

LIBRAIRIE

# Qui veut de la Fnac ?

CLARISSE NORMAND

Alors que sa stratégie suscite de plus en plus de questions, le premier libraire de France aborde une nouvelle zone de turbulences, avec la perspective de sa scission d'avec PPR et de son entrée en Bourse.

La Fnac, rue de Rennes à Paris

**L**a Fnac va désormais devoir assumer seule son destin après dix-huit années passées dans le giron de PPR. Lorsque, au milieu des années 1990, le groupe dirigé par François Pinault rachète l'enseigne spécialisée dans la vente de biens culturels et technologiques, l'opération s'inscrit, pour ce dernier, dans le cadre d'une stratégie de diversification vers la distribution grand public. En outre, on prête alors à l'entrepreneur des velléités dans le secteur des contenus culturels. Mais ce tournant n'a jamais été pris. Et, avec l'arrivée en 2005 à la tête de PPR de François-Henri Pinault, le fils de François Pinault, le groupe opère un virage stratégique complet vers le secteur beaucoup plus rentable du luxe, revendant progressivement ses actifs dans la grande distribution. Le Printemps a ainsi été cédé en 2006, Surcouf en

2009, Conforama en 2011, CFAO (spécialiste de la distribution automobile et pharmaceutique en Afrique) cet été... En revanche, la Fnac, dont la mise en vente a été rendue publique dès fin 2009, cherche toujours un repreneur. Pour accélérer le mouvement et surtout se désengager de l'enseigne qui plombe ses résultats, PPR vient de décider de sortir le distributeur de biens culturels de son portefeuille d'actifs et de l'introduire en Bourse. Un projet prévu pour 2013, qui, dans le secteur du livre où la chaîne reste le leader incontesté avec une part de marché de 16 %, suscite autant de questions que d'inquiétude.

**Pourquoi la Fnac n'a-t-elle pas trouvé de repreneur depuis sa mise en vente officielle il y a trois ans ?** En dépit de la puissance de la marque, les raisons sont multiples. On peut incriminer tout d'abord la crise économique et fi-

nancière qui sévit depuis fin 2008, ainsi que la baisse des marchés sur lesquels évolue l'entreprise. Dans la mesure où les structures de coût de cette dernière restent lourdes avec de très importantes charges locatives et salariales pour ses magasins, son modèle économique apparaît de moins en moins convaincant. Depuis 2007, son chiffre d'affaires tend à s'effriter (4,16 milliards en 2011), et surtout sa rentabilité opérationnelle marque le pas. Après un point haut à 4,3 % en 2007, celle-ci a même chuté brutalement en 2011 à 2,5 %. Mais au-delà des arguments économiques, la Fnac semble aussi pénalisée par l'originalité de son concept qui réunit sous le même toit des produits éditoriaux et technologiques. Unique au monde, ce format de distribution fait de l'enseigne un ovni difficile à appréhender sur le marché. Enfin, il se murmure que PPR aurait été trop gourmand sur le prix de vente de la Fnac, allant même jusqu'à refuser //

DR

En 1974, la Fnac ouvre sa première librairie rue de Rennes à Paris.



**1954**

Ouverture par André Essel et Max Théret du premier magasin Fnac, spécialisé sur les produits photo.

**1974**

Introduction du livre avec une première librairie dans le magasin de la rue de Rennes à Paris.

**1977**

Les fondateurs se retirent du capital. L'entreprise est alors majoritairement détenue par le groupe Coop.

**1980**

25 % du capital de la Fnac est introduit en Bourse.

**1985**

La Fnac est reprise par la GMF et retirée de la Bourse.

**1993**

La GMF cède la Fnac à Altus Finance (Crédit lyonnais) et à la Compagnie immobilière Phénix (Compagnie générale des eaux).

**1994**

PPR acquiert la majorité du capital de la Fnac en reprenant les parts d'Altus Finance.

**1996**

PPR devient actionnaire à 100 % de la Fnac.

**2009**

PPR annonce la mise en vente de la Fnac.

**2012**

Engagement d'un processus de scission avec introduction en Bourse en mai 2013.

/// en 2009 l'offre d'un candidat prêt à déboursier 2 milliards d'euros ! Aujourd'hui les valorisations de la chaîne plafonnent entre 500 et 800 millions d'euros.

