

# COMMENT LA **FNAC** A RETROUVÉ UNE SECONDE JEUNESSE

L'agressivité des géants de l'e-commerce et la numérisation tous azimuts ont failli tuer le distributeur. Mais il a trouvé la parade...

**D**eux fois par semaine, Catherine Husson monte au front. La directrice du magasin Fnac de la rue de Rennes, à Paris, s'enferme dans son bureau et décroche le téléphone pour rappeler des clients mécontents. «Les gens sont d'abord très surpris, explique-t-elle, mais ensuite la conversation s'engage et peut durer trente minutes, le temps de trouver une solution.» En France, chaque responsable de magasin est censé se plier ainsi à cet exercice de contrition. Et pas question d'y couper : il fait partie intégrante de la stratégie de reconquête des consommateurs voulue par Alexandre Bompard, le P-DG.

**COMME DIT LE SLOGAN MAISON,** «on ne peut qu'adhérer» ! Après avoir débarqué en pleine tourmente, en 2011, le patron a multiplié ce genre de chantiers iconoclastes. C'est simple, l'ancien directeur des sports de Canal+ et ex-patron d'Europe 1 a voulu tout réinventer à la Fnac : la politique commerciale, avec le rapprochement du site Internet et des magasins ; le positionnement, avec de nouvelles familles de produits comme le petit électroménager ou la papeterie ; le réseau, avec le lancement de sites plus petits en franchise, en dehors des grandes villes. Et ça marche. Alors que l'enseigne

PHOTOS : JEAN BERGÈRE

**IMAGINATION**  
La Fnac n'est plus seulement le temple de la BD : le P-DG, Alexandre Bompard, a considérablement élargi l'offre des magasins.





**Musique**  
Le rayon s'est réduit, mais la musique reste un fort vecteur de visite. Pour se distinguer, le distributeur propose une large sélection de disques vinyles.

**Electroménager**  
La Fnac cherche à se faire une place dans l'électroménager en proposant des produits de marques sélectionnées, design et haut de gamme.

**Livres**  
Métier historique de la Fnac, le livre résiste malgré la crise et la concurrence du numérique. Magasins et sites confondus, l'enseigne vend 50 millions d'ouvrages par an.

**Téléphonie**  
Parmi les nouveaux univers proposés par la Fnac, les téléphones vendus sans abonnement représentent la famille de produits qui se vend le plus, avec les objets connectés.

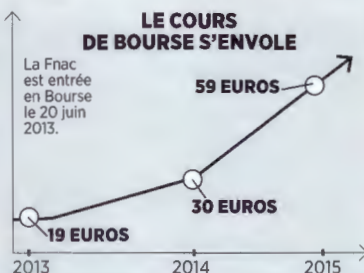
## L'enseigne, avec le rachat de Darty, deviendra le leader de la vente de biens technos et culturels

**LE RÉSULTAT NET REPASSE DANS LE VERT**  
Evolution du résultat, en euros.



**LE COURS DE BOURSE S'ENVOLE**

La Fnac est entrée en Bourse le 20 juin 2013.



**LE RACHAT DE DARTY EN FERAIT UN POIDS LOURD**

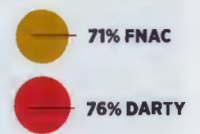
**NOMBRE DE MAGASINS**  
La Fnac a surtout des grands formats.



**CHIFFRE D'AFFAIRES**  
C'est presque un mariage entre égaux.



**VENTES EN FRANCE**  
Deux enseignes peu présentes à l'étranger.



## DANS LES MAGASINS, LES DISQUAIRES HYPERPOINTUS SE FONT PLUS RARES

→ perdait 142 millions d'euros il y a trois ans, elle est repassée dans le vert en 2013 : 15 millions de résultat net, puis 41 en 2014, pour un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros. Au premier semestre de cette année, les ventes ont continué de progresser, du moins en France. «Chapeau! salue Guy-Noël Chatelin, spécialiste de la distribution chez OC & C. Dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat, on ne s'attendait pas à une telle agilité.» Ce retournement donnera aussi espoir à toutes les entreprises qui doivent s'adapter à la révolution numérique. Et voilà maintenant la Fnac en passe de racheter son concurrent Darty. Si le projet, bien engagé, aboutit, il lui permettra de presque doubler de taille. Lorsque Alexandre Bompard a pris les commandes, les rayons phares comme la musique, la vidéo et, dans une moindre mesure, le livre déclinaient tous. La dématérialisation des biens culturels (doublée du piratage) prenait de l'ampleur, au profit de redoutables concurrents, Amazon en tête. Propriétaire de l'enseigne, le groupe PPR, aujourd'hui rebaptisé Kering, ne visait qu'une chose : se débarrasser de ce boulet pour se concentrer sur le business du luxe. Faute de candidats à la reprise, Kering a fini par introduire la Fnac en Bourse il y a deux ans dans le cadre d'un «spin-off», une scission. «Au départ, il y avait beaucoup de scepticisme, le titre a été très peu valorisé», souligne une analyste de la Société générale. La confiance est revenue : après un an et demi de cotation, la valeur de l'action a bondi de 160%.

