

# Commerce International

# Stratégie d'implantation

# de

# la FNAC au Brésil



## Introduction

En 1999, la FNAC, filiale française du groupe PPR et Grande Surface Spécialisée en distribution de produits culturels et techniques s'implante au Brésil. Aujourd'hui, l'entreprise compte six magasins dans le pays et ne semble pas vouloir s'arrêter en si bon chemin : elle envisage de poursuivre son développement avec de nouvelles implantations sur le territoire dans les années à venir. L'initiative prise par la FNAC en 1999 en décidant de conquérir le marché Brésilien a donc été couronnée de succès.

Pourtant, cette expérience n'était pas gagnée d'avance : en effet, le Brésil appartient à l'Amérique Latine, une zone géographique sur laquelle l'enseigne ne s'était jamais implantée auparavant. La Fnac a donc dû mettre en œuvre une stratégie pour passer outre les barrières culturelles, et s'adapter aux habitudes et aux attentes de sa nouvelle clientèle, sans oublier bien sûr le management des ressources humaines. De plus, à cette période, le Brésil sort à peine d'une crise économique importante, ce qui ne rend pas le pays d'accueil très attractif.

Nous allons donc nous interroger sur les facteurs clés de ce succès. Dans un premier temps, dans le souci de pouvoir établir une analyse précise et objective, nous intéresserons de plus près à l'enseigne FNAC, afin de déterminer son histoire et ses activités, le concept autour duquel s'articulent ses activités, ainsi que ses relations internes et externes.

Ensuite, nous élaborerons la fiche d'identité du Brésil en 1999, en essayant de déterminer les facteurs favorables et défavorables à

l'implantation d'une entreprise française, ainsi que les éléments à connaître lors d'une première implantation sur le territoire.

Ces deux études vont nous permettre d'élaborer le dernier volet de notre analyse, qui consistera à dévoiler la stratégie d'implantation de la Fnac au Brésil, ainsi que ses perspectives de développement sur le territoire.



## Sommaire

.....	<b>1</b>
<b>Dossier : La stratégie d'implantation de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>1</b>
.....	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>4</b>
<b>Première partie : La FNAC : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>8</b>
<b>I.Historique.....</b>	<b>8</b>
A. La naissance d'un concept révolutionnaire.....	8
B. Une succession de dirigeants.....	8
C. Peu à peu, la FNAC élargit ses activités.....	9
D. La FNAC s'internationalise.....	10
<b>II.Le concept1.....</b>	<b>11</b>
A. Les produits et services.....	11
B. Les points de vente.....	12
C. L'image de marque.....	12
D. La politique de prix.....	13
E. La communication3.....	14
<b>III.Les enseignes spécialisées et les filiales de la FNAC.....</b>	<b>16</b>
A. Les Enseignes spécialisées.....	16
B. Les Filiales.....	17
<b>IV.L'environnement de la FNAC.....</b>	<b>19</b>
A. Le groupe PPR.....	19
B. Environnement externe.....	23
C. Environnement interne.....	26
<b>Deuxième partie : Le Brésil : Présentation du territoire d'implantation.....</b>	<b>28</b>
<b>I.Présentation de la situation du Brésil en 1999.....</b>	<b>28</b>
A. Situation économique du pays.....	28
B. Les tournants historiques et politiques au Brésil jusqu'en 1999.....	31
C. Organisation de la société Brésilienne.....	33
D. Organisation de la population active.....	34
<b>II.Le Brésil, l'international et le marché de l'édition.....</b>	<b>37</b>
A. Le Brésil dans les échanges internationaux en 1999.....	37
B. Le marché de l'édition au Brésil.....	39

<b>III. Les modalités d'implantation d'une entreprise française au Brésil.....</b>	<b>42</b>
A. La réglementation des implantations.....	42
B. Evaluation du risque pays.....	46
<b>Troisième partie : Les modalités d'implantation et la stratégie de développement de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>50</b>
<b>I. Les objectifs et la stratégie de développement de la FNAC en 1999.....</b>	<b>50</b>
A. Ses résultats en 1999.....	50
B. Ses parts de marché :.....	51
C. Stratégie et perspectives.....	51
2 Pub Fnac Espagne :.....	57
<b>II. Les modalités de l'implantation de la Fnac au Brésil.....</b>	<b>58</b>
A. L'acquisition d'Atica Shopping Cultural.....	58
B. Le management des ressources humaines.....	59
C. Le concept Fnac au Brésil.....	59
<b>III. Le développement de la Fnac au Brésil depuis sa première implantation1.....</b>	<b>61</b>
2 Année du Brésil en France :.....	62
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexes :.....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>68</b>
<b>Dossier : La stratégie d'implantation de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>69</b>
IMAGINER.....	69
Evolution concept fnac :.....	69
Le magasin Fnac de demain.....	69
ÉDITION D'ENTREPRISE.....	71
Fnac utilise SAP : un outil qui compte !.....	71
Choisi en 1997 par la Fnac pour optimiser les système comptable et le contrôle de gestion de tous ses magasins et filiales, le progiciel SAP est, depuis 1er janvier 2003, une réalité pour toutes les entités Fnac, en France comme à l'étranger. Au total, 30 sociétés et une centaines de sites du Groupe Fnac utilisent aujourd'hui l'outil SAP, leader mondial des progiciels de gestion.....	71

Le précédent système, dont la technologie n'était plus à jour et dont les applications étaient très franco-françaises, n'offraient ni la visibilité globale, ni la souplesse nécessaires à une entreprise en pleine expansion. Un nouveau système plus performant s'imposait. Plusieurs objectifs ont été fixés lors de son démarrage en 1998 : réduire les délais d'élaboration des résultats et tableaux de bord, supprimer les doubles saisies, accélérer la mise à disposition des résultats, et simplifier et uniformiser dans le groupe Fnac les procédures de gestion et de reporting. La Fnac a retenu le logiciel FAP R/3, à l'instar de Guilbert, une autre enseigne du groupe PPR, notamment pour la couverture internationale de ses fonctions.....71

Les avantages de l'outil.....71

Les utilisateurs (comptables, trésoriers, contrôleurs de gestion, directeurs de magasin, responsables de département et direction générale) apprécient d'avoir un outil unique. Pour Fnac.com comme pour Fnac Junior ou Fnac Brésil, tous les sites fonctionnent avec des tableaux de bord identiques, basés sur les mêmes pratiques et les mêmes modèles de gestion. SAP permet d'accéder facilement à son tableau de bord en temps réel, et donne la possibilité, par exemple, d'effectuer des comparaisons entre magasins et départements (chiffres d'affaires, marges...). Le temps gagné permet aux utilisateurs de se consacrer davantage aux travaux de contrôle qui sont le coeur de leur métier et d'assurer un suivi des plans d'action opérationnels.....71

C'est à la fois un réel outil de pilotage au quotidien, qui tient compte des spécificités fiscales et comptables de chaque pays, et un outil de consolidation et de reporting Groupe rapide et fiable.....72

L'accompagnement utilisateurs.....72

600 utilisateurs Fnac ont été formés aux nouvelles pratiques de comptabilité et de gestion SAP par des formateurs maison. Parallèlement, une assistance Utilisateurs a été mise en place, ainsi que des correspondants SAP en régions et dans les différents pays, un manuel Utilisateurs sur l'intranet, avec des versions flamande, espagnole, portugaise et anglaise pour Taiwan. Le Centre de Compétences SAP, créé

par la Fnac en 2002 et composé de l'équipe qui a mené la conduite du projet SAP, gère les adaptations fonctionnelles, les soucis d'interfaces, la maintenance et les évolutions du progiciel SAP.....	72
L'avenir.....	72
Deux chantiers initiés par PPR sont actuellement en cours pour l'équipe du Centre de Compétences SAP: Welcome, le projet e-procurement (mise en ligne du processus d'approvisionnement des produits et services non marchands), et Cassandra, projet de refonte de l'outil de consolidation financière et de mise en place de nouveaux formats de comptes de résultats.....	72
LE GRAND PRIX.....	72
LE GRAND PRIX.....	73
Grèves :.....	73
Deuxième partie.....	76

## Première partie : La FNAC : Présentation de l'entreprise

### I. Historique

#### A. La naissance d'un concept révolutionnaire

L'histoire de la Fédération Nationale d'Achat des Cadres commence en 1954, date à laquelle André Essel et Max Théret, les deux fondateurs de la FNAC, s'engagent à proposer à leurs clients des prix inférieurs de 7 à 25% à ceux des concurrents dans certains magasins spécialisés. Le concept est simple : les adhérents de la FNAC peuvent passer commande et effectuer leurs achats dans les boutiques partenaires en bénéficiant de prix défiants toute concurrence. A la date de création, cinquante magasins se sont déjà associés au concept. Un peu plus tard, la FNAC continue son expansion et se proclamera elle-même « agitateur depuis 1954 », un slogan digne de la révolution qu'elle a amorcée dans le secteur de la distribution de produits culturels.

#### B. Une succession de dirigeants

Durant toutes ces années, la direction de la FNAC est passée entre diverses mains. Au final, cette entreprise finira dans les filets du géant PPR. Voici un petit tour d'horizon des principaux dirigeants de la FNAC.

Au départ, la FNAC est dirigée par ses deux fondateurs, Max Théret et André Essel. En 1981, Max Théret quitte la Fnac et sera suivi, deux ans plus tard, de son collaborateur André Essel. Ce dernier sera remplacé par Roger Kerinec, un ancien des Coop, une entité qui a longtemps été actionnaire de la FNAC.

En 1985, Michel Baroin, PDG du groupe GMF, devient PDG de la Fnac. Ce dernier meurt accidentellement en 1987. Jean-Louis Pétriat lui succèdera.

En 1993, la FNAC est rachetée par le Crédit Lyonnais et la Compagnie Générale des Eaux. Un an plus tard, le Crédit Lyonnais revend sa participation au groupe Pinault-Printemps-Redoute, qui détient aujourd'hui la totalité du capital. Jean-Paul Giraud est alors nommé Directeur Général en 1995. François-Henri Pinault ne deviendra président de la Fnac qu'en 1997.

### **C. Peu à peu, la FNAC élargit ses activités**

Au départ, la FNAC est simplement une Fédération permettant à ses adhérents d'obtenir des réductions dans des boutiques spécialisées et se contente de prendre leurs commandes. La communication avec les clients adhérents s'effectue via le journal "Contact".

En 1957, les deux passionnés de photo vont plus loin et créent leur premier magasin à Paris : la FNAC Photo-Ciné-Club, qui marquera le véritable point de départ de la FNAC.

Les fournisseurs refusent dans un premier temps de vendre à la Fnac qui pratique des prix au rabais mais, en 1960, la circulaire Fontanet interdit ces refus de vente, et contraint les fournisseurs à revoir leur position vis-à-vis de l'enseigne.

Dès 1961, le rayon disque est créé. En 1966, la Fnac se diversifie dans le sport ; mais cette dernière diversification ne durera qu'un temps : les magasins FNAC Sport seront par la suite cédés à Go Sport.

En 1974, la Fnac élargit son portefeuille d'activités aux livres, à l'autoradio et à la vidéo en 1975. L'année suivante marquera le lancement de Fnac Service. Quant à l'autoradio, elle sera abandonnée dans les années 90.

En 1990, un nouveau plan de développement prévoit de doubler la surface commerciale de la Fnac.

En 1996, la Fnac se lance dans le commerce online avec le lancement de son site Internet [www.Fnac.com](http://www.Fnac.com).

En 1998, c'est le lancement du magazine Epok, un magazine axé sur l'actualité musicale, les divertissements et la technologie, pour le plus grand bonheur des fidèles adhérents de la FNAC.

### **D. La FNAC s'internationalise**

En 1981, la FNAC commence à s'intéresser à l'international avec l'ouverture de son premier magasin à Bruxelles.

Dix ans plus tard, ce sera au tour de Berlin d'accueillir une Fnac ; un accueil qui ne durera que quatre ans, en raison d'un trop grand nombre d'offreurs de produits culturels sur le marché local.

L'année 1996 sera marquée par l'implantation de la Fnac à Barcelone et Monaco. Par la suite, l'enseigne s'implante au Portugal en 1998, puis au Brésil et à Taïwan en 1999.

Le concept FNAC devient alors un concept répandu à l'échelle mondiale.

Cette logique de développement massif correspond à la mise en application d'une stratégie de l'entreprise amorcée en 1996 : en trois ans, la FNAC se fixe l'objectif de doubler sa surface commerciale. Pour cela, elle s'implante de manière intensive à l'international, ainsi que sur le territoire français, son territoire natal.

## II. Le concept<sup>1</sup>

### A. Les produits et services

- Les produits

La FNAC est le premier distributeur français dans le domaine de la culture, des produits techniques et des loisirs.

On peut les classer en plusieurs catégories : les livres, les disques, les produits techniques (micro-informatique, photo, télé-vidéo, son et autres multimédias), la billetterie (spectacles, concerts..) et les voyages. Chaque semaine, les nouveaux produits sont en démonstration dans les magasins.

La FNAC a également lancé en 1999 un nouveau magazine nommé EPOK et destiné à un public amateur de musiques, technologies, et autres divertissements.

- Les services

La Fnac propose à ses clients une large panoplie de services. On citera par exemple : le service après-vente, la hot-line et l'assistance téléphonique, disponibles en continu, ou encore des offres d'extensions de garantie et d'assurances pour les produits techniques.

Les clients FNAC ont également la possibilité de se former aux nouvelles technologies grâce à des stages de 3h30, organisés dans la salle de formation du magasin, ou bien par des formations en e-learning, en acquérant un Kit de formation dans leur magasin FNAC.

Concernant les échanges et les remboursements, il est possible de ramener le produit sous 15 jours. De plus, la Fnac s'engage à rembourser toute différence de prix constatée dans une autre Fnac ou dans un magasin d'une autre enseigne, dans un rayon de 50 km du magasin en France, à condition de services comparables, dans les trente jours suivant l'achat à la Fnac (hors prix constatés sur Internet).

<sup>1</sup> voir annexes p 63-65

### **B. Les points de vente**

Les magasins Fnac sont majoritairement implantés en centre ville, mais aussi dans des centres commerciaux régionaux. Dans la plupart des magasins Fnac, les rayons sont en forme de " raquette " pour faciliter la circulation des clients. Les pôles services, accueil et billetterie sont bien visibles du client et constituent des points de repère. Les autres espaces sont modulables selon les boutiques et les évolutions de la demande et du marché. Les vendeurs y possèdent une grande autonomie : en outre, ils disposent de la liberté d'élaborer les linéaires en fonction de leurs propres préférences ou coups de cœur.

L'arrivée de Fnac.com a permis à la FNAC de mettre à disposition tous les produits Fnac sur Internet. Lors de sa création, il est alors le seul site Internet à proposer autant de produits. Il est également l'un des seuls sites à proposer la billetterie on-line. Ces atouts ont fait de lui le leader des distributeurs de produits culturels on-line et ont considérablement dopé ses parts de marché. De plus, le site se différencie du site de ses concurrents car il n'est pas seulement un réseau de communication de l'enseigne : il constitue l'illustration la plus large en France du concept « clic & magasin », c'est-à-dire de la complémentarité parfaite entre Internet et les magasins Fnac. Cela étant, le site Fnac.com est donc considéré par l'enseigne comme un magasin à part entière, sur un marché virtuel.

### **C. L'image de marque**

En matière d'image, la FNAC se différencie de la concurrence en se positionnant comme un promoteur, un dénichéur de nouveaux talents et un indépendant qui revendique sa différence.

Autrefois, la communication de la FNAC consistait surtout à assurer à ses clients des prix bas. Aujourd'hui, étant donné le paysage concurrentiel peuplé d'hypermarchés et de nombreux magasins d'occasions, la FNAC a

dû s'appuyer sur une autre stratégie de communication pour demeurer crédible et compétitive sur son marché sans pour autant abandonner ce discours, qui fût au cœur de la bataille menée par ses fondateurs. Par exemple, elle pratique toujours « les prix verts » : les produits étiquetés prix verts bénéficient d'une réduction que les clients ne trouveront pas ailleurs (en principe).

Aujourd'hui, la FNAC communique surtout sur son offre large de produits de qualité, rigoureusement sélectionnés, testés dans ses laboratoires et à la pointe de l'innovation.

L'entreprise se positionne également comme une entreprise attachée à l'écoute et à l'interactivité avec le client. Depuis fin octobre 1998, elle a mis sur pied un système de baromètre qui mesure deux fois par an les attentes des clients. De plus, elle a créé de nombreux services axés sur l'accompagnement du client comme notamment la maintenance à domicile et les stages de formation technique.

### **D. La politique de prix**

La FNAC s'efforce de pratiquer des prix très concurrentiels. Cependant, chaque point de vente est libre de fixer son propre prix de vente en fonction de son environnement concurrentiel et de son positionnement. En effet, certaines FNAC préfèrent s'axer sur la qualité, ce qui implique un prix de vente parfois plus élevé que la moyenne des concurrents.

De même, les attentes des consommateurs ne sont pas les mêmes en fonction du produit vendu : si la demande sur le marché du disque ou du livre est très élastique au prix de vente, il n'en est pas de même pour le marché de la photographie ou du matériel hi-fi ; les clients s'attachant plus aux fonctionnalités, à la durée de vie et à la qualité de leur acquisition. Pour ce type de biens, soumis au laboratoire<sup>2</sup> de tests FNAC avant toute commercialisation, des guides techniques et informatifs sont d'ailleurs mis à la disposition du consommateur.

<sup>2</sup> : voir annexe p63

La FNAC cherche aussi à fidéliser ses clients en leur offrant la possibilité de devenir les adhérents de ses magasins afin de bénéficier de divers avantages: des offres de bienvenue, des tarifs préférentiels tous les mois sur les sélections de produits FNAC à partir du magazine " Contact poche ", et des points de fidélité que les adhérents peuvent collectionner pour acquérir des chèques-cadeaux.

