



La vente de livres club en magasin

Frédérique Leblanc

► To cite this version:

Frédérique Leblanc. La vente de livres club en magasin. Sorel Patricia, Leblanc Frédérique. Histoire de la librairie, Electre Éditions du Cercle de la librairie, pp.646-651, 2008. halshs-00968387

HAL Id: halshs-00968387
<https://shs.hal.science/halshs-00968387>

Submitted on 31 Mar 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La vente de livres club en magasin : un adossement nécessaire... devenu insuffisant

La vente en club se développe dès l'après guerre et l'expérience de vente de livres club en magasin est tentée pour la première fois en France en 1957 par le Club du meilleur livre à l'initiative de Pierre Descomps¹, son directeur commercial, suite la rencontre de celui-ci avec des dirigeants de Bertelsmann² qui développe déjà la formule en Allemagne. L'expérience s'interrompt pourtant dès 1962 et c'est ... Bertelsmann qui crée France Loisirs³ en 1970 en France après plusieurs succès à l'étranger (Allemagne d'abord, puis Espagne, Hollande, Autriche). Pour ce faire, il s'allie aux Presses de la Cité après que Hachette⁴ a décliné l'invitation. La clientèle visée est celle qui hésite encore à franchir le seuil d'une librairie et qu'une offre abondante effraie⁵. Le livre connaît alors un début de désacralisation, mais il reste un marqueur social fort, les bibliothèques municipales sont notablement sous développées, et nous ne sommes qu'au début de l'introduction massive du livre dans les rayons des supermarchés, par ailleurs encore peu répandus au regard de ce que nous connaissons aujourd'hui⁶.

Imposer une offre club en magasins

Une image à construire

La première réaction d'une part importante des libraires indépendants est la défiance, voire le rejet, non seulement du club France Loisirs, mais aussi des libraires qui scellent un partenariat avec le club. En 1973, une crise éclate au sein de la FFSL lorsque des adhérents s'opposent à ce que certains partenaires de France Loisirs soient de leurs élus, et demandent leur démission du Conseil d'administration⁷. Leur crainte est double : celle d'une concurrence commerciale ; celle de la

¹ Voir Alban Cerisier, « Le développement des clubs de livres en librairie », dans cet ouvrage.

² D'abord imprimeur (depuis 1835), puis éditeur, l'Allemand Bertelsmann est aujourd'hui un des plus puissants groupes média internationaux, possédant RTL" Group (audio visuel), Random House (édition), Gruner + Jahr (presse), BMG (musique), Arvato (communication) et DirectGroup (diffusion de produits culturels).

³ Les pages qui suivent se veulent une approche générale de la vente club en magasin aujourd'hui, certes réduite à France Loisirs puisque c'est le seul club encore en activité dans les années 2000, et non une étude de cette entreprise en tant que telle.

⁴ Hachette lance Le Club de livre pour vous en 1971. Absent des points de vente, il sera racheté par France Loisirs en 1981, alors qu'il ne compte que 200 000 adhérents, Laurence Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », *Livres Hebdo*, n° 19, 11 mai 1990, p. 45.

⁵ Voir Chantal Horellou Lafarge et Aurélie Pagnier, « Nouvelles clientèles face à une image du livre qui reste forte » dans cet ouvrage. Cette caractéristique est encore en partie vraie à la fin des années 1980 : « Selon une enquête Sofres, 25 % des lecteurs du club sont ouvriers et agriculteurs, 17 % n'ont pas dépassé les études primaires », L. Santantonios, art. cit., p. 46.

⁶ Voir Françoise Geoffroy-Bernard, « Nouveaux venus dans le commerce du livre » dans cet ouvrage.

⁷ Voir Sylvie Contrepois, « Transformations et recompositions du paysage syndical » dans cet ouvrage.

dévalorisation de leur offre⁸ à cause de la baisse de qualité de la production d'éditeurs encouragés à réduire la marge qui leur permet de prendre des risques sur des publications plus difficiles en bradant leur production. En outre, l'idée d'obligation d'achat inhérente au club, qu'ils ne pratiquent pas dans leur magasin, rebute plus d'un libraire⁹.

Cela n'empêche pas France Loisirs de connaître un pic de développement au milieu des années 1970. Il rachète alors le fichier clients d'un club concurrent qui dépose son bilan, Service culturel français, créé par un autre éditeur allemand, Georg Von Holtzbrinck, et gagne ainsi 150 000 adhérents. Même si les bénéfices ne sont pas encore au rendez-vous tant les investissements sont importants, il fête le premier million d'adhérents en 1975 et le deuxième en 1978. Nombreux sont donc les libraires qui souhaitent sa disparition et profitent de la loi sur le prix unique pour limiter son pouvoir : l'article 4 encadre la réédition à prix réduits¹⁰. Mais le club atteint les trois millions d'adhérents à la fin de 1981 et accroît encore le nombre de ses partenaires.

