

Comment revivifier et diversifier

Spécialiste du commerce de proximité, le groupe Nap est devenu actionnaire majoritaire de Seddif, qui chapeaute Maison de la Presse et Mag Presse. Et fourmille de projets pour trouver des relais de croissance à ces deux enseignes.

Presse et tabac restent les métiers historiques, mais les magasins changent pour accompagner les nouvelles habitudes des consommateurs.



LES ENJEUX

■ **Capitaliser sur son savoir-faire**, tabac et presse, mais trouver les nécessaires relais de croissance, via les jeux et les jouets, la librairie et la téléphonie.

■ **Faire jouer la force de son maillage territorial**, avec des implantations de centres-villes là où beaucoup d'autres enseignes ne peuvent (ou ne veulent) aller. Ce qui légitime d'autant plus cette diversification.

■ **Professionaliser et mieux structurer l'amont**, en renforçant l'efficacité de sa centrale d'achats, encore toute jeune (deux ans à peine).

Des bases solides. Et des perspectives qui le sont plus encore. Il est des enseignes dont on parle peu, qu'on ne remarque guère plus mais qui, bien installées dans le paysage, bénéficient d'une assise appréciable. Il en va ainsi de Maison de la Presse et de Mag Presse, son pendant dans les centres commerciaux. À elles deux : 1,9 milliard d'euros de volume d'affaires et 1 650 boutiques. Dans le lot, du 30 m² jusqu'au 900 m² mais, pour toutes, cette culture de l'ultra-proximité qui est une force. Qui doit être une force, plutôt. C'est, en tout cas, le pari initié par le groupe Nap, désormais actionnaire majoritaire (à 75 %) de la société Seddif, qui chapeaute ces deux enseignes. Faire de Maison de la Presse et de Mag Presse des magasins « réflexes », dans lesquels on va se rendre par habitude, et parce qu'on saura y trouver à peu près tout ce qu'on recherche. Le cœur de l'activité restant le tabac et la presse, secteurs en crise mais qui sont autant

« d'aspirateurs à clients ». « Nos deux métiers historiques sont compliqués, car très réglementés, reconnaît Arnaud Ayrolles, le président de Nap. Mais ils sont notre savoir-faire, et nous comptons capitaliser sur la fidélité qu'ils induisent pour engager la diversification de nos enseignes. »

Compliqué mais rentable

Or, « compliqué » semble un doux euphémisme. Le marché de la presse est en constante baisse – de l'ordre de 5 % en 2014 –, quand celui du tabac est l'objet de fréquentes hausses de tarifs, pour en limiter la consommation. Sachant que ces activités pèsent

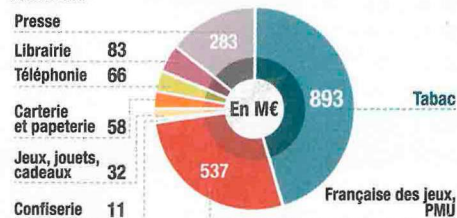
1,3 milliard d'euros – près de 70 % ! – au sein du groupe, on comprend pourquoi, l'année dernière, Maison de la Presse et Mag Presse ont vu leurs ventes reculer de 2,5 %. Pas encore péril en la demeure, mais de quoi légitimer le travail intense de Nap pour faire bouger les lignes.

« Chaque jour, 850 000 clients passent par nos magasins, explique son président. C'est une base formidable sur laquelle s'appuyer. Surtout, nos magasins sont souvent implantés dans des centres-villes où aucune enseigne spécialisée, hormis en alimentaire, n'ose ou ne peut œuvrer. Cela nous incite donc à élargir notre

DES PISTES DE PROSPÉRITÉ À CREUSER

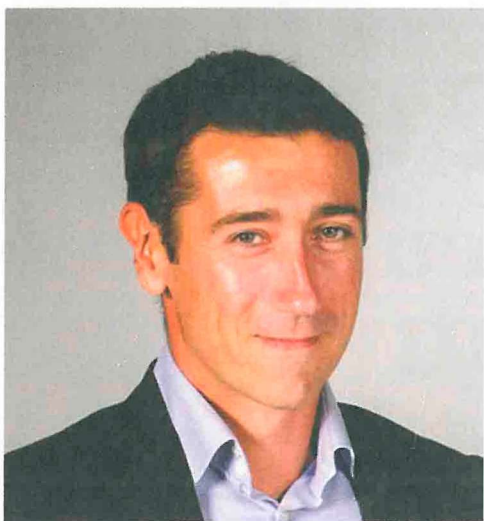
Chiffre d'affaires, en M€, des différents métiers du groupe Nap en 2013

Source : NAP



Les deux enseignes du groupe Nap pèsent 1,9 milliard d'euros, dont 1,2 milliard pour Mag Presse et 700 millions pour Maison de la Presse. Quelque 60 % des ventes sont le fait du tabac et de la presse.

