

0064

BAZIN

1976
4

LA DIFFUSION COMMERCIALE DU DISQUE

UN EXEMPLE LYONNAIS :

LA FNAC

LA DIFFUSION COMMERCIALE DU DISQUE

UN EXEMPLE LYONNAIS :

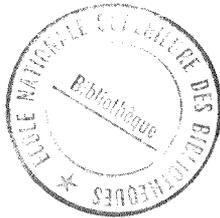
LA FNAC.

par :

Patrick BAZIN

Alain DIEZ

Jean JOUFFRET



sous la direction de M. G. HERZHAFT

1976
4

1976

L'objet de ce travail est de contribuer à une meilleure connaissance de la diffusion commerciale du disque.

La FNAC-Lyon nous a semblé offrir un exemple particulièrement pertinent, pour trois raisons:

1-Le volume important des ventes de disques et leur accroissement constant.

2-La complexité des tâches due précisément au volume des ventes: à la FNAC-Lyon, tous les problèmes de la diffusion commerciale sont en oeuvre, dans leur plus grande extension.

3-L'intégration du disque dans un ensemble plus large de commercialisation des moyens audio-visuels. Ce troisième point est essentiel: on ne saurait étudier la diffusion du disque indépendamment de l'ensemble des activités FNAC qui incontestablement la détermine et la favorise.

N.B. : Pour réaliser notre travail, nous nous sommes appuyés essentiellement sur nos entretiens avec le responsable du département disque et les vendeurs.

Ce travail pourrait être complété par une enquête auprès de la clientèle et par une comparaison avec d'autres disquaires.

INTRODUCTION

I - Rapide historique de la FNAC

Au début de l'année 1954, la Fédération Nationale d'Achat des Cadres (F.N.A.C.) voit le jour à Paris.

Pour les deux fondateurs, Max Théret et André Essel, il s'agit de créer une nouvelle formule de vente " dans laquelle le réseau de commerçants serait effectivement contrôlé par les utilisateurs qui pourraient communiquer entre eux". De cette idée de communication naîtra en septembre 1954 la revue Contact.

Essel et Théret choisissent une cible privilégiée : les cadres. Des carnets d'achat sont distribués aux organisations touchant les cadres; ces carnets donnent droit à une réduction de 10% à 20%. En échange, les organisations peuvent contrôler la réalité des réductions et la qualité du matériel vendu.

La vente de matériel photographique va commencer dans un appartement du Boulevard Sébastopol. Là, on pouvait voir le matériel, le commander et le payer pour le recevoir dans un délai de 8 jours, avec une ristourne de 15% d'abord, puis, rapidement, de 20% (c'est parce que la FNAC se sert directement chez le fournisseur en évitant le grossiste qu'elle peut pratiquer cette ristourne.).

En 1957, la FNAC passe de l'appartement qu'elle occupait à un magasin de 300 mètres carrés. En 1960, la situation est assez bonne pour qu'elle puisse commencer à stocker sans attendre les commandes.

On avait commencé par la photo et le cinéma. Pour illustrer l'image et le film, il fallait proposer magnétophones et bandes magnétiques. Amplificateurs, platines tourne-disques et récepteurs de radio suivaient inévitablement. En 1961, la FNAC vendra aussi des disques.

L'association culturelle " Alpha " est créée en 1965 et " compte rapidement 15000 adhérents pour qui sont organisés des galas à Pleyel et créés des clubs photo et cinéma ".

Le magasin du Châtelet, ouvert en 1957, est saturé en 1969. C'est alors l'ouverture de la FNAC-Etoile, " qui porte un coup sérieux aux disponibilités des fondateurs ".

Ceux-ci font appel aux capitaux extérieurs : l'U.A.P. pour 24% des parts et Paribas pour 16%.

En 1972, le magasin de Lyon ouvre ses portes. En 1974, c'est la FNAC-Montparnasse où l'on vend aussi du livre. En 1975, le relais FNAC de Grenoble est créé.

L'ouverture d'un magasin à Marseille est prévu pour la fin de l'année 1977.

Chaque magasin est autonome puisque " c'est le meilleur moyen d'avoir des idées ".

-Quelques chiffres :

Le chiffre d'affaire global du groupe FNAC était de 2,1 millions de francs en 1956. Il sera, approximativement, en 1976, de 750 millions de francs.

En 1971, pour un chiffre d'affaire global de 300 millions, le groupe FNAC faisait 8% du marché national de la photo et du cinéma, 6% du marché national du matériel électro-acoustique, et 4% du marché national du disque.

En 1973, pour un chiffre d'affaire global de 385 millions,
le secteur photo-cinéma faisait.....137 M de F., soit 35,55%
le secteur son.....140,1 M de F., soit 36,37%
le secteur électro-ménager et sport.....54,2 M de F., soit 14,05%
le secteur disque.....54 M de F., soit 14,03%

Cette année là, la FNAC a vendu 2 400 000 disques et cassettes.

En 1975, le groupe FNAC faisait un chiffre d'affaire de 613 millions, dont 43 M pour le magasin de Lyon, se répartissant comme suit :

photo-cinéma.....12 M , soit 27,8%
son.....21 M , soit 48,8%
disque.....10 M , soit ~~23~~ 23,4%

Cette même année, le secteur disque du groupe FNAC faisait 10% du marché national du disque, avec 100 M de F..

Bien que très partiels, ces chiffres démontrent le dynamisme du secteur disque :

-dynamisme au plan national:

de 1971 à 1975, la FNAC double son chiffre d'affaire mais fait plus que doubler sa part dans la vente des disques (de 4% à 10%).

-dynamisme au plan même de la FNAC :

le secteur disque passe en 3 ans de 14% à 23,4% du chiffre d'affaire tandis que le secteur son progresse plus lentement et que le secteur photo-cinéma régresse (en valeurs relatives).

Ce phénomène signifie que la FNAC a su répondre en temps opportun et de manière efficace à une forte demande sur le marché du disque:

-la demande potentielle était d'autant plus pressante que les structures de diffusion demeuraient inadéquates (peu de véritables diquaires, accent mis par les grandes surfaces sur une production de qualité artistique

médiocre).

-La FNAC bénéficiait déjà d'une grande expérience dans la commercialisation des médias et d'une grande masse de capitaux susceptibles de lancer à grande échelle le secteur disques. En outre sa clientèle cible se trouvait déjà mobilisée.

2 - Le magasin FNAC de Lyon; rapport entre le secteur disque et le marché du disque à Lyon.

En 1970, la FNAC décide de s'implanter en " province ". Elle choisit Lyon parce que, vendant des produits sophistiqués et chers, elle a besoin d'un gros potentiel de clients, dans des catégories socio-professionnelles élevées; il lui faut aussi se situer dans une ville aux ressources diversifiées, pour ne pas être tributaire d'une seule branche d'activités qui pourrait l'entraîner dans sa chute éventuelle.

En 1972, le magasin ouvre trois étages de 400 mètres carrés chacun : photo-cinéma au rez-de-chaussée, électro-acoustique au 1^o, disque au 2^o.

A son arrivée à Lyon la FNAC rencontre les commerçants qui tiennent le marché. Il y a des oppositions, puis la situation se stabilise. Elle affirme avoir fait baisser les prix du matériel photo-ciné, comme ceux du matériel électro-acoustique, mais reconnaît que son influence a été moindre sur le prix des disques.

Le disque est diffusé à Lyon comme ailleurs, par ~~par~~ un très grand nombre de points de vente. Les disquaires spécialisés ne couvrent que 5% du marché, alors que tout le reste est fait par les grandes surfaces et les magasins d'électro-ménager.

Ce sont les disquaires spécialisés qui se sont d'abord opposés à la FNAC. Mais ils ont vu peu à peu leur chiffre d'affaire remonter. La FNAC prétend qu'elle a développé le marché, provoqué des achats, et qu'elle a ainsi contribué à la remise à flots des autres disquaires. Ceci reste évidemment à vérifier...

3 - Politique commerciale de la FNAC.

La FNAC se dit " contre tous les monopoles, qui sont au détriment de la qualité et de la diversité ". Elle se dit aussi très favorable à la concurrence capitaliste : " c'est le meilleur moyen d'avoir des idées pour trouver moins cher, pour raccourcir un circuit, pour améliorer le conseil ou le service après-vente ".

En fait, la FNAC ne travaille-t-elle pas comme ■ les grandes surfaces? N'est ce pas sa position de monopole qui lui permet de pratiquer les plus bas prix et ne pratique-t-elle pas les plus bas prix pour s'assurer, qu'elle l'avoue ou non, le monopole de fait?

La FNAC estime en outre qu'elle doit, dans son intérêt, bien sûr, informer le consommateur afin qu'il puisse acheter mieux. Dans ce sens, elle rappelle qu'elle a été la première entreprise à assurer l' " information " du consommateur avec Contact, bien avant Que choisir ou 50 millions de consommateurs.

