

Alexandre Bompard, troisième patron en trois ans, est chargé de vendre la Fnac au meilleur prix. Son actionnaire, le groupe Pinault, également propriétaire de Gucci, préfère les marges du luxe à celles des livres

La Fnac cherche un nouvel agitateur

C'est la chronique d'une vente annoncée. Rue des Bateaux-Lavoisirs, à Ivry-sur-Seine, en banlieue parisienne, les salariés de la Fnac savent depuis quelques années déjà que leur propriétaire, le groupe PPR, ne veut pas les garder. « *La question n'est plus de savoir si on va être vendu, mais quand* », soupire un employé du magasin de Montparnasse, dans le sud de Paris. A quelques semaines de Noël, alors que les rayons sont remplis et que les clients repartent les bras chargés de paquets-cadeaux (un quart du chiffre d'affaires annuel se fait en novembre et décembre), l'annonce d'un nouveau changement de patron n'a donc pas surpris grand monde. L'arrivée du jeune et pressé Alexandre Bompard, tout droit débarqué d'Europe 1, a juste été vécue comme le signal que le dossier s'accélérait.

Les rumeurs ont commencé en 2005. Au printemps de cette année-là, François-Henri



Pinault – le cheveu blond, la prune bleue et le bras accroché à l'actrice hollywoodienne Salma Hayek – s'installe dans le fauteuil de président du conseil d'administration de PPR. Il avait 1 an lorsque son père, François, aujourd'hui la septième fortune de France, a créé le groupe en se lançant dans le négoce du bois. Il a alors 43 ans, dont seize d'expérience dans l'entreprise de papa, avec un diplôme d'HEC en poche. Et il sait déjà ce qu'il va faire. Il l'annonce quelques mois plus tard, en décembre, à ses administrateurs.

Résumé de son discours : la distribution, un des deux métiers de PPR, est condamnée à une croissance modeste (maturation du marché français oblige) et à une internationalisation lente, alors que le luxe, l'autre pilier du groupe, est promis à de jolis taux de progression dans les dix, vingt ans, un peu partout sur la planète. Les Chinois et les Indiens n'ont pas fini d'épuiser le charme du sac à





La Fnac à l'heure espagnole, avec son magasin de Séville

main à 1 000 euros. Exit la distribution, place au luxe. CQFD. Le père s'était développé au cours des années 1970 et 1980 dans l'achat, la transformation et la revente de bois, puis dans les années 1990 dans la distribution grand public, avec les acquisitions successives de CFAO en 1990, de Conforama en 1991, du Printemps et de la Redoute en 1992, de la Fnac en 1994. Le fils s'apprête à prendre le virage du luxe...

Boulevard Sébastopol

« Peu de temps après mon arrivée, en 2006 et en 2007, des fonds d'investissement ont commencé à nous faire des propositions de rachat de la Fnac, raconte François-Henri Pinault, qui nous reçoit sans cravate dans son bureau parisien, à deux pas de la place de l'Etoile. En novembre 2009, j'ai exprimé clairement mon intention de céder mes enseignes de distribution. Après une accalmie due à la

crise, nous avons à nouveau reçu des marques d'intérêt d'acheteurs : des fonds d'investissement mais aussi des industriels (l'américain Best Buy, leader mondial de l'électrodomestique, a notamment été évoqué, NDLR). Mais, à ce jour, nous n'avons jamais confié aucun mandat à une banque ni lancé de processus officiel. » Pour combien de temps encore ? Après le Printemps, cédé en 2006 à l'homme d'affaires italien Maurizio Borletti, après Surcouf, en 2007, Eveil & Jeux et CFAO en 2009, puis Conforama, vendu la semaine dernière au géant de l'ameublement sud-africain Steinhoff pour un montant estimé à 1,6 milliard d'euros, il ne reste plus sur la liste que la Redoute... et la Fnac.