Il faut dire que la Fnac s'est vu administrer un remède de cheval. Premier chantier? Les coûts. En quatre ans, l'enseigne a économisé 120 millions d'euros, notamment en taillant dans les effectifs. Environ 500 salariés des fonctions supports sont partis en 2012, suivis de 120 disquaires un an plus tard (l'effectif total est aujourd'hui de 14 500 personnes, pour 191 magasins dans le monde). «Depuis dix ans, les plans sociaux se succèdent, déplore Olivier Gasnier, un élu parisien du syndicat SUD à Paris. Dans les magasins, les clients ont de plus en plus de mal à trouver des vendeurs disponibles et spécialisés...»

Parallèlement, une chasse au gaspi a été lancée à chaque étage de l'entreprise. «On s'est attaqué à toutes nos lignes de dépenses pour les passer au crible», commente Enrique Martinez, le colossal directeur général pour l'Europe du Nord (France, Belgique, Suisse). Contrats avec les fournisseurs, loyers, assurances, fournitures de bureau... rien n'a échappé au régime minceur. Au siège d'Ivry, à côté de Paris, on s'est habitué à une vie plus frugale. Dans la salle de réunion où le DG a reçu Capital, la lumière s'éteignait automatiquement toutes les dix minutes, nous obligeant à taper dans les mains pour rallumer les ampoules!

**DEUXIÈME CHANTIER OUVERT** par le P-DG : celui de «l'omnicanal». Il s'agit de synchroniser le travail du site marchand et du réseau de magasins. Au bout de six mois



### Plus numériques

Les vendeurs, qui redoutaient la concurrence du site Fnac.com, sont désormais intéressés aux ventes réalisées sur le Net.

### Plus accueillants

Ils ont tous suivi une formation d'amélioration de la relation avec les clients. Le programme a duré une année entière.

### Plus commerçants

On ne les pousse pas à vendre tel ou tel produit. En revanche, la pression est forte pour placer des cartes d'adhérent.

### Plus clairsemés

Les métiers de la vente ont été durement touchés au cours des quatre dernières années, avec plus de 900 postes supprimés.

d'investigations, le boss a été convaincu qu'un basculement radical vers l'e-commerce était une folie. Les boutiques en dur gardent leur attrait pour le conseil, la possibilité de voir et de toucher les produits... Avec l'omnicanal, le client a le meilleur des deux mondes : il peut acheter en ligne et vite récupérer la marchandise dans une Fnac de son choix. Pratique. Mais aussi très intéressant pour le distributeur : quand →

**QUATRE ANS POUR SE RÉTABLIR**

#### 2011 : NOUVEAU PATRON

Alexandre Bompard est nommé président. Pendant six mois, il va auditer les magasins, au rythme de deux ou trois visites par jour.

#### 2012 : PERTES ACCRUES

Les pertes se creusent. La Fnac accélère son plan de relance en misant sur l'omnicanal et les nouvelles familles de produits.

#### 2013 : ENTRÉE EN BOURSE

Kering, qui ne parvient pas à vendre sa filiale, l'introduit en Bourse. Après des débuts difficiles, la valeur de l'action décolle fin 2014.

#### 2015 : OFFRE DE RACHAT DE DARTY

Remise à flot, la Fnac se lance à l'assaut de Darty, qui accepte ses avances. Un nouveau leader de la distribution se profile.

## LES SYNERGIES AVEC DARTY SONT ÉVALUÉES À 100 MILLIONS D'EUROS SUR TROIS ANS



PHOTOS : REA, BESTIMAGES

➔ ce même client vient chercher son colis, il dépense en moyenne 70 euros supplémentaires. A l'inverse, si un magasin n'a plus cet écran plat en stock, le vendeur peut le commander et le faire livrer rapidement à domicile. Résultat : l'omnicanal représente désormais 45% du chiffre d'affaires.