Nous verrons les limites d'une telle sollicitude pour le consommateur, d'ailleurs en ce qui concerne la diffusion du disque, entièrement déterminée, à sa source, par les éditeurs et les diffuseurs.

Nous verrons aussi que pour la FNAC le souci de la qualité est toujours soumis à un impératif majeur : faire du disque une marchandise très rentable.

C'est donc ce mécanisme de rentabilisation qu'il s'agit à présent d'analyser dans le détail.

En tant qu'intermédiaire entre consommateurs et fournisseurs, la FNAC doit réaliser deux grands types d'opérations :

1 - mettre en vente des disques en fonction et de la demande (effective ou potentielle) et de l'offre : faire passer le disque de simple besoin à l'état de produit vendable. Nous appellerons cela " le circuit du disque ". L'aspect gestionnaire y prédomine. Il s'agit, au fond, de gérer un stock en perpétuel mouvement.

2 - Vendre effectivement des disques, c'est à dire mettre une clientèle cible en condition d'acheter - lui montrer qu'il existe, à portée de

main, un produit répondant à son besoin et, par conséquent, révéler au client son propre besoin, quitte à l'influencer...

La stricte gestion cède ici le pas à la fine stratégie des " méthodes de vente ".

Ces deux grands types d'opérations sont intrinsèquement liés, comme le montre la polyvalence demandée au personnel. Mais il est nécessaire pour des raisons de clarté de distinguer circuit du disque et méthodes de vente, ainsi que de traiter dans une partie spéciale la question du personnel.

I - LE CIRCUIT DU DISQUE A L'INTERIEUR DE LA FNAC.

Disques et cassettes occupent, dans le magasin de Lyon, les 400 mètres carrés du 2^o étage auxquels il faut ajouter la surface réduite du " pré-stock ", situé au même niveau que la zone de vente. Il n'y a pas de stock susceptible d'immobiliser des capitaux : presque tous les disques se trouvent en rayons, prêts à la vente.

Le magasin rempli contient 110 000 disques. Cette capacité importante et aussi la grande variété de genres et de titres (à l'inverse des grandes surfaces comme Carrefour ou de certains magasins parisiens comme Lido-Musique) sont les atouts majeurs de la FNAC.

Le problème de la rotation du stock est donc crucial : en moyenne, en France, le stock d'un magasin change entièrement 4 à 5 fois par an; à la FNAC-Lyon, pour le secteur disque, cette rotation complète se fait 9 fois par an. L'idéal serait que tout le stock se renouvelle chaque mois. Cette volonté de faire tourner le produit le plus rapidement possible s'explique ainsi : plus la rotation est rapide, plus le chiffre d'affaire est important, et plus les prix de vente peuvent être bas.

Toute l'organisation du circuit du disque doit répondre à cet objectif de rotation maximale du stock.

Notons que le chiffre de rotation est évidemment un chiffre moyen : les grosses ventes de certains titres comme le dernier trente centimètres de Jean Ferrat (mille exemplaires ~~par heure~~ le premier jour, mille exemplaires dans la semaine suivante, et 150 à 200 par semaine 5 mois après) ou les anciens disques de Jacques Brel (10 ex. de chaque numéro par semaine) compensent le faible mouvement des disques peu vendus.

Notons aussi que la FNAC privilégie délibérément le secteur classique en lui consacrant presque la moitié de la surface de vente et en élargissant l'éventail de différentes interprétations d'une même oeuvre; elle arrive à faire ainsi 35% de son chiffre d'affaire sur le disque classique alors que la moyenne nationale est de 18%.

On notera enfin que le circuit du disque n'est pas automatisé et qu'il n'y a aucun contrôle, aux caisses, des titres vendus, ce qui rend nécessaires des pointages fréquents en rayons.

Nous considérerons dans l'analyse du circuit du disque, que le magasin est déjà en fonctionnement.

A - Le pointage.

C'est l'opération qui demande le plus de temps au personnel. Pour pouvoir faire ses commandes à bon escient, le vendeur (nommé depuis peu responsable de secteur sur les bulletins de salaire) doit parfaitement connaître entre autres choses l'état de son stock et le contenu des catalogues. Nous avons vu que la quasi totalité du stock se trouvait en rayons. Aussi doit-il connaître très précisément les disques qu'il a, leur disposition, pour voir du premier coup d'oeil ce qui reste et ce qui manque.

Il dispose pour chaque éditeur d'une Check-list : c'est la liste, classée par ordre alphabétique d'auteurs, des disques disponibles à la date d'impression. La périodicité de ces listes varie suivant les éditeurs d'un à quelques mois. A chaque remise à jour sont supprimés les titres épuisés et ajoutées les nouveautés. Le responsable de secteur doit faire autant de passages devant tous ses rayons qu'il a de listes (de marques) à pointer. Au fur et à mesure de sa progression devant les rayons, il coche sur la liste les disques qui lui manquent et inscrit en regard du numéro de ~~xx xxxxx~~ x référence le nombre d'exemplaires qu'il veut commander.

La complexité du pointage est due au fait que souvent les différents catalogues se recoupent ou se complètent. Le vendeur devra avoir en tête, en pointant la liste de telle marque, qu'une autre interprétation de telle oeuvre est intéressante chez un autre éditeur, ou bien que telle oeuvre d'un auteur ne figure pas à ce catalogue mais qu'elle est abondamment représentée ailleurs (par exemple, les mazurkas de Chopin ne figurent pas au catalogue D.G.G. mais chez Pathé ou R.C.A.). Il doit estimer en outre combien d'exemplaires se vendront dans les 15 jours suivants pour mieux ajuster sa commande.

Chaque vendeur a la responsabilité de plusieurs catalogues. Les pointages sont presque quotidiens. Au rayon classique, par exemple, on travaille sur une douzaine de maisons, ce qui représente un pointage par liste toutes les trois semaines. Cette fréquence est jugée insuffisante pour maintenir en permanence l'état optimal des rayons et des bacs. En variété, on travaille sur une trentaine de catalogues.

B - La commande, la réception et le règlement.

§ La commande est envoyée le plus souvent directement au fournisseur par le responsable de secteur. Mais elle peut être aussi téléphonée au représentant qui dispose lui-même d'une liste et inscrit sous la dictée du vendeur la quantité désirée de chaque disque en regard du n° de référence.

§ Le fournisseur expédie les disques commandés par transport routier. Les colis arrivent au dépôt de Vaise. Ils sont de volume variable : du petit paquet de 4 ou 5 disques au carton de 40 kg, jusqu'aux commandes importantes qui occupent 80 cartons. Le dépôt de Vaise envoie les disques au magasin de la rue de la République Par container fermés et plombés pour éviter les vols. Les containers sont débarqués dans le pré-stock (petit local de 50 mètres carrés au même niveau que la zone de vente). Là le produit est déballé et contrôlé en qualité (qualité des pochettes seulement) et en nombre (nombre de disques reçus par éditeur et nombre de disques par catégorie de prix - par lettre -).

Les disques sont ensuite transférés dans la zone de vente et distribués dans les rayonnages, les présentoirs muraux et les bacs. Si l'objectif est simple : remplir le plus complètement possible le magasin, il est plus délicat de conserver un juste équilibre entre les genres, les auteurs et les formes. Seule l'expérience peut permettre au responsable de secteur d'harmoniser son rayon par de multiples décalages et intercalations.

§ Pour le règlement, la FNAC donne un n° de référence aux bons de commande. Les colis de disques arrivent avec un bordereau de livraison. Il faut attendre de recevoir la facture pour pouvoir la comparer au bordereau de livraison. S'il n'y a pas d'erreur, le magasin de Lyon garde le bordereau et le double de la facture. Il appose un " bon à payer " sur la facture et l'expédie à Paris qui en effectue le règlement. Même en cas d'erreur mineure, (un disque manquant, un titre pour un autre, quelques dizaines ou centaines de francs), le bon à payer est accordé pour ne pas bloquer inutilement un chèque de quelques dizaines de milliers de francs. Le petit litige sera réglé directement avec le représentant.

C - Le choix des disques : critères, méthodes, outils.

a/ Les critères de choix.

Le but de la FNAC est de proposer l'éventail le plus ouvert possible, tenant compte à la fois des nouveautés et des valeurs sûres, cela en fonction de la clientèle cible : les cadres.

b/ Méthodes et outils du choix.

Le responsable de secteur se servira beaucoup des catalogues de chaque marque et des quelques catalogues généraux édités en France ou à l'étranger. Mais la lecture de s revues spécialisées lui sera d'une grande utilité pour se faire une première idée des disques intéressants - ceux qui risquent de bien se vendre -. D'autre part, il devra se tenir au courant des émissions musicales de radio ou de télévision et connaître les différents concerts programmés à Lyon. Enfin et surtout il devra se fier à son expérience de la vente du disque pour savoir ce qui va marcher ou pas.

- Les catalogues généraux vont permettre de renseigner les clients à la recherche d'une oeuvre ou d'une interprétation peu connues, et aussi de savoir à tout moment quels disques sont disponibles à la date d'édition.