### **E. La communication<sup>3</sup>**

La politique de la communication de la FNAC est très développée. En effet, aux campagnes publicitaires s'ajoutent les partenariats effectués avec divers évènements, comme la Fête de la Musique à travers toute la France. De plus, « l'agitateur » organise de nombreux forums et rencontres avec les artistes, des concerts aux séances de dédicaces, en passant par des débats avec des personnalités. Près de 10000 évènements culturels sont organisés chaque année pour faire découvrir les produits que la FNAC commercialise. Les programmations, propres à chaque magasin, sont annoncées tous les mois par " Agenda ", une petite brochure gratuite destinée au public.

De plus, la FNAC est également très engagée dans les grandes causes humanitaires : elle organise ou s'associe régulièrement à des opérations contre l'illettrisme, la pauvreté, la pollution,...ce qui lui donne un visage humain, et redore son blason face à ses détracteurs, qui accusent l'entreprise et ses dirigeants de ne plus prendre en compte que leur rentabilité, oubliant ainsi les principes et la singularité de la FNAC originelle.

Tout cela contribue à faire de la FNAC un acteur incontournable de la culture et des loisirs aussi bien à l'échelle nationale que locale, oeuvrant tant bien que mal à lutter contre toute standardisation en s'attachant à conserver une part de particularisme et à le promouvoir dans chacun de ses points de vente (son dernier slogan : « certifié non-conforme »). C'est également de cette manière que la FNAC se différencie de la concurrence

<sup>2</sup>: voir <sup>3</sup> voir annexes p 66

et reste attrayante pour le consommateur : elle le touche et s'implique dans son quotidien et dans son univers.

Quant à la cible, le client FNAC est un client exigeant et informé, qui souhaite se faire accompagner dans son achat, et bénéficier d'un large choix de produits sélectionnés spécialement pour lui, tout en ayant la possibilité d'émettre ses idées et le tout, à des prix abordables.

### III. Les enseignes spécialisées et les filiales de la FNAC

#### A. Les Enseignes spécialisées

Ne se limitant pas aux seuls magasins multiproduits, la FNAC a également développé toute une série d'enseignes, qui permettent de diffuser aux clients une offre spécialisée dans un unique type de produit.

- FNAC SERVICE :

Née en 1976, cette enseigne de proximité propose une offre ciblée en matière de produits et services liés à la photo, la vidéo, la téléphonie portable et le numérique. En 1999, cette enseigne comptabilisait 110 magasins en France, 37 en Belgique, 2 en Espagne et 1 au Portugal.

- FNAC TELECOM :

Créées en 1997, ces magasins sont entièrement consacrés à la téléphonie et aux télécommunications. Dans la même logique que les FNAC Service, ce sont avant tout des magasins de proximité. En trois ans, déjà 40 magasins de cette enseigne se sont ouverts.

- FNAC JUNIOR :

Créées en 1997, les FNAC Junior sont réservées aux enfants de moins de douze ans, présentant une gamme de plus de 6000 références de produits auxquels s'ajoutent la vente de spectacles et de voyages qui leur sont destinés. Animations et ateliers sont également au programme dans le but

de favoriser l'éveil des enfants. Devant le succès des trois FNAC Junior, de Paris, six nouveaux magasins se sont ouverts en 1999.

- **FNAC VOYAGE :**

Activité créée en 1981, elle propose des séjours culturels ou loisirs, ainsi que des vols secs. On dénombre en 1999 près de 11 agences situées à l'intérieur des magasins FNAC ( six à Paris et région parisienne, une à Lyon, Lille, Marseille, Nice et Grenoble ).

### **B. Les Filiales**

- **HITSTOCK :**

Auparavant nommé HITSOLD, un seul magasin de cette enseigne existe, il est situé près de l'entrepôt de la FNAC, à Massy-Palaiseau. Son activité est la vente de matériel dont l'emballage est abîmé, du matériel d'exposition, de fins de gammes et de retours clients ( sauf les livres, les disques et les accessoires ), avec des réductions de 15% à 50% sur les prix de vente FNAC.

- **FNAC VIDÉO ENTREPRISE :**

Créée dans les années 70, à Paris, cette filiale est spécialisée dans la location de matériel vidéo, la vente de matériel professionnel, la duplication et la postproduction. Elle intéresse surtout les professionnels.

- **FNAC IMPORT SERVICE :**

Cette filiale est chargée d'importer de petites productions de disques. Cela permet ainsi aux clients FNAC de bénéficier d'exclusivités

musicales, introuvables en France. Une initiative confortant l'image de marque de la FNAC, attachée à toujours avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

- **FNAC DIRECT :**

Cette filiale est une société de vente par correspondance et à distance. Les particuliers peuvent y acheter des livres, des disques, des cédéroms ( avec plus de 450000 références ), ainsi qu'avoir accès à la billetterie. De plus, les utilisateurs d'Internet peuvent télécharger des logiciels, des fichiers sonores, acheter des billets d'avions et participer en direct aux manifestations des Forums se déroulant en magasin. Cette filiale a été le précurseur de FNAC.COM.

- **ÉVEIL ET JEUX**

Filiale depuis 1998, Éveil et Jeux, qui a racheté Bien Joué, présente au public trois catalogues : Graine d'Éveil, Éveil et Jeux, Bien Joué. Ils sont totalement réservés à la vente par correspondance de jouets et d'articles de puériculture, pour des enfants âgés de 2 à 14 ans. Son objectif est d'éveiller les enfants par le jeu et la découverte.

## IV. L'environnement de la FNAC

### A. Le groupe PPR

La FNAC fait partie du groupe Groupe PPR ( Pinault-Printemps-Redoute ), qui détient la totalité de son capital. Ce groupe est l'un des premiers groupes mondiaux et le premier groupe européen de la distribution spécialisée, avec 124 milliards de francs de chiffre d'affaire en 1999, soit une hausse de 14,5% par rapport à 1998. Or, il semble nécessaire de passer par une description du groupe PPR et de ses activités pour pouvoir présenter de manière complète l'environnement dans lequel se développe la FNAC.

- Les activités du groupe PPR

Ce groupe se divise en quatre pôles d'activités et affiche une position de leader dans chacun de ces quatre pôles.

Les enseignes :

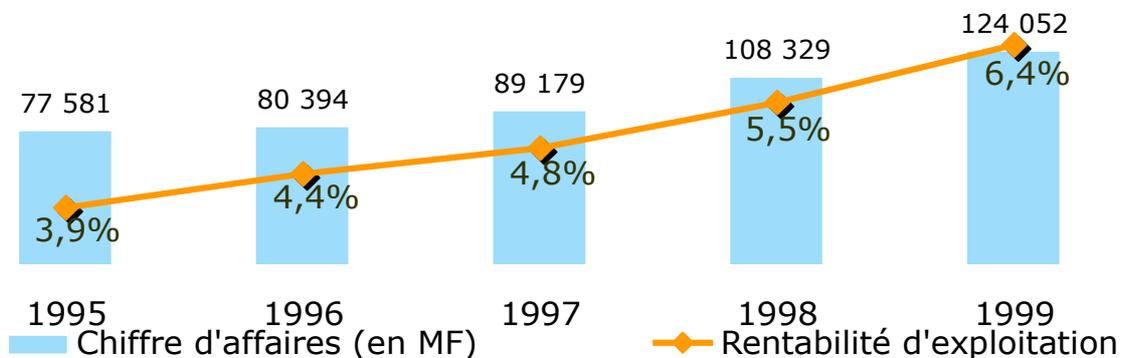
Pôle Grand Public : Printemps, Conforama, Redcats, Fnac

Pôle Services financiers : Finaref

Pôle Professionnel : Rexel, Pinault Bois et Matériaux, Guilbert, CFAO

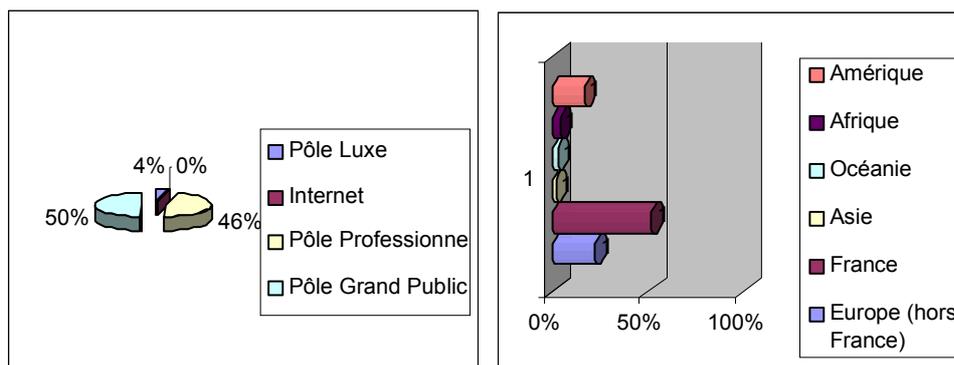
Pôle Luxe : Gucci, Sergio Rossi, Yves Saint-Laurent

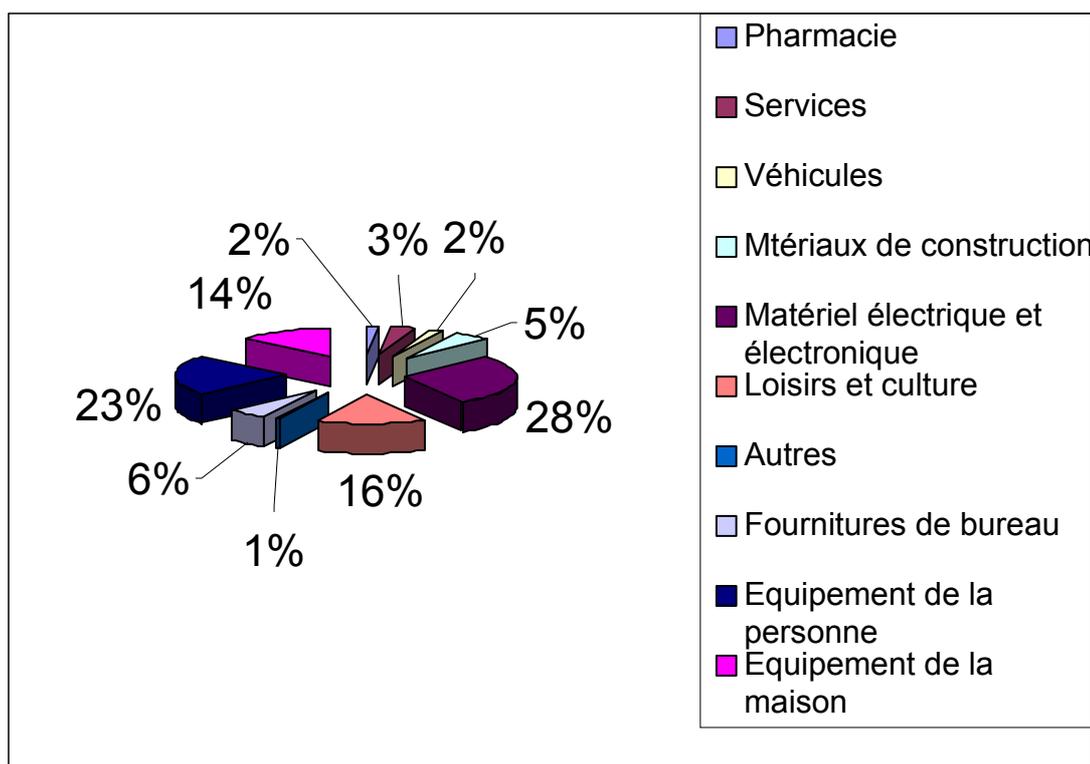
- Ses résultats<sup>(1)</sup> et ses objectifs



(1)Source : rapport annuel PPR 1999

## Répartition du chiffre d'affaires en 1999<sup>(1)</sup>





Pour le groupe, l'année fût marquée par la mise en application d'une stratégie de croissance externe et interne, et de forte expansion à l'international, tout en recherchant à améliorer la rentabilité de ses filiales par des investissements importants en matière de logistique, de relation client et de formation de ses collaborateurs.

Cette augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité d'exploitation est essentiellement due à l'expansion de La Redoute et à la croissance de la FNAC.

Cette période a également été marquée par la percée de l'outil Internet, et l'entrée du groupe dans le secteur du Luxe avec l'arrivée de Gucci.

A l'échelle internationale, le groupe a renforcé sa place en Europe hors France, avec de nombreuses implantations dans le monde entier, la quasi-totalité des investissements étant réalisés hors de France. En 1999, le groupe réalise 48% de son CA à l'étranger. Au niveau des investissements, le groupe a réalisé un investissement de 18 Milliards de Francs dans son nouveau protégé Gucci, somme à laquelle se sont ajoutés 4,5 Milliards de

Francs d'investissements financiers, et 1,7 Milliards d'investissements opérationnels.

Cela a permis entre autres l'ouverture de 51 magasins en 1999, soit plus de 63 000 m<sup>2</sup> de surfaces supplémentaires. Parmi ces ouvertures, on compte 16 magasins Fnac et Conforama à l'international et 4 en France, et 20 magasins Fnac Junior et Fnac Service. On recense à environ 9 milliards de Francs les investissements hors-Gucci réalisés par le Groupe durant l'année 1999.

Nous l'aurons compris, le groupe PPR est donc en 1999 en pleine période de croissance, et se montre très ambitieux face à l'avenir : le groupe souhaite poursuivre cette croissance en acquérant de nouvelles sociétés, en augmentant la surface de vente et en réalisant 50% de chiffre d'affaires à l'étranger, tout en développant l'outil Internet dans le but d'acquérir des parts de marché dans les zones où il n'est pas représenté.

Sur le plan des ressources humaines, la culture d'entreprise est très importante et le groupe favorise une politique de forte mobilité internationale de ses salariés : 50% de ses effectifs travaillent hors de France. En 1999, le nombre d'expatriés s'est multiplié par deux, se hissant ainsi au nombre de 250. PPR a d'ailleurs mis en place une politique complète de mobilité internationale, couvrant aussi bien les aspects contractuels que la préparation de la famille à l'expatriation, et prévoyant un suivi personnalisé tout au long du séjour à l'étranger.

Le groupe compte 200 cadres dirigeants en 1999, et une attention toute particulière est portée au recrutement et à la formation de jeunes diplômés. En trois ans, 700 cadres par an ont été embauchés dans le monde entier, dont 200 jeunes diplômés. Cette embauche massive de main d'œuvre qualifiée correspondait alors à l'arrivée de nouveaux métiers dans les secteurs du e-commerce et du marketing.

Depuis 1998, les cadres dirigeants du Groupe ont la possibilité d'échanger sur les questions stratégiques et de développement

managérial à l'Université Pinault-Printemps-Redoute. Cela permet ainsi de partager et de diffuser les recettes des succès des différentes enseignes du groupe. L'Université s'articule autour de trois programmes : "Uknow" (modules thématiques en finance, management et marketing), "Umap" (cycle de conférences annuelles) et "Unext" ("training" international pour les hauts potentiels du Groupe). Par ailleurs, "Unet" a été lancé sur l'intranet du Groupe avec deux objectifs : la démultiplication des savoirs et la formation aux nouvelles technologies de communication avec e.corner.

### **B. Environnement externe**

- Les fournisseurs de la FNAC

Dans l'industrie du disque, les fournisseurs sont Emi, Sony, Polygram, ainsi que des labels indépendants. Dans le livre, ce sera plutôt Hachette, Ayache, ou Hatier.

Pour approvisionner ses magasins, la FNAC transite par une centrale d'achat pour, ce qui lui permet de conserver un certain degré d'indépendance, et de négocier des prix très serrés, puisque la centrale d'achat possède l'avantage de passer des commandes en quantités importantes. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les relations avec les fournisseurs ont été relativement conflictuelles par le passé, étant donné la pression à la baisse des prix exercée par la FNAC. Aussi, pour éviter des situations trop conflictuelles, qui pourraient, à la longue, se révéler bloquantes voire handicapantes pour l'entreprise, la centrale d'achat semble être la solution la plus adaptée pour l'approvisionnement.

- Les concurrents de la FNAC

En France, les parts de marché de la Fnac sont de 23 % pour le disque, de 13 % pour le livre et de 12 % pour les produits techniques (ces parts dépassent 30 % sur les produits issus des nouvelles technologies ).

Dans le secteur du disque, l'offre FNAC est en compétition avec les sections culture et loisirs des grandes surfaces comme Leclerc, ou les autres magasins spécialisés comme Virgin, offrant des produits similaires, ainsi que les disquaires indépendants.

Dans le livre, ce sont les librairies spécialisées, installées depuis longtemps dans la ville, qui s'avèrent menaçantes.

Pour les produits plus sophistiqués, les chaînes spécialisées (Boulangier, Darty, Conforama,...) sont des concurrents importants.

De plus, La FNAC se retrouve de plus en plus concurrencée par les hypermarchés, ces derniers empiétant d'années en années sur ses produits de prédilection, et pratiquant des prix de vente relativement inquiétants, tout en proposant des gammes de produits de plus en plus larges et diversifiées, le tout sans avoir à se soucier de la fidélisation de leur clientèle.

Enfin, dans le e-commerce, elle est menacée par certains éditeurs ou fournisseurs, ainsi que par ses concurrents dans les trois autres domaines, qui tentent eux aussi de s'intégrer sur ce nouveau marché.

