

Antoine, une petite librairie devenue un acteur international

Sibylle Rizk

Créée en 2007 pour explorer la vente en ligne à destination du monde entier, l'une des sociétés de la Librairie Antoine pourrait contribuer à doubler le chiffre d'affaires pour les 80 ans du groupe.



Photo Greg Demarque

De gauche à droite : Jihad et Sami Naufal, PDGs respectifs de Levant Distributors et de la Librairie Antoine ; Élie Balmain, PDG de Levant International ; et Émile Tyan, directeur commercial de la Librairie Antoine.

Partie il y a 75 ans d'une petite boutique de 30 mètres carrés au centre-ville de Beyrouth, la Librairie Antoine est aujourd'hui lancée à la conquête du marché mondial à travers une filiale spécialisée dans la vente de livres sur Internet.

Ce virage majeur entamé en 2005 vers les nouvelles technologies et le commerce en ligne – qui est déjà un succès – n'est pourtant qu'une facette de ce groupe familial dont l'ampleur est bien supérieure à l'image de simple libraire qui prévaut dans le paysage libanais.

Avec un chiffre d'affaires total de plus de 80 millions de dollars, le groupe constitué autour de la Librairie Antoine opère dans différentes activités qui relèvent toutes du métier des imprimés : la vente de livres et de manuels au détail et en gros, et ce dans trois langues, la distribution de presse dans le monde entier et l'édition.

L'aventure a commencé en 1933, dans un local exigu de la rue de l'émir Béchir, au centre-ville, en face de Lazarié. Antoine Naufal, ancien employé de la librairie du Foyer, avait alors décidé de voler de ses propres ailes pour vendre un peu de presse et des livres achetés localement. Il est rapidement rejoint par ses deux frères Pierre et Émile. La librairie prend son essor véritable à partir de 1946, avec l'ouverture d'un deuxième point de vente à Bab Idriss. L'enseigne devient le rendez-vous des francophones, Antoine ayant acquis la représentation exclusive des éditions Hachette et Larousse, à une époque où la francophonie est reine et l'anglais peu développé, l'offre en arabe étant assurée par d'autres. « Les trois frères se rendaient régulièrement en France, ce qui supposait des voyages de dix heures en avion à hélices, pour entretenir des contacts avec les éditeurs français », raconte Sami Naufal, fils de Pierre, PDG actuel de la société.

Très tôt aussi, Antoine mesure le potentiel du marché scolaire auquel est consacré un espace de 400 m² aménagé dans le sous-sol de la librairie de la rue de l'émir Béchir. Une deuxième enseigne inaugurée par la suite à Bab Idriss dédie tout un pôle aux ouvrages universitaires et techniques. Elle abrite aussi le siège administratif de la société. « L'expansion a longtemps été tirée par ce segment d'activité, car la Librairie Antoine a été la première à mettre en place un service de prospection des

écoles, à prendre le risque des commandes à une époque où le droit de retour n'existait pas, étant donné les délais de livraison », explique Émile Tyan, directeur commercial.

En 1960, l'enseigne étend son réseau à Starco, en 1971 à Hamra, où elle devient le rendez-vous des intellectuels de gauche, à côté des célèbres cafés de la rue où on commente la presse achetée chez Antoine. Puis, comme beaucoup de commerces localisés au centre-ville, la librairie paie un lourd tribut à la guerre dès 1975-76 : trois enseignes sont entièrement calcinées.

Émile Naufal ouvre alors une antenne à Sin el-Fil tandis que Pierre continue de s'occuper de celle de Hamra. La librairie d'Achrafié est inaugurée en 1977. Après la mort d'Antoine Naufal en 1981, une société anonyme est créée. Sa fille Hoda Tyan en est le PDG et son gendre Georges Tabet le directeur général.

