

Vivendi en chevalier blanc de la Fnac

La Fnac vient de se trouver, avec Vivendi, qui entre à son capital à hauteur de 159 millions d'euros, un partenaire de choix. À la fois pour développer une offre plus large et cohérente sur la culture, mais aussi dans son combat pour le contrôle de Darty.

CE QUE PEUT APPORTER VIVENDI À LA FNAC

■ **Vivendi conclut un accord stratégique avec la Fnac**, assorti d'une prise de participation, à hauteur de 15 %, via une augmentation de capital de 159 M€.

■ **De quoi donner à la Fnac une plus grande flexibilité financière** pour éventuellement procéder à une

contre-offre sur Darty pour contrecarrer Steinhoff (Conforama).

■ **Une manière, aussi, de s'assurer d'un « plan B »** : si Darty lui échappe, la Fnac pourra au moins présenter un axe de développement majeur, plus centré sur ses marchés historiques de la culture.

La question n'était pas de savoir si la Fnac allait rétorquer. Elle était de savoir quand... Et comment. C'est maintenant chose faite, depuis le 11 avril, avec l'annonce d'un « *partenariat stratégique* » conclu entre le groupe dirigé par Alexandre Bompard et Vivendi. De quoi avoir plus de latitude pour repartir à l'assaut de Darty, forteresse dont Conforama fait aussi le siège. De quoi, également, et c'est là le double intérêt d'une telle alliance, pouvoir se préparer à une sortie en douceur et honorable, si jamais Darty lui passe sous le nez : au moins restera-t-il cette entrée au capital de Vivendi, à hauteur de 15 %, pour présenter un plan B. Mieux que cela même, si l'on se fie aux mots employés dans le communiqué de la Fnac. Le groupe, laudateur, évoque « *un projet novateur, créateur de valeur sur le long terme* », et se plaît à lister les avantages à retirer d'une telle association : « *La mise en valeur de contenus culturels dans une approche omnicanal, une coopération renforcée sur le live et la billetterie à l'international, un accès privilégié pour les clients des deux groupes à*



© DENIS ALLARD/REA

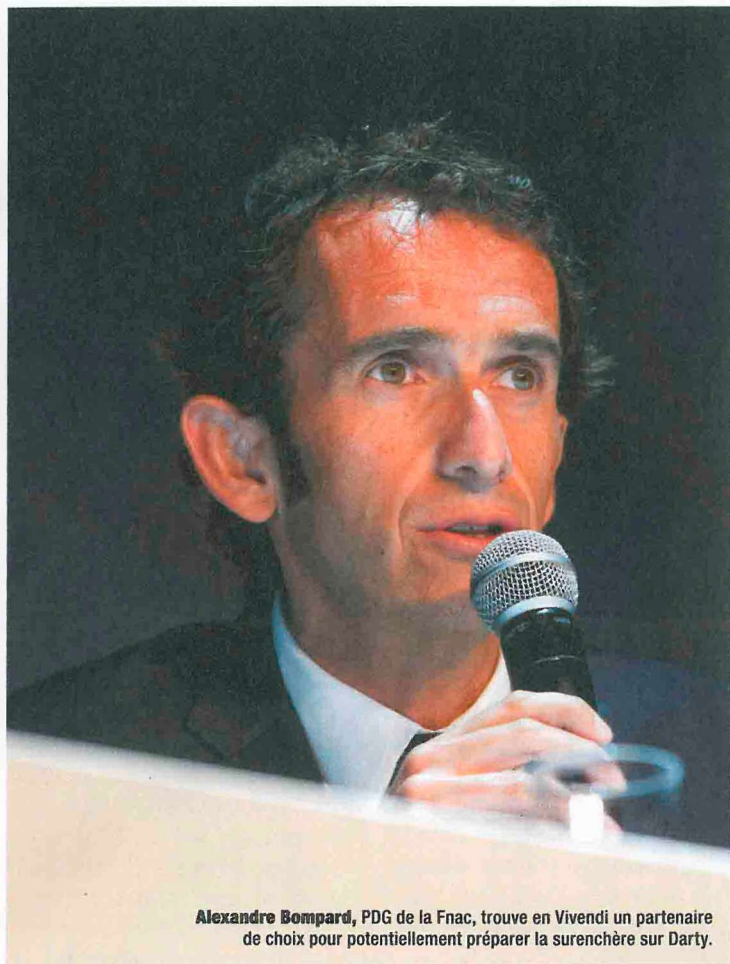
Vincent Bolloré, PDG de Vivendi, entre au capital de la Fnac pour y développer des synergies sur les marchés de la culture.

des services digitaux étendus», et enfin « *l'accélération du développement à l'international de Fnac, en particulier en Europe du Sud et en Afrique* ».