Les catalogues généraux qui récapitulent l'ensemble de la production font défaut en France. On utilisera surtout :

+ Le Catalogue général classique d'Harmonie recense annuellement tous les disques classiques diffusés en France, propose un classement par ordre alphabétique de compositeurs, un autre par ordre alphabétique d'interprètes et une liste des disques composites (anthologies, récitals...). Il donne aussi un tableau synoptique des enregistrements d'opéra, une liste des sociétés éditrices et des sociétés de diffusion/distribution.

+ Le Catalogue Diapason, en deux volumes, répond à peu près au même usage. Le premier volume est consacré au classique et le deuxième à la variété, au jazz et ^à la musique pop. Il recense approximativement les disques en pressage français.

Deux catalogues étrangers sont couramment utilisés :

+ Le Schwann Record and Tape Guide, édité aux Etats Unis, mensuel, donne toutes les nouveautés dans tous les domaines parues aux U.S.A., et une liste de tous les disques disponibles.

+ Le Gramophone Catalogue, mensuel anglais, recense tous les disques en vente en Grande Bretagne.

- Les magazines, par exemple les grands hebdomadaires d'information générale, tels l'Express ou le Nouvel Observateur, les journaux féminins comme Elle ont un gros impact sur la clientèle. Beaucoup de clients arrivent au magasin avec la page ou l'article découpés pour acheter le disque dont on parle. Les responsables de secteurs doivent donc, pour répondre à la demande, lire, eux aussi, les articles musicaux ou discographiques de ces magazines.

- Les revues spécialisées sont des outils capitaux d'information. Dans le domaine du disque classique Harmonie et Diapason publient chaque mois la critique des nouveautés et des rééditions. Si elles ne touchent qu'une très faible part du public (2% à 3%), elles sont très suivies et leur avis fait autorité. Elles permettent au vendeur de se faire une première idée sur un disque et de savoir de qui va bien se vendre (sauf exception : par exemple, le disque de l'Orchestre de Lyon, édité par la FNAC, qui avait eu une critique élogieuse mais fut un échec commercial). Ces revues permettent aussi de faire un choix parmi les différentes interprétations d'une même oeuvre. Les responsables de secteur affirment ne pas suivre aveuglément leurs opinions, mais en se fiant à leur goût personnel, déconseiller parfois au client ce que les revues ont encensé ou bien proposer des interprétations que les revues trouvent mauvaisent.

Tous les autres domaines ont aussi leurs propres revues :

+ Jazz Hot et Jazz Magazine pour le jazz.

+ Rock & Folk, Extra et Best pour la pop musique.

Ces revues sont utilisées de la même façon que les revues de musique classique : en modulant des jugements parfois abrupts et discutables en fonction des goûts de chaque vendeur.

Les revues étrangères, elles, conditionnent l'importation, mais l'obstacle de la langue n'est pas négligeable. Un seul vendeur lit les revues anglaises chez lui pour pouvoir importer en toute connaissance de cause ce qui lui semble intéressant.

On peut toutefois formuler une critique à l'égard de ces revues : les disques qu'elles analysent sont parfois sortis sur le marché depuis quelques mois.

- La radio. En classique, France-Musique touche un faible pourcentage de clients : les mélomanes, et son impact est assez comparable à celui d'Harmonie ou de Diapason. Les auditeurs notent souvent l'oeuvre diffusée ou l'interprétation sélectionnée par la " Tribune des critiques du disque ". Il faut avoir ces disques et , pour cela, écouter souvent une chaîne.

Pour ce qui concerne la chanson, les passages abusifs de certains tubes ou les Hit-parades déterminent le marché. Même si Sheila ne cadre pas tellement avec l'image de marque de la FNAC, il est nécessaire d'avoir ses disques en rayons car des clients s'attendent à les trouver.

Quant à la télévision, il faut bien reconnaître que, si elle exerce peu d'influence sur la vente du classique, ses effets sont parfois foudroyants pour tel ou tel chanteur : la FNAC vendait à peu près un disque de Marie-Paule Belle par jour avant qu'elle se produise à la télévision dans l'émission de Jacques Chancel. Dès le lendemain, c'est 15 disques qui se vendaient chaque jour.

- Le passage des artistes à Lyon n'est pas un facteur très sûr de grosse vente. Par exemple, Leni Escudéro a vendu beaucoup plus de disques après avoir chanté à Lyon, mais Serge Lama n'a pas du tout progressé.

- En dernier lieu nous répèterons que l'expérience du responsable de secteur est primordiale. Il doit pouvoir sentir presque intuitivement ce qui va se vendre pour le commander très vite. Mais l'importance de la production est un Handicap certain. Dix nouveautés paraissent chaque jour et il est impossible de tout écouter pour se fier à son oreille et à sa connaissance du public.

Cependant, les vendeurs écoutent chez eux beaucoup de disques récemment sortis pour se faire une opinion personnelle.

Il faut souligner enfin que le service de presse devrait se généraliser pour les commerçants. Il est anormal que tous les critiques de disques reçoivent les nouveautés automatiquement et que les deux responsables FNAC du disque (un à Paris et un à Lyon) n'aient rien. Les représentants des éditeurs disposent, eux, de ces disques, mais il arrive qu'ils les revendent pour leur propre compte. Certes, Philips envoie des spécimens, mais il faut bien préciser que ces disques, de toute façon peu nombreux par rapport à sa production, ne font que servir sa politique commerciale du moment. Si les détaillants recevaient un service de presse, ils pourraient par là-même prévoir la parution des critiques dans les revues et s'approvisionner en conséquence.

Il arrive qu'un client demande un disque manquant. Dans ce cas, on commande le produit et l'on prévient le client à l'aide d'une carte-réponse.

D - Re lations avec les fournisseurs.

Les fournisseurs peuvent être les éditeurs eux-mêmes ou les diffuseurs (Barclay diffuse A.E.M.; R.C.A.-France diffuse Erato).

La FNAC entretient avec eux des relations privilégiées car elle est le premier disquaire d'Europe. Viennent devant elle seulement 2 ou 3 grossistes qui distribuent dans toute la France par camionnettes. Elle estime qu'elle fait tourner les catalogues (notamment les catalogues de musique classique) comme personne d'autre, ce qui permet aux éditeurs de vendre plus. Par exemple, au contraire des grandes surfaces, la FNAC distribue, comme les disquaires, les souscriptions. Mais elle en vend beaucoup plus. Elle a donc le mérite de faire tourner plus vite un produit " difficile ".

Mais il faut bien dire qu'elle est obligée d'avoir avec les fournisseurs de bons rapports car il n'y a pas de concurrence dans le disque. Les éditeurs ont un monopole de fait. Par exemple, Brassens enregistre chez Philips; il faut bien passer par Philips si l'on veut acheter ses disques.

Les relations entre la FNAC et les éditeurs sont donc ambiguës et sources d'un certain antagonisme.

La FNAC tient à l'information du consommateur pour son image de marque dont les éditeurs, en situation de monopole, n'ont rien à faire. Le seul moyen de pression dont elle dispose sur eux est la dénonciation par voie de presse : en 1973, elle les a mis en cause à propos de la fausse stéréophonie, des souscriptions truquées, des pochettes mensongères. Ces " révélations " ont été reprises par la presse dans des articles rédactionnels (dans l'Express, dans Télé 7 jours); dans Contact, elle a aussi dénoncé la valse des étiquettes et les abus sur les prix (par exemple, des enregistrements monophoniques de la Callas chez Pathé, datant de 15 ans, donc amortis depuis longtemps, sont toujours vendus ^{sous} la lettre X à un prix élevé.). Enfin, dans un débat à l'auditorium de la rue de Rennes, à Paris, (FNAC-Montparnasse) elle a tenté de mettre au grand jour ce qu'étaient les hit-parades.

Donc les producteurs tiennent compte de la FNAC, dans une certaine mesure, parce qu'elle est un gros client, mais aussi parce qu'elle est gênante lorsqu'elle agite le drapeau de l'honnêteté.

E - Les différents types de commandes : commande de stock, commande de routine, importation.

a/ La commande de stock. Les gros fournisseurs consentent une remise de 5% aux détaillants qui acceptent de commander d'un seul coup une quantité importante de disques à la fin de l'été pour être livrés en deux temps : une première partie à la fin octobre et une deuxième partie à la fin janvier. Ils prétextent que cette procédure a pour seul but de rendre service aux détaillants en leur permettant de ne commander qu'une seule fois, pour une longue période, avec une remise.

On pourrait penser que la FNAC fonctionne essentiellement avec des commandes de stock. Qu'en est-il ? En fait, ce système présente un seul avantage : la ristourne. Elle n'est pas négligeable en valeur absolue. Mais les inconvénients sont nombreux :

- Ce genre de commande se fait hors de l'actualité et l'on ne peut nier que l'actualité, sinon la mode, est déterminante sur la vente du disque.