## En quoi consiste l'opération financière qui se prépare ?

La scission annoncée par PPR consiste à faire sortir la Fnac de son portefeuille d'actifs pour la mettre directement dans celui de ses actionnaires. Ces derniers devraient ainsi recevoir des actions Fnac, au prorata de leur participation au capital de PPR. Au lieu d'avoir un seul actionnaire, l'enseigne de distribution en aura donc un grand nombre, dont Artémis, holding de la famille Pinault et principal actionnaire de PPR avec 40 % du capital. Suite à cette opération, les nouvelles actions Fnac devraient être cotées en Bourse sur le marché parisien, avec, pour le flottant de 60 %, la possibilité d'arbitrer directement entre un maintien en portefeuille ou une vente. Comme l'explique Yves Marin, du cabinet Kurt Salmon, cette opération est une solution transitoire qui permet à François-Henri Pinault de continuer à rechercher un repreneur sans faire supporter à PPR les résultats de la Fnac, bien inférieurs à ceux de ses entreprises opérant dans les secteurs de l'habillement et des accessoires de mode. In fine, la déconsolidation de la Fnac vise à revigorer le cours de Bourse du groupe coté au Cac 40 et à lui donner les moyens de poursuivre son développement dans le luxe.

**Quels sont les arguments de la Fnac pour convaincre les investisseurs ?** Bientôt seul aux commandes, Alexandre Bompard, P-DG de

la Fnac, assure que le projet de scission permettra à l'enseigne de gagner en autonomie de décision et d'action pour poursuivre sa stratégie de relance, centrée tout à la fois sur l'élargissement de l'offre de produits et de services et sur la densification du réseau de magasins à l'international comme en France. En interne, on évoque déjà les premiers fruits de cette politique qui se traduirait par l'amélioration du trafic dans les magasins accueillant les nouvelles familles de produits, le doublement des ventes en téléphonie depuis l'installation de corners SFR, les bonnes performances des nouveaux points de vente installés dans des zones de transport. Et on annonce l'ouverture d'un premier établissement franchisé le 23 octobre à La Roche-sur-Yon (Vendée). En tenant compte aussi des efforts de réorganisation engagés au cours des dernières années et surtout des effets du plan d'économies annoncé au début de l'année avec la suppression de 500 postes dont 300 en France (sur un total de 14 000), la Fnac entend progressivement remettre ses indicateurs économiques sur la voie de la croissance. Si le redressement du résultat opérationnel courant, en chute de 46 % en 2011, n'est pas envisagé avant 2014, sa baisse devrait toutefois être significativement réduite dès cette année, ce qui lui permettra de repasser dans le vert, après un premier semestre dans le rouge (- 7,5 millions d'euros).

## Comment réagissent les professionnels du livre ?

A ce stade, l'opération financière laisse perplexe. Il est vrai qu'elle ne doit modifier ni la structure ni l'organisation du groupe de dis-

tribution. « Est-ce une bonne ou une mauvaise nouvelle, personne ne le sait en l'état actuel, résume Matthias Echenay, directeur général du CDE. En tout cas, depuis quelques années, la stratégie de la Fnac est devenue difficile à comprendre et son activité dans le livre ressemble de plus en plus à celle d'une grande surface spécialisée de base. Si la chaîne maintient chez nous sa part de marché, autour de 14 %, c'est avant tout grâce aux performances réalisées sur les best-sellers alors que les rotations sur les autres titres sont en baisse. » Plus globalement, les éditeurs s'inquiètent depuis un certain temps déjà des exigences de rentabilité qui pèsent sur la Fnac sachant qu'elles ne s'accroissent guère au fonctionnement du secteur du livre. Beaucoup craignent même que la perspective de l'introduction en Bourse n'entraîne un durcissement de ces exigences. Un accès direct au marché des capitaux, pourrait faire bénéficier la Fnac de moyens financiers bienvenus pour accélérer son redressement. Mais à condition de convaincre les investisseurs... ce qui renvoie à la question qui reste sur toutes les lèvres : qui va acheter ?

## “Le modèle s’est banalisé”

Maître de conférences en sociologie à l’université Paris-Descartes, où il est coresponsable de la licence professionnelle Métiers de l’édition, des bibliothèques et du commerce du livre, et auteur de *La Fnac, entre commerce et culture : parcours d’entreprise, parcours d’employés* (Puf, 2010), Vincent Chabault analyse pour *Livres Hebdo* l’évolution de l’enseigne.