Les avantages concurrentiels de la FNAC :

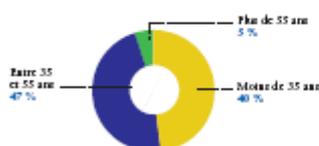
- la puissance de sa marque,
- sa capacité de développement,
- le concept unique de son site Internet,
- son expertise du marché qui lui permet d'être leader sur tous les produits les plus innovants,
- la qualité et la convivialité de ses points de vente,
- leur emplacement,

- la largeur et la pertinence de l'offre,
- l'expertise des vendeurs,
- l'information offerte aux consommateurs,
- la capacité d'innovation,
- le positionnement prix,
- la qualité des services

## C. Environnement interne

Les chiffres clés:

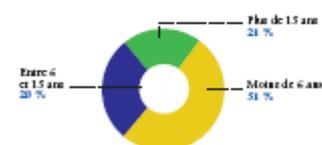
→ Répartition des effectifs 1999 par âge



→ Répartition des effectifs 1999 par sexe



→ Répartition des effectifs 1999 par ancienneté



Au 31 décembre 1998, la FNAC emploie 8925 personnes (hors CDD). Cela représentait une augmentation de 12% par rapport à l'année précédente. Les temps partiels représentent 22% des salariés, essentiellement constitués de femmes et d'étudiants, et 52% des effectifs sont des hommes. Les salariés sont généralement relativement jeunes, puisque 70% ont moins de 35 ans. L'ancienneté moyenne à la FNAC est environ de 6 ans. En 1998, 14% des salariés de la FNAC travaillent hors de France et que ce chiffre n'illustre alors que le début d'une tendance à la hausse qui se dessine à cette période.

La communication interpersonnelle : Pour rester à la pointe de l'innovation, la FNAC possède un réseau Intranet qui relie l'ensemble des magasins FNAC et permet d'échanger des données et des informations. En 1999, 2000 salariés bénéficient de la messagerie électronique interne. Les collaborateurs disposent également de journaux internes comme le " FNAC Info " pour la FNAC et le " Journal PPR " pour l'ensemble des entreprises du groupe PPR.

La formation : Dans le but de rendre ses équipes les plus performantes possibles, la FNAC accorde une attention toute particulière à la formation de ses collaborateurs. Certains d'entre eux ont même la possibilité d'accéder à la Validation des Acquis de l'Expérience, un dispositif permettant à un individu entré dans la vie active d'obtenir un diplôme de l'Education Nationale grâce aux compétences acquises dans son milieu professionnel. De plus, la FNAC a également mis en place un système de kits pour la formation et l'intégration par métier ou par

fonction, et met l'accent sur le développement des relations de parrainage et de tutorat.

La mobilité des collaborateurs : Du fait de la faible moyenne d'âge des salariés de la FNAC (33 ans), il existe une forte mobilité interne et externe. Un directeur de magasin Fnac sur trois est un ancien vendeur. Un Club Développement RH se réunit mensuellement lors des « revues mobilité » : chacune des enseignes du Groupe PPR propose les postes à pourvoir et présente les managers intéressés par la mobilité. Pour les managers en début de carrière, une « revue mobilité junior » réunit, mensuellement aussi, un représentant de chaque enseigne, afin de diffuser les opportunités offertes aux collaborateurs ayant plus de 18 mois d'ancienneté dans le Groupe PPR. De plus, des plans de succession des postes de dirigeants sont établis annuellement. Pour chaque poste, la priorité est donnée aux candidats internes. La Fnac diffuse aussi des offres dans le « Fnac info ».

Les avantages des salariés du groupe PPR : Une carte collaborateur donne droit en France à des conditions privilégiées dans toutes les enseignes de distribution du Groupe PPR. Des accords de participation ou d'intéressement, ainsi que des plans d'épargne entreprise, ont été mis en place. En matière de retraite et de prévoyance, les cadres Fnac peuvent disposer d'un contrat de retraite par capitalisation.

Les problèmes internes : les employés Fnac ont à plusieurs reprises fait valoir leurs droits, reprochant à l'enseigne de ne se focaliser que sur sa rentabilité, au détriment de leurs conditions de travail et de la sécurité de l'emploi, la Fnac ayant procédé à des licenciement dans certains magasins, prétextant la mise en place d'un plan de relance<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> : voir annexes P 67-69

## Deuxième partie : Le Brésil : Présentation du territoire d'implantation

### I. Présentation de la situation du Brésil en 1999

PIB/hab en dollars	4 730
Prévision de croissance en %	4
Balance commerciale en milliards de dollars	3,9
Dette ext en milliards de dollars	2
Taux de croissance	0,5
Taux de croissance 1990-1997 en %	3,1
Population en millions	165,9
PIB 1998 en milliards de dollars	775
Population active en millions	75
Chômeurs en millions	31
Taux de chômage en %	8

#### A. Situation économique du pays

- Les principales ressources du Brésil

Le Brésil possède d'importantes ressources minérales et agricoles. Il occupe le premier rang mondial pour le café, la canne à sucre et le fer, le deuxième rang mondial pour les bovins, le troisième rang mondial pour le soja, et le quatrième rang mondial pour le cacao. Le Brésil est aussi le 9ème producteur d'automobiles au monde.

- Les principaux indicateurs économiques en 1999

En 1999 à la suite de la crise monétaire et de la dévaluation du « real », conséquence du plan « real », l'économie a connu une légère récession. Le plan « real », mis en place au mois de juillet 1994 visait à la création d'une nouvelle monnaie annexée sur le dollar et non plus sur l'économie, et à l'ouverture des frontières. De 1995 à 1999, le taux de croissance de l'économie brésilienne a enregistré les évolutions suivantes:

- + 4,3 % en 1995 ;
- + 3 % en 1996 ;
- + 3,7 % en 1997 ;
- + 0,3 % en 1998 ;
- -1 % en 1999.

Le pays a également enregistré une baisse continue de l'inflation, qui est aussi l'un des effets du plan « real » mis en place au mois de juillet 1994. Les taux d'inflation enregistrés, de 1995 à 1999, ont été les suivants :

- + 22 % en 1995
- + 9,1% en 1996
- + 6 % en 1997
- + 3 % en 1998
- + 12 % en 1999.

Quant à la situation des finances publiques brésiliennes, elle s'avère assez préoccupante et handicapante pour l'économie du pays. Le ratio « déficit public/PIB » est passé de 4,8 % en 1995 à 8 % en 1998. Le taux de

chômage, quant à lui, était de 7,7 % en 1998 contre 4,5% en 1995. On s'attendait à une forte hausse pour 1999.

En 1998, le produit intérieur brut du Brésil s'est élevé à 770,4 milliards de dollars ( soit 4.767 dollars par habitant), en croissance de 0,3 % par rapport à 1997.

- Le Commerce extérieur

COMMERCE EXTÉRIEUR				
	1995	1996	1997	1998
Export	46,5	47,7	53	52,5
Import	49,9	53,3	61,4	58,4
Solde	-3,1	-5,5	-8,4	-5,9

(en milliards de \$)

Sur le plan du commerce extérieur, nous pouvons observer une croissance assez homogène des importations et des exportations jusqu'en 1997, puis un léger fléchissement en 1998. En observant l'évolution du solde du commerce extérieur, nous pouvons également préciser que malgré un fléchissement général du commerce extérieur, les importations ont diminué plus rapidement que les exportations. Cet écart peut se traduire en partie par la dévaluation de la monnaie qui a rendu les produits brésiliens plus attractifs à l'étranger.

Valeur du Real en 1994 (date à laquelle le plan real a été mis à exécution), et en 1999 (date à laquelle la FNAC s'est intéressée au Brésil pour la première fois) :

Juillet [1994](#) : 1 \$US = 1 real

Février [1999](#) : 1 \$US = 2,06 BRL

Décembre [1999](#) : 1 \$US = 1,78 BRL

Concernant la nature des produits échangés, si le Brésil échange essentiellement des denrées agricoles et des matières premières, il semble important de souligner que les produits manufacturés et en particulier les produits brésiliens issus des nouvelles technologies sont de plus en plus importants dans leurs exportations, car ils sont de plus en plus compétitifs sur le marché mondial.

### **B. Les tournants historiques et politiques au Brésil jusqu'en 1999**

En 1999, le Brésil est une république fédérale composée de 26 Etats et du district fédéral de Brasilia. Huitième puissance économique du monde, il occupe le cinquième rang mondial par la superficie de son territoire (8.512.000 km<sup>2</sup>) et par la taille de sa population (165.851.000 habitants en 1998). Mais revenons un peu sur son histoire :

- De la domination portugaise à la naissance de Brasilia

C'est en 1500 que le portugais Pedro Alvarez Cabral découvrit le pays. Après avoir été proclamé Royaume uni au Royaume du Portugal, le Brésil deviendra indépendant en 1822.

L'esclavage est aboli en 1888 et la République proclamée un an plus tard. L'histoire moderne du Brésil est ensuite marquée par un certain nombre de personnalités, en particulier Getulio Vargas, qui domina la scène politique de 1930 à 1954. L'industrialisation et l'urbanisation du pays débiteront après la Seconde Guerre Mondiale. En 1960, Brasilia devient la nouvelle capitale du Brésil.

- Un pays replié sur lui-même et une économie inflationniste

De 1964 à 1985, le Brésil vécut sous un régime militaire qui supprima

les libertés politiques mais assura l'expansion économique du pays dans un cadre protectionniste et souvent inflationniste. Le retour de la démocratie en 1985 verra se succéder les présidents Tancredo Neves, José Sarney, Fernando Collor de Mello, Itamar Franco et enfin Fernando Henrique Cardoso investi le 1er janvier 1995 comme Président de la République et réélu à ce poste au mois d'octobre 1998. En tant que ministre des finances, celui-ci avait lancé, dès le mois de juillet 1994, le plan Real qui avait pour but de maîtriser l'inflation.

- L'industrialisation du Brésil

Jusqu'à la crise économique de 1929, l'économie du pays reposait essentiellement sur les exportations en matières premières et en produits tropicaux (café, sucre, cacao,...). Au lendemain de la Deuxième Guerre Mondiale, il s'engagea dans un programme d'industrialisation.

Le Brésil s'est d'abord doté d'industries légères (textile) avant de mettre en place, sous l'impulsion de l'Etat, une puissante industrie lourde et de biens durables d'un haut niveau technologique (sidérurgie, biens d'équipement, pétrochimie, automobile).

- Le plan Real pour l'assainissement de l'économie

Dans les années 1960 et 1970 , le taux de croissance était proche de 10% par an. Cette expansion s'accompagna néanmoins d'une forte inflation, d'un déficit public important et d'un endettement extérieur préoccupant.

Le plan « real », mis en place au mois de juillet 1994 par Fernando Cardoso, a largement assaini la situation : l'inflation est ainsi passée de 50 % par mois au début de 1994 à 0,8 % par an en 1998.

Par ailleurs, le real fort a freiné le développement des exportations. Au mois de janvier 1999, la fuite des capitaux provoquait une crise monétaire de grande ampleur. Après une première dévaluation de 9 %, la

monnaie nationale flottante perdait entre 40 et 50 % de sa valeur. Pour rétablir durablement la confiance des investisseurs, de profondes réformes structurelles (réforme de l'Etat, réforme fiscale, réforme de la sécurité sociale, réduction des inégalités...) ont été engagées.

- Le programme Brésil en Action sur la période 1995-1999:

Ce programme a comme principal objectif la réalisation de toute une série de projets visant à remédier à la crise de l'endettement qui touche toute l'Amérique Latine depuis 1982. Il répond aux besoins de modernisations techniques qui s'imposent dans divers secteurs, notamment les secteurs générateurs d'emplois. Dans les faits, le programme "Brésil en Action" représente 85 milliards de dollars d'investissements répartis à travers 48 projets dans les secteurs de la communication, de l'emploi, des transports, de l'agriculture, de l'énergie, et de habitat, assainissement, eau, santé, éducation et tourisme.

Le secteur des transports est au troisième rang dans les investissements en infrastructures du programme gouvernemental, l'Etat y investissant plus de 8000 millions de R\$, dont 3553 millions de R\$ pour les routes, 1500 millions pour les chemins de fer, plus de 800 millions pour les hydrovoies et 2710 millions pour la modernisation et les aménagements portuaires.

Le transport aérien n'échappe pas à cette dynamique : de nombreux travaux sont en cours de réalisation ou sur le point d'être lancés afin de répondre à la demande croissante de transport de fret et de passagers.

### C. Organisation de la société Brésilienne

- La culture brésilienne

La monnaie officielle est le Réal (un Réal/R\$, des Réais). Un réal est divisé en 100 centavos. Le portugais est la langue officielle. C'est l'héritage de la période coloniale.

Les brésiliens s'expriment souvent en anglais, en espagnol, en français mais aussi en italien ou en allemand. La population indigène est répartie en 215 ethnies il existe parmi elles près de 170 langues différentes.

Les catholiques représentent 90% des appartenances religieuses, les protestants seulement 7%.

- Croissance et répartition de la population

En cinquante ans, la population a plus que triplé, les moins de vingt ans en constituent la moitié. Près de 50% des Brésiliens vivent dans le Brésil développé (le Rio Grande do sul, Santa Catarina, Parana, São Paulo, Mato Grosso do sul, Rio de Janeiro et Espírito Santo) ; entre 15 et 20 % dans un Brésil « intermédiaire » (Roraima, Amazonas, Rondônia, Goiás, Minas Gerais) ; et environ un tiers de la population vit dans le Brésil pauvre (les neuf États du Nordeste et les trois États amazoniens les plus défavorisés : Acre, Pará et Tocantins).

Considéré par la Banque mondiale comme un des pays les plus inégalitaires du Monde, avec notamment 17 % de sa population vivant en dessous du seuil de pauvreté, le revenu moyen des 1 % les plus riches est 167 fois supérieur à celui des plus pauvres. Dix pour cent de la population brésilienne possède plus de 50 % de la richesse nationale.

Depuis cinquante ans, le Brésil a connu un grand mouvement d'urbanisation. Quatre brésiliens sur cinq résident aujourd'hui dans les villes. On recense au Brésil dix villes de plus d'un million d'habitants et vingt-cinq villes de plus de 500.000 habitants.

### **D. Organisation de la population active**

- Composition et répartition de la population active

La population active est évaluée à 74 millions de personnes soit environ 48,5% de la population totale et le taux de chômage est de 8%, avec 31 millions de chômeurs. La main d'œuvre jeune et non qualifiée y est nombreuse et une formation est souvent indispensable pour la mise à niveau des travailleurs.

La population active est essentiellement concentrée dans les villes les plus importantes du Brésil : Rio de Janeiro et São Paulo, et répartie de la façon suivante : Mulâtres 22% - Portugais 15% - Italiens 11% - Espagnols 10% - Européens 17% - Métis 12% - Africains 11% - Japonais 1%.

- La réglementation du travail

La durée légale du travail en 1999 est de 48 h/semaine. Les horaires de travail sont semblables à ceux de la France.

Le salaire minimum est de 136 BRL par mois en 1999 ; il est considéré comme le plus bas parmi les salaires minimum des pays de toute l'Amérique latine. Le salaire minimum d'un cadre est de 10 000 réals/mois, et 8% du salaire mensuel d'un brésilien est retenu pour un compte spécial: le F.G.T.S. (fonds de garantie en fonction de l'ancienneté dans le travail).

La loi est assez flexible et le licenciement peut intervenir à n'importe quel moment. Lorsqu'une entreprise se sépare d'un employé, celui-ci bénéficie d'une indemnité sous forme d'un remboursement. En cas de faute grave, le préavis est de 30 jours pour l'employé avant la fin de son contrat. L'employeur doit payer une indemnité supplémentaire équivalente à 40% du montant total du F.G.T.S. Il existe une juridiction spéciale au conseil des Prud'hommes.

- Protection sociale

Tous les salariés travaillant au Brésil sont assujettis au régime de protection sociale brésilien (INSS). Il donne accès aux soins des établissements publics. Or, comme ces derniers sont défectueux, sous-équipés et manquent de personnel, il est fortement conseillé de souscrire à une protection sociale privée "plano de saude", qui, moyennant le paiement d'une mensualité (environ 290 euros pour une famille) donne accès au système privé d'un niveau excellent.

- Culture d'entreprise

Les relations dans le cadre de l'entreprise sont bonnes et la main d'œuvre est perçue comme très motivée et fortement impliquée dans les résultats de l'entreprise.

### II. Le Brésil, l'international et le marché de l'édition

#### A. Le Brésil dans les échanges internationaux en 1999

- ALADI

Le Brésil est membre de l'Association Latine Américaine d'intégration (ALADI), une organisation établie par le Traité de Montevideo en août 1980 et devenue opérationnelle en mars 1981, et dont l'objectif principal est la coopération économique entre l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Chili, la Colombie, l'Equateur, le Mexique, le Paraguay, le Pérou, l'Uruguay et le Venezuela. ALADI a remplacé L'AFTA, qui avait pour le but de développer un marché commun en Amérique Latine. Il en est en quelques sortes une suite logique.

- MERCOSUR

Marché Commun du Sud (MERCOSUR) entre l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay, le MERCOSUR a été formé le 31 décembre 1994 à travers la signature du Traité d'Asuncion du 26 Mars 1991. Il représente la création d'un marché, regroupant près de 216 millions d'habitants (65% de la population d'Amérique latine) en 1999 et un PIB de 900 milliards USD (soit un PIB/habitant d'environ 4230 USD).

L'ensemble régional constitué par le MERCOSUR représente la 4ème puissance économique mondiale, derrière l'Alena, l'Union Européenne et le Japon.

L'objectif à long terme du Mercosur est la création d'un marché intégré qui couvrirait toute l'Amérique du Sud. À plus long terme encore, elle prévoit d'intégrer, les marchés des deux continents américains du Sud et du Nord.

Ce Marché Commun implique :

- La libre circulation des biens, des services et des facteurs productifs (capital et travail) à travers la suppression des tarifs douaniers et de toute entrave à la libre circulation des marchandises
  - L'établissement d'un Droit Douanier Externe Commun (AEC ) et l'adoption d'une politique commerciale commune
  - La coordination des politiques macro-économiques et sectorielles entre les Etats Membres afin d'assurer des conditions optimales de concurrence entre les Etats Membres.
  - Le compromis entre les Etats Membres pour harmoniser leurs législations pour parvenir au renforcement du procès d'intégration.
- L'accord-cadre de coopération inter-régional entre l'UE et le Mercosur

Cet accord, dont la première phase a été signée en marge du Conseil européen de décembre 1995 à Madrid, couvre les relations politiques et institutionnelles, les questions commerciales et économiques, la coopération en vue de l'intégration, et autres clauses d'intérêts mutuels. Il a pour but d'intensifier les relations entre les parties et leurs institutions respectives.