- Il est très difficile de prévoir avec suffisamment de précision les quantités qui vont se vendre sur quatre mois. Il suffit que Nougaro vienne chanter dans une salle lyonnaise pour que les ventes dépassent toutes les prévisions; Mahler, qui "marche bien" à un moment donné, peut très bien passer de mode deux mois après...

- En outre on ne recommande pas un disque séparément si l'on vient de faire une commande de stock ou si l'on va en faire une. Ainsi, certains disques ne sont pas en rayons pendant une semaine alors que tout le monde les demande : ce sont des ventes, sinon des clients, définitivement perdus. " La leçon des ténèbres ", de Couperin, classique peu connu qui se vend bien à ceux qui veulent sortir des sentiers battus, manquait récemment pour cette raison.

- De plus, il est délicat de commander en grosse quantité car, pour 100 invendus retournés au bout de deux mois, le producteur exigera une nouvelle commande de 400 disques .

- Les capitaux immobilisés sont importants et le stockage coûte cher (3,5%).

- Ce type de commande impose beaucoup de manipulations, des colis trop lourds et des erreurs fréquentes sont dues à l'entassement dans le local exigü du pré-stock.

- La commande de stock impose un pointage systématique, n° par n°, sur tous les rayons, travail énorme et fastidieux.

Par contre, la commande de stock profite largement aux fournisseurs car c'est une commande ferme. Elle leur permet de prévoir le tirage des disques : ils pressent la totalité, avec une marge de sécurité de 10%, au mois d'octobre, sans avoir à refaire d'autres matrices. L'éditeur bénéficie d'une source d'information comparable d'une année sur l'autre : " l'Offrande musicale " de J.S. Bach, a été tirée en 1975 à 10 000 exemplaires parce que la commande de stock avait été de 6000 en 74 et que tout s'était vendu.

Ainsi, sous couvert de rendre service au détaillant, les fournisseurs ont un instrument précis pour ajuster leur production à l'ambiance du marché, et ne tiennent pas compte des problèmes que pose une telle quantité de disques arrivant ensemble au magasin.

b/ Les commandes normales. Elles exigent un pointage plus fréquent mais plus fractionné donc moins fastidieux. Elles se font au jour le jour. Elles permettent de coller de plus près à l'actualité du disque et du spectacle, d'avoir les nouveautés au plus tôt et de réduire le nombre d'inventés.

La rapidité de livraison (3 ou 4 jours pour les petites commandes), le moindre volume des colis qui facilite la manutention et évite l'embouteillage du pré-stock rendent ce mode de commande plus souple et plus pratique, plus avantageux que la commande de stock.

c/ Les importations. Il s'agit, ici, des disques pressés (et pas seulement enregistrés) à l'étranger. Par exemple, les disques D.G.G. ou Decca, qui sont des marques étrangères, ne sont pas importés : ils sont pressés chez Cidis, à Antony, comme 80% des disques vendus en France.

Les véritables importations représentent 3 à 4% du chiffre d'affaire de la FNAC. Si l'importation est assurée par un diffuseur, la seule différence pour la FNAC est la présence d'un autocollant " import " qui rend la pochette plus attractive. Mais la FNAC importe elle-même des disques, malgré les problèmes importants des délais de livraison, de la qualité (les retours de disques défectueux sont pratiquement impossibles), du suivi des catalogues. C'est un marché flou et difficile à contrôler.

Les instruments d'information sont, bien entendu, les revues et catalogues étrangers, mais il y a toujours un certain retard. Aussi la FNAC a-t-elle des correspondants à New York et à Londres et commence à implanter des antennes en Allemagne et au Japon.

L'importation directe oblige à prendre des risques : un disque qui marche aux Etats Unis sera peut-être un échec ici ou bien un disque que la FNAC importe risque d'être pressé et diffusé en France dans les jours qui suivent. Risque aussi de mécontentement d'un diffuseur : si la FNAC achète

un disque C.B.S. américain non diffusé en France, Pathé, qui diffuse cette marque en France, va réagir, bien qu'il n'ait aucun moyen d'empêcher cela.

Il y a parfois des situations paradoxales : des disques Decca achetés à un grossiste de Londres revenaient moins cher que les mêmes achetés à Decca-France.

Provenance des importations : la FNAC traite surtout avec les éditeurs américains et anglais. Quelques disques viennent aussi d'Allemagne et du Japon (le Japon produit beaucoup de disques de jazz. On ne lui achète pas de musique japonaise); très peu d'importations italiennes. Quant aux pays de l'est, ils préfèrent travailler avec un diffuseur reconnu comme tel et refusent de traiter avec des particuliers.

En somme, l'importation directe est un marché limité mais en voie d'expansion, malgré le coût plus important des disques. Le moment est venu, semble-t-il de développer les structures d'importation.

F - Les invendus. Le problème des vols.

-Un disque peut, tout d'abord, être défectueux (par sa gravure, son étiquette ou sa pochette). Le vendeur s'aperçoit en général tout de suite d'une erreur de pochette et la fait remplacer par le représentant avant de mettre le disque en rayon.

Si un client rapporte un disque comme défectueux, et veut reprendre le même titre, le vendeur procède sans difficulté à l'échange. Si le client demande à prendre un autre titre, on se méfie d'avantage : on pense qu'il a peut-être l'habitude d'enregistrer les disques...

-Les invendus sont les disques restés plus de deux mois en rayon sans avoir vraiment tourné. On les trouve surtout en variété mais en petit nombre au classique : 5 titres non écoulés en 1975. On les repère à l'occasion d'un pointage ou d'un nettoyage. On les retire des rayons et on les rentre au pré-stock avec les défectueux éventuels. Toutes les deux ou trois semaines on renvoie invendus et défectueux au fournisseur qui les casse. Rappelons que pour 100 disques invendus retournés le fournisseur exige que la FNAC en rachète 400.

-La part du vol est estimée à 1% du chiffre d'affaire. Il ne faut pas la confondre avec la "démarque inconnue" qui est une perte de l'entreprise

due à des erreurs inévitables (erreurs de frappe aux caisses, à la facturation etc...).

Il faut dire que le vol touche principalement les cassettes, moins volumineuses.

La FNAC considère ce chiffre de 1% comme normal, courant, et lutte simplement pour qu'il n'augmente pas. Il n'existe aucun moyen efficace de le réduire à néan. La FNAC pourrait envisager l'achat d'un système anti-vol qui coûterait par exemple 0,8% du chiffre d'affaire, qui ferait vivre un service et créerait des emplois : le C.A. augmenterait toujours de 0,2%. Pour l'instant, quelques surveillants extérieurs à l'entreprise se promènent parmi les rayons en civil.

G - Le prix des disques à la FNAC.

En ce qui concerne les délais de livraison et les taux de T.V.A., la FNAC n'a aucun avantage particulier par rapport aux autres disquaires. Par contre, comme elle est un gros client pour les fournisseurs, elle peut parfois bénéficier d'une ristourne : 5% sur les commandes de stock, nous l'avons vu, mais aussi 5% sur le chiffre globale d'une année écoulée à valoir sur les futures commandes (ceci seulement de la part des gros fournisseurs).

Mais c'est surtout l'énorme masse de produits vendus qui lui permet de faire les réductions importantes que l'on constate sur le tableau des prix affiché dans le magasin :

voir page suivante le tableau des prix.

-Explication des lettres jouant le rôle de code des prix :

Les différences de prix, fixés par les éditeurs eux-mêmes, que l'on constate entre les catégories de disques correspondent essentiellement à des différences de cachets versés au artistes et aux délais plus ou moins rapides d'amortissement de l'oeuvre enregistrée.

+En variété française, presque tous les titres sont vendus en B parce que de faibles ventes sont compensées par les énormes succès. Jean Ferrat, par exemple, se paye cher mais l'amortissement est très rapide puisqu'on tire et qu'on vend son disque à 300 000 ex.. Le rapport est donc favorable et permettra à Barclay d'éponger le déficit causé par un titre ou un artiste qui se vend peu.

+Les disques d'importation sont classés en W.

+Les disques de musique pop sont souvent en X.

+De même, on trouvera les disques de musique classique en X. Il y a toutefois en classique des collections " économiques " (Trianon, Plaisir Musical, Privilège) en U, en T ou même en H à II francs : ces séries cor-

TABLEAU DES PRIX AFFICHE A LA FNAC (prix en francs)

<u>Prix conseillés</u>		<u>Prix FNAC</u>
40	A	32,5
34,50	B	28
28,50	C	23
22,50	D	18,50
11,50	E	9,50
18,50	F	15
17,50	G	14
13,70	H	11
65	I	52
9	J	7,50
49,50	K	40
8,50	L	7
11,70	M	9,50
10,50	N	8,50
47,50	O	38
17,50	P2	14
5,90	P4	5
61	Q	50
14,90	R	12
41,50	S	33,50
26,50	T	22
30,50	U	25
14,50	V	11,50
53,50	W	43,50
49,50	X ou CJ	40
37,50	Y	30
21,50	Z	17

respondent simplement à des enregistrements déjà amortis ou un peu dépassés technologiquement mais souvent fort intéressants - par exemple, l'intégrale des symphonies de Beethoven dirigée par Schuricht, interprétation qui fait toujours référence, figure dans une de ces collections économiques au prix de 11 francs.