À partir des années 1980, France Loisirs s'efforce de se forger une image culturelle. Proposant jusqu'alors plutôt de la littérature « populaire » (sagas, livres pratiques, et de manière générale, des best-sellers), le catalogue accueille de plus en plus de classiques, de littérature contemporaine et d'essais. En 1988, il crée L'Observatoire de la lecture qui finance des enquêtes sur les pratiques de lecture¹¹, et, dès 1989, participe à la création de l'Adelc, avec un premier apport de 3 millions de francs, sans cacher ses intentions : « “Pour que la deuxième vie du livre soit performante, reconnaît volontiers Walter Gerstgrasser, le directeur gérant, il faut que la première soit brillante” »¹². Il lance un concours de nouvelles ouverts à tous en 1990, dont 68 % des participants sont membre du club¹³. En 2001, France Loisirs se lance dans l'édition en achetant des droits d'exclusivité sur des textes étrangers non encore traduits en français, les « avant-premières » (il est le premier éditeur d'Harlan Coben en France). Enfin, depuis 2002, il élargit encore son catalogue en s'ouvrant à deux secteurs en pointe, la littérature de jeunesse et la bande dessinée. Ainsi, malgré une offre désormais multiproduit, le club s'affiche comme tourné avant tout vers le

⁸ Le groupement de libraires L'Œil de la lettre avait durci ses critères d'adhésion après s'être aperçu que la cooptation par certains de ses membres ne le protégeait pas de l'adhésion d'un libraire partenaire.

⁹ « Il y a une façon d'obliger les gens à lire et à ne pas exercer leur esprit critique que je ne supporte pas. Je serais très malheureuse de les voir comme des moutons de Panurge, acheter un livre parce qu'on leur a dit qu'il fallait qu'ils l'achètent ce mois là » (papetier avec un rayon livre dans le Nord). Cet article s'appuie sur des entretiens réalisés en 1992-1993 et en 2008 auprès de libraires, relais ou non, et sur un entretien avec une personne chargée des relations avec les libraires et une autre de la communication à France Loisirs.

¹⁰ Voir « La loi 81-766 du 10 août 1981 modifiée relative au prix du livre » dans cet ouvrage. Avant 1982, France Loisirs rachetait les droits de certains éditeurs six mois seulement après la sortie des livres, alors même que leur durée en librairie était bien plus longue qu'aujourd'hui.

¹¹ Dans les années 2000, France Loisirs signe des partenariats avec la Bibliothèque nationale de France pour des expositions et des rencontres, ou avec des associations encourageant à la lecture (Lire et faire lire, Mille mots contre la violence, collecte annuelle de livres pour le Secours populaire depuis 2006, etc.), Claude Combet, « France Loisirs investit pour se maintenir », *Livres Hebdo*, n° 512, 2 mai 2003, p. 63.

¹² L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 45. « On est favorable à la librairie de création car, sans elle, des livres ne trouveraient pas leur place » (chargée des relations avec les libraires).

¹³ Claude Fossé-Poliak, « Le monopole du pouvoir de consécration en question ? “tous écrivains avec France Loisirs” », *Réseaux*, n° 117, 2003, pp. 85-108.

livre (l'obligation d'achat est sur le livre). Il conserve toutefois une image d'offre populaire, et s'il encourage la librairie de création via l'Adelc, il ne se place résolument pas sur ce créneau.

Les librairies relais, une initiative déterminante

L'ambition de France Loisirs est de connaître un développement rapide, mais les débuts sont plus difficiles que prévu. Dès 1971, W. Gerstgrasser lance l'idée, déjà mise en pratique en Allemagne par Bertelsmann et tentée en France dans les années 1960, de partenariats avec des libraires, papeteries ou maisons de la presse « relais », acceptant de consacrer une part de leur surface à l'offre club (livres et développement photos). La viabilité économique du projet n'est alors qu'une hypothèse comme le fait que l'offre de France Loisirs et du libraire entrent en synergie.

Les premiers contrats sont signés en 1971 à Sètes et à Nîmes, et très vite le constat s'impose : l'idée est bonne et séduit des libraires¹⁴. Alors en pleine croissance, France Loisirs signe des partenariats à partir d'un potentiel de 4 000 adhérents autour de la librairie et impose son mobilier¹⁵. Dans les années 1990, il exige que les magasins soient ouverts depuis au moins deux ans, disposent de 10 mètres carrés pour 1 000 visiteurs et que le libraire réalise une moyenne de 650 francs de chiffre d'affaires par adhérent, mais que la marge brute dégagée par la gestion du rayon ne dépasse pas celle de la librairie. « “Le plus important [des relais] atteint douze millions de francs, le plus petit deux” »¹⁶. En 2008, France Loisirs signe des partenariats à partir d'un potentiel de 2 500 acheteurs et le point de vente doit disposer d'une surface dédiée au rayon de 50 mètres carrés (offre réduite au livre et à la photo), 80 ou 100 mètres carrés (offre maximale de tous les produits et services du club), toujours selon le nombre d'abonnés sur la zone de chalandise. France Loisirs signe un contrat de partenariat après une étude géomarketing de potentiel acheteurs réalisée en interne à partir du fichier d'adhérents.