« Les salariés de la Fnac ont longtemps été amoureux de leur entreprise, fiers et heureux d'y travailler, indique un consultant. Mais avec la montée des tensions sociales, l'impression qu'ils devaient travailler afin de rendre la

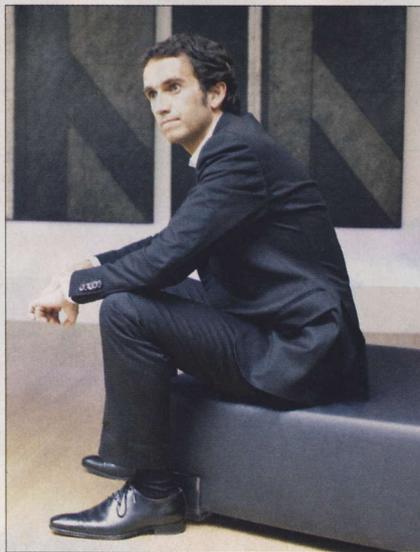
mariée la plus séduisante possible pour une cession et l'accélération des changements de dirigeants (Alexandre Bompard est le troisième président en trois ans, après Denis Olivennes, parti au "Nouvel Observateur" en mai 2008, puis Christophe Cuvillier, NDLR), cela s'est dégradé ces dernières années. La meilleure chose qui puisse leur arriver, c'est que la Fnac soit vendue rapidement et que le nouvel actionnaire donne un second souffle. »

L'histoire de la Fnac a démarré un jour de juillet 1954 dans un appartement du boulevard Sébastopol, à Paris. A la tête de ce qui s'appelle encore la Fédération nationale d'Achats des Cadres : Max Théret, ancien résistant et combattant aux côtés des Républicains durant la guerre d'Espagne, et André Essel, qui a été responsable du « Drapeau rouge », le journal de Jeunesses socialistes. Les deux hommes ont en commun une même passion pour la photographie

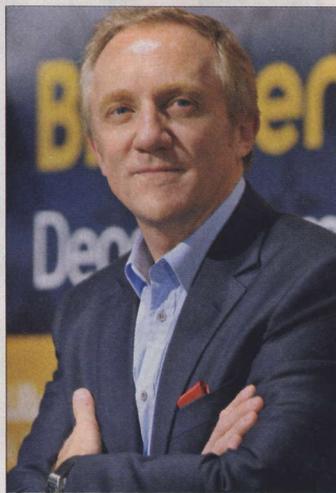
et pour Léon Trotski. Ils commencent par vendre des appareils photo dernier cri avec des bons de réduction de 10 à 20%, se développent, créent le journal « Contact » destiné à leurs adhérents, ouvrent un premier magasin au pied de leur immeuble en 1957, embauchent des militants et des passionnés, se battent contre le prix unique du livre...

Aujourd'hui, la Fnac n'est plus l'« agitateur culturel » ni le vendeur militant de ses débuts. Mais elle est devenue le premier distributeur de produits culturels et de loisirs français. A l'international, elle est présente dans six autres pays – dont le Brésil – où elle réalise 30% de ses recettes. La Fnac reçoit 20 millions de clients dans ses magasins et 750 000 visiteurs uniques quotidiens sur son site internet (ce qui en fait le quatrième cybermarchand français). « *Malgré l'effondrement du marché du disque et du DVD depuis le début des années 2000, malgré la crise économique, la Fnac reste une belle société qui a augmenté son chiffre d'affaires (de 5,6%, NDLR) et sa rentabilité (de 0,9 points) ces cinq dernières années* », indique Jean-Daniel Pick, du cabinet de conseil OC&C Strategy Consultants. PPR pourrait en tirer la jolie somme de 2 milliards d'euros.

C'est donc Alexandre Bompard, attendu début janvier, qui va piloter la vente. Enarque, inspecteur des Finances, ancien conseiller de François Fillon au ministère du Travail et ex-directeur des sports à Canal+, il était arrivé à la tête d'Europe 1 il y a deux ans et demi seulement, mais semblait ronger son frein depuis l'échec de sa candidature, cet été, à la présidence de France Télévisions. A seule-



Alexandre Bompard (ci-dessus)
et François-Henri Pinault



ment 38 ans, l'homme s'est déjà fait un carnet d'adresses dans le monde politique et des affaires et un nom auprès du grand public. « *Et la notoriété d'un patron, c'est toujours un plus en cas de vente* », précise un dirigeant de la Fnac. Il pourrait à l'occasion empocher une coquette commission.