En aucun cas les différences de prix ne correspondent à des différences dans la qualité du pressage : il reviendrait plus cher sur un million de disques de faire trois qualités différentes qu'une seule bonne qualité. Ceci dit, il y a des abus et des exceptions : certains disques monophoniques de Maria Callas enregistrés il y a 15 ans, donc technologiquement dépassés et largement amortis, sont encore commercialisés par Pathé en série X. Par contre, certains éditeurs tiennent à ne livrer que des disques techniquement remarquables, allant jusqu'à faire refaire non seulement la gravure mais aussi l'enregistrement s'il est légèrement défectueux : c'est le cas d'Alain Villain qui dirige les éditions Stil (Oeuvres pour clavecin de Rameau, par Scott Ross); de même certaines marques, venant souvent de l'étranger, (Téléfunken, pour n'en citer qu'une) font preuve d'une haute qualité de pressage.

-Explication du prix de vente d'un disque X, en 1974 :

+Prix détail conseillé....	43	F
+Prix de gros hors taxe...	21,66	F
+T.V.A.	7,22	F
+Prix d'achat.....	28,88	F
+Prix de vente FNAC	37	F

La marge bénéficiaire (37F - 28,88F) est de 8,12F et représente à peu près 22%. Ce pourcentage se retrouve en moyenne dans toutes les catégories de prix.

Notons pour mémoire que la marge bénéficiaire n'est pas le bénéfice. Il faudra déduire tous les frais pour obtenir celui-ci.

H - Le rôle de l'informatique dans la gestion.

Seules les caisses sont automatisées. les caissières n'ont que 10 codes différents à taper :

- 2 pour la variété (33-45 tours)
- 2 pour le classique (33-45 tours)
- 1 pour les cassettes
- 1 pour les cours de langue
- 4 codes différents pour les accessoires suivant les taux de T.V.A.

Tous les soirs à 19h30 le responsable du département disques dispose des statistiques suivantes :

- Rapport classique / variété
- Chiffre des cassettes, des cours de langue et des accessoires.
- Parties réglées en chèques ou par C.C.P. ou en liquide.

Ces statistiques sont utiles pour mesurer l'évolution d'un magasin à un autre, en particulier en ce concerne le rapport du classique à la variété : " si Paris augmente la part du classique, il serait anormal que Lyon n'en fasse pas autant ".

Il n'y a donc pas d'automatisation du circuit du disque proprement dit. Le livre, au magasin de la rue de Rennes, a été automatisé; mais pour le disque cela supposerait au moins trois fois plus de caissées à cause du surcroît de travail que représenterait la frappe d'un code qui serait, par exemple, le numéro de référence du disque.

Pour conclure cette étude sur le circuit du disque, nous constaterons le contraste flagrant qui existe entre la rapidité de rotation d'une masse énorme de disques et le caractère empirique des travaux décisifs.

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, l'informatique n'a qu'un rôle limité dans la régulation. La FNAC est particulièrement dépendante de l'efficacité de son personnel, comme nous allons le voir.

II - LE PERSONNEL.

Nous avons entrevu dans la première partie que la presque totalité du circuit du disque (du pointage à la commande en passant par la sélection et et le choix) était assurée, pour chaque secteur, classique, folk, jazz, pop et variété, par un seul et même vendeur - responsable de secteur.

Etudions en quoi consiste la polyvalence qui lui est demandée.

A - Nombre, qualification, salaires.

+ 14 personnes travaillent au département disques. Le directeur du département, assisté de sa secrétaire, supervise le travail des deux responsables du secteur classique, des trois responsables de la variété, des deux responsables du rayon cassettes, auxquels viennent s'ajouter les trois caissières, le magasinier, chargé de recevoir les colis, qui ne travaille^{le} que dans la réserve (le préstock), et un extra presque permanent qui aide l'un ou l'autre dans le magasin suivant les nécessités.

Dans chaque secteur les vendeurs se répartissent les marques (par exemple, au classique, l'un prendra D.G.G., Decca, Philips et quelques petites marques, l'autre aura Erato, Pathé Marconi, C.B.S. et quelques autres petites marques). Chacun est plus ou moins spécialisé dans un domaine : le lyrique, le contemporain, les souscriptions...

Il convient de remarquer que, pour un chiffre d'affaire de 10 millions de francs et une surface de vente de 400 mètres carrés, le personnel est relativement réduit, ce qui donne un chiffre d'affaire important par vendeur.

En période de pointe (fêtes de fin d'année), en période de vacances (quand une grande partie du personnel est en congé) ou en cas de nombreux congés de maladie simultanés, la FNAC emploie du personnel supplémentaire sous contrat à temps partiel ne durant pas plus de 6 mois (en conformité avec la législation du travail): 6 extras sont engagés en période de pointe, deux ou trois viennent régulièrement le mercredi et le samedi.

+ Modalités de recrutement : le premier stade du recrutement se fait par annonces dans la presse. La FNAC n'exige aucun diplôme particulier.

Quand le curriculum vitae (manuscrit) est intéressant (il s'agit

en général de personnes ayant déjà vendu du disque) un cabinet parisien est chargé d'une analyse graphologique, comparativement à la photo du candidat. On considère que l'on peut se fier à cette analyse dans 80% des cas. Si le résultat est positif, le candidat sera convoqué pour des tests et un entretien avec un psychologue.

En ce qui concerne le profil du personnel à recruter, la FNAC demandera une grande mémoire, beaucoup de disponibilité, d'ouverture, de personnalité.

La FNAC considère que ce mode de recrutement est fiable puisque le "turn over" est faible, c'est à dire que le personnel recruté reste en général longtemps en service.

+ Les salaires : presque tous les vendeurs du magasin de Lyon ont été engagés ensemble et ont progressé parallèlement depuis, tant sur le plan du perfectionnement et de l'autoformation que sur celui des salaires.

Les salaires s'échelonnent, au fil de l'ancienneté dans le magasin, entre 1800 F et 3200 F mensuels. Il n'y a aucune possibilité, dans le cadre des responsables de secteurs, de progresser au delà de ce plafond.

Les augmentations de salaires se font sur le principe des primes, discutées en présence et avec la participation de tout le personnel, y compris le directeur de département, et reductibles chaque mois automatiquement comme des augmentations normales.

B - Organisation du personnel.

Les horaires du personnel sont, pour l'instant, les mêmes que ceux du magasin, mais il est question de les modifier pour pouvoir faire les pointages et le rangement plus facilement en l'absence du public.

L'horaire hebdomadaire est de 40h, avec le lundi comme jour de congé, puisque le magasin est fermé et que personne n'y travaille, sauf circonstances exceptionnelles, comme l'inventaire général du mois de décembre.

Tout le personnel bénéficie de 5 semaines de congés payés, dont trois en été et 2 en hiver.

Quant à la formation, on estime à la FNAC, tant du côté personnel que du côté directorial, que 3 ans de métier sont nécessaires pour qu'un responsable de secteur soit réellement efficace. Mais aucun cours n'est organisé et le perfectionnement se fait entièrement "sur le tas".

- La politique actuelle qui commande l'organisation du personnel dis- que est fondée sur le principe suivant : " quand on vend du disque, il faut posséder le produit du début à la fin " , se tenir au courant de tout, de l'état des différents catalogues comme des modes, des différentes modalités de commande comme des concerts programmés à Lyon, des demandes et des be- soins de la clientèle.

Il faut pouvoir assurer avec la même efficacité la vente, le pointage et la commande, savoir s'informer par la lecture assidue des revues, faire des retours d'inventus, ou conseiller le client.

On estime qu'un vendeur doit connaître environ 2000 titres. C'est un métier très lié à l'actualité, qui demande beaucoup de mémoire, et qui n'est pas actuellement reconnu à sa juste valeur. Quelques exemples : un responsable du secteur " variété " doit savoir que Nougaro enregistre chez Philips ou chez Barclay; il doit savoir chez quel éditeur se trouve tel outel de ses disques. Un responsable du secteur jazz doit savoir que Lionel Hampton est diffusé par plusieurs marques : Vogue, R.C.A., Barclay. En pop, il doit pouvoir remonter jusqu'en 1964 pour renseigner sur tel ou tel titre des Beatles. Il doit savoir aussi quels disques tournent plus vite que les autres, pour ajuster sa commande en fonction de la demande (en fonc- tion d'une émission de T.V. ou d'un spectacle).

