

**” La FNAC. Du militantisme politique à la grande  
distribution culturelle ”**

Vincent Chabault

► **To cite this version:**

Vincent Chabault. ” La FNAC. Du militantisme politique à la grande distribution culturelle ”. Histoire d’entreprises, 2008, pp.66-71. <hal-00653117>

**HAL Id: hal-00653117**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00653117>**

Submitted on 17 Dec 2011

**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.



© Archives Fnac / Groupe PPR

# La Fnac

## du militantisme politique à la grande distribution culturelle



© Archives Fnac / Doriane Ilms

Anciens militants d'extrême gauche tout juste convertis en entrepreneurs, André Essel et Max Théret créent en 1953 une entreprise d'un nouveau genre. Leur objectif : faciliter l'accès aux biens culturels à une large clientèle. Pour Max Théret, il s'agit, là encore, d'une forme de militantisme : « *Entre le commerce et la politique, il n'y a pas incompatibilité, dit-il. Tout dépend de la façon dont on le fait, pour qui on le fait et à qui cela profite.* »

Pouvait-il imaginer que cinquante ans plus tard, et après bien des ajustements, leur enseigne deviendrait le leader européen de la distribution de produits culturels ? Récit d'une rencontre fructueuse et d'une réussite économique.

**M**ax Théret est né à Paris en 1913 d'un père chef de rayon au Printemps, qui fondera ensuite son magasin de maroquinerie. Dès les années trente, il milite au sein de mouvements trotskistes et antifascistes, puis participe en 1936 à la guerre civile espagnole au sein de l'armée républicaine. En 1951, il crée un groupement d'achats, l'Économie Nouvelle, qui permet à des cadres de bénéficier de réductions chez certains commerçants. Théret souhaite développer ce système. Tandis qu'il dirige la coopérative centrale des PTT, il rencontre André Essel en 1953 par l'intermédiaire d'un ami, Fred Zeller, artiste peintre, militant politique et ami de Léon Trotski. André Essel (1918-2005) est né à Toulouse, de parents négociants. Durant son adolescence, il est ouvrier chez Talbot. Il adhère aux Jeunesses socialistes de la SFIO en 1935. Pendant l'Occupation, il milite dans des groupes clandestins de résistants antifascistes qui diffusent des journaux trotskistes. Il est découvert en 1943 par la police de Vichy et échappe de peu à l'arrestation. À la libération, il dirige le journal Drapeau Rouge des Jeunesses socialistes, avant de mettre fin à toute activité politique en 1949. Lorsqu'il rencontre Max Théret, André Essel est représentant de commerce en machines à copier.

Photos p.66 :  
En haut : le premier magasin Fnac, boulevard Sébastopol a ouvert à Paris en 1957.

En bas : Façade du magasin de Bordeaux. L'inauguration de magasins plus vastes permet, dès les années 1970, d'organiser des concerts et des rencontres entre les artistes et le public.

67



© A. Tozanas



## La fondation de l'enseigne culturelle

Théret et Essel s'associent en 1954 pour fonder la Fédération Nationale d'Achats des Cadres. Chacun détient 50 % du capital de l'entreprise. Essel s'occupe du travail administratif, tandis que Théret gère les achats des approvisionnements aux fournisseurs. Ils commencent par commercialiser des appareils photo à prix réduits pour faciliter l'accès de la population à la technologie, dans la France des Trente Glorieuses. « Pendant des années, la FNAC, c'était la photo. Quand on parlait de la FNAC, les gens voyaient la photo », se souvient Max Théret. L'offre se diversifie ensuite : les disques, l'électroménager et les articles de sport, aujourd'hui disparus, le livre en 1974, le matériel informatique dès le début des années quatre-vingt. Le premier lieu de vente ouvre ses portes le 1<sup>er</sup> mars 1954 dans un appartement situé au deuxième étage d'un immeuble du boulevard Sébastopol à Paris. Devant l'afflux de clients, un autre site ouvre ses portes en 1957 au rez-de-chaussée sur le même boulevard. La même année, le chiffre d'affaires atteint quatre millions de francs. « Il est certain que les premières années étaient extraordinaires, raconte Max Théret. Nous suivions une courbe de progression vraiment exponentielle, nous manquions de place, de personnel, c'était un cas unique en France. »

## Au nom du consommateur

Dans un premier temps, Max Théret reprend le modèle de l'Économie Nouvelle. Des adhérents possèdent un carnet d'achats leur donnant droit à 20 % de remise chez des commerçants affiliés. Le système

## Des séances de commentaire de photos sont organisées en magasin avec les clients. Max Théret juge de la qualité du matériel en fonction de la netteté de la photo commentée.

réductions effectuées par la FNAC sur le prix des appareils photo : « Je me souviens d'un client qui arrive. Il regarde tous les appareils photo. "Vous avez des Leicas ! Vous avez ça ! Mais vous ne faites pas 20 % dessus ?" Je lui dis "Si, voilà les prix du catalogue et voilà les prix que nous faisons avec les 20 %". Le type a sorti une poignée d'argent. Il a dit : "Mettez-le moi de côté, je vais chercher d'autre argent pour le payer". Il n'y croyait pas ! ».

