



Fnac
P-DG :
Alexandre
Bompard

LAURENCE JARROUSSE/FNAC



Cultura
P-DG :
Philippe Van
Der Wees

RICHARD NOURY/CULTURA

Fnac/Cultura

Les stratégies inversées

Les deux enseignes survivantes des grandes surfaces culturelles affichent des ambitions croisées : tournée vers le numérique, la Fnac investit les périphéries alors que Cultura pose un jalon en centre-ville.

Les success stories ne sont pas toujours là où on les attend. En proie à des difficultés liées à l'essoufflement de leur modèle économique à l'orée de la crise du marché du livre au début des années 2010, la Fnac et Cultura sont finalement les deux grandes surfaces culturelles françaises à avoir survécu. Les cinq dernières années ont été semées d'embûches pour ce mode de distribution de produits culturels (1). « La performance est notable au vu des soldats tombés au combat, et ce jusqu'à l'étranger, pointe Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon, cabinet de conseil pour la distribution. Elle est d'autant plus remarquable que la Fnac et Cultura

ont aussi su se réinventer pour anticiper la sortie de crise en train de se dessiner. »

Les deux enseignes, que tout oppose, ont adopté pour cette mutation des stratégies croisées. Portée par sa logique omnicanale, d'autant plus pertinente que le maillage du territoire est dense, la Fnac est sortie des grands centres-villes « pour aller là où une présence est nécessaire », explique Coralie Piton, directrice de la stratégie de l'enseigne. Logiquement, elle privilégie aujourd'hui des formats plus modestes dans des villes ou des zones commerciales de taille moyenne, et y déploie une offre normée et relativement courte. Une formule que n'aurait pas reniée Cultura à ses débuts. A contrario, la chaîne bordelaise – son siège est installé à Méri-

gnac –, qui a fait son nid en périphérie des centres urbains, a agrandi ses magasins, investissant des surfaces allant jusqu'à 6 000 m² comme à Aubagne en octobre 2014. Elle a également élargi et approfondi son offre et, à la surprise générale, franchira cet été un cap en ouvrant un magasin dans le centre de Brive-la-Gaillarde. Pour Yves Marin, cette « capacité à sortir de leur dogme alors que d'autres sont morts droits dans leurs bottes » permet aux deux enseignes de s'installer dans une dynamique positive et d'offrir un sérieux contrepoint à Amazon. Un face-à-face qui tient en haleine les professionnels du livre et dont nous livrons quelques clés. ●

Par
**Cécile
Charonnat**

(1) Les Espaces culturels E. Leclerc ne sont pas assimilés aux GSC du fait de leur statut juridique particulier.

Suite p. 40 >>>

La Fnac de Belleville-sur-Saône.



La Fnac retrouve l'innovation

Entrée dans l'ère du numérique et de l'omnicanal avec le plan Fnac 2015, l'enseigne veut creuser ce sillon pour les cinq prochaines années.

Cette semaine, la Fnac a ouvert une succursale à Aubenas, en partenariat avec Intermarché, et à Angoulême une Fnac Connect dédié aux smartphones et objets connectés. Si en 2011, à l'arrivée d'Alexandre Bompard à la tête de l'enseigne, la Fnac semblait au bord de l'épuisement, quatre ans plus tard, elle est parvenue, à en croire les derniers

résultats publiés, à retrouver une certaine attractivité. Au prix toutefois d'un plan d'économies drastique (310 postes supprimés) et d'une mutation à marche forcée de son modèle économique. Un électrochoc imposé pour ne pas finir comme Virgin.

Fruit du plan Fnac 2015, enclenché début 2012, cette transformation repose sur deux préoccupations centrales : réconcilier le réseau de magasins physiques et le site Web pour faire entrer la Fnac dans l'ère de l'omnicanal et du numérique, et apporter une réponse à toutes les nouvelles envies et pratiques du consommateur afin qu'il ne s'évade pas

vers d'autres sites. La Fnac a « *retravaillé sa capacité à innover en allant chercher des modèles commerciaux originaux et pertinents à tous les niveaux* », souligne Coralie Piton, directrice de la stratégie et du livre de la chaîne. Elle a donc introduit de nouvelles familles de produits (objets connectés, papeterie ou petit électroménager design), enrichi ses services clients (livraison express) et adopté la franchise pour étendre son périmètre. Onze magasins ont ouvert sous ce format en 2014, un rythme que la Fnac aimerait conserver.

La démarche a donné naissance à l'offre de liseuses et de livres numériques Kobo by Fnac, qui permet à l'enseigne de concurrencer directement Amazon. Pour maintenir son rang de premier libraire de France et continuer à grignoter des parts de marché, la Fnac choisit par ailleurs d'élargir sa clientèle en « *démocratisant la lecture* » grâce notamment « *à une théâtralisation accentuée des ouvrages populaires* » et à davantage de « *sélections de divertissement* », détaille Coralie Piton. L'enseigne opère également des choix plus serrés dans l'offre éditoriale, au risque, selon la majorité des fournisseurs, de favoriser les ruptures en réduisant le stock moyen par article, voire de raccourcir l'offre en magasin.

Présenté en septembre, le prochain plan d'entreprise, baptisé Fnac 2020, vise à enraceriner cette mutation, et devrait s'appuyer sur l'anticipation des nouvelles tendances de consommation, tel l'essor de l'économie collaborative. A quand le livre d'occasion à la Fnac ? ●

L'analyse du spécialiste

Par Stéphane Daumay, ancien chef de secteur livre à Cultura et ancien responsable produits éditoriaux à la Fnac.