Maison de la Presse



« Chaque jour, 850 000 clients passent par nos magasins. C'est une base formidable sur laquelle s'appuyer. Surtout, nos magasins sont souvent implantés dans des centres-villes où aucune enseigne spécialisée, hormis en alimentaire, n'ose ou ne peut œuvrer. Cela nous incite donc à élargir notre activité pour couvrir des unités de besoin beaucoup plus larges. »

Arnaud Ayrolles, président de Nap

compléter l'offre : « Forts de ces points d'appui, nous pourrions aussi vendre des smartphones, des accessoires pour mobiles ou tablettes. En somme, tous les produits multimédias "de base" qui accompagnent ou non l'achat d'un abonnement. »

Ajoutez à cela, demain, les objets connectés du quotidien, détecteurs de fumée et autres « gadgets », de même que la volonté de développer davantage les services – amplitudes horaires, relais colis, etc. –, et vous avez tous les ingrédients de la croissance de demain. Avec, *in fine*, l'ambition de faire de Maison de la Presse et de Mag Presse des « convergence stores », ainsi que se plaît à dire le président de Nap : « C'est-à-dire faire converger sur un même site plusieurs métiers pour devenir un pôle d'attraction incontournable pour nos clients. »

Un beau programme qui ne tiendra cependant que si l'amont suit... Se faire multispécialiste, comme le souhaite Nap, et *a fortiori* sur des métiers très techniques, tels que le livre ou le jouet, nécessite une maîtrise logistique irréprochable. « Nous ne disposons d'une centrale d'achats que depuis deux ans seulement », avance Arnaud Ayrolles, qui travaille à une meilleure structuration du réseau pour optimiser flux et volumes. C'est que le groupe vient d'un milieu de grossistes, peu habitué aux uniformisations pourtant salvatrices en matière de coûts. C'est, cela dit, le signe d'un joli potentiel pour gagner en efficacité. De quoi laisser augurer de belles choses quand cela tournera à plein régime. Il faudra juste veiller à faire bouger ensemble un parc de 1 650 magasins indépendants. Ce qui n'est jamais simple. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

activité pour couvrir des unités de besoin beaucoup plus larges. »

Reste alors à identifier ces relais de croissance. La librairie, d'abord. « C'est un métier de spécialistes, mais nous avons repris quelques librairies Chapitre quand l'enseigne a fermé, et 480 de nos magasins vendent déjà des livres », précise Arnaud Ayrolles, qui estime le potentiel à 1 000 points de vente. Puisque cela représente aujourd'hui 82 millions d'euros, miser sur une centaine de millions de chiffre d'affaires additionnel, rien qu'avec cette meilleure diffusion, ne paraît pas excessif.

Un autre secteur de diversification évident est le jouet. D'abord parce que rares sont les enseignes du jouet capables de proposer leur concept dans des zones de chalandise si petites, où se trouvent les Maison de la Presse. Et puis parce qu'il s'agit là du secteur d'activité historique de Nap : à l'origine, on trouve, en effet, Joucéo, des magnets en forme de minimaillets de foot à collectionner, lancés en 2004. Éditer et distribuer des jouets, Nap – pour Navajas, Ay-

rolles et Piraud, du nom de ses trois cofondateurs – sait faire : dix ans d'expérience. « Cette activité représente 3 à 4 % de nos ventes, estime Arnaud Ayrolles. Or, puisque les grands acteurs du jouet ne sont que très rarement dans nos zones, nous pouvons assurément accroître cette part. »

Des « convergence stores »

Enfin, troisième voie à explorer : la téléphonie. « Nous avons dans le temps vendu beaucoup de recharges et de packs prépayés, avance le président du groupe. L'idée est maintenant de monter en gamme, avec des abonnements notamment. » Depuis avril 2014, ainsi, Nap a passé un accord avec Free pour installer un millier de bornes, permettant au consommateur, en trois minutes, de souscrire un abonnement mobile chez Free, avec obtention immédiate de la carte Sim. Si Arnaud Ayrolles se refuse à évoquer un premier bilan comptable – « c'est trop tôt » –, au moins consent-il à évoquer le trafic créé en magasins. Et à envisager ce qui pourrait

1,9 Mrd€
de chiffre d'affaires
en 2013 (-2,5%)

1650
magasins (1000 Mag
Presse et 650 Maison
de la Presse)

850000
clients par jour
Source: NAP