La nouvelle direction poursuit la stratégie d'expansion géographique en choisissant de se positionner dans des zones commerçantes en mesure de renforcer l'affluence de la clientèle, sachant que l'enseigne Antoine est elle-même un atout pour les centres commerciaux où elle s'implante. La librairie ouvre ainsi successivement à l'ABC Dbayé en 1983, dès l'inauguration du grand magasin, puis dans les centres Bou Khalil à Baabda et Tripoli, ainsi que le centre Métro à Maameltein et le centre Dunes à Verdun. En 2002, le réseau s'étend à l'ABC Achrafié. Une solderie-papeterie est inaugurée à Sin el-Fil en 2003. Une diversification qui encourage le groupe à prendre en 2007 la gestion de la librairie de l'Université américaine de Beyrouth, où la moitié des ventes concernent le rayon papeterie. Enfin, en novembre 2008, la Librairie Antoine s'installe dans une nouvelle aile de l'ABC Dbayé, avec une offre là aussi élargie à la papeterie, ainsi qu'aux DVD et aux CD.

Le groupe qui emploie aujourd'hui 160 personnes ne cesse de s'agrandir et réfléchit à se constituer en holding pour assurer sa pérennité. « Nous fonctionnons comme un conseil de famille. Mais chacune des sociétés sœurs du groupe est juridiquement indépendante de l'autre, explique Sami Naufal. Nous sommes 13 actionnaires à l'heure actuelle (les descendants de deux des trois frères Naufal, Émile ayant vendu ses parts), mais à 23, à la prochaine génération, le conseil devien-

Très tôt, Antoine mesure le potentiel du marché scolaire

dra ingérable. »

En attendant, l'organigramme des six sociétés du groupe répond à une logique de répartition par métier. Elle s'est imposée à partir de 1968, la Librairie Antoine assurant jusque-là la vente et la distribution des livres et de la presse.

À cette date, elle fonde les Messageries du Moyen-Orient en partenariat avec les Nouvelles messageries de la presse parisienne (qui appartient aujourd'hui au groupe Lagardère). Les MMO qui se sont implantées en Égypte il y a deux ans, distribuent la presse française au Liban, ainsi que les livres de grande diffusion (poche, folio, BD...) et certains produits jeunesse. En 1970, les frères Naufal entrent parallèlement à 50 % au capital de Levant Distributors, une compagnie fondée en 1950 par Marco Hazan, qui réalise aujourd'hui la plus grosse part du chiffre d'affaires du groupe, soit 50 millions de dollars. Elle distribue la presse et les livres anglo-saxons au Liban et toute la presse dans 66 pays du Sud-Est asiatique jusqu'en Argentine, grâce à des filiales spécialisées dans la logistique à Londres et New York.

La même année, Pierre Naufal fonde les Éditions Naufal (Naufal Group) dont la gestion est en cours d'intégration au département édition de la librairie. (Voir l'article sur l'édition francophone page 40).

Les deux dernières sociétés du groupe sont beaucoup plus récentes. L'une, Antoine International Holding, née en 2004, chapeaute l'expansion géographique de la librairie, qui a commencé en Jordanie, avec l'inauguration de Prime Megastore, dans le Mecca Mall de Amman. L'autre, Cedar Books, est une joint-venture, chargée de piloter le développement sur un tout nouveau créneau, celui du commerce en ligne. Inaugurée en 2007, elle vise un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars d'ici à 2010 et prépare un business plan pour lever des fonds en vue de le porter à 100 millions de dollars, ce qui doublerait la taille du groupe pour ses 80 ans. ▣ →

Entretien avec Sami Naufal, PDG de la Librairie Antoine

« Notre chiffre d'affaires a doublé en dix ans »

Quelle est la stratégie de développement de la Librairie Antoine sachant que vous n'avez plus la position de quasi-monopole d'avant la guerre et que la francophonie, votre marque de fabrique, est en recul ?

Elle est double. Nous avons, d'une part, procédé à un repositionnement de la marque à travers notamment une nouvelle politique de communication et la rénovation des points de vente et, d'autre part, nous avons travaillé sur nos méthodes de management pour accroître notre rentabilité et permettre notre développement.

Pour faire face à la concurrence, nous avons d'abord rajeuni la marque, en adoptant un nouveau logo et, surtout, en insistant sur notre positionnement international davantage que seulement francophone. Depuis 2002, plus de 600 000 dollars ont aussi été investis dans le réaménagement des librairies, la dernière en date étant le nouvel espace inauguré en novembre à l'ABC de Dbayé.