À la lutte contre les prix élevés s'ajoute une information précise concernant la qualité des produits vendus. Par exemple, des séances de commentaires de photos sont organisées en magasin avec les clients. Max Théret juge de la qualité du matériel en fonction de la netteté de la photo commentée. Ce type de conseil au consommateur et la dénonciation des prix conduisent certains fournisseurs d'appareils photo à boycotter la FNAC. Théret et Essel partent temporairement s'approvisionner en Allemagne.

Quand, au mois de mars 1974, Essel et Théret introduisent le livre dans les rayons de la FNAC, ils décident d'ajouter une remise de 20 % sur chaque ouvrage. « Est-ce que le livre est fait pour les lecteurs ou est-ce qu'il est fait pour les libraires ? » demande André Essel, volontiers provocateur. Cette réduction provoque la colère des libraires et des éditeurs jusqu'à ce que la loi Lang sur le prix unique du livre ne vienne y mettre un terme en 1981. Si la FNAC mène toujours une politique de réductions pour ses adhérents (5 % sur les livres) ou pour l'ensemble de sa clientèle (« prix verts »), elle abandonnera peu à peu le modèle de vente des prix bas, comme elle le faisait à ses débuts pour les appareils photo.

est vite abandonné, mais l'idée de privilégier le client face au fabricant demeure. Fondé dès 1954 et tiré à 300 000 exemplaires, le journal Contact servira de tribune contre les prix élevés. Sous la plume militante d'André Essel, les articles de Contact s'opposent aux prix imposés et dénoncent la mauvaise qualité de certains produits. Les titres des articles sont sans ambiguïté : « La bataille des prix continue » en 1957, « Assez de prix gonflés » en 1965.

André Essel se souvient de l'incrédulité de certains clients face aux



A gauche : Fnac Sébastopol, en 1957. Les premiers produits commercialisés sont des appareils photo à prix réduits.

A droite : Lorsque Max Théret et André Essel introduisent le livre dans les rayons de la FNAC, ils décident d'ajouter une remise de 20 % sur chaque ouvrage. De quoi provoquer la colère des libraires et des éditeurs... La loi Lang sur le prix unique du livre y mettra un terme en 1981.

## Développer le sens artistique des clients

La création de la FNAC est contemporaine du développement de la politique culturelle en France, initiée par André Malraux. C'est dans ce contexte que la mission de démocratisation de la culture, fixée par Essel et Théret, s'institue. Alors que le chiffre d'affaires de la FNAC s'élève à 50 millions de francs et que les effectifs regroupent quatre-vingt-dix personnes, ils créent en 1965 l'association ALPHA (Arts et Loisirs Pour l'Homme Aujourd'hui). Ils confient la direction de cette structure à Raymonde Chavagnac, un professeur de chant détaché de l'Éducation nationale. Première association française de spectacle, ALPHA propose des billets à prix réduits et fournit des aides financières à la création artistique. En 1968 par exemple, la FNAC organise le Festival de la jeune chanson française, qui révèle des auteurs compositeurs interprètes, à la carrière prometteuse. La création d'ALPHA trouve sa cohérence dans le projet de démocratisation de l'accès à la culture énoncée par Essel et Théret. Dès les premières années, ils souhaitent accompagner l'activité commerciale d'un service, d'une information et d'une animation. L'inauguration de magasins plus vastes, au cours des années soixante-dix, permet d'organiser des concerts et des rencontres entre les artistes et le public. C'est le cas dès 1974 avec la venue de Maria Callas à la FNAC. D'autres artistes, tels que Juliette Gréco ou Gilles Vigneault, suivront lors de ces « Vendredis de la FNAC Étoile ». Face à la croissance rapide

du chiffre d'affaires de l'entreprise, la création d'autres lieux de vente s'impose. Avant l'ouverture d'un premier site en province à Lyon en 1972, un nouveau magasin ouvre ses portes sur l'avenue de Wagram à Paris, non loin de la célèbre place de l'Étoile. André Essel s'occupe personnellement du recrutement des vendeurs. Les effectifs de la FNAC passent de 300 à 600 salariés entre 1968 et 1970.