De fait, très rapidement France Loisirs développe une stratégie très offensive qui ne convient pas à tout les libraires. Si certains rompent leur contrat¹⁷, d'autres s'en servent pour développer leur magasin. Un libraire a ainsi accueilli le club dans une perspective de modernisation de la librairie dans laquelle il n'était encore qu'employé : ses patrons, proches de la retraite, n'envisageant pas de

¹⁴ « Ils ont d'abord été voir la Maison de la presse. Je leur ai donc écrit, et comme on était plus grand, ils nous ont choisis. Quand on a commencé en 1972, c'était la standardiste de la librairie qui s'en occupait : elle avait un petit bureau à l'étage, et en répondant au téléphone ou en faisant les petits travaux de facture, elle gérait deux rayonnages à côté d'elle. Les premiers cahiers de caisse montrent qu'on faisait 50-70 F de vente dans la journée ! Et puis ça a pris une ampleur folle très vite : les deux étagères sont devenues dix, cette standardiste ne faisait plus que ça, son petit bureau a été multiplié par deux ou trois, puis tout l'étage a été encombré de France-Loisirs, qu'il a fallu descendre au rez de chaussée » (partenaire dans l'Ouest).

¹⁵ L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 47.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ « Au départ c'était : “donnez-nous 1 mètre linéaire dans le coin le plus mal placé de votre boutique”. C'est vrai, on leur donnait un meuble d'1 mètre, 1 mètre 50 au fond du magasin ! Mais ils essayaient un peu trop de jouer les coucous, d'imposer leurs opinions, leur vue, leur système, leur moquette, leur installation, leur présentation, leur conditionnement, l'installation du magasin, le personnel ... Les délégués France Loisirs venaient, on ne les voyait même pas, ils allaient directement voir les vendeuses alors que c'était moi qui les payais ! j'étais ... superfétatoire ! » (ex partenaire, Nord de Paris).

modifier leurs façons de vendre, il a utilisé la formation à la stratégie marketing dispensée par le club, alors très innovante pour toute une génération de libraires. Il souligne également que France Loisirs, à son corps défendant, l'a l'obligé à trouver les moyens de s'opposer à ses tentatives hégémoniques sur tout le magasin, ce dont il a largement bénéficié. Avoir un rayon France Loisirs peut enfin être un moyen de résister à l'arrivée d'une grande surface grâce à la fidélisation d'une clientèle susceptible d'être sensible à une offre de livres prétendument peu chers.

L'image de rentabilité de l'activité France Loisirs a longtemps tenté des libraires, le club arguant qu'un adhérent fréquente un relais 1,15 à 1,30 fois par trimestre : au commerçant de bénéficier de cette fréquentation en lui vendant ses produits hors club (livres, papeterie ou presse le plus souvent). Mais à y regarder de plus près, la réalité s'avère plus complexe. Les contrats de partenariat avec France Loisirs prévoient que celui-ci s'occupe seul du rayon (approvisionnements comme retours), mais outre que certains coûts sont à la charge des partenaires (matériel informatique, maintenance —passée en quelques années de 2-3 000 euros par an à 10 000 selon un partenaire—, abonnement ADSL, etc.), certains d'entre eux ne sont pas sûrs que France Loisirs vaille le prix du loyer et des salaires des vendeurs. C'est particulièrement vrai depuis 2005 car le passage de la photo argentique à la photo numérique a provoqué une baisse importante du chiffre d'affaires¹⁸.

La question de la rémunération des points de vente se pose donc aujourd'hui en des termes inconnus lorsque le club connaissait un développement exponentiel. La remise de 15,5 % accordée depuis 2006 sur l'ensemble des produits (photo et vidéo étaient auparavant à 10) semble très insuffisante aux libraires : sur le livre, à l'argument du club qui promet une rotation du rayon de l'ordre de 6 ou 7, ils opposent une remise moyenne de 36 % —pouvant dépasser les 40 %— pour le reste de leur fonds ; ils estiment bien supérieur le coût pour France Loisirs d'une boutique en propre (certains avançant le chiffre de 25 %). Plusieurs fermetures ont ainsi été enregistrées dernièrement : dans un cas, les libraires, propriétaires des murs, ont estimé plus rentable de rompre le contrat avec France Loisirs et de lui louer ce même local (continuant donc à bénéficier de la synergie librairie générale/rayon France Loisirs) ; ailleurs c'est France Loisirs qui a souhaité rompre le contrat (avec une compensation financière) parce que le partenaire avait déplacé son rayon ... réimplanté dans un magasin Madison Nuggets qui fonctionne mal, l'activité club s'est effondrée. De fait, si en 1990 seulement 45 % des relais étaient des librairies « pures »¹⁹, ils sont encore moins nombreux aujourd'hui, la plupart des relais étant des papeteries ou des magasins de presse dont la totalité de l'offre de livres tient dans le rayon France Loisirs.