Parallèlement, un effort particulier a été consacré à la formation des ressources humaines qui sont au cœur de notre

métier. Nous avons aussi beaucoup investi sur l'outil informatique pour améliorer la gestion des stocks qui est la clé de notre rentabilité : plus de 120 terminaux équipent notre réseau et le département informatique emploie six personnes à temps plein. La durée de vie des stocks est ainsi passée d'un an en moyenne à six mois. C'est beaucoup.

Comment ces efforts se sont-ils traduits sur vos résultats ?

Notre chiffre d'affaires a doublé en dix ans. Nous ne disposons pas de statistiques exactes sur tous les segments du marché, mais nous estimons notre part globale à 50 % du marché du livre, toutes langues confondues. Sur le seul créneau francophone, cette part est de 60 %. Et notre positionnement sur le segment anglophone est en hausse, notamment depuis que nous gérons la librairie de l'AUB.

Après plusieurs années difficiles, la rentabilité de la Librairie Antoine s'est améliorée. La moyenne des bénéfices nets des libraires français est de 2 % des ventes, nous faisons mieux depuis trois ans.

Votre implantation en Jordanie prélude-t-elle à d'autres plans d'expansion ?

Antoine International Holding a été créée en 2004 pour lancer notre expansion géographique et capitaliser sur une expertise spécifique de la Librairie Antoine, celle d'un opérateur trilingue. Nous sommes les pionniers de ce modèle au Liban et quasiment les seuls au monde si on inclut l'offre scolaire et universitaire. Nous avons commencé en Jordanie, car une opportunité s'y est présentée, mais nous souhaitons surtout développer des franchises que notre centrale d'achats approvisionnera, car là réside notre savoir-faire. Nous explorons notamment les marchés syrien et qatari. L'expérience jordanienne est toutefois mitigée à ce jour. Les Jordaniens ne lisent pas beaucoup, et il est très difficile de trouver du personnel compétent sur place. Du coup les comptes sont plombés par l'obligation d'envoyer de la main-d'œuvre du Liban. Nous avons commencé par un mégastore qui a été une déception, en raison de l'impact du piratage sur les ventes de CD et de DVD, puis un second point de vente, uniquement centré sur la librairie. L'investissement total en Jordanie est de deux millions de dollars.



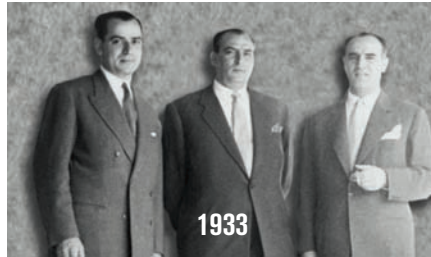
Photos DR

Françoise Sagan et Émile Naufal.



Depuis 2002, plus de 600 000 dollars ont été investis dans la rénovation de l'enseigne.

Les six sociétés du groupe Antoine



Les fondateurs (de gauche à droite) : Émile, Antoine et Pierre Naufal

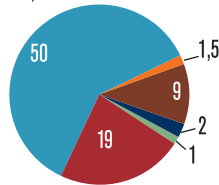
Librairie Antoine

Capital : 520 000 dollars, deviendra un million début 2009
Répartition du capital : descendants d'Antoine et Pierre Naufal
Chiffres d'affaires (en dollars) : 19 millions
Nombre d'employés : 160
PDG : Sami Naufal



Des ventes de 82,5 millions de dollars

(en millions de dollars)



Levant Distributors

Capital : 66 666 dollars
Répartition du capital : 50 % descendants d'Antoine et Pierre Naufal, 50 % famille Hazan
Chiffres d'affaires (en dollars) : 50 millions
Nombre d'employés : 80
PDG : Jihad Naufal



Messageries du Moyen-Orient

Capital : 575 000 dollars
Répartition du capital : 80 % descendants d'Antoine et Pierre Naufal, 20 % NMPP
Chiffres d'affaires (en dollars) : 9 millions
Nombre d'employés : 115
PDG : Georges Tabet



Naufal Group

Capital : 400 000 livres libanaises
Répartition du capital : enfants de Pierre Naufal racheté par la Librairie Antoine
Chiffres d'affaires (en dollars) : 1 million
Nombre d'employés : 11
Gérant : Tony Naufal