## Les employés, entre vendeurs et guides culturels

À qualités égales, Essel recrute des individus engagés dans le secteur associatif, politique, ou religieux. « J'ai voulu privilégier des hommes et des femmes qui ont envie de vivre en société et de s'engager », affirme-t-il. Des anciens scouts, des acteurs du milieu associatif, des jeunes militants politiques de gauche et du combat anticolonialiste constituent, aux côtés des étudiants, les premières générations d'employés. L'intérêt d'André Essel pour l'action collective et la politique se maintient : pour son recrutement, l'un des vendeurs embauché en 1969 au magasin de l'avenue de Wagram se souvient d'avoir partagé avec lui une discussion sur le communisme italien qui, à cette époque, rejoignait la sociale démocratie tandis que le Parti Communiste Français s'alignait sur les positions de l'URSS. « On n'a parlé que de ça ! Il m'a dit : "C'est bon, j'ai vu que vous étiez ouvert, vous n'êtes pas un stalinien !" C'était cela, les critères d'embauche, l'écoute, le débat, la conviction... » Dans les tâches quotidiennes des

**À qualités égales, Essel recrute des individus engagés dans le secteur associatif politique ou religieux. Des anciens scouts, des acteurs du milieu associatif, des jeunes militants politiques de gauche et du combat anticolonialiste constituent, aux côtés des étudiants, les premières générations d'employés.**

Fondé dès 1954, le journal Contact s'élève régulièrement contre les prix élevés.





vendeurs, le conseil aux clients est mis en avant. Il s'agit pour le personnel de renseigner et de guider la clientèle dans ses choix culturels. Le souci d'adaptation au public s'illustre également dans les pratiques professionnelles attribuées aux vendeurs qui, outre cette relation d'information, ont à gérer la sélection de l'offre, les commandes aux fournisseurs et la composition des rayons et des étalages. Le rôle du vendeur est sans doute plus valorisé que dans d'autres magasins : « Parce qu'il entend au plus près du client, le vendeur doit participer aux tâches de gestion commerciale », déclare André Essel en 1977.

### Une bombe sociale ?

Si la grande distribution constitue un secteur peu syndiqué, la FNAC fait figure d'exception. Dès 1968, date à laquelle la première section de la CGT est fondée, on assiste au développement d'un bastion syndical dans le commerce. Les raisons de cette spécificité sont multiples : la trajectoire biographique des fondateurs, le recrutement d'individus disposés à l'action collective, la frustration générée par le décalage entre le niveau de diplôme du personnel et le type d'emploi occupé. Les employés de la FNAC ne participent que tardivement aux événements de mai 1968. Avec l'accord d'Essel et Théret, qui souhaitent se montrer solidaires des étudiants et des ouvriers, l'unique magasin ferme ses portes le 21 mai puis reste bloqué jusqu'au 6 juin. Dès les années soixante-dix, les différents conflits sociaux, portés par les nombreux militants syndicaux, aboutiront à la construction d'un ensemble d'acquis sociaux pour le personnel. L'édification du statut des salariés n'est alors pas sans lien avec l'écoute portée aux revendications des mouvements syndicaux par les fondateurs et la culture de la négociation, dont ils feront preuve jusqu'à leur départ de l'entreprise.

### Une culture de la négociation

Dès 1973, le premier mouvement du personnel constitue le point de départ d'une décennie, au cours de laquelle les conflits aboutissent à l'acquisition d'un statut convenable pour le personnel d'une entreprise du tertiaire privé. Le treizième mois est obtenu en 1973 sans la moindre grève. Deux années plus tard,

**Les employés de la FNAC ne participent que tardivement aux événements de mai 1968. Avec l'accord d'Essel et Théret qui souhaitent se montrer solidaires des étudiants et des ouvriers, l'unique magasin ferme ses portes le 21 mai.**

cinq jours de grève se concrétisent par l'octroi d'une augmentation de salaire pour le personnel et la titularisation des extras. La prime de vacances est obtenue au mois de juin 1976. Puis, au cours de la fin des années soixante-dix, les salariés obtiennent deux jours de repos hebdomadaire, dont un accolé au dimanche, la réduction du temps de travail de 40 à 38 heures, ainsi que le paiement des titres de transport. En 1981 et 1982 enfin, des conflits importants conduisent à l'accession du personnel au contrat de 37 heures hebdomadaires et des revalorisations de salaire. C'est donc un statut unique dans le secteur du grand commerce qui se construit dans les

années soixante-dix grâce aux mobilisations successives du personnel et à la culture de la négociation d'Essel et de Théret. Essel raconte d'ailleurs à ce sujet qu'il « reprenait les syndicalistes en matière de marxisme quand ils se trompaient ou employaient des formules non consacrées »... Ces mesures visant à la protection du travail, ainsi que leurs ressources culturelles, font des employés de la FNAC des membres des classes moyennes salariées.