Quelque chose, en somme, qui peut sur le papier tenir la route dans le cadre d'un plan 2020, dont on attend toujours la présentation. À défaut de Darty – et peut-être moins enthousiasmant, persifleront certains –, mais une bonne base de départ pour donner à la Fnac « *des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre ses plans de développement et de croissance externe* », comme le résume le groupe.

Intégration verticale

Encore faut-il aller au-delà des effets d'annonce. Que peut donner l'association entre la Fnac et Vivendi ? « *On est dans le cadre d'une intégration verticale, avec un Vivendi présent en amont de quasi toutes les activités éditoriales de la Fnac, et une Fnac spécialisée dans la distribution de bon nombre des produits de Vivendi* », pointe un observateur du marché. Rationaliser une chaîne de valeur a alors pleinement du sens. « *Vivendi doit devenir un groupe industriel intégré dans les*



Alexandre Bompard, PDG de la Fnac, trouve en Vivendi un partenaire de choix pour potentiellement préparer la surenchère sur Darty.

© LAETITIA DUARTE

contenus», clame ainsi régulièrement son PDG, Vincent Bolloré. Pour son groupe, l'intérêt saute aux yeux : on est dans une logique de contrôle des silos, ses activités «culturelles» trouvant une exposition toute trouvée dans les allées des différentes Fnac. On pense bien sûr à la musique, via Universal et les sites de streaming, mais aussi à la billetterie, une activité lucrative sur laquelle les deux groupes s'affrontent, via respectivement France Billet (Fnac) et Digitick (Vivendi).

Mine de rien, les enjeux y sont considérables : France Billet a réalisé en 2015 un volume d'affaires de plus

de 500 millions d'euros, et Digitick dépasse les 120 millions d'euros. Ils ont trait, surtout, ces enjeux, à tout ce qui concerne la dématérialisation : les billets pour les différents spectacles se vendent de plus en plus en ligne, et ce glissement de marché se retrouve plus largement pour l'ensemble de la consommation, notamment culturelle. En somme, qui contrôle la chaîne du «online» contrôle tout. Vous pensez d'emblée à Amazon en lisant ces lignes ? Vous avez raison. Mais c'est oublier que la Fnac, dans cette bataille, a son mot à dire, aussi. Pour s'en convaincre, il suffit d'avoir en tête le poids des ventes omnicanal du groupe (et son évolution surtout) : 46 % de son chiffre d'affaires global en 2015, pour seulement 12 % en 2011.

Un partenariat pour contrer Amazon

Ainsi, on peut assez aisément imaginer la possibilité, demain, de proposer une offre d'abonnement conçue en exclusivité entre Vivendi et la Fnac pour les clients de l'enseigne. Les clients des deux groupes, même : quasi 6 millions d'adhérents pour la Fnac, et près de 10 millions d'abonnés chez Vivendi. De quoi faire tourner les datas pour transcender cette masse d'informations en une manne commerciale.

Une manière de donner un bel avantage concurrentiel à «l'agitateur culturel». On reprend d'ailleurs cette vieille signature à dessein. Cette alliance avec Vivendi, «projet novateur, créateur de valeur sur le long terme», ancre la Fnac dans un projet plus «autocentré» sur ses marchés et son savoir-faire historiques.

Pour autant, évidemment, un groupe comme Vivendi n'investit pas 159 millions d'euros juste pour conclure un accord de partenariat sur du «produit»... Et si cet accord est d'abord réalisé pour contrer Amazon –les discussions ne sont pas nées d'hier, cela ferait une bonne année que les deux entreprises discutent des opportunités d'alliance–, l'arrivée de cet argent frais au capital de la Fnac est évidemment un signe apporté dans le combat pour le contrôle de Darty.

Rien que le calendrier de l'annonce plaide d'ailleurs pour cette interprétation : le jour même où Conforama a déposé formellement son offre sur Darty. On veut bien croire aux coïncidences, mais tout de même. La Fnac n'a pas dit son dernier mot, et noue des contacts à tout-va pour trouver la parade. Rien que de très logique, évidemment. Personne ne pouvait imaginer une seule seconde que la Fnac reste les bras ballants. Ou comment, finalement, l'enseigne fait preuve ici d'une intelligence stratégique exemplaire : quoi qu'il arrive avec Darty, cet accord avec Vivendi lui permettra de sortir la tête haute. Soit pour emporter le morceau, soit pour partir vers d'autres combats. Malin. ■■■

JEAN-NOËL CAUSSIL

Et Darty dans tout ça...

Convoitée par la Fnac et Conforama, Darty (et surtout ses actionnaires) peut arborer un franc sourire. Même si, quand même, une incertitude trop longue quant à son avenir ne serait pas une bonne chose. L'offre émise par Conforama court jusqu'au 2 mai, mais la date butoir est théorique (il faudrait convaincre 75 % des actionnaires de Darty), et devrait largement permettre à la Fnac de soigner sa contre-offensive. Avec Vivendi et/ou d'autres partenaires, d'ailleurs.