Tout cela impose au responsable de secteur des tâches multiples et ^ diverses. Beaucoup sont intéressantes, d'autres fastidieuses : il passe beaucoup de temps à ranger ce que les clients dérangent, il a trop de ca- talogues à pointer . Le pointage d'un catalogue demande 5 heures; c'est pourquoi, à Paris, un vendeur est responsable d'une seule marque. A Lyon, il a peu de temps pour se consacrer à la tâche la plus intéressante : renseigner le client. Il redoute par dessus tout de devoir s'occuper des platines d'écoute sur place, où se décharge toute l'agressivité du client énervé et bousculé. Mais d'ors et déjà, deux personnes (deux étudiants) sont plus particulièrement affectés aux platines et remplacés par l'un ou l'autre des vendeurs quand ils s'absentent.

- Perspectives de réorganisation : étant donnée l'augmentation impor- tante du chiffre d'affaire et, par conséquent, de la masse traitée et du travail nécessaire, il est de plus en plus question de restructurer l'or- ganigramme, non en fonction des goûts et personnalités des employés, mais en fonction du produit et du client. Il s'agirait, par exemple, de spécia- liser les uns dans les basses tâches des platines et du pointage. Les res- ponsables de secteurs, recevant les listing où seraient pointés les disques restants, pourraient effectuer leurs commandes plus rapidement.

Ainsi, se dessine peu à peu une hiérarchie que la direction dit fon- dée sur une capacité d'analyse plus marquée chez les uns que chez les au-

tres, et qui est assez mal reçue en général par l'ensemble des vendeurs.

Il ressort de tout cela que le responsable de secteur, bien que polyvalent, est souvent trop pris par les tâches techniques pour assurer vraiment le contact avec le client.

La très forte croissance du département disque risque ainsi de lui ôter la vision globale de son rôle en " émiettant " le travail.

Mais ppur l'instant, il demeure au centre de l'image de la FNAC " perçue " par le client. Il fait la liaison entre le produit brut et le client. Il est le principal agent des méthodes de vente que nous allons examiner à présent.

III - LES METHODES DE VENTE.

A - La présentation des disques.

La présentation des disques à la FNAC est différente de celle d'une bibliothèque de prêt. Ici, il faut vendre, et vendre à une clientèle cible soigneusement définie.

La FNAC est en libre service et son premier souci est de mettre tous les disques bien en vue, quel qu'ils soient. Toutefois, certains disques à promouvoir seront plus en vue que d'autres, et exposés en mural et de face. D'autre part, constituer un fichier serait contraire à l'optique commerciale. Des doubles remplacent les fiches de renvoi.

La signalisation des différents rayons du magasin est souvent déficiente. Une amélioration est envisagée mais reste pour l'instant au stade du vœu pieux. Cette signalisation, qui logiquement devrait être très claire, ne l'est pas en fait. Est-ce pour amener le client à consulter plus de rayons qu'il n'en avait l'intention et aider ainsi les achats non motivés à l'avance ? Nous ne pouvons l'affirmer, mais l'exemple notoire des grandes surfaces pourrait faire croire à un système de ce genre.

Une étude précise des rayons nous aide à comprendre les priorités fixées, à deviner dans une certaine mesure les échecs et les réussites de chaque secteur. D'une façon générale, le magasin se divise en deux parties, comme cela apparaît non seulement sur les rayons mais aussi dans les attributions du personnel, affecté soit à l'une, soit à l'autre de ces parties : le classique et la variété :

§ Les numéros des rayons renvoient au plan de la page 31.

a/ Le classique :

On entend par là la musique européenne du Moyen- Age à nos jours. La musique extra européenne, même classique est rangée dans la variété.

I - Le classique au sens restreint, du XVII^e siècle inclus au contemporain exclu.

Les auteurs sont classés alphabétiquement; à l'intérieur de chaque auteur le classement est systématique (par exemple, pour Beethoven : sonates, trio, quatuors, quintettes..., concertos pour piano, concerto pour violon, symphonies, musique religieuse).

Si les baroques sont bien les premiers maîtres classés, dans ces rayons, la limite entre classique et contemporain est à la fois mouvante et floue. Elle est mouvante parce que certains auteurs contemporains deviennent classiques à mesure qu'on s'éloigne de leur mort (ils sont alors changés de place). Elle est floue parce que la date de décès de l'auteur n'est pas le seul critère : Alban Berg, mort en 1935, figure dans la musique contemporaine et Arthur Honagger, mort en 1955, dans le classique. C'est surtout le style de l'auteur qui est déterminant. Ici, le " Sprechgesang " rend Berg difficile à vendre et le fait ranger dans les contemporains. Là encore, c'est l'impératif commercial qui commande.

2/ La musique ancienne : il s'agit là de la musique européenne, pays orthodoxes compris, de la Renaissance et du Moyen-Age. Ici le problème de la classification est plus complexe, les auteurs n'étant pas toujours connus, ni les provenances élucidées. C'est pourquoi, de façon générale,

- le plain-chant religieux (grégorien) est classé par interprètes (choeurs de moines...) et par pays.

- La musique du Moyen-Age et de la Renaissance est classée à la fois par auteurs et par pays, voire même parfois par interprètes, si ceux-ci sont connus (Deller Consort...) et donnent de srécitals. Ainsi, on pourra trouver une oeuvre de Thomas Morley soit à Morley, soit à Deller Consort, soit à musique de la Renaissance anglaise.

3/ La musique contemporaine : son point de départ est flou, nous l'avons vu en I/.

Ce rayon, situé dans la partie la plus excentrée du magasin ne contient guère que des disques difficiles à vendre et s'adresse à un public très motivé. Ce coin du magasin est celui où, selon les vendeurs, le vol est plus facile. Ce sont donc les disques les moins tentants qui y ont été relégués.

+ Dès à présent, plusieurs remarques s'imposent sur les rayons I/, 2/, 3/. Nous avons là à faire à des disques de prestige. Rangés comme les livres d'une bibliothèque, leur dos seul apparaît. Leur pochette n'est donc pas utilisée pour attirer l'oeil du client. Leur titre et le nom de l'interprète doivent suffire. Ce sont pour la plupart des disques chers. La catégorie X prédomine. La clientèle de ces disques doit donc aussi être aisée. La disposition adoptée est facilitée par la pochette à deux volets de ces disques, qui rend le dos large et lisible.

4/ Les offres spéciales en présentation murale:

Ce sont le plus souvent des coffrets. Les disques sont présentés de face, ce qui rend visible tout le plat de la pochette. Aucun disque n'est masqué. Il ne figure qu'un seul exemplaire de chacun des disques et coffrets, et le panneau ne sert qu'à exposer les nouveautés du classique.

5/ Les offres spéciales en bacs :

Toutes les offres spéciales, récentes ou anciennes, y figurent, y compris celles qu'on trouve aussi en mural.

6/ Les récitals :

Ils sont classés par instruments. A l'intérieur de chaque instrument figurent les interprètes par ordre alphabétique.

7/ Les importations récentes :

Elles figurent en vrac. Le peu de place qui leur est attribué, leur petit nombre rendent ceci sans inconvénient.

8/ Les collections économiques :

Elles sont classées par collections. Les titres sont peu nombreux et se retrouvent souvent dans plusieurs d'entre elles. On présente de nombreux exemplaires du même disque. Citons parmi ces collections Trianon, Classique Royal, Privilège et Musidisc. Elles sont disposées dans des bacs tournés du côté des clients venant du secteur variété jeter un coup d'oeil sur le classique. Ce fait, ainsi que la célébrité des oeuvres représentées, laissent à penser que la clientèle visée est non seulement moins aisée mais surtout moins versée dans le classique. Les collections économiques s'adressent beaucoup à des acheteurs occasionnels.

9/ La musique légère, les ballets, les ouvertures.

10/ Le lyrique:

Il reprend dans les rayons qui lui sont consacrés la classification donnée au classique. Il se subdivise en :

-Récitals par chanteurs. L'importance relative des récitals est supérieure dans le lyrique : on achète plus volontiers un récital Leontine Price qu'un récital Weissenberg (la plupart des cas, on achètera un disque de tel ou tel auteur interprété par Weissenberg.). Les chanteurs sont classés alphabétiquement.

- Les opéras sont classés par auteurs alphabétiquement. Les coffrets y prédominent. Les éditions abrégées sont les seules exceptions.

- Les opérettes occupent une place réduite. Elles correspondent aux goûts d'un public généralement âgé qui ne vient que peu nombreux à la FNAC.

- Les importations. Plus encore que le classique de prestige, le lyrique a ses amateurs spécialisés. Ceci s'explique par la longueur des oeuvres et donc le niveau plus élevé des prix, prohibitifs pour beaucoup. Le Macbeth de Verdi (5X) revient à 200 francs. Seul un public déjà averti acceptera de payer un tel prix. C'est pourquoi tout le lyrique, vendu dans les mêmes conditions, est exposé de la même façon que le classique de prestige.

b/ La variété :

On entend par là tout ce qui n'est pas rangé dans le classique...

II/ Le folklore :

Il est disposé en bacs, par pays, puis par auteurs s'il y a lieu. Il sert de transition entre classique et variété car il contient des disques de musique classique extra européenne.

