

# France Loisirs en quête de croissance

Le groupe Actissia, après avoir dû se résoudre à laisser mourir Chapitre, entend bien revivifier le réseau France Loisirs en ouvrant l'offre à la beauté et aux compléments alimentaires. En somme, en mêlant culture et bien-être.

**D'**un même constat, il est toujours étonnant de voir les solutions différentes apportées par les uns et les autres. Mais le constat, d'abord. « *Je suis distributeur de biens culturels* »... Six petits mots qui, quand ils sont prononcés, suscitent la compassion chez son interlocuteur. Lequel ira peut-être même jusqu'à poser une main réconfortante, sur l'épaule, en disant un « *Ça ira, ne t'inquiète pas, ça ira* », auquel il ne croira qu'à moitié.

## Obligation d'évoluer

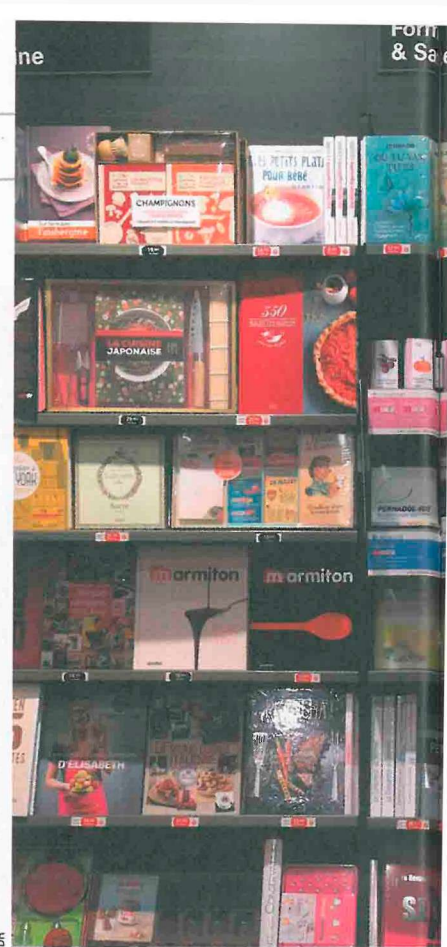
Virgin, Chapitre... Il n'y a pas à chercher loin pour voir à quel point le marché de la culture est sans pitié. Dans les deux cas, fermez le ban. Disparition pure et simple de l'enseigne. Vous avez dit secteur sinistré? Cela y ressemble fortement, oui. Songez donc: selon GfK, entre

octobre 2012 et septembre 2013, les ventes des biens culturels, livres, jeux vidéo, DVD et musique, ont chuté de 6,4%. Une situation loin d'être consécutive à un simple accident de parcours, puisqu'elles étaient déjà à -6% en 2012.

Ambiance sidérurgie des années 70 en somme... Et donc, conséquence directe, sauve-qui-peut général. Or, pour se sauver, c'est rarement le surplace qui est recommandé. On en vient donc, après l'analyse du constat, à celle des solutions.

Que fait la Fnac, le leader? Elle souffre, ça oui, mais encore? Elle cherche une planche de salut dans les objets connectés après avoir déjà tâté des espaces «kids» et «maison et design». Les Espace culturel Leclerc? Ils se diversifient plus largement vers les produits techniques et multimédias (lire p. 26). Et Actissia, le groupe qui dispose de Chapitre et de France Loisirs, notamment? Nous y voilà. Un acteur majeur du secteur de la culture et des loisirs, avec ses 551 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

Et s'il n'y a plus rien à faire pour les librairies Chapitre, qui viennent de rejoindre le cime-



rière des enseignes, le réseau France Loisirs est bien là, lui. « *Et rentable* », affirme Jörg Hagen, président du groupe Actissia: 350 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, dont les deux tiers réalisés avec son réseau de 200 magasins. Las! Comme les autres, ce parc est ballotté et doit se réinventer. France Loisirs, qui n'a pas encore arrêté ses comptes pour 2013, devrait afficher des ventes en baisse de l'ordre de 4%, pour tomber aux alentours de 336 millions d'euros. « *Ce n'est pas si mauvais que cela*, tempère Jörg Hagen. *Il faut regarder le marché. Nous faisons mieux que lui.* »

## « Deux challenges à relever »

Il a raison: -6,4%, on l'a déjà dit, avec, dans le détail, -1,3% pour les livres, -12% pour les jeux vidéo, -14% pour les DVD et -5,6% pour la musique (dans sa version en ventes physiques uniquement, s'entend). Une érosion générale, même pour les livres, et ce pour la deuxième



« Il y a une demande pour tout ce qui concerne la beauté. Et nous avons une légitimité sur ces marchés, car, avec nos produits éditoriaux sur ces thématiques, nous rendons le mariage cohérent. »

Jörg Hagen, président du groupe Actissia

## Priorité à la beauté et au bien-être

**Le constat** Très dépendant des ventes de livres, qui représentent 85 % de son chiffre d'affaires (9,5 % pour le multimédia, 3 % pour la photo, 1,5 % pour la papeterie), France Loisirs, confronté à des marchés en repli, se doit de trouver des relais de croissance.