¹⁸ Les effets ont été ressentis un peu plus tardivement dans les départements les plus ruraux. « Il y a un système de prime de gestion pour les responsables de relais (dont j'ignore le mode de calcul). Vu les résultats déplorables depuis 18 mois, je crois que les primes de gestion sont à zéro depuis ! » (partenaire en zone rurale).

¹⁹ L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 47.

L'autre volet de la rémunération concerne le recrutement d'adhérents : jusqu'en 2005 une redevance trimestrielle d'une douzaine d'euros est versée au partenaire par adhérent recruté dans son magasin, tant que celui-ci reste au fichier ; à partir de 2006, le partenaire reçoit un peu plus de 50 euros au moment du recrutement à condition que l'adhérent reste au moins un an au fichier²⁰. Les vendeurs (le plus souvent des vendeuses non seulement parce que celles-ci sont plus nombreuses dans le commerce comme en librairie²¹, mais aussi parce que le rayon France Loisirs est le plus déprécié du magasin) ont un objectif de 12 adhésions mensuelles à réaliser. France Loisirs fixe la prime qu'il souhaite leur voir verser quand cet objectif est atteint, prime fortement réévaluée si celui-ci est dépassé et fortement dépréciée dans le cas contraire (il n'a toutefois pas les moyens d'imposer ce versement puisque le partenaire est le patron du personnel dédié au rayon). La voie de recrutement d'adhérents dans les relais reste très intéressante pour France Loisirs qui recrute par ailleurs par mailing et par envoi de cadeaux à ceux de leurs adhérents qui font adhérer d'autres membres.

Les boutiques en propre, une démarche complémentaire

Dès le départ, le succès de la vente et du recrutement d'adhérents en magasin convainc France Loisirs de l'intérêt de la formule, et une grande grève des PTT²² en 1975 renforce le sentiment de ce besoin. Est alors décidée l'ouverture de boutiques en propre. Elles ne proposent que l'offre du club, d'abord exclusivement livres et photos dans les années 1970, puis multiproduits et multimédia. Depuis 2003-2004, l'offre de livres des boutiques s'est élargie grâce au « top ten » (les 10 titres de la semaine en tête des ventes, donc dans l'édition d'origine) et s'est ouverte à la commande client, « le livre à la demande », présentée comme un « service supplémentaire ».

En nombre croissant depuis les premières ouvertures, pour atteindre le nombre à peu près stable de 600 environ à partir des années 1990, les salariés de France Loisirs travaillant en boutiques (un peu plus de la moitié de l'effectif total de France Loisirs) relèvent de la convention collective de l'édition. Chaque boutique compte un responsable et un premier vendeur, et un nombre de vendeurs variant selon la taille du magasin et son volume d'activité. Leur travail consiste, comme les vendeurs du rayon France Loisirs des relais, à vendre les offres club et à recruter de nouveaux adhérents. Leur salaire comprend une part fixe et une part variable selon les résultats. L'offre livres de France Loisirs limitée à 800 titres renouvelés au fur et à mesure que les titres les plus anciens laissent place aux nouveautés trimestrielles, ne comprend aucun fonds. Les

²⁰ Si l'adhérent quitte le club avant 12 mois écoulés, les 50 euros sont décomptés. Des pénalités sont prévues pour dissuader l'adhérent, plus volatile que dans les années 1970-1980, de quitter le club (aujourd'hui, le club ne rentabilise un recrutement que si l'adhérent reste au moins 4 ans).

²¹ Voir Chantal Horellou-Lafarge, « Les vendeurs en librairie : d'agents de service à agents culturels », dans cet ouvrage.

²² Postes, Télégraphes et Téléphones, aujourd'hui remplacé par La Poste.

directeurs régionaux²³ chargés du recrutement des salariés recherchent donc des commerciaux²⁴, ayant éventuellement des compétences de libraire. Les savoirs-faire attendus sont en effet très différents de ceux qui sont nécessaires au travail en librairie, pour lequel les techniques commerciales sont moins ardues à acquérir que la connaissance d'une offre non limitée aux livres présents dans le magasin, et qui ne cesse de s'accroître dans tous les secteurs.

Pour continuer à entretenir son image, France Loisirs tient à ne pas laisser de trop vastes zones géographiques sans offre club. En 2008, au nombre de 138, les boutiques en propre sont implantées dans des grandes villes où le libraire relais ne peut suffire ou bien n'existe pas. Mais l'ouverture de boutiques en propre revient très cher au club au regard de l'entretien de rayons dans les points de vente relais : sans compter les frais inhérents à toute installation, les meilleurs emplacements en centre ville supposent des loyers importants ... quand ils ne sont pas déjà occupés par des libraires, papetiers et maisons de la presse. En outre, si France Loisirs vante aux partenaires potentiels la synergie de leur offre avec celle du club, l'inverse est vrai aussi : le club a tout à gagner d'un emplacement dans un magasin relais.