- La ZLEA

En 1999, le projet de création d'une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) est en construction. L'objectif serait de créer la zone franche la plus vaste au monde, un marché unique qui comprendrait 800 millions d'habitants et afficherait un produit intérieur brut (PIB) global de plus de 10.000 milliards de dollars américains.

### B. Le marché de l'édition au Brésil

Le marché de l'édition brésilien est caractérisé par son grand nombre d'acteurs. Il est également intéressant de noter que le plus gros client sur ce marché est l'Etat.

Les principaux acteurs sont les maisons Ática, Scipione, Saraiva, FTD, Ibp-Nacional, et Moderna . Les maisons d'édition étrangères comme Larousse, Hachette, Santillana, Planeta, Pearson, et Harlequin sont aussi bien établies sur le marché, sans oublier la Fnac, Siciliano et Livraria Cultura, ainsi que le site internet de Submarino, qui sont les principaux distributeurs de livres.

- Siciliano

Siciliano compte 57 magasins. C'est la plus grande chaîne de distribution de livres au Brésil. En 1994, cette chaîne a acquis Berkeley Brasil, une maison d'édition spécialisée dans l'informatique. Trois ans plus tard, elle a créé son site Internet pour vendre de la musique et diverses publications. Depuis 1998, la chaîne est partenaire du groupe Darty Overseas Investments Ltd.

Ses activités sont divisées en quatre groupes totalement indépendants :

- Arx, spécialisé en fiction
- Futura, oeuvrant sur les segments économie et management, informatique et technologie
- Caramelo, positionné sur les publications pour enfants
- Arxjovem, spécialisée dans les ouvrages pour adolescents.

La chaîne détient environ 20% de parts de marchés dans la distribution de livres.

- Saraiva

Saraiva possède 30 points de vente, dont 8 situés dans des universités, à São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Goiânia, et à Brasília, où siège le Gouvernement Fédéral du Brésil. Ce fût la première maison à proposer des évènements comme par exemple les séances de dédicaces.

Elle est également très reconnue pour sa grande collection de livres scolaires.

Récemment, cette enseigne s'est elle-aussi dotée d'une boutique en ligne.

- Livraria Cultura dispose de deux magasins à São Paulo, auxquels s'ajoutent des magasins spécialisés à Porto Alegre, Recife et Brasília.

- Website Submarino, le leader du e-commerce au Brésil, touche 4075 villes du Brésil, et près de 400 villes en dehors du territoire national.

- Les maisons d'édition récemment implantées au Brésil:

- Santillana

- Hachette
- Larousse
- Pearson Education
- Planeta
- Harlequin

- Les actions anti-piratage:

Selon les statistiques élaborées par l'association Brésilienne des droits d'auteurs (ABDA - Associação Brasileira de Direito Autoral), sur 10 œuvres publiées, 7 sont photocopiées.

Le piratage de livres est considéré comme un crime et la loi Brésilienne prévoit une peine de 2 à quatre ans de prison. Cependant, la loi n'est pas respectée, comme dans le reste du monde.

- Les coûts de traduction et les Royalties

Les coûts de traduction se situent dans une fourchette située entre A2 et 20 Real par page.

Lors d'une première édition, les livres sont publiés à 2 000 ou 3 000 exemplaires.

Dans la majorité des cas, les royalties se situent autour de 10% du prix du livre, que l'auteur soit ou non brésilien.

### III. Les modalités d'implantation d'une entreprise française au Brésil

#### A. La réglementation des implantations

Tous les investisseurs étrangers ont la possibilité de s'implanter et de créer une société, sans forcément avoir recours à un intermédiaire brésilien, même si cela est vivement conseillé. Il suffit d'être déclaré en tant que résident. Les démarches et les documents peuvent être délivrés par les autorités de la Police Fédérale brésilienne. Aucun montant minimal n'est exigé pour un investisseur étranger, cependant il faut environ un million de francs obtenir le statut de résident.

Le despachante, un intermédiaire qui prend en charge les formalités administratives pour le compte d'une entreprise, est souvent un intermédiaire indispensable, en raison de la complexité de la bureaucratie au Brésil.

Les capitaux étrangers doivent être enregistrés auprès d'un organisme appelé FIRCE lié à la banque centrale du Brésil. Les entreprises qui souhaitent s'installer doivent avoir assez de fonds propres pour pouvoir subvenir à leurs besoins au moins la première année. En outre, les taux d'intérêts pour les emprunts au Brésil sont très élevés (près de 26% en 1999) et donc peu intéressants voire source d'endettement pour les entreprises en besoin de financement. Une implantation au Brésil se fait dans un délai de six mois à deux ans à partir de l'achat du terrain.

- Le statut juridique

Au Brésil, les deux statuts juridiques les plus utilisés sont la Sociedade Anônima (S.A.) ou la Sociedade Limitada (Limitada). Le capital social peut être à 100% d'origine étrangère pour la quasi-totalité des secteurs d'activité.

Pour la création d'une filiale il est conseillé d'opter pour la limitada, qui correspond plus ou moins à la SARL. Cette société pourra ainsi bénéficier des mêmes droits que toute autre société locale et sera soumise au droit commun des sociétés. Ce statut permet également à l'entreprise de simplifier sa constitution, de limiter la responsabilité des associés à leur

participation dans le capital social, d'être dispensée des coûts de publication des bilans et autres actes sociaux, ainsi que des commissaires. Les statuts sociaux, en revanche, doivent rester publics. Les tiers pourront obtenir une copie de l'extrait auprès du registre du commerce ou du registre civil des personnes morales où sont archivés les statuts sociaux des sociétés commerciales ou civiles ainsi que leurs amendements. Les statuts sociaux de la nouvelle société devront prévoir le nom de la société, sa durée, ses principales activités, l'adresse de son siège social, la désignation de chaque associé, le montant total de son capital social ainsi que sa répartition.

- Le capital

Il n'existe pas d'imposition quant au capital minimal. Le capital social pourra être libéré suite à la souscription initiale sans contrainte de délai. Les associés peuvent procéder également à des augmentations successives de capital. Cette règle ne s'applique pas en revanche pour certains types de sociétés pour lesquelles la loi exige un capital minimal (sociétés d'import/export, tradings) lequel s'élève à R\$ 50.000,00 (environ 19.000 €) libérés afin de pouvoir effectuer une première opération d'importation. Ici, il est donc plus avantageux de s'implanter en tant que filiale ou distributeur que comme intermédiaire au commerce international. La responsabilité des associés est limitée au montant du capital dès lors que celui-ci a été libéré. Tant que le capital n'est pas libéré, la responsabilité des associés est étendue et solidaire dans la limite du montant total du capital souscrit.

- Le nombre d'associés :

La législation brésilienne exige que la limitada ait, au minimum deux associés, personnes physiques ou morales. Ces personnes physiques ou morales, porteurs de parts, ne doivent pas obligatoirement être de

nationalité brésilienne ou même résidents. Tout associé de limitada qui soit étranger et non résident au Brésil devra toujours avoir un représentant légal au Brésil, qui répondra en son nom devant les tribunaux brésiliens, même si l'associé étranger (personne physique ou morale) n'a pas de pouvoirs de gestion dans la limitada brésilienne.

- La gestion d'une société composée d'associés non-résidents :

La limitada pourra être gérée et administrée par n'importe quel associé ou bien par un tiers non-associé. Il peut s'agir d'un seul ou de tous les associés. Lorsqu'une filiale de société étrangère se crée au Brésil, il est courant qu'elle n'ait pas, pendant les premières semaines, de gérant habilité pour la gérer si celui-ci est étranger et non résident à titre permanent au Brésil.

Cette habilitation dépend des procédures de demande de visa. Dans le cas où l'intégralité des porteurs de parts de la limitada ne résiderait pas au Brésil, il sera nécessaire de désigner en tant que gérant un tiers non-porteur de parts. Ce tiers, qui sera le gérant statutaire pour une période pouvant être transitoire, pourra être soit un étranger résidant à titre permanent au Brésil ou bien un Brésilien résidant au Brésil.

Deux schémas sont proposés en droit brésilien des étrangers concernant la gestion de sociétés brésiliennes :

1<sup>ère</sup> hypothèse :

Cette gestion effectuée par un Brésilien ou bien par un étranger résident à titre permanent pourra être exercée pour une durée provisoire dans l'attente que la société-mère expatrie l'un ou plusieurs ressortissants qui demanderont un visa permanent et pourront ainsi être habilités à diriger la filiale au Brésil. Dans ce cas, si la société-mère souhaite avoir un gérant expatrié Français dans sa filiale, elle devra investir soit un minimum de USD 200.000,00 pour un visa octroyé sans autre condition,

soit un minimum de USD 50.000,00 accompagné d'un plan d'embauche de 10 travailleurs Brésiliens sous 2 ans. Ces montants d'investissement étranger minimal sont exigés pour que ce ressortissant obtienne un visa de résidence permanente afin de pouvoir par la suite exercer les pouvoirs de gestion d'une personne morale brésilienne.

2ème Hypothèse :

Si l'investisseur est une personne physique qui souhaite s'installer au Brésil pour gérer sa société, l'investissement minimum pour obtenir un permis de séjour à titre permanent est de USD 50.000,00 sans autre condition.

Dans cette deuxième hypothèse aussi cette gestion effectuée par un Brésilien ou bien par un étranger résident à titre permanent pourra être exercée pour une durée provisoire en dans l'attente que l'investisseur personne physique obtienne son visa.

- Les démarches à suivre pour s'implanter au Brésil

En tout premier lieu, l'investisseur devra établir une procuration en faveur d'un cabinet d'avocats, traduite par traducteur assermenté inscrit au Brésil et enregistrée par la suite au Brésil. Ensuite, il devra fournir la liste de documents demandés par le cabinet. Puis, il aura à déterminer le nom de la nouvelle société et à effectuer les vérifications auprès du Registre du Commerce sur la préexistence de ce nom. Enfin, il procèdera à la recherche d'un Gérant résidant au Brésil ou ayant un visa permanent (s'il est étranger) ainsi que du lieu de domiciliation de la société.

- Les délais

La durée moyenne de la rédaction des statuts sociaux de la limitada est environ de 4 jours. L'enregistrement auprès du Registre du Commerce (Junta Comercial) prend environ 10 jours. Ensuite, il faudra environ deux

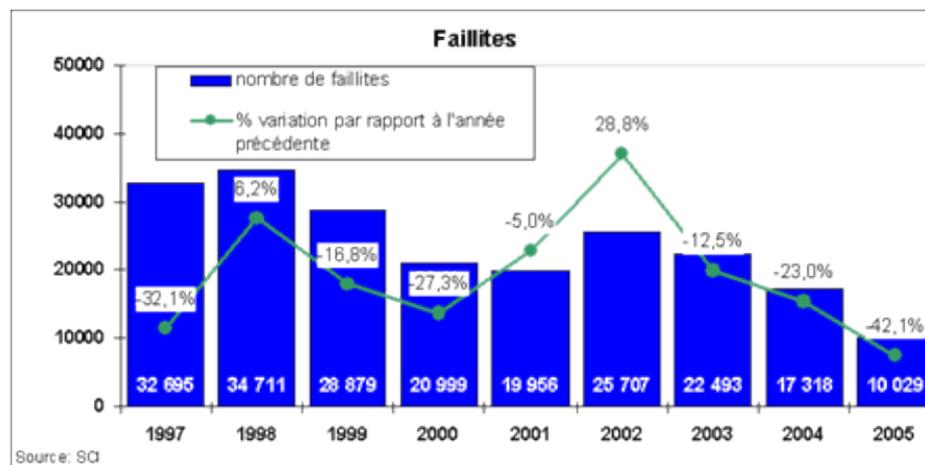
semaines pour s'enregistrer auprès du Répertoire Fiscal des Personnes Morales (CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas). Pour pouvoir embaucher, l'entreprise devra procéder à l'enregistrement auprès des administrations sociales brésiliennes, enregistrement pour lequel il faudra compter 10 jours en moyenne.

Concernant l'implantation dans l'État de São Paulo (DECA), l'inscription à l'Etat et inscription municipale à la commune d'implantation (CCM) s'effectuent dans un délai de 25 jours.

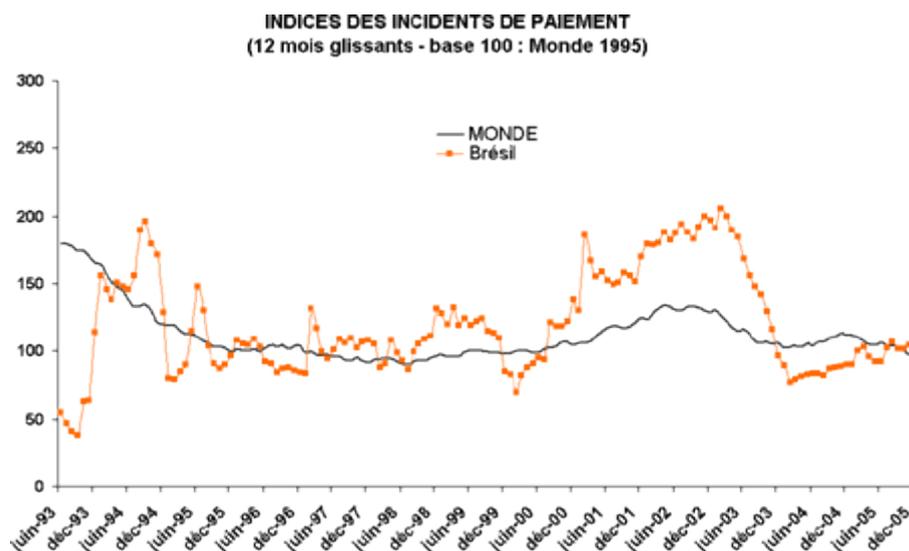
### B. Evaluation du risque pays

- Les risques

En 1999, le Brésil était sous surveillance B, ce qui signifie qu'un environnement économique et politique incertain est susceptible d'affecter des comportements de paiement souvent médiocres.



En 1999, après une augmentation de plus de 6% du nombre de faillites, l'indice semble de nouveau diminuer. Néanmoins, le risque de faillite demeure tout de même assez élevé pour que l'implantation au Brésil en 1999 soit jugée relativement risquée.



Les indices des incidents de paiement brésiliens sur la même période sont également préoccupants : en effet, cet indice connaît de fortes variations, et l'indice de l'année 1999 est nettement plus élevé que celui du reste du monde. Cela nous montre bien que ce pays n'est pas parmi les pays les plus fiables en matière de paiement. Le risque de non-paiement y est donc bien réel, et l'entreprise qui souhaite s'y implanter aura intérêt à se prémunir contre ce risque en optant pour des moyens de paiement fiables, en souscrivant à une assurance, et en prenant garde à mentionner dans ses contrats les pénalités qui incomberont aux mauvais payeurs.

La dette publique et le niveau de l'endettement et du besoin de financement extérieurs sont importants. L'insuffisance de l'épargne domestique limite les capacités d'investissement des entreprises privées. Les taux d'intérêt domestiques élevés sont également un frein à l'investissement.

Le real étant faible par rapport au dollar, le taux de change de la monnaie est assez pénalisant.

En conclusion, une entreprise qui s'implante au Brésil doit être vigilante, et ne pas s'attendre à bénéficier sur le court terme d'un retour sur ses investissements. Il serait donc préférable qu'elle ait une trésorerie suffisante pour pouvoir développer suffisamment et ainsi rentabiliser sa filiale brésilienne.

- Les avantages

Le Brésil dispose de ressources naturelles abondantes et variées et son économie est relativement diversifiée.

Les produits manufacturés constituent une part de plus en plus importante de la production et des exportations.

Les politiques budgétaire et monétaire sont pragmatiques.

L'amélioration des ratios financiers extérieurs permet d'être optimiste quant au futur.

Les potentialités du marché intérieur et le faible coût du travail sont attractifs pour les investisseurs étrangers.

Le Brésil est aussi un marché immense, compétitif et jeune. Les élites sont très bien formées, flexibles, polyglottes, motivées, et le reste de la population active a besoin d'une formation pour être compétente mais est aussi très motivée.

### **C. Les structures d'aide et les entreprises françaises implantées au Brésil**

La Chambre de commerce franco-brésilienne et le PEE à Sao Paulo se sont associés pour aider les PME à étudier le marché brésilien. Ils ont mis en place un service complémentaire pour fournir aux entreprises une étude du marché, une sélection d'opérateurs, une mission de terrain et un suivi de 3 à 6 mois.

Il existe également des associations de Français installés au Brésil, auxquelles s'ajoutent les postes d'expansion économique, les services commerciaux des banques brésiliennes en France ou les banques françaises au Brésil.

La Chambre de Commerce franco-brésilienne de Sao Paulo propose aussi diverses informations sur le marché de l'emploi, les secteurs les plus

performants de l'économie, et édite Flash, un bulletin réservé aux entreprises françaises ou brésiliennes membres.

Le PEE (Poste d'expansion Economique) à Rio de Janeiro ou le CFCE à Paris met à votre disposition la liste des entreprises françaises implantées au Brésil.

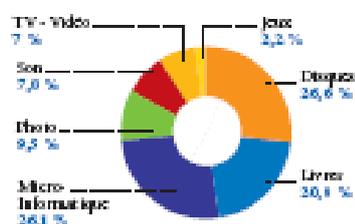
Toute une documentation sur le pays est disponible auprès des services culturels de l'Ambassade du Brésil à Paris.