**La solution** Se diversifier dans les produits de beauté, les compléments alimentaires et les huiles essentielles permettrait de réveiller l'attractivité de l'enseigne, de travailler des articles avec des fréquences d'achats plus régulières afin d'accroître le trafic, et d'améliorer ses marges.

L'enseigne compte également développer une offre de compléments alimentaires en parallèle à celle de la beauté.

année consécutive. Et comme France Loisirs est très dépendant du livre – 85 % de son chiffre – il y a, sinon péril en la demeure, du moins, ainsi que le résume Jörg Hagen, « nécessité de se trouver des relais de croissance. Nous avons ainsi deux challenges à relever pour France Loisirs, explique-t-il. Et les deux sont liés : en finir avec un déficit d'image, et revoir notre offre et notre positionnement. »

L'ingrédient clé de cette recette miraculeuse ? La diversification, pardi ! Oui, mais comment ? Simple, répond Jörg Hagen : « La première préoccupation de notre clientèle concerne le bien-être et la santé », analyse le président. L'idée est donc, pour France Loisirs, de savoir comment occuper ce créneau sans sortir de son terrain de jeu originel. Quatre magasins tests, depuis dix-huit mois, référencent donc,

en exclusivité, la gamme de 34 produits de beauté Karin Herzog. « Il y a une demande pour tout ce qui concerne la beauté. Et nous avons une légitimité pour occuper ces marchés, car, en développant des produits éditoriaux sur ces thématiques, nous rendons le mariage cohérent. »

Une analyse que partage Yves Marin, senior manager chez Kurt Salmon. « France Loisirs doit revoir son positionnement. Rester trop largement dépendant du livre n'est de toute manière pas une solution. La question est alors de voir quelle est son image ? Celle, finalement, du livre cadeau et pas cher. Partant de ce postulat, la diversification vers la cosmétique a du sens : France Loisirs reste avec cette logique de l'effet cadeau, à s'offrir pour soi ou pour autrui. Ensuite, une fois qu'on a dit cela, il faut être conscient, quand même, que le chemin vers le succès est étroit. Ce n'est pas une voie facile qui est choisie là. »

### De grandes ambitions

Jörg Hagen, pourtant, y a de grandes ambitions : « 15 à 20 millions d'euros dans les deux à trois ans avec cette gamme beauté », annonce-t-il. Et le même incrémental attendu avec le deuxième étage de la fusée : une gamme de compléments alimentaires, sous marque Sekoya. Soit, mine de rien, les deux couplés, jusqu'à 10 % de chiffre d'affaires en plus. Et avec, déjà, une autre offre sur la rampe de lancement : « Les huiles essentielles, révèle Jörg Hagen. Nous vendons beaucoup de littérature sur le sujet et nous sommes en recherche du partenaire idéal pour développer des gammes. » En somme, France Loisirs cherche à se refaire une beauté... Tout en soignant ses marges, largement supérieures sur ces produits que sur le livre. Un pari osé, mais pas insensé. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

### EN CHIFFRES

**336 M€**

Le chiffre d'affaires estimé en 2013, en recul de 4 %

**1/3** des ventes par correspondance et par internet et 2/3 en magasins

**200** magasins dont 145 en propre et le reste en partenariat (corners dans d'autres librairies)

Source : Actissia

## Chapitre en vente à la découpe

**Sur les 57 librairies placées en liquidation judiciaire en décembre**, seize ont, à date, trouvé reprenneur. Le réseau de librairies Chapitre, lourdement déficitaire – à hauteur de 20 M€ depuis 2009 –, cumulait

les handicaps. Des hausses de loyers chaque année supérieures à l'inflation. Des marchés en net déclin depuis des années. Des problèmes internes : le réseau de librairies a cessé d'être stratégique pour le groupe (Bertelsmann alors) à la fin des années 2010. Ainsi « laissé de côté », il a perdu trois ou quatre ans avant de réagir. C'était trop tard.



© JÉRÔME FOUQUET/IMAXPPP