Tout miser sur le marketing : le qualitatif au service du quantitatif

Dès le départ, pour asseoir sa prise de marché, France Loisirs soigne ses relations avec les libraires. Dans les années 1980, il instaure un Comité consultatif libraire, composé de neuf libraires partenaires, qui se réunit chaque trimestre pour être informé des « opérations » France Loisirs, voire émettre des avis consultatifs. Toutefois, l'animation, la formation aux démarches marketing et l'information sur les opérations, dispensées au cours de séminaires trimestriels, sont communes à l'ensemble des personnes travaillant l'offre club, en boutique comme en relais. Un libraire garde un excellent souvenir de ces réunions au cours desquelles il s'est formé à des outils marketing très innovants par rapport à ses propres pratiques. En outre, tous les points de vente reçoivent un document hebdomadaire comprenant d'une part le détail d'une série d'opérations (panier moyen, ventes de la nouveauté du trimestre, nombre de livres vendus, de clients venus pour chaque produit, de nouvelles adhésions et de réadhésions, etc.) pour chaque boutique et relais de sa région, d'autre part un état cumulé de chacune de ces opérations par région. L'investissement dans ces moyens de communication tendent tous vers une amélioration continue des résultats en termes de vente et de recrutement d'adhérents.

La stratégie marketing dicte aussi la relation à la clientèle et les pratiques de vente. Pour motiver ses salariés ou les vendeurs de son rayon dans les relais, France Loisirs utilise la technique du « *customer relationship management* » (CRM), à savoir un management par l'instauration d'une

²³ Neuf directeurs régionaux s'occupent de 20 à 25 points de vente (boutiques ou relais) chacun rassemblés par zone géographique, sous la direction du directeur du réseau Point de ventes assisté d'un directeur commercial.

²⁴ « La librairie aujourd'hui se perd en terme de rentabilité. Les libraires sont plus des gestionnaires de stock que de vrais libraires de métier. Ils n'ont plus le temps de conseiller les clients comme avant » (chargée des relations avec les libraires).

relation « durable et profitable » avec le client, qui détermine, notamment, des offres basées sur les achats précédents. Si ces techniques agressives ne sont pas du goût de la plupart des libraires, y compris des partenaires²⁵, elles sont en mesure de satisfaire les clients qui les assimilent à du conseil (en particulier une clientèle habituée des rayons de supermarchés où aucun guide ne vient à leur secours, et qu'une offre importante inquiète au moins autant que le sentiment d'« indignité culturelle » qui lui interdit tout échange avec un libraire). Mais elles permettent surtout au club de prévoir ses ventes, donc de cibler ses achats de droits ... ranimant, chez certains libraires, partenaires ou non, la crainte d'une évolution vers une offre éditoriale de plus en plus normée et standardisée telle qu'elle existe déjà dans d'autres pays.

Un changement de cap radical

Premiers tâtonnements pour aller au delà du club dans les années 1990

Après avoir connu un pic de développement au milieu des années 1980 et jusque dans le début des années 1990²⁶ (4 millions d'adhérents en 1985, 4,2 en 1986 et en 1992), puis une chute brutale à la fin de cette même décennie (3,6 en 1998), le nombre d'adhérents à France Loisirs semble s'être stabilisé à 3,8 millions depuis quelques années²⁷. Par contre, fort du succès de la vente en magasin²⁸ et malgré la croissance d'un concurrent sur le créneau du livre à prix réduit²⁹, en novembre 1996 France Loisirs annonce l'ouverture d'un premier Place du livre : 100 mètres carrés en centre ville ou dans les centres commerciaux ; offre de 2 500 titres ; 75 % de nouveautés et 20-25 % de livres à prix réduits dans un « mobilier aux formes arrondies [...] signé Carré noir, un cabinet de renom qui s'est notamment penché sur les centres culturels Leclerc »³⁰. Le modèle de gestion est ainsi calqué sur la boutique en propre car, même si le responsable du point de vente propose une offre élargie, il n'en a aucune maîtrise ... ce que Laurence Santantonios résume en une formule lapidaire « les responsables de magasins, sont plus des commerciaux qui s'intéressent au livre que des amateurs de livres qui s'intéressent au commerce »³¹.

À la surprise de leurs initiateurs, la clientèle s'avère plus jeune que prévu (autour de 30 ans)

²⁵ « France Loisirs fonctionne par challenge permanent : “allez-y les filles !”, “il faut vendre ça !”, “celle qui gagne aura ...”. Elles doivent faire de la vente additionnelle : “Monsieur, Madame, vous êtes venus prendre ça, mais sachez qu'il y a aussi ce livre remarquable”. On ne conseille pas, on impose, c'est insupportable ! » (libraire relais dans un département rural).

²⁶ L. Santantonios peut alors écrire, dans le chapeau de son article : « De club de VPC [vente par correspondance] marginal il y a vingt ans, France Loisirs est devenu un géant qui occupe 8 % du marché », L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 45.