I2/ Le folk :

Il contient, non seulement la " folk music " américaine, mais aussi des musiques régionales ou régionalistes (Occitanie, Bretagne, etc...) ou révolutionnaires de tous pays. Les points communs sont souvent mal aisés à discerner, le principal étant le contenu " contestataire " des paroles. Entre folklore et folk, la marge est très floue : Paco Ibanez est en folklore espagnol alors qu'en folk on retrouve des gens aussi différents que Pete Seeger et Alan Stivell.

I3/ Le jazz :

Il occupe 6 bacs dont 5 sont de jazz "classique". Il est classé alphabétiquement par auteurs ou interprètes. Le 6° bac contient du jazz moderne.

I4/ Le blues classique :

Il est classé comme le jazz (et en bac).

I5/ Le Rhythm and Blues :

Il est classé par chanteurs(et en bac).

16/ Le Jazz-Rock :

Il semble former une transition vers le rock et la pop music. Mais les limites de son domaine sont mal définies.

17/ La pop music :

On peut la définir comme une musique anglo-saxonne blanche. Elle couvre un domaine très vaste, des Rolling Stones (rock anglais) à Buffy Sainte Marie (américaine d'origine indienne chantant la condition de son groupe racial) en passant par Dylan et les Soft Machine.

En général, sauf pour les vedettes, on y trouve peu d'exemplaires d'un même disque. Les nouveautés en réédition sont disposées en mural. Les autres disques sont dans des bacs.

18/ Les nouveautés de jazz, de blues et de pop music :

Elles se trouvent à l'entrée du magasin.(en mural).

18 bis/ Les importations de jazz et de pop (en bacs).

19/ La variété américaine (Sinatra...), (en bacs).

20/ Les 45 tours de variété française (en mural).

21/ La variété française en 33 tours :

Elle va ^{de} Sylvie Vartan à Georges Brassens et se trouve à la fois en mural, à côté des 45 tours, et tout le long des panneaux muraux, en bacs.

22/ Les offres spéciales du secteur variété :

Ce sont des coffrets disposés en gradins semi-muraux. Tout le plat des coffrets n'est pas entièrement visible.

23/ La musique religieuse :

Elle va de Jean Christian Michel à John Williams. Elle est située dans des bacs.

24/ Les comédies musicales (en bacs).

25/ La musique de film (en bacs).

26/ L'ambiance :

Elle regroupe tout ce que l'on arrive mal à classer... Piazzola, joueur de bandonéon, y figure entre Aimable et Verchuren, parmi les tangos; tout comme le Cuarteto Cedron qui pourrait tout aussi bien se retrouver parmi les disques d'Argentine.

27/ Les hit-parades (en bacs).

28/ Les disques pour enfants (en bacs).

29/ La diction :

Elle regroupe non seulement des ^opèmes et des pièces de théâtre, mais aussi des discours d'hommes politiques.

30/ Les méthodes de langue.

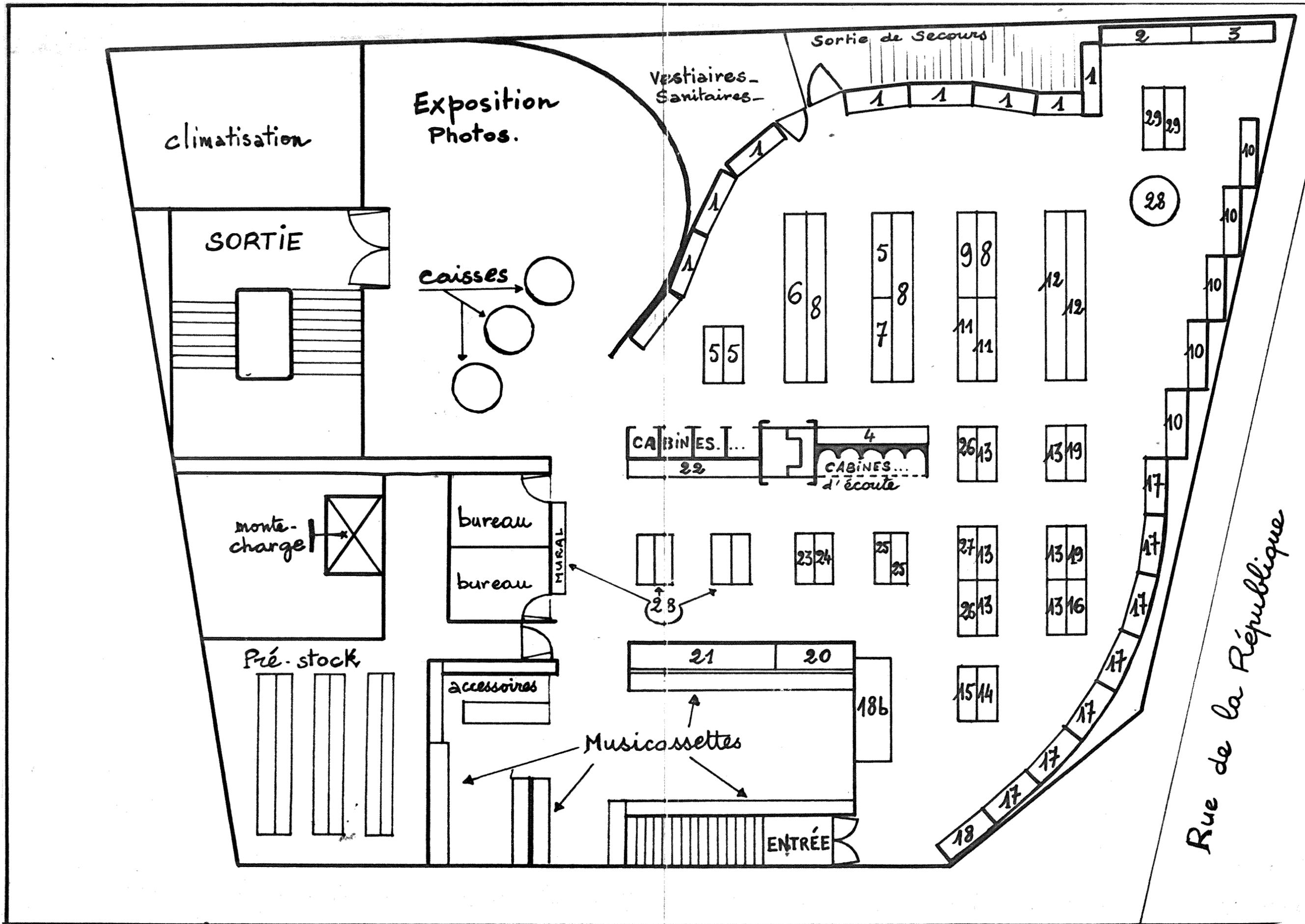
Ces principes de rangement des disques sont valables aussi pour le secteur cassettes. Un aspect particulier de la vente de cassettes est l'accroissement dû à l'amélioration technique du nombre des cassettes classiques qui auparavant étaient peu nombreuses. Il n'en reste pas moins qu'une partie seulement des titres de disques existe en cassettes. Mais ce secteur pourrait connaître un fort développement dans les années qui suivent.

La disposition des différents secteurs nous permet de tirer quelques conclusions :

- De toute évidence, le classique est privilégié. Il couvre un espace disproportionné par rapport aux ventes. Il y a une raison à cela : les clients du classique forment la clientèle cible de la FNAC : cadres moyens et supérieurs. Dans le secteur classique, les éditions chères occupent plus de place que les éditions bon marché. Il y va du prestige du magasin. De toute façon, il faut signaler que souvent les disques bon marché se vendent moins bien que les disques chers.

- La pop est également privilégiée. N'oublions pas à ce sujet que les acheteurs de pop sont dans l'ensemble des jeunes et que les moins de 24 ans constituent plus de la moitié de la clientèle disque de la FNAC, ce qui est dû, probablement, à la situation centrale (bon lieu de rencontre pour des gens non motorisés mais aussi à la proximité des lycées). Si la FNAC déploie des efforts pour atteindre sa clientèle cible, elle n'en néglige pas pour autant ses clients actuels.

- Le jazz est à l'étroit dans ses bacs. On peut penser que ce domaine est délibérément négligé.



Plan du 2^e étage de la FNAC-Lyon:
Zone de vente du disque.

- La variété française 45 tours occupe une place très réduite, pour trois raisons. Tout d'abord, elle n'est pas dans les goûts de la clientèle cible. Ensuite, les grandes surfaces sont compétitives sur le plan des prix. Enfin, elle nuit à l'image de marque de la FNAC. La même constatation vaut aussi pour une partie des 33 tours, ceux des chanteurs commerciaux de valeur artistique médiocre.

-L'ambiance générale du magasin, autant que la présentation topographique des disques, joue un rôle fondamental. Il ne faut pas oublier, en effet, que certains clients restent longtemps dans le magasin, qui est par ailleurs surpeuplé aux heures et jours de pointe. Une enquête de la Co-fremca montre que la musique de fond discrète satisfait le besoin de calme des gens lassés des bruits de la ville. Le résultat est que la FNAC en arrive à devenir un lieu de rencontre.