## Troisième partie : Les modalités d'implantation et la stratégie de développement de la FNAC au Brésil

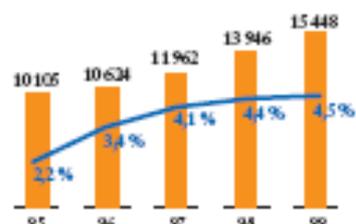
### I. Les objectifs et la stratégie de développement de la FNAC en 1999

#### A. Ses résultats en 1999

→ Chiffre d'affaires 1999 par famille de produits



→ Évolution du chiffre d'affaires (MF) et de la rentabilité d'exploitation



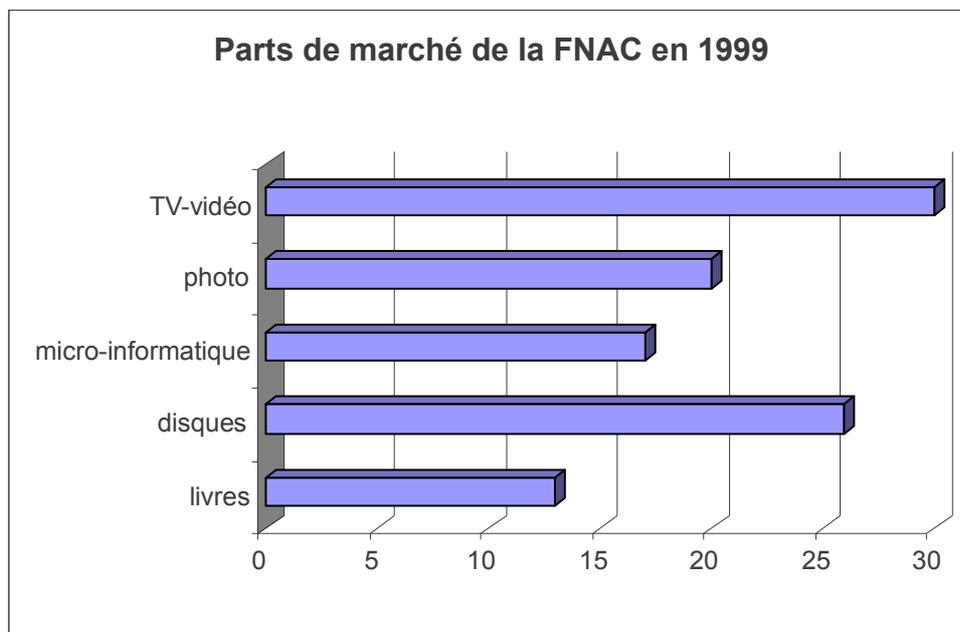
En 1999, la FNAC réalise un chiffre d'affaires de 15,45 milliards de francs, représentant le triple du résultat enregistré en 1995. A cette même date, plus du quart de son chiffre d'affaire est réalisé à l'étranger. La rentabilité de son exploitation est passée de 4,4 à 4,5% en un an, alors qu'elle se situait seulement à 2,2% en 1995 ; ce qui montre bien l'efficacité de la politique de rentabilité adoptée par l'ensemble des enseignes du groupe PPR.

Les deux produits les plus porteurs en 1999 sont les disques (26,6% du CA) et les produits informatiques (26,1%). Un peu plus loin se trouvent les livres, qui représentent 20,1% du CA. Ensuite arrivent la photo (9,5%), le son et la TV-Vidéo (environ 7%), et les jeux (2,2%).

La surface commerciale totale de l'enseigne est évaluée à environ 157 000 mètres carrés et près d'un quart de cette surface se situe à l'étranger. FNAC Forum, qui est son magasin le plus grand, s'étend sur 5906 mètres carrés.

La FNAC comptabilise près de 9000 salariés, sans compter les CDD. Ses clients sont estimés à plus de 12 millions, dont un million d'adhérents en France.

### B. Ses parts de marché :



En 1999, l'entreprise occupe la place de leader dans la distribution de livres, de disques, de photos et de TV-vidéos. Grâce à son site Internet, elle bénéficie également d'un outil de taille pour diffuser plus largement son offre. Ce site obtiendra d'ailleurs le Milia d'or au salon international du multimédia et de l'internet.

### C. Stratégie et perspectives

- La stratégie de développement de la FNAC

Depuis 1990, la FNAC est en pleine phase de développement. En 1999, l'enseigne cherche à renforcer sa présence sur Internet et à doubler sa surface de commercialisation en France et à l'international. Elle prévoit, à l'image du groupe PPR, de réaliser 50% de son CA à l'étranger. Voyons à présent les changements opérés en 1999 :

L'outil informatique : La Fnac a totalement refondu son système informatique en 1999. Les collaborateurs sont désormais assistés par informatique, aussi bien dans la gestion de la relation client que dans leur comptabilité quotidienne. Quant à l'Intranet, il se développe peu à peu et les collaborateurs sont de plus en plus nombreux à bénéficier d'une messagerie interne, ce qui permet une meilleure diffusion de la communication interne.

La logistique : Le projet ARIANE, en chantier depuis 1996, aboutit en 1999. Il s'agit d'un projet de transformation de tout le système logistique de la FNAC. Le principe est le suivant: faire du site de Massy la plus grande plate-forme logistique de produits culturels en Europe. Ainsi, c'est sur ce site que sont désormais centralisés tout le stockage et la distribution des produits Fnac. Cette nouvelle organisation permet de réduire les ruptures de stocks dans les magasins, ainsi que le coût de stockage ; elle représente un gain de temps pour les vendeurs et permet de faciliter l'ouverture de magasins de petite taille dans des villes moyennes en s'assurant toutefois de proposer une offre complète aux clients de ces boutiques à taille réduite. Le projet ARIANE permet à l'enseigne de gagner en productivité et en réactivité face à la demande très évolutive du marché et face aux concurrents. De plus, c'est également grâce à ce site que Fnac.com s'approvisionne. Ce qui démontre bien la complémentarité parfaite existante entre magasins et site internet.

Les nouvelles boutiques en France: En 1999, la Fnac s'implante à Bourges et le Havre, qui sont pourtant des villes moyennes. A la fin de l'année 1999, la Fnac dispose de 69 magasins, dont 61 magasins " six produits " et trois magasins spécialisés, à Paris : FNAC Musique et FNAC Micro. Elle prévoit également quatre ouvertures françaises en 2000, à Cannes, Toulouse, Val-Europe (Eurodisney) et Paris-Place d'Italie et deux transformations, à Strasbourg et Paris-Parly 2.

Les filiales : La Fnac Junior et Fnac Services ont ouvert respectivement 8 et 155 magasins durant l'année 1999, et une douzaine d'ouvertures sont alors à l'étude pour chaque enseigne.

Fnac.com : Enfin, la FNAC continue également d'investir dans le développement de son site Internet, qui représente un outil de communication important et un véritable magasin virtuel. A travers un million de références proposés, ce site permet à la création littéraire, musicale, audiovisuelle et aux innovations technologiques de se répandre plus largement. Fnac.com est aussi un outil de communication pour les événements de la Fnac, proposant des reportages sur les dernières rencontres, une galerie photo et un agenda des événements à venir. Dès la première année, ce site, a démontré son potentiel en matière de rentabilité et de recrutement client : il constitue donc pour la FNAC un atout à développer dans un futur proche, le prochain objectif de la Fnac étant la vente en ligne des produits techniques, des jeux et des jouets ludo-éducatifs.

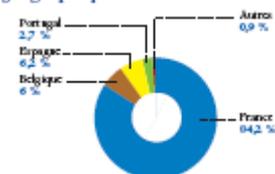
La maîtrise des coûts et le développement sont les maîtres mots dans la stratégie de la Fnac en 1999. Or, aux vues de ses résultats, cela semble lui réussir. Voyons maintenant la manière dont la Fnac a intégré le marché mondial des biens culturels et techniques et exporté son concept à l'international.

- Zoom sur l'international<sup>1</sup>

### PARC DE MAGASINS

	1998	1999
France	51	53
Belgique	5	5
Espagne	4	5
Portugal	2	3
Brésil	0	2
Taiwan	0	1
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>69</b>
Surface de vente totale (m <sup>2</sup> )	136 045	157 282
Paris, région parisienne (m <sup>2</sup> )	45 785	45 800
Province (m <sup>2</sup> )	64 412	72 884
Étranger (m <sup>2</sup> )	25 848	38 598

### → Chiffre d'affaires 1999 par zone géographique



En 1999, la Fnac est présente dans 6 Pays : France, Belgique, Espagne, Portugal, Brésil et Taïwan. Elle compte au total 69 magasins, dont 8 en

Europe hors France, 1 à Taiwan et 2 au Brésil. Elle a réalisé 6% de son CA en Belgique pour 5 points de vente, contre 6,2% en Espagne avec le même nombre de magasins et 2,7 au Portugal avec 3 magasins.

Lors d'une implantation, une entreprise se doit d'élaborer une étude de marché afin de pouvoir choisir un lieu stratégique, respectant son image de marque, tout en s'assurant de pouvoir toucher sa cible. Cette étude va aussi lui permettre de mieux connaître ses futurs clients, ses futurs partenaires, ainsi que les risques contre lesquels elle devra se prémunir et les atouts dont elle pourra bénéficier. Elle doit également choisir son mode d'implantation. Sa stratégie doit lui permettre de s'intégrer le mieux possible au marché, afin de rentabiliser les coûts de l'implantation au plus vite et de se faire connaître pour ensuite se développer et devenir une référence sur le marché sur lequel se situe son activité sur le territoire d'implantation. Enfin, elle devra prévoir l'intégration de ses équipes à l'international, passant par d'éventuelles formations, en prenant bien soin d'intégrer les différences culturelles, et notamment la langue de chacun de ses collaborateurs pour pouvoir créer une culture d'entreprise solide et compétente. Voyons à présent comment procède la Fnac pour répondre à toutes ces problématiques en s'appuyant sur quelques implantations :

Le 26 février 1998, la Fnac a réalisé sa première implantation au Portugal, s'installant au premier étage du centre commercial de Colombo. Ce centre, érigé sur 140 000 m<sup>2</sup>, est le plus grand de la péninsule ibérique. Le choix de ce centre fût stratégique : les portugais font généralement leurs achats dans ces centres commerciaux, qui réunissent à la fois enseignes et espaces de loisir. De plus, l'enseigne a également su s'adapter aux habitudes portugaises, à savoir la grande souplesse horaire des commerces. Aussi, la Fnac Colombo ne ferme ses portes qu'à minuit.

Pour sa campagne de communication, après avoir mené une étude pour connaître les attentes de la population locale, la Fnac s'est axée sur l'idée d'une culture accessible à tous. En outre, la première campagne de publicité déclarait « On peut tout essayer sans rien acheter ». De plus, la

Fnac a développé des animations dans les forums avec des artistes portugais, et à toujours veillé à associer des personnalités portugaises à chaque inauguration. Autre clé du succès, les produits sont achetés à 95 % localement.

La stratégie s'est révélée gagnante : deux ans après l'ouverture de Colombo, le magasin dépassait ses objectifs de 200 %.

L'enseigne a également su préserver l'identité de chacun de ses magasins en les positionnant différemment, ce qui lui permet de se développer sur le territoire en limitant le risque de perdre des clients dans les magasins déjà présents. Ainsi, si la Fnac Colombo fait figure de référence commerciale, le magasin du Chiado (quartier culturel de Lisbonne), première librairie de tout le pays, représente la référence culturelle, tandis que Cascais (ville chic du bord de mer dans la banlieue de Lisbonne) est le magasin le plus en pointe pour le merchandising

En matière de ressources humaines, la Fnac enregistre le taux de turnover le plus faible de la grande distribution (2 % contre 15 à 30 % pour les entreprises du secteur), la proportion de CDD est de 25 % contre 40 à 50 % pour l'ensemble de la grande distribution de ce pays fortement touché par la précarité de l'emploi. Les salaires sont supérieurs à ceux du secteur et les niveaux hiérarchiques ont été limités. Autre spécificité dans l'organisation des ressources humaines au sein de Fnac Portugal, la plupart des directeurs de magasins ont une deuxième casquette : le directeur de Fnac Colombo, est également directeur de la logistique pour l'ensemble de la filiale. Le directeur du magasin d'Almada est aussi responsable de l'informatique, et le directeur du magasin de Cascais est aussi responsable du merchandising. Cela permet une meilleure réactivité de la direction qui se retrouve en contact permanent avec le terrain.

Depuis son arrivée en Espagne en 1993, la Fnac Espagne a déjà proposé plus de 5 000 rencontres et accueilli dans ses forums des cinéastes tels que Pedro Almodovar, Fernando Trueba et Tim Burton, des écrivains tels que Isabel Allende, Consuelo J.Cele, des musiciens tels que

Compay Segundo, Jean-Michel Jarre, Mick Jaegger, M Lally, etc... De plus, pour sa campagne publicitaire, l'enseigne fait appel à une agence locale. Concernant l'offre produit, la Fnac a su adapter son concept aux spécificités locales, en mettant l'accent sur une offre multiculturelle. L'enseigne a également affirmé sa position de leader espagnol des produits culturels online avec son site Fnac.es, qui regroupe plus de 200 000 références en espagnol et en catalan, et son site clubcultura.com, entièrement dédié à l'actualité culturelle hispanique<sup>2</sup>.

Le 30 novembre 1999, la Fnac et le Gruppo Coin ont signé un accord de joint venture. Cet accord va permettre à la Fnac d'accéder plus rapidement au marché italien, qui s'avère très intéressant pour la distribution des produits culturels. Elle projette d'y ouvrir 9 magasins en Italie d'ici à 2003. Fnac Italia sera détenue à parts égales par les deux partenaires. Ainsi, le Gruppo Coin apportera, à partir de son parc existant et sur la base d'une cession de fonds de commerce, 6 magasins d'ici à 2001 puis 3 autres entre 2001 et 2003 (surfaces commerciales comprises entre 2000 et 4000 m<sup>2</sup>). Cela permettra également à l'enseigne italienne de développer son site Internet, et de profiter du prestige de PPR pour se répandre à l'international.

En observant ces différentes implantations, nous pouvons distinguer la prédominance des implantations des pays d'Europe Latine. Aussi, nous pouvons supposer que la Fnac cherche à conquérir l'Amérique Latine, et donc à maximiser le succès dont elle bénéficie dans cette zone où elle est déjà bien implantée. Sa stratégie est la suivante : elle teste d'abord un pays dans lequel le groupe PPR est déjà implanté ou recherche à s'implanter, puis se répand plus largement par la suite, dans les pays limitrophes, présentant des caractéristiques assez proches du pays « test ». Cette attitude rationnelle lui permet d'une part d'être plus informée sur le marché de ses produits dans cette zone et donc de pouvoir plus facilement s'y développer. Elle peut aussi mieux appréhender l'aspect

ressources humaine, répondre aux attentes de ses clients, du fait l'expérience acquise à chaque implantation dans cette zone. Quant aux relations commerciales avec ses fournisseurs et partenaires, l'enseigne peut se permettre d'établir des relations plus étroites et peut être de réduire ses coûts de prospection, voire de bénéficier de meilleurs tarifs, ce qui n'est pas un avantage négligeable.

Une deuxième tendance se dessine : la Fnac s'implante généralement en mettant en place une joint-venture ou en rachetant une entreprise déjà présente et reconnue sur le marché. De cette manière, elle bénéficie de la renommée de son prédécesseur, ainsi que de son emplacement, généralement situé dans des zones à haute fréquentation (grandes villes, centres commerciaux, lieux à la mode, places touristiques). De plus, nous pouvons supposer que cela lui facilite l'établissement du réseau de contacts dans le pays d'implantation, aussi bien au niveau de ses fournisseurs que de ses partenaires, sans oublier les clients, qui vont obligatoirement être informé de l'arrivée de la Fnac, et devront juger s'ils adhèrent ou non au concept. Cela représente des économies en matière de prospection et d'études de marché, voire en termes de main-d'œuvre. Dans le cas d'une joint-venture, son expertise est associée à celle de l'entreprise étrangère, ce qui permet à l'enseigne de développer un concept et de préparer son implantation en toute confiance, comme si elle travaillait avec l'une de ses filiales.

L'objectif de Fnac est d'ouvrir 30 magasins dans 10 pays, d'ici 2001. Plus largement, elle souhaite implanter au moins dix boutiques dans chaque pays conquis.

Concernant les ressources humaines, l'enseigne a bien intégré le fait que la main d'œuvre, pour se sentir impliquée et intégrée, doit être suffisamment formée. Pour ce faire, la Fnac ne manque pas de ressources, et s'évertue à trouver des méthodes rapides et efficaces, sur le court comme sur le long terme, et cela semble être un véritable succès.

<sup>1</sup> *Implantations : fnac en suisse* : [http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id\\_article=23107&print=1](http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id_article=23107&print=1)

<sup>2</sup> *Pub Fnac Espagne* : <http://www.strategies.fr/archives/1215/121502003/#>

### II. Les modalités de l'implantation de la Fnac au Brésil

En dépit des difficultés économiques et financières du Brésil vues précédemment, ce pays reste la huitième puissance économique mondiale avec 160 millions d'habitants. Le nombre de clients potentiels est estimé à 40 millions, contre 12 millions en France aujourd'hui. Dans ce contexte, Fnac envisage d'implanter à terme entre 15 et 20 magasins au Brésil. Retour sur cette première implantation de la Fnac dans un pays émergent, et sur le continent Américain.

#### A. L'acquisition d'Atica Shopping Cultural

Le 26 juin 1998, la Fnac a signé un accord de principe avec Atica/Scipione pour l'acquisition d'Atica Shopping Cultural, une entreprise de distribution de livres et de disques. Elle disposait de trois magasins situés à São Paulo, et totalisait un chiffre d'affaires d'environ 42 millions de R\$ pour l'année 1998 (environ 220 millions de francs).