Réalités

« La Fnac est une marque respectée et portée avant tout par ses collaborateurs qui en donnent, à qui sait l'entendre, l'image d'un parent dont on ne supporterait plus la personnalité mais que l'on tient en profond respect. Tout aussi attaché à son enseigne, un adhérent Fnac se révèle un véritable ambassadeur de la marque. Dotée d'une logistique à la pointe, d'outils de recherche et de gestion performants, l'enseigne a su renouveler son modèle en mettant à profit de nouveaux concepts, tels les Espaces Kids, pour rester un acteur majeur des centres-villes. »

Perspectives

« La Fnac reste une enseigne très parisienne, au fonctionnement centralisé. Ce qui provoque de multiples grincements dans la relation siège-magasins et a entraîné sans doute une perte de son savoir-faire en matière d'expertise et de conseil. C'est dans la relation client et sa capacité à les écouter que s'inscrira l'avenir de la Fnac. »

Chiffres

Création : 1954 par Max Théret et André Essel

P-DG : Alexandre Bompard depuis 2011

CA 2014 : 3,895 milliards d'euros dont 450 millions pour le livre (en France)

Autres activités : produits techniques, papeterie, petit électroménager, jeux jouets, objets connectés

Part du CA réalisé sur internet : 35 %, dont un tiers lié aux magasins

Points de vente : 184 dont 111 en France

Surface moyenne : 2 000 m²

Effectif : 14 500 dont 8 845 en France



Le magasin Cultura de Bègles.

Cultura teste le centre-ville

L'analyse du spécialiste

Par Stéphane Daumay, ancien chef de secteur livre à Cultura et ancien responsable produits éditoriaux à la Fnac.

Réalités

« En dix-huit ans, Cultura a su imposer son concept : rendre la culture accessible à tous en périphérie des villes. Un magasin Cultura n'a pas le souci premier de l'esthétisme, il est accessible, fonctionnel, vendeur. Avec son positionnement propre autour du loisir créatif, cette enseigne sait doper l'action commerciale et performe par son dynamisme, la jeunesse de ses équipes et sa clientèle éclectique, jusqu'à grignoter subrepticement le positionnement des acteurs du centre-ville. »

Perspectives

« Encore jeune, Cultura a choisi un modèle de croissance basé sur l'extension de son périmètre. Quel positionnement adopter lorsque la majorité du territoire sera couvert ? Par ailleurs, sa notoriété et sa légitimité sur le Net doivent monter en puissance pour rivaliser sur des marchés fortement bousculés par des acteurs pure players ou ayant adopté une politique monocanale. »

Machine de guerre parfaitement rodée aux centres commerciaux de périphérie, Cultura expérimentera en juin son premier magasin citadin.

C'est la plus petite et la plus jeune des grandes surfaces culturelles (GSC). Mais avec son business plan parfaitement adapté à son implantation, qui obéit à la stratégie de l'évitement (s'installer là où les autres ne vont pas), Cultura est devenue en peu de temps « l'enseigne championne des périphéries de villes moyennes qui draine une population semi-urbaine très large en proposant un accès désacralisé aux produits culturels », analyse Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon, le cabinet de conseil pour la grande consommation et la distribution. Un succès confirmé chez ses fournisseurs où elle est en constante progression et que Cultura doit notamment à sa politique de croissance par extension. La chaîne ouvre en moyenne 4 à 6 magasins par an.

Cette stratégie s'accompagne d'une logique de performance économique forte, où la rentabilité au mètre carré est très surveillée, doublée d'une écoute attentive des évolutions des marchés. « Ils ont une compréhension très en amont de leurs marchés et n'hésitent pas à nous solliciter pour les aider à appréhender les tendances émergentes afin de mieux les traduire en rayon », atteste Thibaut Cartier, directeur com-

mercial chez Dilisco. Ainsi, après avoir exploré en pionnière le mix produit dans ses opérations commerciales, un concept que la Fnac a parachevé avec les Espaces Kids, Cultura se penche aujourd'hui sur l'univers du bien-être et du développement personnel avec un projet baptisé Khéops.

Au-delà de l'offre, cette écoute des consommateurs se traduit également dans l'évolution de ses points de vente. Des coques de taille moyenne typiques des magasins de périphérie, Cultura est passée aujourd'hui à des surfaces plus grandes, composées sur le modèle Ikea où le consommateur est invité, grâce à un circuit élaboré, à déambuler sur toute la surface de vente, et accueillant « des espaces de vie » tels que des coins lecture, voire des restaurants.

C'est sans doute la même logique qui conduit Cultura à déroger à sa sacro-sainte stratégie de périphérie en succédant cet été à la librairie Chapitre, en plein centre-ville de Brive-la-Gaillarde. Et même si l'enseigne s'en défend, arguant « d'une opportunité liée au contexte local et qui devrait rester atypique dans le développement », de nombreux observateurs y voient surtout un coup d'essai pour appréhender un format qu'elle ne maîtrise pas mais qui retrouve la faveur des clients. ●

Chiffres

Création : 1998 par Philippe Van der Wees, actionnaire majoritaire

Groupe : Sodival

P-DG : Philippe Van der Wees

CA 2014 estimé : 480 millions d'euros dont 200 millions pour le livre

Autres activités : loisirs créatifs, instruments de musique, ateliers pratiques

Points de vente : 64

Surface moyenne : 3 000 m²

Effectif : 2 300