### Après le départ des fondateurs

Au cours des années soixante-dix, les fondateurs, et plus particulièrement Max Théret, se retirent peu à peu de la FNAC. En 1970, la création de nouveaux sites nécessite des investissements que seule l'ouverture du capital de l'entreprise peut garantir. 40 % des parts détenues par les fondateurs sont vendues à deux organismes financiers, la Banque de Paris et l'Union des Assurances de Paris. Peu à peu, des divergences en termes de stratégie apparaissent entre les deux fondateurs. Max Théret a besoin de capitaux pour des activités parallèles. André Essel, quant à lui, reste attaché à l'entreprise, mais il prend peu à peu conscience des exigences de rentabilité. Théret réussit à convaincre Essel de solder leurs parts de l'entreprise. La vente a lieu en 1977 à la Société Générale des Coopératives des consommateurs (les COOP). Théret quitte l'entreprise tandis qu'Essel passe du statut de propriétaire à celui de directeur salarié. Si le fonctionnement des coopératives COOP rappellent aux fondateurs de la FNAC un certain esprit des



origines, celui de l'économie sociale, Essel assimilera plus tard cette vente à « une grande connerie ». En 1977, la FNAC compte six magasins : trois à Paris, un à Lyon, un à Strasbourg et un à Marseille. Un nouveau grand point de vente ouvre ses portes. Il s'agit du site du Forum des Halles à Paris, qui remplace le magasin du boulevard Sébastopol.

Ayant atteint la limite d'âge fixée par les COOP, André Essel est contraint de démissionner en 1983 alors qu'il fête son soixante-cinquième anniversaire. Il laisse sa place à Roger Kérinec des COOP, et Jacques Parent est nommé directeur général de la FNAC. Essel ne quitte pas le monde de l'entreprise. Il conseille successivement le Groupe Hachette et l'entreprise Grand Optical pour leur développement commercial. Il rédige son autobiographie intitulée *Je voulais changer le monde* en 1985 et décède vingt ans plus tard à l'âge de

quatre-vingt-six ans. La trajectoire de Max Théret est plus discrète. En 1988, il réapparaît sous les feux de l'actualité dans le cadre du scandale de la société nationalisée Péchiney. Il est condamné par la justice en 1994 pour avoir été l'un des initiés, aux côtés de Roger-Patrice Pelat, à avoir acquis des titres de la société Triangle, avant l'offre publique d'achat du Groupe industriel français sur celle-ci.

La crise financière que traversent les COOP en 1985 provoque la cession de l'entreprise. Parmi les nombreuses candidatures d'acheteurs, dont celles des groupes de distribution Auchan et Carrefour, celle de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires qui est retenue. Les investissements menés par la GMF entre 1985 et 1993, en particulier par Michel Baroin, décédé prématurément en 1987, puis par François Pinault dès 1994, développeront l'enseigne sur le territoire national, mais aussi à l'étranger et sur internet. Les adaptations successives de la FNAC aux mutations de l'économie des produits culturels et technologiques vont se réaliser au tournant des années 2000, en tentant de maintenir les spécificités de l'entreprise, indispensables à sa réussite économique, la vocation culturelle et le souci de faciliter l'accès aux biens culturels à une large clientèle.

Vincent Chabault

Les citations d'André Essel et de Max Théret sont extraites des interviews présentées dans le documentaire de G. Poitou-Weber, *La saga FNAC*, Doriane Films, 2002, et dans l'ouvrage *Jours de FNAC*, Paris, FNAC/Textuel, 1994.



En haut : Si la FNAC mène toujours une politique de réductions pour ses adhérents ou pour l'ensemble de sa clientèle (les « prix verts »), elle a abandonné le modèle de vente à prix bas qu'elle pratiquait à ses débuts pour les appareils photo.

En bas : Magasin Fnac de Séville. Les investissements menés par la GMF entre 1985 et 1993, puis par François Pinault dès 1994, ont permis de développer l'enseigne sur le territoire national mais aussi à l'étranger et sur internet.