Dès 1998, le premier de ces trois magasins était en cours de transformation. La mise en oeuvre de cette opération a été soumise à l'exécution d'audits d'acquisition. Le 1er juin 1999, près d'un an plus tard, la Fnac a ouvert son premier magasin hors des frontières de l'Europe à Sao Paulo, au Brésil, dans le quartier de Pinheiros. Il sera suivi, la même année, de l'ouverture d'un second magasin, Fnac Tatuapé. Par cette acquisition, d'une enseigne déjà existante (Atica), la Fnac a gagné douze mois par rapport au processus habituel de recherche de site et de construction d'un magasin.

L'objectif est de s'implanter dans les grandes capitales du pays comme Brasília, Curitiba, Porto Alegre et Salvador a indiqué Pierre Courty directeur Général de la Fnac. L'investissement pour chaque magasin se situe entre trois et sept millions de réais. La concurrence au Brésil semble être moins sévère qu'en Europe où ce secteur est saturé.

En 20 jours, une entreprise est prête à ouvrir en Europe. Au Brésil, il faut respecter les procédures légales qui ralentissent les démarches.

Pour Pierre Courty, le directeur général de la FNAC au Brésil, l'idée est d'offrir des produits culturels selon le même concept qui marche dans les 63 filiales.

### **B. Le management des ressources humaines**

Dans le but de former au mieux ses équipes brésiliennes, la FNAC a mis au point un programme de formation, avec la collaboration de formateurs portugais. C'est ainsi que le DRH Brésil, le directeur de la formation et le DRH Portugal mirent au point un Kit de Formation innovant mais qui s'averra efficace : il sera d'ailleurs récompensé par PPR. Cette méthode s'est appuyé sur le Kit de Formation français adapté au Portugal, qui avait déjà fait ses preuves lors de l'implantation de la FNAC au Portugal. De plus, elle semblait optimale pour le Brésil, la langue nationale y étant le Portugais, et les deux cultures étant assez proches l'une de l'autre.

En pratique, quatre collaborateurs portugais sont allés former une dizaine de formateurs brésiliens. Ensuite, ces hommes formaient des équipes de trois, un portugais et deux brésiliens, et allaient sur le terrain former les vendeurs. Au bout de trois semaines, les formateurs brésiliens étaient suffisamment compétents et les portugais pouvaient s'en aller. Au total, il aura fallu cinq mois pour que tous les vendeurs brésiliens soient formés.

Cette technique, qui avait déjà prouvé son efficacité au Portugal, a permis à la FNAC de prouver sa capacité à dépasser les barrières culturelles, un obstacle qui se pose très fréquemment lors de l'implantation d'une entreprise sur un continent étranger. Ici, l'entreprise peut donc se féliciter de sa trouvaille, qui a d'ailleurs été considérée comme un modèle à suivre par les autres filiales du groupe PPR.

### **C. Le concept Fnac au Brésil**

Lors de son implantation au Brésil, la Fnac a souhaité démontrer l'aspect ludique et le plaisir que peut procurer l'achat de produits culturels et spécialisés dans les nouvelles technologies.

Le magasin : Conçu sur le modèle européen, il offre, en plus des six gammes de produits habituels (disques, livres, informatique, son, jeux et photo), un rayon presse, un rayon papeterie, et pour la première fois dans le Groupe PPR, un cybercafé. Cette boutique couvre une surface de près de 6 000 m<sup>2</sup>. Le réseau de magasins brésiliens offre ainsi aux clients un espace agréable où ils peuvent feuilleter des magazines, lire des livres, écouter de la musique et jouer avec les équipements sans aucune obligation d'achat : la boutique étant un lieu de détente, procurant les mêmes sensations qu'une sortie en plein air.

L'enseigne organise aussi des événements (environ 250 par ans) et des promotions sont réservées aux détenteurs de la carte d'adhérents. On compte 55 000 membres au Brésil, contre plus d'un million et demi à travers le monde.

Pour se rapprocher de ses clients et devenir un élément de leur vie quotidienne, l'enseigne va jusqu'à implanter un magasin saisonnier, en hiver, dans la ville de Campos do Jordão City. Cette ville est très prisée de la population de Sao Paulo à cette période de l'année car le climat y est doux et les paysages sont magnifiques.

Durant les mois de Juin et Juillet, la Fnac a mis en place un calendrier chargé d'événements culturels, surtout axés autour de la musique classique.

Le 7 juin 2004, la fnac a émis le souhait d'établir une joint venture avec une maison d'édition pour développer une ligne de livres de poche de lectures contemporaines, appliquant ainsi un concept qui avait très bien fonctionné lors de son lancement dans sa filiale au Portugal.

L'enseigne a également développé son concept d'acteur culturel des produits online sur le marché brésilien avec la mise en ligne de Fnac.com.br.

### III. Le développement de la Fnac au Brésil depuis sa première implantation<sup>1</sup>

Amorcé en 1998, le développement de la Fnac au Brésil a connu un accroissement constant avec l'implantation de nouveaux points de vente.

Le chiffre d'affaire serait de l'ordre de 100 millions de réals par an. Le secteur électronique a été bénéficiaire et les secteurs de l'informatique, de la photographie, de l'image et de la Hi-fi ont atteint leur objectif de vente. Les secteurs des livres et les CD représentent chacun 25% du chiffre d'affaire.

- Chronologie des évènements

En 2001, La Fnac ouvre son troisième magasin brésilien à Rio de Janeiro, dans le centre commercial de Barrashopping. "Fnac Barra" est le 81ème magasin de l'enseigne. Cet espace dispose d'une surface de 3200m<sup>2</sup> et d'une équipe de 156 personnes. La Fnac "Barra" a été inaugurée le mardi 10 avril en présence du chanteur Gilberto Gil, de l'écrivain Carlos Heitor-Cony, de Lenine, jeune pointure montante de la musique brésilienne, et de la chanteuse Fernanda Abreu, le tout animé par l'actrice Regina Casé. Les films publicitaires réalisés à l'occasion de l'inauguration par W/Brasil sont récompensés par le premier prix du Clio Award l'un des festivals publicitaires les plus disputés au monde. Ces trois films avaient déjà obtenu un Lion d'Argent à Cannes en 2002.

En 2004, la Fnac réalise un chiffre d'affaires 2004 en hausse de 8,6% sur l'ensemble de l'exercice, et s'élève à 3,8 milliard d'euros. La croissance au Brésil est de 54,8%. Le Brésil est donc à cette date la zone la plus rentable pour la FNAC. L'enseigne y a ouvert 2 nouveaux points de vente : Curitiba et Brasilia. Elle dispose à présent de six boutiques. Curitiba constitue sa première implantation dans le sud du Brésil. Toujours la même année, Fnac Brésil participe et s'engage dans la campagne

nationale « Alfabetização Solidária » , campagne pour laquelle elle fait don de 1% du CA brut des magasins brésiliens. L'enseigne soutient également la revue OCAS, dédiée à la réinsertion des sans-emplois et diffusée en magasin. Elle effectuera également des opérations de sensibilisation du public avec la mise en place de rencontres et débats lors des « Cycle Appui à la lecture » , en partenariat avec l'ONG « Brésil lecteur » , « Cycle Diversité culturelle » ; « Cycle Art et Citoyenneté » , des opérations qui seront reconduites en 2005-2006.

En 2005, la Fnac participera également de manière très active à l'année du Brésil en France<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : *Troisième magasin :*

[http://www.ppr.com/files/631775729289531250\\_Lettre\\_act16.pdf](http://www.ppr.com/files/631775729289531250_Lettre_act16.pdf)

*Cinquième magasin au Brésil :*

<http://www.distrijob.fr/news/shownews.asp?rec=8894>

*Sixième magasin au Brésil :* <http://www.ppr.com/blank.html?aspxerrorpath=/frontint.aspx>

<sup>2</sup> *Année du Brésil en France :*

<http://humanvillage.com/article5359.html>

### Conclusion

L'implantation de la Fnac au Brésil est à l'heure actuelle une réussite, tant sur le plan des résultats générés que sur celui du management des ressources humaines. De plus, le Brésil a permis à l'enseigne de mettre un premier pied sur le continent américain.

En 2005, la Fnac dispose de 109 magasins (hors Fnac éveil et jeux, Fnac Services et Surcouf) dont 41 à l'international, pour une surface de vente de plus de 268 000 m<sup>2</sup>. A cela s'ajoutent 8 magasins en joint-venture. L'enseigne représente près de 30% du CA de PPR, et réalise 23,6% de son CA dans les 6 pays où elle est implantée. Dans les pays d'implantation traditionnelle, les meilleures performances ont été enregistrées en Espagne (+ 14,9 %), et au Portugal (+ 10,2 %).

Les pays d'implantation plus récente ont des croissances de 52,1 % pour le Brésil, 8,7 % en Suisse, et 7,6 % en Italie. Fnac.com se classe meilleur site marchand du secteur privé en termes d'audience avec 5,2 millions de visiteurs uniques par mois et devrait très rapidement devenir le premier magasin Fnac en France en termes de chiffre d'affaires.

Au Brésil, l'enseigne dispose de 6 points de vente. En Espagne, la Fnac a ouvert en mai un troisième magasin madrilène dans le centre commercial de Parque Sur et en septembre d'un magasin à Saint-Sébastien au Pays basque. Au Portugal, la Fnac a inauguré en juin son huitième magasin à Albufeira, dans le sud du pays. L'enseigne a également ouvert en décembre son premier magasin grec à Athènes sur 2 100 m<sup>2</sup> dans le plus grand centre commercial de Grèce, en partenariat avec le groupe Marinopoulos.

Ces ouvertures se sont accompagnées du lancement d'un nouveau concept de magasin : aménagement plus aéré, nouvelle signalétique, nouveau mobilier, plus bas et plus facile à déplacer, allées de circulation plus larges, tout cela permettant une meilleure mise en avant des produits. Pour améliorer la disponibilité de ses vendeurs, la Fnac travaille sur un programme qui, sur le long terme, devrait permettre la diminution

de tâches annexes, l'accroissement de la présence physique aux heures de pointe et le développement des compétences. Depuis août 2005, la Fnac dispose d'une deuxième plate-forme logistique, basée à Wissous, dans l'Essonne. La nouvelle plate-forme de Wissous devrait permettre à la Fnac de centraliser jusqu'à 130 millions de produits d'ici 2008.

Au cours de l'année 2006, l'enseigne va renforcer son leadership à l'international et prévoit ainsi l'ouverture de trois nouveaux magasins en Espagne (Bilbao, Séville et Palma), deux au Portugal (Coimbra et Funchal) et un magasin au Brésil (Morumbi).

L'expansion internationale est donc toujours l'un des axes majeurs de développement de l'enseigne qui envisage de doubler le nombre de ses magasins à l'étranger d'ici cinq ans. Aux vues de ces ambitions, nous pouvons donc en déduire que si le Brésil a été un succès, l'enseigne reste tout de même sur ses gardes quant aux nouvelles implantations en Amérique Latine, privilégiant l'Europe méditerranéenne.

## Annexes :

.....	<b>1</b>
<b>Dossier : La stratégie d'implantation de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>1</b>
.....	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>4</b>
<b>Première partie : La FNAC : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>8</b>
<b>I.Historique.....</b>	<b>8</b>
A. La naissance d'un concept révolutionnaire.....	8
B. Une succession de dirigeants.....	8
C. Peu à peu, la FNAC élargit ses activités.....	9
D. La FNAC s'internationalise.....	10
<b>II.Le concept1.....</b>	<b>11</b>
A. Les produits et services.....	11
B. Les points de vente.....	12
C. L'image de marque.....	12
D. La politique de prix.....	13
E. La communication3.....	14
<b>III.Les enseignes spécialisées et les filiales de la FNAC.....</b>	<b>16</b>
A. Les Enseignes spécialisées.....	16
B. Les Filiales.....	17
<b>IV.L'environnement de la FNAC.....</b>	<b>19</b>
A. Le groupe PPR.....	19
B. Environnement externe.....	23
C. Environnement interne.....	26
<b>Deuxième partie : Le Brésil : Présentation du territoire d'implantation.....</b>	<b>28</b>
<b>I.Présentation de la situation du Brésil en 1999.....</b>	<b>28</b>
A. Situation économique du pays.....	28
B. Les tournants historiques et politiques au Brésil jusqu'en 1999.....	31
C. Organisation de la société Brésilienne.....	33
D. Organisation de la population active.....	34
<b>II.Le Brésil, l'international et le marché de l'édition.....</b>	<b>37</b>
A. Le Brésil dans les échanges internationaux en 1999.....	37

B. Le marché de l'édition au Brésil.....	39
<b>III. Les modalités d'implantation d'une entreprise française au Brésil.....</b>	<b>42</b>
A. La réglementation des implantations.....	42
B. Evaluation du risque pays.....	46
<b>Troisième partie : Les modalités d'implantation et la stratégie de développement de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>50</b>
<b>I. Les objectifs et la stratégie de développement de la FNAC en 1999.....</b>	<b>50</b>
A. Ses résultats en 1999.....	50
B. Ses parts de marché :.....	51
C. Stratégie et perspectives.....	51
2 Pub Fnac Espagne :.....	57
<b>II. Les modalités de l'implantation de la Fnac au Brésil.....</b>	<b>58</b>
A. L'acquisition d'Atica Shopping Cultural.....	58
B. Le management des ressources humaines.....	59
C. Le concept Fnac au Brésil.....	59
<b>III. Le développement de la Fnac au Brésil depuis sa première implantation1.....</b>	<b>61</b>
2 Année du Brésil en France :.....	62
<b>Conclusion.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexes :.....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>68</b>
<b>Dossier : La stratégie d'implantation de la FNAC au Brésil.....</b>	<b>72</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>69</b>
IMAGINER.....	69
Evolution concept fnac :.....	69
Le magasin Fnac de demain.....	69
ÉDITION D'ENTREPRISE.....	71
Fnac utilise SAP : un outil qui compte !.....	71
Choisi en 1997 par la Fnac pour optimiser les système comptable et le contrôle de gestion de tous ses magasins et filiales, le progiciel SAP est, depuis 1er janvier 2003, une réalité pour toutes les entités Fnac, en France comme à l'étranger. Au total, 30 sociétés et une centaines de sites du Groupe Fnac utilisent aujourd'hui l'outil SAP, leader mondial des progiciels de gestion.....	71

Le précédent système, dont la technologie n'était plus à jour et dont les applications étaient très franco-françaises, n'offraient ni la visibilité globale, ni la souplesse nécessaires à une entreprise en pleine expansion. Un nouveau système plus performant s'imposait. Plusieurs objectifs ont été fixés lors de son démarrage en 1998 : réduire les délais d'élaboration des résultats et tableaux de bord, supprimer les doubles saisies, accélérer la mise à disposition des résultats, et simplifier et uniformiser dans le groupe Fnac les procédures de gestion et de reporting. La Fnac a retenu le logiciel FAP R/3, à l'instar de Guilbert, une autre enseigne du groupe PPR, notamment pour la couverture internationale de ses fonctions.....71

Les avantages de l'outil.....71

Les utilisateurs (comptables, trésoriers, contrôleurs de gestion, directeurs de magasin, responsables de département et direction générale) apprécient d'avoir un outil unique. Pour Fnac.com comme pour Fnac Junior ou Fnac Brésil, tous les sites fonctionnent avec des tableaux de bord identiques, basés sur les mêmes pratiques et les mêmes modèles de gestion. SAP permet d'accéder facilement à son tableau de bord en temps réel, et donne la possibilité, par exemple, d'effectuer des comparaisons entre magasins et départements (chiffres d'affaires, marges...). Le temps gagné permet aux utilisateurs de se consacrer davantage aux travaux de contrôle qui sont le coeur de leur métier et d'assurer un suivi des plans d'action opérationnels.....71

C'est à la fois un réel outil de pilotage au quotidien, qui tient compte des spécificités fiscales et comptables de chaque pays, et un outil de consolidation et de reporting Groupe rapide et fiable.....72

L'accompagnement utilisateurs.....72

600 utilisateurs Fnac ont été formés aux nouvelles pratiques de comptabilité et de gestion SAP par des formateurs maison. Parallèlement, une assistance Utilisateurs a été mise en place, ainsi que des correspondants SAP en régions et dans les différents pays, un manuel Utilisateurs sur l'intranet, avec des versions flamande, espagnole, portugaise et anglaise pour Taiwan. Le Centre de Compétences SAP, créé

par la Fnac en 2002 et composé de l'équipe qui a mené la conduite du projet SAP, gère les adaptations fonctionnelles, les soucis d'interfaces, la maintenance et les évolutions du progiciel SAP.....	72
L'avenir.....	72
Deux chantiers initiés par PPR sont actuellement en cours pour l'équipe du Centre de Compétences SAP: Welcome, le projet e-procurement (mise en ligne du processus d'approvisionnement des produits et services non marchands), et Cassandra, projet de refonte de l'outil de consolidation financière et de mise en place de nouveaux formats de comptes de résultats.....	72
LE GRAND PRIX.....	72
LE GRAND PRIX.....	73
Grèves :.....	73
Deuxième partie.....	76

### **Bibliographie :**

<http://fr.wikipedia.org>  
[www.cofacerating.fr](http://www.cofacerating.fr)  
[www.fnac.com](http://www.fnac.com)  
[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)  
[www.pprfinance.com](http://www.pprfinance.com)  
[www.missioneco.org](http://www.missioneco.org)  
[www.ambafrance.org.br](http://www.ambafrance.org.br)  
[www.coface.com.br](http://www.coface.com.br)

[www.bresibresils.org](http://www.bresibresils.org)  
<http://www.expatsmagazine.com>  
[www.cofacerating.fr](http://www.cofacerating.fr)  
<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CH4-102-2005E.pdf>  
[www.peopleatppr.com](http://www.peopleatppr.com)  
[www.pprlive.com](http://www.pprlive.com)  
[www.strategies.fr](http://www.strategies.fr)

## Annexe

### Première partie

#### *Laboratoires de tests :*

### IMAGINER

#### Dans les coulisses des labos de la Fnac

**Chaque année, les laboratoires d'essais de la Fnac testent 2 000 appareils : téléphones mobiles, ordinateurs, téléviseurs ou encore appareils photo. Les 800 retenus sont notés pour guider le consommateur dans ses choix.**

Dans les laboratoires d'essais de la Fnac, les téléphones mobiles subissent des « torture tests » enfermés dans une cage de Faraday, une pièce blindée hérissée de picots de mousse du sol au plafond. Hermétique aux perturbations radioélectriques, l'endroit permet de mesurer les performances des innovations de Nokia, Siemens ou Alcatel. Un sort identique attend les écrans TV, qui sont enfermés dans une pièce obscure où le robot Marguerite analyse le rayonnement et la qualité des images. Une deuxième cage de Faraday insonorisée est réservée à la hi-fi. La moindre nuisance sonore d'un lecteur DVD est enregistrée.