²⁷ Ces données chiffrées sont tirées de divers numéros de *Livres Hebdo*.

²⁸ En 1989, 30 % du chiffre d'affaires se répartissent entre la photo, 14 %, la musique, 10 % —disques et cassettes avant l'arrivée des CD-Rom et DVD —, et jeux, 4,7 %, et en 1990, la vente en librairie représente 60 % des ventes. L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 46.

²⁹ Maxi-Livres, qui commercialisait des soldes éditeurs mais, sauf exception, les clients ne font aucune différence entre ce type d'offre à prix « cassés », et celle de France Loisirs.

³⁰ L. Santantonios, « France Loisirs ouvre son 3^e Place du livre », *Livres Hebdo*, n° 261, 19 septembre 1997, p. 58 (voir aussi Annie Favier, « De fermeture en ouverture, France Loisirs affine son concept Place du livre », *Livres Hebdo*, n° 293, 15 mai 1998, p. 49).

³¹ *Ibid.*

et les livres hors club se vendent mieux que les livres club pourtant moins cher. L'erreur d'appréhension des nouveaux clients, très différents de ceux du club dont, à la fin des années 1980, « 34 % habitent dans des communes rurales de moins de 5 000 habitants [et] la moitié [...] vivent dans des villes de moins de vingt mille habitants »³², est patente. À partir de la fin des années 1980, si le nombre de non-lecteurs de livres a en effet fortement diminué en France, l'allongement de la scolarité a éduqué un public de plus en plus important à la capacité de choisir ses lectures : se les voir imposer alors que le livre devient un objet courant, présent et accessible partout, séduit moins et le lectorat des grandes villes désormais à la recherche de magasins spacieux proposant une offre large (l'offre réduite existe déjà en supermarché). Malgré plusieurs réajustements (doublement de la surface et de l'offre), l'expérience s'interrompt en 2000 (cinq magasins ont ouvert alors qu'il en était prévu 150). L'autre grand projet de la fin des années 1990 à se solder par un échec est le premier site de vente en ligne du club, par Book on line (BOL) : 3 500 titres étaient proposés aux seuls adhérents sur un site ayant demandé un million et demi de francs d'investissement pour un million de francs annuels de maintenance³³. Comme une appréhension de la clientèle réelle du club aurait dû le laisser supposer³⁴, le Minitel suscitait près de quatre fois plus d'achats mensuels que le site. Il ferme en 2001.

Cette période, marquée par des tentatives avortées, est paradoxalement le début d'un bouleversement essentiel dans la stratégie développée jusque là par France Loisirs : pour la première fois l'offre club est pensée comme partie intégrante d'un tout qui s'étend à l'ensemble de l'offre éditoriale disponible (d'ailleurs, France Loisirs se lance dans l'édition en 2001). Rappelons que le « top ten » est introduit en 2004 dans les boutiques en propre : loin d'être une simple réponse à la demande des adhérents, cette proposition, dont l'intérêt financier est manifeste, s'inscrit dans la démarche visant à coupler l'offre spécifique et l'offre générale ... et à relancer le club en perte de vitesse à la fin des années 1990.

Les répercussions d'un affaiblissement de la vente en club aujourd'hui

Au début des années 2000, France Loisirs semble se renforcer : en 2001, Bertelsmann devient propriétaire exclusif du club en rachetant les parts détenues à l'origine par les Presses de la Cité (vendues à Havas, lui-même racheté par Vivendi-Universal), avant d'acquérir le dernier club de livre français, le Grand livre du mois (GLM)³⁵ un peu plus tard, en 2005. Pourtant le début des

³² L. Santantonios, « France Loisirs ou la maturité à vingt ans », art. cit., p. 46.

³³ L. Santantonios, « France Loisirs dévoile quelques chiffres de ventes en ligne », *Livres Hebdo*, n° 311, 30 octobre 1998, p. 48.

³⁴ En 1999, 6,5 % de la population française a accès à internet, Yves Frydel, « Un ménage sur deux possède un micro-ordinateur, un sur trois a accès à internet », *Insee Première*, n° 1011, mars 2005.

³⁵ « Le club français a cédé toute sa participation, et n'a plus d'activité notable dans l'édition, après son retrait d'Universalis [...]. Albin Michel, autre actionnaire du GLM, a réduit sa participation au profit de Media Communication pour lui permettre de prendre le contrôle du club de vente par correspondance », Hervé Hugué, « Bertelsmann devient majoritaire au GLM », *Livres Hebdo*, n° 609, 8 juillet 2005, p. 68. GLM est né de la « mutation du Club français du livre [créé en 1946], devenu Grand livre du mois dans les années 1970 », A. Cerisier, art. cit. GLM a aussi tenté l'expérience de la vente de livres club en magasins, en ouvrant notamment quelques magasins à l'enseigne du club (il rachète par exemple la librairie Weil à Paris en 1989, qu'il revend à un autre secteur

années 2000 est aussi le moment où la médaille de l'articulation vente en club / vente en magasin laisse brutalement apparaître son revers : « Depuis [2001] le club a perdu une dizaine de partenaires libraires, le plus souvent à la suite de fermetures : “Cela représente une perte d'adhérents de l'ordre de 25 % à 50 % du fichier de la boutique au bout d'un an, et de la totalité au bout de trois ans, car les clients concernés tiennent à garder un point de vente »³⁶. Ainsi un libraire partenaire a-t-il constaté que 40 % des foyers habitant la zone urbaine (ville et communes voisines) autour de la librairie sont abonnés à France Loisirs, mais que le taux chute d'autant plus rapidement que l'on s'éloigne de cette zone.