B - Les activités culturelles.

"La FNAC est un témoin exemplaire de la nécessité que ressentent les sociétés prospères de régénérer leurs systèmes mercantiles en les étendant à tous les modes d'échanges. Accroître le besoin de loisir, l'orienter, le contrôler revient à créer de nouvelles sources de profit. La culture devient également pondérable. Les directeurs de la FNAC n'ignorent pas les retombées économiques des services culturels qu'ils offrent."

Louis Dandrel (Le Monde, II avril 1974)

Les activités culturelles sont un moyen de faire connaître le magasin au public. Mais si l'on veut qu'elles soient efficaces, il faut éviter de les faire paraître directement publicitaires. L'intérêt qu'elles éveillent chez le client, leur qualité seront la meilleure publicité, mais, pour cela, elles doivent être menées comme si elles constituaient une fin en elles-mêmes.

Dans ce but a été créée, en 1965, l'association Alpha (Arts et Loisirs Pour l'Homme d'Aujourd'hui). Régie par la loi de 1901 sur les sociétés à but non lucratif, son but de départ était de vendre au prix FNAC des billets de spectacle. Pour bénéficier de ses services, il faut être adhérent et prendre une carte. Outre ce travail d'agence, le club Alpha produit ou coproduit des spectacles : premier concert en France du Quatuor Bulgare, premier concert de l'Ensemble Instrumental de Paris au Festival de Montparnasse. A Lyon, où Alpha compte 18 000 adhérents, la FNAC vend des places aux différents concerts avec des réductions considérables aux adhérents. Au Festival de Lyon (juin 1976) la réduction pratiquée s'élève à 50%. Mais la FNAC n'y est pas point de vente officiel. Elle est donc obligée d'acheter à ses risques et périls un certain nombre de places pour les revendre.

Elle a aussi organisé le concert de Terry Riley à Lyon et édité le disque de l'Orchestre de Lyon (Marche Scythe de Prokofieff, dirigée par Serge Baudo).

Son statut de société à but non lucratif oblige Alpha à réinvestir ses bénéfices et l'empêche de les redistribuer à ses membres (qui peuvent toutefois être salariés de l'association). Elle ne fait rien gagner directement à la FNAC. On peut même dire qu'elle perd parfois de l'argent (15 000 F de perdus lors du concert de Riley), ou qu'elle rentre à peine dans ses frais comme ce fut le cas du disque de l'Orchestre de Lyon dont seulement 2500 exemplaires ont été vendus sur 5000 pressés malgré une critique favorable d'Harmonie. Or, la somme investie s'élevait à 130 000 F. En réalité, l'effet est indirect. L'association Alpha pousse à la consommation culturelle et par conséquent à la consommation de disques. Elle renforce l'image de marque culturelle de la FNAC. On peut penser que tout cela entraîne un accroissement de la vente de disques. Mais, vu la récente implantation de la FNAC à Lyon, on peut difficilement mesurer cet effet. Il semble évident que la FNAC n'acceptera pas longtemps de soutenir financièrement une association culturelle travaillant à perte. Alpha, à plus ou moins long terme devra s'auto-financer.

Le mensuel Contact vise essentiellement à faire connaître le nom de la FNAC. Toutefois le contenu rédactionnel est important. Son influence sur la vente du disque est double. Non seulement il fait connaître la FNAC, mais il contient des articles critiques de Brigitte Massin sur des oeuvres peu connues : cantate Lazare de Franz Schubert (récemment donnée pour la première fois à France Musique) dans l'édition Rhône-Alpes n°22, mars 1976, Scènes de Faust de Robert Schumann dans l'édition R.-A. n°24, mai 1976. Contact parle aussi parfois des éditeurs. R.-A. n°21, de janvier-février 1976 contient un article sur l'éditeur Alain Villain (disques Stil) qui distribue lui-même une production de qualité. Le n° 19 d'octobre 1975 donne la liste des offres spéciales de fin d'année faussement appelées souscriptions. Là encore l'incidence de ces actions sur la vente du disque est difficilement mesurable.

Par ailleurs, la FNAC essaie de s'insérer dans le vie lyonnaise en vendant en promotion les disques des chanteurs lyonnais Alain Bert et Benoît Vauzel. Ces disques, que les chanteurs ont produit eux-mêmes sont placés en mural et vendus au prix coûtant.

La FNAC a vendu la sélection des interprétations des symphonies de

Beethoven, effectuée par des critiques de différentes revues, à contre-courant des bestsellers (Karajan, Böhm). Les interprétations choisies (Furtwängler, Klemperer, Walter) sont anciennes, ou à la fois anciennes et oubliées (Schuricht, Schmidt-Isserstedt). Toutes montrent le souci de se démarquer des modes culturelles trop commerciales. Par exemple, l'interprétation de la 5^o symphonie par Otto Klemperer n'a pas été sélectionnée, malgré sa célébrité. C'est la 8^o que, dans la sélection, Klemperer interprète.

Ce coffret-sélection a été un succès commercial. Il a par ailleurs permis de remettre en circuit des disques épuisés car sa constitution oblige à proposer séparément les disques qu'il contient.

Enfin, en marge de son activité de disquaire, la FNAC organise des expositions de photos annoncées par les vitrines donnant sur la rue. Les artistes exposés sont souvent connus (Doisneau, Clergue) et intéressent. Les expositions ont lieu au deuxième étage; pour les voir il faut donc traverser le rayon disque.

Nous l'avons vu, le caractère indirect, apparemment désintéressé des activités culturelles nous empêche de tirer des conclusions définitives sur leur efficacité. Leur principe toutefois semble clair: proposer au public du peu connu, s'éloigner le plus possible d'un modèle commercial de la culture pour vendre le mieux (et, surtout, le plus) possible. Il faut bien admettre pourtant que les activités culturelles de la FNAC sont limitées et épisodiques à Lyon. C'est en fait au vendeur qu'incombe de promouvoir l'image de marque de la FNAC. Il mettra en garde, par exemple, contre des succès publicitaires tels que Léonard Bernstein. Remarquons enfin que la FNAC développe presque toutes ses activités culturelles en faveur du classique.

C - L'information du consommateur.

Nous avons vu les conflits qui opposent la FNAC aux éditeurs de disques. Le rôle qu'elle joue dans la défense du consommateur au niveau du disque est limité. Mais dans d'autres domaines, photo, stéréo, sa force est supérieure. Citons à ce sujet Contact de mars 1976 (article : Les faussaires de la Hi-Fi) et Contact de décembre 1975 (tableau comparatif des amplificateurs). Ces opérations d'information du consommateur profitent à la FNAC tout entière et leur effet sur la vente du disque est probable.

CONCLUSION.

- Comme tous les autres disquaires, la FNAC joue dans la diffusion commerciale du disque le rôle d'intermédiaire entre l'édition et le public.

C'est dire qu'à des degrés divers elle subit l'un et l'autre tout en les influençant.

+En fait, l'édition exerce une quasi dictature sur laquelle la FNAC, nous l'avons vu, n'a qu'un pouvoir très limité : la politique de vente de la FNAC se borne, dans une large mesure, à reconduire celle des éditeurs.

+De plus, la pesanteur sociologique de la clientèle cible est là qui interdit une trop grande originalité sous peine de déboires financiers. Ainsi, l'eclectisme de la FNAC fait la part belle au classique et, secondairement, à la pop...

+Toutefois, la FNAC a les moyens d'exercer une certaine influence sur le public, et c'est là, peut-être, son originalité. Par exemple, tout en restant sur le terrain d'un conformisme bon teint, elle se permettra quelques écarts en sortant de l'oubli des valeurs sûres (Furtwängler, la cantate Lazare etc...). Mais elle se gardera généralement de promouvoir des musiques vivantes en plein foisonnement dont la production pléthorique défie, dans les conditions actuelles, toute rentabilisation.

En fait, l'impératif de la rentabilité lui impose de respecter, en tant que simple intermédiaire, le seul véritable courant d'influence, celui qui soumet le public aux éditeurs.

- Pour rentabiliser la marchandise-disque, la FNAC dispose de moyens supérieurs aux disquaires traditionnels : importance des capitaux, du personnel, répercution des autres activités sur le disque. Au fond, le principe de la FNAC est celui des grandes surfaces vendant du disque, à cette différence près que le disque bénéficie de l'environnement de produits ayant tous rapport à la communication audio-visuelle.

Le phénomène FNAC est-il, à tout prendre, positif ou négatif ?

+D'un côté, il entraîne de nombreux inconvénients, qui tous se ramènent à négliger, à défavoriser même la musique vivante.

+D'un autre côté, on ne peut que se féliciter de disposer en ¹seul lieu d'un choix aussi considérable, en libre accès, et à un prix intéressant.

Dans une ville comme Lyon, longtemps déshéritée, la FNAC a incontestablement stimulé la consommation des disques. Il reste à espérer que sa position ne deviendra pas dominante à l'excès et n'aboutira pas à une certaine banalisation du choix.