Son prédécesseur, Christophe Cuvillier, lui laisse une maison en bonne marche financière, avec une longue liste de projets en cours (développement des produits en marque propre, nouveaux concepts de magasin, poursuite de l'internationalisation...), mais avec un management quelque peu chamboulé. Le département marketing a été démantelé et les départs se sont multipliés sous son bref règne. A-t-il démerité ou bien va-t-il continuer à épauler François-Henri Pinault? Les interprétations divergent.

Si la décision est prise de lancer la vente de la Fnac avant celle de La Redoute, les choses pourraient en tout cas aller très vite. Le processus de cession de Conforama a été bouclé en onze mois seulement. La suite? Le cabinet McKinsey a terminé en avril dernier une étude sur la constitution d'un portefeuille d'actifs, qui viendrait compléter les pôles luxe (Gucci, Yves Saint Laurent...) et sportswear (Puma). Une centaine de cibles ont été identifiées, style Quiksilver ou l'australien Billabong. François-Henri Pinault a beau avoir l'air gourmand d'un héritier en train de céder les bijoux de famille pour s'offrir une nouvelle voiture, il le reconnaît lui-même : « *C'est plus facile de vendre que d'acheter.* » Il sait qu'il sera jugé sur ses emplettes.

NATHALIE FUNÈS

Des concurrents ? Quels concurrents ?

La Fnac, « *animal unique, seul à être présent pour moitié sur l'éditorial et pour moitié sur le technique* », comme dit Christophe Cuvillier, encore PDG jusqu'à la fin du mois, n'a en face de lui aucun autre distributeur qui lui ressemble. Mais sur les deux marchés où elle ferraille, les produits culturels (livres, disques, DVD...) d'un côté et le matériel high-tech (micro-informatique, téléphonie, appareils photo...) de l'autre, la liste de ses rivaux est longue. La Fnac reste l'acteur numéro un pour la culture. Mais elle est assise sur un magot qui se réduit comme peau de chagrin.

Les ventes de disques et de DVD plongent depuis plusieurs années déjà. Celles du livre stagnent. Et tous les acteurs se cherchent. Virgin, racheté par le fonds

d'investissement Butler Capital Partners en 2008, qui ne vendait au départ que des disques, propose désormais de la papeterie, des jeux vidéo, des gadgets, etc. Mais son chiffre d'affaires, lui, continue de piquer du nez : -2% de 2007 à 2009. Cultura, fondé en 1998 par un ancien des magasins de vêtements Kiabi qui a épousé une héritière Mulliez (groupe Auchan), a choisi prudemment de s'installer à la périphérie des villes, où la concurrence est moins rude. Mais l'enseigne composée d'une cinquantaine de magasins a du mal à élargir son offre, comme à percer sur internet... et n'a jamais publié ses résultats.

Pour les produits techniques et la micro-informatique (où le leadership de la Fnac est variable selon les segments de marché) l'ambiance est nettement plus à la fête. La

multiplication des nouveautés – livre électronique, smartphones... – compense largement la pression sur les prix. La santé de Darty s'améliore, avec des ventes en hausse de 2,7% et des marges qui progressent pour son exercice clos fin avril 2010.

Les clignotants de Boulanger semblent également à nouveau au vert. La chaîne de magasins électrodomestiques de la famille Mulliez vient même de s'offrir les 34 établissements de Saturn France, filiale du géant allemand Metro. Depuis son arrivée en 1989, celle-ci a changé trois fois de nom, et épuisé les concepts et les managers. La rumeur voulait même que le groupe germanique croque la Fnac. Finalement, c'est lui qui, le mois dernier, s'est fait manger par la deuxième famille la plus riche de France. Un concurrent de moins. N. F.