En 2003, France Loisirs tente donc une nouvelle expérience de librairies : trois Place Média ouvrent en centre-ville, sur une surface (en principe) de 1 000 mètres carré minimum, « dont 10 % à 15 % consacrés à France Loisirs, de 3 % à 5 % à la photo et le reste aux autres produits, dont environ 50 % pour le livre »³⁷. Quelques mois plus tard, encouragé par leur réussite, et s'appuyant sur l'incapacité d'un nombre non négligeable de libraires à préparer leur succession y compris par leurs salariés, il se lance dans le rachat de librairies en difficultés³⁸ et réussit ainsi à prendre pied dans le secteur de la vente sur une nouvelle échelle, tout en conservant des relais là où c'est possible. Fin 2004, il ouvre à Narbonne un nouveau Place Média avec la librairie Privat, rachète toutes les librairies Privat (groupe Librairies du savoir, 26 magasins en France) dès avril 2005 — si, dans un premier temps il n'est pas question d'y implanter des rayons France Loisirs, mais seulement certains services (photos, réservations de spectacles), ceux-ci apparaissent dès la fin de l'année. Quelques mois plus tard, c'est au tour de la vingtaine de magasins Forum Espace Culture de la chaîne Alsatia d'être rachetés. « Cet ensemble qui réalise 410 millions de chiffre d'affaires avec le livre, dont environ 350 millions en magasins, permet à [France Loisirs] de devenir le second distributeur de livres en France, derrière la Fnac (470 millions), et devant Leclerc (264 millions) »³⁹.

C'est ce qui conduit à la création de la structure DirectGroup France (DGF) en 2006, composée de trois pôles : « Clubs », « Librairie », et « Internet ». Si la stratégie demeure (appliquer une démarche marketing pour vendre un maximum de livres et autres produits club par les moyens les plus porteurs), le montage de DGF, cité en exemple dans les réunions internationales du groupe Bertelsmann, donne à voir un projet de développement dans trois directions parallèles et de même niveau, où France Loisirs perd sa position moteur. (*schéma “DGF Résultats 2007”*) Le pôle Clubs concentre en effet l'activité club (dont France Loisirs), les librairies relais et les boutiques en

d'activité trois ans plus tard), mais n'a jamais pu rivaliser avec le succès de France Loisirs.

³⁶ A. Favier, « France Loisirs invente Place Media », *Livres Hebdo*, n° 523, 29 août 2003, p. 86.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Les cinq magasins du groupe Baume (à Montélimar, Roman, Valence, Aubenas et Avignon) sont rachetés lors de sa mise en liquidation. Clarisse Normand, « Du Baume pour France Loisirs », *Livres Hebdo*, n° 568, 10 septembre 2004, p. 72. L'ancienne activité de vente de fournitures de bureau est rapidement abandonnée.

³⁹ C. Normand, « France Loisirs se voit devant la Fnac », *Livres Hebdo*, n° 598, 22 avril 2005, p. 7.

propre, mais le développement et le rachat des nouvelles librairies, dont celui de la grande librairie Les Trois Épis à Brives en 2006⁴⁰, est désormais du ressort du pôle Librairie (qui possède des parts dans la société propriétaire du logiciel de gestion de produits culturels Praxiel). Ainsi, le maillage des différents modes d'accès aux livres et autres produits ou services, est désormais du ressort de DGF même si le nom de France Loisirs demeure plus connu du grand public⁴¹. Certes, c'est entre France Loisirs et le site de vente en ligne Chapitre.com qu'ont lieu, à la fin de la même année, les premiers rapprochements : des offres de livres et des promotions du site figurent au catalogue du club, tandis que des liens sur Chapitre.com dirigent vers le site France Loisirs ; quelques mois plus tard, Chapitre.com propose aux membres de France Loisirs une sélection de livres du club. Mais quand DGF entre au capital de Chapitre.com en rachetant 49 % des parts⁴², c'est le pôle Librairie qu'il renforce : en septembre 2007, le nouveau magasin à Angoulême est ouvert sous le nom de ... « Chapitre.com » renvoyant au nom du site, et en juillet 2008, l'ensemble des magasins du pôle auront dû être rebaptisés (sauf ceux qui bénéficient d'une forte notoriété locale pour lesquels le logo Chapitre.com viendra seulement s'ajouter au nom d'origine). L'investissement simultané dans le site Chapitre.com, le logiciel Praxiel et un dépôt pour la logistique avec Volumen réservé aux magasins du pôle Librairie, permet à DGF d'envisager, au niveau national, la standardisation du conseil (non rémunéré dans le secteur du livre du fait de la loi Lang et donc fort coûteux) et donc des gains de productivité. Le caractère très récent de ce montage ne permet pas d'en évaluer toute la portée, mais le club a manifestement perdu sa position dominante comme son rôle phare dans la vente en magasins.