*700 000 euros par an pour améliorer les essais*

Un homme règne sur cet étrange monde technologique : Victor Jachimowicz, directeur des laboratoires d'essais. La barbe au vent et l'oeil malicieux, cet ingénieur de formation a connu la Fnac des années soixante. À cette époque, les produits se testaient au comptoir des magasins. Aujourd'hui, il dirige une équipe d'une dizaine de personnes réparties dans trois laboratoires situés à Paris pour l'électronique, à Clichy pour la photo et à Gagny pour la micro-informatique. Deux mille produits sont testés chaque année. Sur ce nombre, huit cents sont retenus. Les résultats des tests sont résumés dans les *Dossiers Fnac*, des brochures publiées à 9 millions d'exemplaires, ainsi que sur le site [fnac.com](http://fnac.com). Pour que le consommateur repère rapidement le produit idéal, les *Dossiers* utilisent une notation par étoile. « *Notre système de test est si complet que nous envoyons parfois nos résultats aux responsables recherche et développement des fabricants. C'est un échange de bons procédés : nous recevons les prototypes en avance et nous facilitons leur amélioration. Par exemple, je viens de rapporter un graveur DVD Sony du Japon. Lorsque les tests seront achevés, j'en ferai part gratuitement à mon interlocuteur nippon* », assure fièrement Victor Jachimowicz.

Chaque année, la Fnac investit 700 000 euros pour améliorer la qualité de ses essais. « *Il est indispensable de repérer " la " nouveauté qui séduira le consommateur*, précise Christophe Cuvillier, directeur général marketing et produits à la Fnac. *Au fur et à mesure qu'une technologie se banalise, il faut trouver des innovations de substitution. Par exemple, le prix moyen d'un DVD a chuté de 35 % cette année. Notre relais de croissance a été la photo numérique, dont les ventes ont doublé.* » Victor Jachimowicz n'a donc pas fini de sillonner le monde à la recherche du dernier gadget capable de fidéliser les acheteurs et... de préserver les marges.

MARIE NICOT

Source :

<http://www.strategies.fr/archives/1267/126704101/#>

#### Evolution concept fnac :

#### **Le magasin Fnac de demain**

**Depuis juin 2002, plus de 200 intervenants de tous les horizons de l'entreprise se sont investis pour réfléchir à l'évolution du magasin de demain. A la veille des tests, en voici les grandes lignes.**

La Fnac s'oriente vers une évolution de ses magasins, sans rupture avec le concept actuel, mais renforçant l'efficacité commerciale tout en concrétisant l'identité et les valeurs de la Fnac. La réflexion a été menée sous 2 angles : la mise en cohérence du parc actuel et la préparation de l'évolution des nouveaux magasins.

La démarche s'est essentiellement construite à partir du client : pourquoi vient-il à la Fnac ? Quelle vision a-t-il des magasins ? Comment mieux répondre à ses attentes ? Une étude client a été menée sur un panel d'une dizaine de magasins en France, qui a fait ressortir une série de scénarios de visite type. Cette étude est devenue l'un des outils indispensables à la réflexion menée avec plus de 200 personnes de l'enseigne, tous niveaux et tous métiers confondus. 60% des intervenants étaient issus de magasins, l'objectif étant de se positionner entre ambition et réalité.

Les principaux enseignements de cette réflexion s'articulent autour de 3 axes :

- > **Séduire** : pour donner envie de découvrir et d'acheter, les magasins doivent être plus vivants, événementiels, moins linéaires et mettre en scène les produits en faisant ressortir leur usage. En bref, il s'agit de «débanaliser» l'offre et de surprendre le client.
- > **Faciliter** : pour une lecture claire et simple du magasin, de l'offre produits, des services, qui permette au client d'identifier facilement la réponse à ses besoins et, de fait, se sentir dans une relation de confiance à travers la liberté et le choix proposés. Il faut donc simplifier le parcours et clarifier les messages (vitrines, étiquettes produits...).
- > **Etre Fnac** : la Fnac a des valeurs, une identité forte, des engagements (la prescription par exemple), des éléments qui doivent être présents à tous les niveaux du magasin pour renforcer les différences. Sans toutefois oublier l'essentiel : être un commerçant.

Du fait de la configuration des magasins, un plan type n'est pas envisageable. Par contre, des principes clairs et des règles adaptées ont été définis :

- > **Le chaînage produit** : principe qui permettra d'organiser les espaces marchands en fonction d'une nouvelle logique client.
- > **La commercialité** : c'est l'un des principes de mise en valeur de l'offre. Il s'agira d'allouer des espaces spécifiques dans le magasin, depuis les vitrines jusqu'au fond de chaque département, pour avoir la possibilité de traiter une opération commerciale dans la continuité et de créer un lien sur le parcours du client.
- > **Le balisage** : principe qui concernera la mise en cohérence de quatre types de messages distincts, qui sont le repérage en magasin, les informations produits, les informations services, la communication institutionnelle.

Les principales zones d'évolutions attendues ont été regroupées en trois catégories : les espaces d'animation et de promotion, les espaces services et les espaces marchands.

Par exemple : les espaces d'animation, le Forum, la Galerie photo et le Café sont aujourd'hui disséminés sur le magasin. En les regroupant, le magasin offrira plus de lisibilité et d'impact aux événements et à la culture multiproduit. La Fnac est en effet la seule enseigne de distribution qui offre ce type de lieux et elle doit les exploiter en permanence pour marquer encore mieux cette différence.

Autre exemple : la Billeterie, qui devra être désormais considérée comme un produit et non plus seulement comme un service. Cette mutation implique de passer du comptoir de délivrance de billet à un lieu de commerce et de mise en avant de l'offre. Enfin, les espaces produits techniques seront réorganisés

La phase de programmation terminée, l'architecte prendra le relais. La création architecturale sera ensuite testée dans certains magasins à la rentrée afin de mesurer la pertinence des recommandations et d'évaluer la faisabilité du déploiement. L'objectif est d'être en mesure d'analyser les tests début 2004 pour un déploiement dans la foulée.

## A propos de...

*Le groupe Fnac a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 3,547 millions d'euros. La Fnac compte aujourd'hui un total de 101 magasins, dont 66 sont implantés en France et 35 à l'étranger, répartis dans 7 pays (Belgique, Espagne, Portugal, Suisse, Italie Brésil, Taiwan). Le groupe Fnac, c'est aussi Fnac Service, un Pôle Enfants regroupant Fnac Junior et Eveil et Jeux, Surcouf et le site Internet fnac.com.*

## Contact Presse :

Fnac  
Jérôme Abribat  
01 55 21 54 44  
[jerome.abribat@fnac.tm.fr](mailto:jerome.abribat@fnac.tm.fr)

Lundi 25 Août 2003

Source : [http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id\\_article=23334&print=1](http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id_article=23334&print=1)

## ÉDITION D'ENTREPRISE

### La Fnac bien dans son Epok

Le distributeur a lancé le 14 octobre « Epok », magazine de marque, conçu et réalisé par Textuel.

Il a tout d'un news. Couverture, sujets, diffusion... Mais ce n'est pas un news. En revanche, « Epok » est sans doute le plus magazine des consumer français. Ce nouveau mensuel de 140 pages, consacré à l'actualité culturelle et technologique, est disponible, depuis le 14 octobre, dans les magasins Fnac. Installé près des caisses ou à l'entrée des deux cents points de vente de l'enseigne, « Epok » est vendu 10 francs mais remis gratuitement aux adhérents de la Fnac. La diffusion visée est de 600 000 exemplaires, ce qui le place dans le peloton de tête des news magazines français. *Télérama*, le premier de la classe, culmine à 653 579 exemplaires.

*L'équilibre dans deux ans*

François-Henri Pinault, président de la Fnac, explique dans l'éditorial, qu'« Epok » souhaite « raconter toutes les cultures et toutes les technologies (...), montrer les filiations, les métissages et les ruptures sans a priori ». Au sommaire, trois grandes rubriques mêlent les genres et les styles. Azimuts fait un tour express de l'actualité de A à Z. Le Magazine propose, pour le premier numéro, un reportage sur les artistes algériens et une interview exclusive d'Alain Souchon, vendue en couverture. Enfin, Le Guide présente une sélection, parmi les nouveautés de disques, livres, logiciels, etc. « Nous avons mis en place une charte éditoriale garantissant l'indépendance du titre. Il n'y aura pas d'accord particulier avec les fournisseurs ni de publirédactionnel », explique Denis Vicherat, directeur des publications de la Fnac. *Le choix des sujets appartient à la rédaction.* Celle-ci est installée dans les locaux de Textuel, l'agence chargée de la conception d'« Epok ». Dix personnes ont été embauchées dont Yann Plougastel, rédacteur en chef du titre et ancien grand reporter à *L'Événement du jeudi*. « Avec deux tiers du budget couverts par la publicité (180 000 F la page selon la régie Media & Supports) et un tiers par les ventes, nous espérons atteindre l'équilibre financier d'ici à deux ans, l'objectif n'étant pas de gagner de l'argent », précise Denis Vicherat. En effet avec « Epok », la Fnac souhaite, avant tout, soigner la relation nouée avec sa clientèle tout en continuant, comme elle le fait via ses forums ou ses bancs d'essai, à donner de l'information sur les produits vendus. Les adhérents, qui reçoivent le magazine « Contact » à domicile, souhaitent davantage d'informations. Mais la pagination était difficile à accroître compte tenu d'un budget dépassant déjà les 20 millions de francs. D'où la décision de créer « Epok ». « Contact » est donc transformé en guide pratique. Six versions différentes seront diffusées, en fonction des localisations géographiques des abonnés.

Delphine Masson

Source :

<http://www.strategies.fr/archives/1118/111801602/#>

### *Modernisation de l'outil informatique*

#### **Fnac utilise SAP : un outil qui compte !**

**Choisi en 1997 par la Fnac pour optimiser les système comptable et le contrôle de gestion de tous ses magasins et filiales, le progiciel SAP est, depuis 1er janvier 2003, une réalité pour toutes les entités Fnac, en France comme à l'étranger. Au total, 30 sociétés et une centaines de sites du Groupe Fnac utilisent aujourd'hui l'outil SAP, leader mondial des progiciels de gestion.**

**Le précédent système, dont la technologie n'était plus à jour et dont les applications étaient très franco-françaises, n'offraient ni la visibilité globale, ni la souplesse nécessaires à une entreprise en pleine expansion. Un nouveau système plus performant s'imposait. Plusieurs objectifs ont été fixés lors de son démarrage en 1998 : réduire les délais d'élaboration des résultats et tableaux de bord, supprimer les doubles saisies, accélérer la mise à disposition des résultats, et simplifier et uniformiser dans le groupe Fnac les procédures de gestion et de reporting. La Fnac a retenu le logiciel FAP R/3, à l'instar de Guilbert, une autre enseigne du groupe PPR, notamment pour la couverture internationale de ses fonctions.**

#### **Les avantages de l'outil**

**Les utilisateurs (comptables, trésoriers, contrôleurs de gestion, directeurs de magasin, responsables de département et direction générale) apprécient d'avoir un outil unique. Pour Fnac.com comme pour Fnac Junior ou Fnac Brésil, tous les sites fonctionnent avec des tableaux de bord identiques, basés sur les mêmes pratiques et les mêmes modèles de gestion. SAP permet d'accéder facilement à son tableau de bord en temps réel, et donne la possibilité, par exemple, d'effectuer des comparaisons entre magasins et départements (chiffres d'affaires, marges...). Le**

temps gagné permet aux utilisateurs de se consacrer davantage aux travaux de contrôle qui sont le coeur de leur métier et d'assurer un suivi des plans d'action opérationnels.

C'est à la fois un réel outil de pilotage au quotidien, qui tient compte des spécificités fiscales et comptables de chaque pays, et un outil de consolidation et de reporting Groupe rapide et fiable.

## L'accompagnement utilisateurs

600 utilisateurs Fnac ont été formés aux nouvelles pratiques de comptabilité et de gestion SAP par des formateurs maison. Parallèlement, une assistance Utilisateurs a été mise en place, ainsi que des correspondants SAP en régions et dans les différents pays, un manuel Utilisateurs sur l'intranet, avec des versions flamande, espagnole, portugaise et anglaise pour Taiwan. Le Centre de Compétences SAP, créé par la Fnac en 2002 et composé de l'équipe qui a mené la conduite du projet SAP, gère les adaptations fonctionnelles, les soucis d'interfaces, la maintenance et les évolutions du progiciel SAP.

## L'avenir

Deux chantiers initiés par PPR sont actuellement en cours pour l'équipe du Centre de Compétences SAP: Welcome, le projet e-procurement (mise en ligne du processus d'approvisionnement des produits et services non marchands), et Cassandra, projet de refonte de l'outil de consolidation financière et de mise en place de nouveaux formats de comptes de résultats.

source : [http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id\\_article=23240](http://www.pprlive.com/index.php?action=article&id_article=23240)

## *Pubs et communication fnac :*

### LE GRAND PRIX

#### Vive l'agitation sociale

Depuis l'arrivée à sa tête de François-Henri Pinault, la Fnac multiplie les ouvertures de magasins et les diversifications.

La Fnac s'agit à nouveau. François-Henri Pinault, trente-cinq ans, « fils de », nommé à la tête du groupe il y a un an, a voulu frapper vite et fort. D'ici à l'an 2001, pas moins de 150 magasins verront le jour: 20 implantations dans des villes de plus de 100 000 habitants, 30 boutiques juniors (pour les enfants de moins de 12 ans) sur le modèle de celle inaugurée à Ivry en novembre dernier, et une centaine d'espaces télécoms pour répondre au boom de ce nouveau marché. Dans le même temps, le distributeur culturel, déjà présent en Belgique, en Espagne et au Portugal, veut faire passer la part de son chiffre d'affaires à l'international de 10% à 25%. Ce programme ambitieux réclame une communication à l'avenant. Chez DDB Needham, l'agence en charge de l'image Fnac, c'est le branle-bas de combat. « Une vingtaine de personnes planchent en permanence sur les campagnes. La Fnac communique tout le temps. Par l'intermédiaire des médias classiques mais aussi à l'occasion des 12 000 événements recensés en 1997: les forums, les expos, les show-cases, etc. C'est un travail de dentelle. Nous devons être capables à la fois de réagir très rapidement et de mener un travail important de planification, notamment pour réserver les espaces publicitaires de centres-villes », confie Jean-Noël Perrin, responsable du budget depuis quelques mois. Formes les plus visibles de ce travail, les campagnes d'affichage sur flancs de bus et, pour la première fois, sur les rames de métro, avec le slogan de circonstance « À la Fnac, toutes les musiques se croisent » et le film diffusé dans les salles de cinéma, « Le quizz des disquaires ».

#### *L'engagement social*

Aujourd'hui, la mécanique semble bien huilée mais l'enseigne est partie de zéro. Jacques Margulès, directeur de la communication de la Fnac, l'admet volontiers: la culture publicitaire n'est pas dans la tradition maison (voir ci-contre). Il a fallu réaliser un travail important en interne pour faire accepter l'utilité d'une communication vis-à-vis de l'extérieur. Pendant longtemps, le seul outil de communication a été le journal des adhérents, *Contact*. Il s'agissait d'informer les fidèles sur les traquenards de la société de consommation et faire le tri entre le bon grain et l'ivraie. Créée en 1954 par André Essel et Max Théret, deux militants trotskistes, anciens résistants, la Fédération nationale d'achat des cadres repose sur un concept novateur: le social appliqué au commerce, dans un secteur encore archaïque. À l'époque, la distribution se résume à des fabricants d'un côté, et des détaillants jaloux de leurs marges de l'autre. La Fnac met les pieds dans le plat en promettant aux fabricants une clientèle nouvelle en échange de remises. Les adhérents, eux, se voient remettre des carnets avec les adresses où ils bénéficient de réductions. Ou comment la pratique de la remise, les fameux -20%, devient celle de la défense des consommateurs. Après la photographie, le disque (1961), le livre (1974) et la micro-informatique (1980) entrent dans les rayons de la Fnac. Le succès est au rendez-vous.