### Livres Hebdo – Comment percevez-vous l’évolution de la Fnac ?

**Vincent Chabault** – La Fédération nationale d’achats des cadres a fondé son succès, dans les années 1960, sur un modèle commercial inédit basé sur l’alliance avec le consommateur, le conseil technique, les prix bas ainsi que l’animation culturelle. Son développement était alors en parfaite adéquation avec l’époque.

Lorsque, en 1974, elle a ouvert sa première librairie rue de Rennes, elle a créé une véritable onde de choc dans le secteur du livre en présentant un assortiment d’une ampleur jusqu’alors inégalée, en généralisant la vente en libre-service et surtout en accordant des rabais systématiques de 20 % pour tous sur tous les livres. Le premier coup de griffe à son

modèle a été donné en 1981 avec l’instauration de la loi Lang qui lui a interdit de pratiquer des rabais de plus de 5 % sur les livres. Mais le vrai tournant critique est intervenu à la fin des années 1980 lorsque la GMF, son propriétaire de l’époque, s’est lancée dans une politique d’expansion coûteuse et pas toujours heureuse. A côté de certains échecs à l’international, notamment à Berlin, la Fnac n’a pas compris tout de suite certaines mutations du marché de la distribution et notamment l’intérêt d’un développement en périphérie des villes, ce qui a laissé le champ libre à E. Leclerc puis à Cultura. En revanche, il faut reconnaître qu’elle s’est vite intéressée à Internet, en créant FnacDirect en 1997, puis en reprenant Alibabook.com en 1999.

### Que représente aujourd’hui la Fnac pour le consommateur ?

La marque est encore forte, mais son modèle s’est banalisé. Alors que certaines de ses méthodes commerciales ont fait école, ses efforts menés à partir des années 1990 pour améliorer sa rentabilité lui ont fait perdre sa singularité. Historiquement, les fondateurs de la Fnac voulaient un personnel composé de passionnés, capables de conseiller les clients en toute indépendance... Aujourd’hui, comme toute entreprise de grande distribution, elle



OLIVIER DION

“La Fnac a revu la profondeur de son offre dans le secteur culturel et n’a plus du tout la réputation d’être bon marché sur les produits technologiques. Se rendre à la Fnac ne signifie donc plus rien de particulier pour le client.” VINCENT CHABAULT

veut avant tout des vendeurs. Dans le même temps, elle a revu la profondeur de son offre dans le secteur culturel et n’a plus du tout la réputation d’être bon marché sur les produits technologiques. Se rendre à la Fnac ne signifie donc plus rien de particulier pour le client. Et les évolutions stratégiques actuelles ne sont pas de nature à inverser la tendance. Face au recul de l’ensemble de ses marchés, l’enseigne renforce à la fois ses efforts de rationalisation et de diversification tous azimuts. Il est d’ailleurs amusant de remarquer qu’en s’intéressant à l’électroménager elle ne fait que revenir sur des marchés qui étaient les siens tout au long des années 1960. En tout cas, si l’on peut comprendre qu’elle cherche des relais de croissance, son image est de moins en moins claire.

### Quel avenir imaginez-vous pour le groupe après son introduction en Bourse ?

Tout va dépendre de sa capacité à convaincre les actionnaires de l’accompagner dans ses développements. Si l’introduction en Bourse se fait l’année prochaine comme le souhaite PPR, la période de Noël, dont les résultats seront étudiés de près, sera une étape clé. Sachant que les investisseurs vont demander des résultats et de la rentabilité à une entreprise qui, dans le même temps, doit faire face à une baisse de l’ensemble de ses marchés, le challenge ne sera pas simple... Mais pas impossible. La Fnac le peut, si elle veut renouer avec des fondamentaux dont elle s’est éloignée mais qui font partie de son histoire et de ses gènes. ○

### L’ÉVOLUTION DE LA FNAC DURANT L’ÈRE PPR

(en millions d’euros)	1994	2011
CA total	1500	4164
CA livre en France (estimé)	300	550
Part de marché livres en France (source Fnac)	13%	16%
Nombre de magasins (France et international)	47	154
Nombre de salariés (France et international)	7000	14082
Résultat opérationnel courant du groupe	27	103