Bertelsmann est aujourd'hui un grand groupe média international, attentif à ses intérêts financiers et cherchant des voies de développement diversifiées. Il semble que ces quarante dernières années ont vu naître en sa branche française, France Loisirs d'abord et récemment DGF, une nouvelle « pieuvre »⁴³. Pour ce groupe, la vente de livres est un moyen, comme la presse pour

⁴⁰ D'une surface de 2 000 mètres carrés, elle occupe alors la dixième place dans le classement de *Livres Hebdo* des 400 premières librairies françaises en terme de chiffre d'affaires, avec 10 millions d'euros en livres. C. Normand, « Bertelsmann [DGF] fauche Les Trois Épis », *Livres Hebdo*, n° 649, 9 juin 2006, p. 56. Les libraires indépendants, dont l'inquiétude grandit face à cette progression tentaculaire, sont, de fait, totalement impuissants.

⁴¹ Le nom de France Loisirs est connu de 80 % des Français en 2003, C. Combet, art. cit., p. 63.

⁴² « Pour Juan Pirlot de Corbion, président fondateur du libraire en ligne, le mariage de Chapitre.com avec DirectGroup [...] est [...] l'occasion de prendre le pari d'un modèle "brick and mortar", en profitant du réseau des quelques 300 points de ventes de France Loisirs et Grand livre du mois, avec l'objectif de créer des synergies entre clubs de livres, magasins physiques et site marchand », Frantz Grenier, « France Loisirs prend 49 % de Chapitre.com et apporte sa force promotionnelle », *Journal du Net*, 5 février 2007, <http://www.journaldunet.com/0702/070205-chapitre-france-loisirs-livre.shtml> (consulté le 23 juin 2008). « Le patron de Chapitre entend toutefois ne pas limiter ses projets de coopération à son nouvel actionnaire et partenaire. [...] Le partenariat avec Fnac.com (pour les livres anciens) n'est d'ailleurs pas remis en cause, ni la participation à la place de marché d'Amazon », H. Hugueny, « Nouveau Chapitre sur Internet », *Livres Hebdo*, n° 676, 9 février 2007, pp. 72-73. Voir Cécile Gaudry, « Les librairies en ligne », dans cet ouvrage.

⁴³ Le surnom d'Hachette a longtemps été « La pieuvre verte ». Il serait intéressant d'étudier comment les deux « familles » ont réussi, à 150 ans de distance, à prendre une telle « envergure », voire « main mise », sur les médias de leur époque. Le terme de « famille » est ici utilisé à dessein : en 2006, en Allemagne, « en rachetant les 25,1 % que possède [depuis 2001] GBL [groupe Bruxelles Lambert] dans Bertelsmann, la famille Mohn [branche de la famille Bertelsmann] reprend totalement en main le 5^e groupe mondial de médias et réussit à éviter l'entrée en Bourse », A. Favier, « Bertelsmann reste en famille », *Livres Hebdo*, n° 648, 2 juin 2006, p.

Hachette par le passé, d'atteindre notamment une partie populaire du lectorat de livres et, par là, d'élargir au maximum sa renommée. Il est intéressant d'observer comment, à la différence d'éditeurs qui considèrent la librairie au mieux comme quantité négligeable, au pire comme d'un maillon dont ils pourraient avantageusement se passer, France Loisirs l'inclut dans sa stratégie de prise de marché. Son histoire, au-delà de la simple activité de club soutenue par un double réseau de points de vente relais et de boutiques en propre, est à lire autant dans le contexte social général (existence d'une part encore importante de lecteurs potentiels sans accès au livre ; passage du livre d'un objet socialement classant, essentiellement associé à ses représentants les plus en lien avec la culture légitime, à un objet culturel parmi d'autres) que dans le contexte propre aux métiers du livre (diversification des modes d'accès aux livres qui, comme dans tout ce qui touche aux pratiques culturelles, ne s'excluent pas mais se renforcent ; mouvement de concentration dans le commerce de livres⁴⁴). Si la vente en club s'est avérée extrêmement rentable à un moment de l'histoire des pratiques de lecture et d'achats de livres comme du commerce des livres (développement des méthodes marketing dans le secteur du livre et absence d'internet), il en va tout autrement aujourd'hui.

70.

⁴⁴ Voir Françoise Benhamou « La loi confrontée à la concentration de la vente au détail », dans cet ouvrage.