#### *Affirmer son identité*

Mais il faut attendre 1984 pour que, sous la houlette de Publicis, la Fnac fasse, timidement, ses premiers pas dans le monde de la publicité. Les premières campagnes, en noir et blanc, jouent sur un bon slogan, « La Fnac, l'oxygène de la tête ». Publicis passe le relais à Audour Soum qui introduit la couleur et prend pour logo le sac Fnac. Il s'agit d'attirer un autre type de clientèle

que celle des adhérents, sortir l'enseigne de son cercle d'initiés et montrer que la Fnac est dans la rue, «*quelque chose de chaleureux et de convivial, à la fois la tête et le cœur*», se souvient Évelyne Soum, en charge du budget entre 1987 et 1990. Petit à petit, la plate-forme d'image de la Fnac se dessine. Mais les changements constants d'actionnaires ne facilitent pas la tâche des publicitaires. Avec l'arrivée de DDB Needham en 1991, la communication trouve un peu de cohérence. «*La Fnac s'éparpillait: trop de campagnes, de produits, de magasins, un éclatement des prises de parole*», explique Jean-Noël Perrin. Le sac logo disparaît, le nouveau est légèrement penché. La couleur moutarde est revendiquée. Surtout, DDB retravaille les valeurs de la Fnac pour lui donner une identité. On insiste sur le côté tête chercheuse multiculturelle de l'enseigne, sur son engagement social, sur la qualité du service, sur l'innovation technologique avec le laboratoire de tests. À chaque campagne, on joue sur une des ces facettes et on trouve le slogan adéquat. Par exemple «*Agitateur depuis 1954*», qui capitalise sur l'engagement social du distributeur culturel ou «*Parole de Fnac*» en 1994, mettant en avant la qualité du service. En 1995, l'agence met au point une charte graphique qui sert d'outil à toutes les boutiques: celles-ci sont libres de faire leurs propres campagnes mais elles doivent respecter cette charte (fond noir, logo, etc.) qui donne le ton de l'enseigne. Les agences étrangères de DDB traitent les campagnes nationales. La machine tourne, la Fnac peut passer à autre chose.

Camélia Encinas

Source :

[http://www.strategies.fr/archives/1059/105906601/saga\\_vive\\_l\\_agitation\\_sociale.html#](http://www.strategies.fr/archives/1059/105906601/saga_vive_l_agitation_sociale.html#)

## LE GRAND PRIX

### La Fnac connaît la chanson

**Le Grand Prix Stratégies 1998 a été décerné à la Fnac et à son agence DDB, pour le film «Le Quizz des disquaires».**

Une agence créative, DDB. Une entreprise décidée à être plus visible, la Fnac. Un réalisateur aimant les idées avant de se faire plaisir sur la forme, Philippe Pollet-Villard. C'est finalement très simple de faire de la bonne publicité! Étonnant par son style, son humour et son casting, le film «Le Quizz des disquaires» méritait ce Grand Prix Stratégies 1998. Il récompense, une fois n'est pas coutume, une campagne cinéma, à l'écran depuis le mois de novembre 1997. Il y a longtemps que Christian Vince, vice-président et directeur de création chez DDB, avait en tête l'idée de ce spot: «*Il ne se passait pas une seule semaine sans que quelqu'un nous dise: "C'est dingue, à la Fnac, tu arrives, tu chantes l'air d'un truc que tu cherches depuis des lustres, et ils te le trouvent immédiatement"*». Le spot met effectivement en scène des personnes de tous âges, conditions et nationalités qui poussent la chansonnette... Cette idée, qui a bénéficié d'un budget de production de 1,5 million de francs (film de 55secondes), n'était pas facile à exécuter: «*L'objectif était de mettre en scène des gens qui ne savent pas chanter, mais sans réaliser un énième film d'amateur*», explique Philippe Pollet-Villard. Le réalisateur, dans un premier temps, s'est attaché à soigner le casting. Il a rencontré une cinquantaine de candidats, qu'il a dénichés soit dans son cours de théâtre, soit, plus simplement, dans la rue. Le tout a été complété par un "casting director" classique. «*Il était indispensable de trouver des personnes qui chantent faux sans le faire exprès afin d'atteindre un niveau de sincérité suffisant*», raconte-t-il. Le tournage s'est déroulé sans problèmes, à écouter les uns et les autres. «*Christian Vince joue parfaitement son rôle de directeur de création : il sait rester à sa place, son autorité créative est réelle, si bien que tout le monde travaille en confiance*», dit Philippe Pollet-Villard, qui connaît bien les agences pour avoir été lui-même directeur artistique chez BDDP. Christian Vince n'est pas non plus avare de compliments sur son partenaire. «*Philippe ne s'occupe jamais de la forme tant qu'il n'a pas bien mis en perspective l'idée à développer. C'est seulement après qu'il s'attache au style. Une démarche étonnante et d'autant plus appréciable de la part d'un ancien directeur artistique*», explique-t-il. «*Ce film redonne la parole au consommateur en banissant toute arrogance*», dit de son côté Hervé Brossard, président de DDB France. François-Henri Pinault, président de la Fnac, ne tarit pas d'éloges sur ce nouvel axe de communication: «*La Fnac a une idée fixe, la qualité. L'agence et le réalisateur se sont débrouillés pour faire d'une idée plutôt populaire un film qui soit à la fois soigné et élégant, ce qui n'était pas si évident*». Fortes de ce succès, la Fnac et son agence s'acheminent vers une communication cinéma de plus en plus soutenue: «*Ce média est celui des gens qui sortent, qui sont curieux, qui achètent de la culture, estime le directeur de la création de DDB. Il est donc indispensable d'être présent au cinéma*». Désormais, la volonté de la Fnac est de faire cohabiter deux types de communication. Le premier, à l'image du film «Le Quizz des disquaires», s'adresse à tous, avec une tendance jeune évidente. Le second, inauguré au cours du mois d'avril par une vague d'affichage sur le thème du mélange des cultures, sera résolument engagé sur des sujets culturels, voire des sujets politiques.

Cristina Alonso

Source :

<http://www.strategies.fr/archives/1059/105906401/#>

Grèves :

**Fnac, « agitateur depuis 1954 », Exploiteur.com**

*Ou : Fnac Do, fast food de la culture*

La Fnac compte 84 magasins, dont 58 en France, en Europe, à Taiwan, au Brésil et emploie environ 10.000 salariés.

Conçue en 1954 par André Essel et Max Théret comme groupement d'achat, elle sera victime de son succès jusqu'à perdre son âme. Elle fait partie depuis 1994 du groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR), premier groupe français de la distribution non alimentaire, qui rassemble des enseignes aussi connues et rentables que Pinault, Printemps, Conforama, La Redoute, Finaref (services financiers), Rexel, Gucci... Le patron de PPR, François Pinault, s'est octroyé en début d'année une augmentation de 36% de son salaire, et sans payer d'impôts.

Ce groupe compte parmi les leaders mondiaux de la distribution spécialisée et exploite plus de 108.000 salariés ; son chiffre d'affaires consolidé s'est élevé en 2001 à 27 798,5 millions d'euros, en croissance de +12,3%.

La Fnac, pour sa part, a réalisé un chiffre d'affaires en 2001 de 3.347,4 millions d'euros avec une progression sur l'année précédente de +14,1%. "Les magasins en France enregistrent une progression de 8,5%, tirée par une croissance à deux chiffres des produits éditoriaux. Fnac réalise 18,8% de son chiffre d'affaires hors de France (16,3% en 2000), avec notamment des croissances à deux chiffres en Espagne, au Portugal, et au Brésil" (<http://www.pprgroup.com/>). Waw ! !

**Mais « le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous ! »**

Or, ce qu'on voit à la Fnac des Champs Elysées n'est guère encourageant : les 220 salariés, souvent très jeunes, travaillent 7 jours sur 7, avec des horaires d'ouverture de 10h à minuit, avec des temps partiels, un *turn-over* effréné et des salaires dont la moyenne ne dépasse pas les 1000 euros. Ils touchent en outre des salaires inférieurs à ceux des autres magasins de la même enseigne sur Paris : 200 à 300 euros en moins. Voilà donc le secret des bénéfices mirobolants du groupe et de la progression du chiffre : une exploitation éhontée sur l'avenue la plus riche du monde.

**Les salariés de ce magasin se sont mis en grève depuis le 13 février 2002** pour demander un statut égal aux salariés des autres Fnac, une augmentation de 800 F (120 euros), une prime de vacances, une prime de pénibilité (ils travaillent dans un sous-sol), et une prime exceptionnelle pour les vendeurs du rayon Musique du Monde (qui avaient compensé l'absence d'un chef de rayon pendant un an).

La direction, au lieu de négocier sérieusement, a fait appel au tribunal et opposé jusque-là une fin de non recevoir. Mais son mépris face aux salariés n'a fait que ressouder les grévistes et les rendre plus déterminés.

Boycottons ce magasin tant que leurs revendications ne seront pas satisfaites !

Soyons solidaires avec eux !

**Collectif de solidarité avec les salariés de la Fnac en lutte**

AARRG, AC !, Alternative Libertaire, CGT (Collectif CGT de la restauration rapide, BHV, Spectacle, FIAP, Louvre, Disney, IBIS-Groupe ACCOR, Pizza Hut, Maxi-Livres, Mc Do Champs Elysées, Correcteurs), CNT 95, Comité MRAP Vè-XIIIè, Compagnie Jolie Môme, Coordination des Travailleurs Précaires, COSIMAPP, Fédération anarchiste Groupe Louise Michel, G10-Solidaires Paris, Jeunesse Communiste Paris, Jeunesse Communiste

Révolutionnaire, Jeunes Verts, Ligue Communiste Révolutionnaire, Organisation Communiste Libertaire, Parti Communiste Français, Réseau Stop-Précarité, SCALP-Reflex, Les Verts Paris, Voie prolétarienne/Partisan ainsi que de nombreuses personnes à titre individuel.

**Contact grévistes de la Fnac** : Stéphane : 06.62.28.91.57 - [souchustephane@hotmail.com](mailto:souchustephane@hotmail.com)

Coordination du collectif de solidarité : Abdel MABROUKI : 06 09 53 68 08 / Bernard 06.19.72.88.89

**Solidarité financière.** La lutte des Fnac, ce n'est pas seulement éviter ce magasin, c'est aussi les aider financièrement en fonction des moyens de chacun. La caisse de grève est alimentée quotidiennement par les personnes qui passent voir les grévistes devant le magasin, par des organisations qui font parvenir des chèques de soutien, par des initiatives au cours desquelles des collectes sont organisées.

Soutien financier aux grévistes : Envoyez et libellez vos chèques à l'Union Syndicale CGT Commerce - 67 rue de Turbigo 75003 Paris - mention : « solidarité aux grévistes de la Fnac » au dos du chèque.

Source : [http://www.hns-info.net/article.php?id\\_article=716#toutenhaut](http://www.hns-info.net/article.php?id_article=716#toutenhaut)

## Deuxième partie

### **Pourquoi la Fnac a-t-elle choisi l'Etat de Sao Paulo pour sa première implantation au Brésil ?**

#### A- Sao Paulo l'Etat locomotive du Brésil

- Près d'un tiers de la richesse nationale concentrée sur 2,9% du territoire

L'Etat de Sao Paulo compte 38,59 millions d'habitants sur une superficie de 248 209 km<sup>2</sup>, représentant 22% de la population brésilienne sur 2,9% de la superficie totale du Brésil.

Plus de 90% de la population est urbaine et le taux de chômage y est de 11%.

La capitale de cet état fédéral est São Paulo et on y recense au total 70 villes de plus de 100 000 habitants.

Cet Etat est considéré comme la locomotive du Brésil : en effet, il produit à lui seul le tiers des richesses nationales du Brésil. Dans cet Etat prospère se trouvent São Paulo, Guarulhos et S.J dos Campos, qui comptent parmi les villes les plus riches du Brésil.

- Sao Paulo est le premier pôle industriel, commercial et financier du Brésil

Premier pôle industriel, commercial et financier du Brésil, Sao Paulo se caractérise par une forte industrie de transformation et par l'importance du rôle des services. Le territoire concentre 40% de l'industrie métallurgique du Brésil, 50% de son industrie mécanique (premier pôle automobile du pays), 40% de son industrie d'équipements électriques, 60% de son industrie chimique et 70% de son industrie pharmaceutique.

L'Etat compte aussi plus de 150 banques commerciales et une quinzaine de banques de développement. La Capitale concentre 68% des opérations financières du Brésil : c' est la plaque tournante des flux de capitaux dans le pays.

En 1999, le PIB de l'Etat de São Paulo s'élève à 340 Mds BRL (35% du PIB brésilien) et plus de la moitié de ses revenus proviennent du secteur tertiaire. De plus, le PIB par habitant de l'Etat São Paulo est plus élevé que le PIB du Brésil puisqu'il est d'environ 9900 BRL contre 7631 BRL pour l'ensemble du Brésil. Cela nous permet de supposer que le niveau de vie y est sensiblement plus élevé que sur le reste du territoire national.

- Une capitale puissante :

Au coeur d'une agglomération représentant 10,5% de la population brésilienne, São Paulo est la troisième ville la plus peuplée du monde avec 11 millions d'habitants. L'agglomération de Sao Paulo est également la plus cosmopolite d'Amérique latine : la ville abrite en effet 3 millions d'habitants d'origine italienne, les plus grandes communautés japonaise et libanaise hors du Japon et du Liban, et est souvent présentée comme la plus grande ville industrielle allemande, hors d'Allemagne.

La région métropolitaine de São Paulo représente 18,5% du PIB brésilien et 50% du PIB de l'Etat. C'est le premier pôle de consommation du pays. De nombreuses entreprises y ont été privatisées depuis 1996. Et de nombreux secteurs, comme les transports par exemple, y sont en totale restructuration. Sur les 500 plus grandes entreprises brésiennes, près de la moitié (238) ont leur siège dans l'Etat de São Paulo. On y retrouve aussi 29 des 53 sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard de dollars.

- Un Etat en pleine expansion

L'Etat de São Paulo représente à lui seul 75% de la consommation du secteur des produits de luxe, qui génère actuellement 2 Milliards d'USD annuels de chiffre d'affaires. La ville de São Paulo et sa région métropolitaine pourraient compter jusqu'à 20 000 millionnaires (Source : MCF Fashion).

L'Etat possède aussi des infrastructures de transports comptant parmi les plus performantes du Brésil : il possède le premier réseau d'autoroutes et les investissements en restructuration se chiffrent à 6,3 milliards de BRL ; le port de Santos est le premier port exportateur de café du monde et le premier port de toute l'Amérique Latine (près d'un tiers du commerce brésilien transite par ce port). Il est également en deuxième position pour les conteneurs. Ses aéroports sont les plus importants du pays : les plus fréquentés sont ceux de la capitale, Congonhas (trafic intérieur) et Guarulhos (1er aéroport d'Amérique Latine en trafic international), mais aussi Campinas pour le fret.

- Les entreprises les plus performantes

Les deux principaux pôles d'excellence de Sao Paulo sont l'automobile, avec les entreprises Volkswagen, General Motors, Daimler Chrysler et Ford Motor ; et l'aéronautique avec notamment Embraer Aéronautique et São Jose dos Campos : quatrième constructeur aéronautique au monde (plus de 5 500 avions livrés à travers le monde). Ensuite viennent les entreprises de télécommunication avec Telefónica, la grande distribution avec Carrefour Grande Distribution et Pão de Açúcar, l'agroalimentaire avec Cargill et Ambev, et enfin Electropaulo, une entreprise de services en électricité.

- Les implantations d'entreprises étrangères

L'Etat de São Paulo compte le plus grand nombre de sièges de filiales de groupes étrangers au Brésil, dans tous les secteurs d'activités. Sur les soixante premières entreprises de l'Etat, un peu moins de la moitié sont brésiliennes (dont certaines avec des participations étrangères significatives à leur capital). L'Etat est notamment le premier pôle d'accueil des implantations d'entreprises françaises au Brésil, avec près de 200 sociétés recensées.

- La présence d'entreprises françaises à Sao Paulo

La France maintient des relations institutionnelles fortes avec la 3ème métropole mondiale dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la culture et du développement urbain, et notamment la résolution du problème des déchets à São Paulo : une étude pour un nouveau plan directeur des déchets ménagers financée par la France a été offerte à la ville.

Sur la période 1995-2001, les principales entreprises françaises qui ont investi au Brésil sont Rhodia, Saint-Gobain, Accor, Carrefour, Valéo, Lafarge, Air liquide, Alcatel et Leroy Merlin. D'autres entreprises ont aussi leur siège est à São Paulo. Il s'agit, entre autres, d' AGF, Air France, Alstom, Arcelor, Aventis, Bic, Bonduelle, BNP-Paribas, Christofle, Calyon, Danone, Fnac, Louis Dreyfus, LVMH, Moulinex, Ondéo, Pechiney, Rexel, Schneider, Seb, Société Générale, Véolia, etc. Carrefour figure parmi les premières entreprises de l'Etat.

La France est le 7ème fournisseur de l'Etat de Sao Paulo. Ce haut niveau d'échanges entre la France et le Brésil est principalement lié au commerce intense entre les filiales des entreprise sur les deux territoires. La France n'est cependant que le 11ème client de l'Etat de São Paulo en 2000, et le 6ème européen après les Pays-Bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Belgique et l'Italie (effet Rotterdam et Anvers pour la filière soja) avec 346 M USD d'importations.

- La coopération institutionnelle de la France dans le développement urbain de l'Etat de São Paulo.

Cette coopération comporte trois volets :

- l'urbanisme : la France soutien le programme de la BID et de la CDHU (Compagnie de Développement de l'Habitat et de l'Urbanisme) pour la résorption des « cortiços » (« squats ») du centre-ville via son fonds fiduciaire à la BID. La réhabilitation du centre historique de São Paulo fait également l'objet d'une coopération avec la Municipalité dans le cadre d'un programme conjoint avec la Caixa Economica Federal ;
- les déchets urbains : le gouvernement français a appuyé les initiatives de la Municipalité de São Paulo pour la mise en place d'un nouveau cadre de gestion de ses déchets ménagers;

- les transports urbains : la France, qui dispose d'une longue tradition de coopération avec les développeurs des différents métros brésiliens, a offert une assistance technique au Métro de São Paulo pour l'extension de la ligne 5. ALSTOM, seul constructeur de matériel roulant de transport ferroviaire de passagers au Brésil, a son usine dans la ville de São Paulo.

La représentation des intérêts français établies à São Paulo.

- Chambre de Commerce France-Brésil ;
- Maison de la France (tourisme) ;
- Promosalons (salons français) ;
- Sopexa (agroalimentaire) ;
- Région Bretagne.