Mais pour en arriver là, il a fallu batailler. «Avant, les vendeurs considéraient Fnac.com comme un concurrent qui leur prenait des ventes, souligne Coralie Piton, la directrice de la stratégie. A présent, ils sont intéressés au chiffre réalisé sur le Net.» Autrefois séparées, les équipes ont aussi été réunies. Les pros du produit, du marketing, de l'e-commerce, du «pricing» travaillent aussi bien pour les magasins que pour le site – dans le top 3 de l'e-commerce en France, derrière Amazon et Cdiscount. Et les deux canaux ont aligné leurs prix, identiques à 90%.

UN TROISIÈME CHANTIER s'imposait : concevoir un système de livraison au moins aussi efficace que celui d'Amazon. La Fnac a donc investi dans un nouvel entrepôt de 34 000 mètres carrés à Wissous, en banlieue parisienne. «En termes de logistique, l'outil fait partie du top européen», s'enorgueillit Olivier Theulle, directeur des opérations de la Fnac, en faisant visiter les allées de 150 mètres de long bordées d'étagères. Trois millions de produits sont rangés là ! «Toute l'offre est livrable en vingt-quatre heures et, pour l'Île-de-France, le jour même», souligne le patron. L'automatisation poussée, une organisation

des postes de travail évitant aux salariés de courir de tous les côtés et une informatique de pointe expliquent la prouesse. Les produits sont disponibles sur Fnac.com un quart d'heure après avoir été rangés.

Un maillon stratégique, cette logistique. D'autant que la Fnac a décidé de diversifier l'offre. Plusieurs centaines de milliers de nouvelles références se sont ainsi ajoutées à sa cave d'Ali Baba. Au total, Fnac.com en recense 20 millions, en incluant celles des marchands présents sur la «market place», qui vendent via le site du distributeur moyennant une commission. Cinq nouvelles catégories sont ainsi apparues dans les magasins. Les rayons disques ou DVD ont rétréci pour accueillir des aspirateurs et des cafetières, des jouets, de la papeterie. Des téléphones «nus», vendus sans abonnement, occupent aussi une belle place – la Fnac revendique 10% de part de marché – ainsi que les objets connectés, présentés dans des espaces dédiés, «Fnac connect».

**ATTENTION, L'ENSEIGNE** ne s'est pas mise à écouler du tout-venant. Les produits doivent apporter une valeur ajoutée en termes de design ou de technologie. Comme les aspirateurs sans sac Dyson ou les Apple Watch, que la Fnac a été la première grande enseigne spécialisée à

distribuer en Europe. Le distributeur négocie ainsi des exclusivités. «Les nouvelles familles font moins de chiffre d'affaires au mètre carré que les autres, mais elles procurent des marges plus élevées», commente Guy-Noël Chatelin, d'OC & C. Jusqu'à 45% dans la papeterie ! Introduites depuis 2012, les nouveautés représentent déjà 13% du chiffre d'affaires.

S'il rachète Darty, le groupe disposera d'une force de frappe impressionnante : 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec 593 magasins dont 380 en France. A Paris, il pèserait près de 50% dans l'électrodomestique (machine à laver, son et télé, micro et téléphonie). Du moins avant que l'Autorité de la concurrence ne fixe ses conditions. «J'espère qu'elle sera aussi vigilante qu'elle l'a été avec nous lors du rachat de Saturn», commente Francis Cordelette, patron de Boulanger. Ce concurrent avait dû céder 6 des 33 magasins Saturn rachetés. Si l'OPA amicale de la Fnac réussit – le conseil d'administration de Darty l'a approuvée – la fusion prendra du temps et sera syndicalement délicate à piloter. Tout compris, les analystes de Natixis évaluent à 100 millions d'euros les synergies sur trois ans. «On ne va pas mettre des réfrigérateurs à la place des livres», rassure le DG, Enrique Martinez. ☺

En 2011, on nous prédisait la mort des magasins”

Enrique Martinez, directeur général Europe du Nord

### Wissous 1, une plate-forme logistique redoutable



34 000  
MÈTRES CARRÉS

100  
ALLÉES DE STOCKAGE

3 MILLIONS  
DE PRODUITS STOCKÉS

140  
EMPLOYÉS

Le nouvel entrepôt logistique de la Fnac a permis d'accélérer les délais de livraison. Une commande passée après 18 heures peut être livrée le lendemain en magasin. **Gratuit.**