Cedar Books

Capital : 120 000 francs suisses
Répartition du capital : Levant Distributors, Antoine International Holding, Sany Naufal, Cyril Hadji-Thomas (25 % chacun)
Chiffres d'affaires (en dollars) : 1,5 million
Nombre d'employés : 20
PDG : Cyril Hadji-Thomas



Antoine International Holding

Capital : 20 000 dollars
Répartition du capital : descendants d'Antoine et Pierre Naufal
Chiffres d'affaires (en dollars) : 2 millions
PDG : Jihad Naufal

La holding détient 30 % de Prime Megastore Company à Amman, en partenariat avec le Syrien Hammad Atassi (45 %) et le Jordanien Bassam Hajjawi (25 %).

Librairie en ligne de New York à Paris

Avec 500 000 livres référencés, Cedar Books s'est spécialisée dans la librairie en ligne et vise un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars d'ici à 2010.

Vendre un livre dans un pays où il est demandé, mais pas disponible. Tel est le concept de commerce en ligne de la toute nouvelle société du groupe Librairie Antoine, Cedar Books. Enregistrée en 2007 l'entreprise réalise déjà un chiffre d'affaires de plus de 1,5 million de dollars et compte atteindre les 10 millions de dollars dans les 18 prochains mois.

« Après un premier investissement d'un demi-million de dollars, nous sommes en train de finaliser un business plan pour lever des fonds afin de viser un chiffre d'affaires de 50 à 100 millions de dollars », explique Cyril Hadji-Thomas, PDG de Cedar Books.

L'idée de se lancer dans la vente de livres sur Internet est née en 2003, lorsque Sany Naufal, le fils du PDG de la Librairie Antoine, de retour au Liban, teste le potentiel de ce commerce en référencant les stocks de la librairie sur les plates-formes tierces des sites les plus connus, comme Amazon. Ce dernier accroît en effet son offre propre, en proposant à des acteurs tiers de vendre leurs produits sur ses « places de marché », moyennant une rémunération.

« Malgré un handicap très grand, les stocks étant au Liban pour des ventes en Europe et aux États-Unis, plusieurs dizaines de ventes étaient concrétisées chaque jour », se souvient Émile Tyan, directeur commercial de la Librairie Antoine. « Nous avons vite décidé d'exploiter ce potentiel en montant une structure spécialisée, car le commerce en ligne est un métier en soi », poursuit-il.

Une joint-venture est constituée regroupant les actionnaires de la librairie, ceux de Levant Distributors, Sany Naufal et Cyril Hadji-Thomas.

Chacun des partenaires apporte une compétence propre : Antoine, son savoir-faire dans la sélection des livres trilingues ; Levant Distributors, ses capacités logistiques internationales, puisque la société dispose de sociétés de transports à New York et Londres ; Sany Naufal, son expérience en marketing et développement ; et Cyril Hadji-Thomas, sa société Amphipole spécialisée dans le développement de solutions Internet.

« La problématique d'une librairie en ligne

amplifiée à la puissance dix celle d'un commerce en ligne habituel, dit Hadji-Thomas, pour expliquer la complexité de l'entreprise. Beaucoup de références, peu de ventes par produit, des coûts de transport chers pour un produit lourd, peu de marges, une disponibilité aléatoire... »

Malgré les difficultés, les débuts sont très encourageants. « Nous avons environ 500 000 références de livres, c'est davantage que chacune des plates-formes nationales d'Amazon », dit Hadji-Thomas. Car, explique-t-il, les sites français, britannique ou américain du célèbre libraire en ligne ne cumulent pas leurs références, chacun étant géré suivant une plate-forme indépendante qui vend localement des produits locaux. « Quelque 90 % des livres américains sont vendus aux États-Unis ; idem pour les livres anglais en Angleterre, etc. »

Au total, il existe dans le monde 900 000 références en français, quatre millions en anglais et au moins 100 000 en arabe, ces dernières n'étant pas comptabilisées à défaut de codification des publications arabophones.

« Par comparaison, la Librairie Antoine à Beyrouth tourne avec 80 000 références, tandis qu'une librairie francophone à New York ne dépasse pas les 10 000. » D'où le service proposé sur Internet par Cedar Books : vendre à des prix abordables des livres demandés dans des pays dont l'environnement culturel est différent du leur.

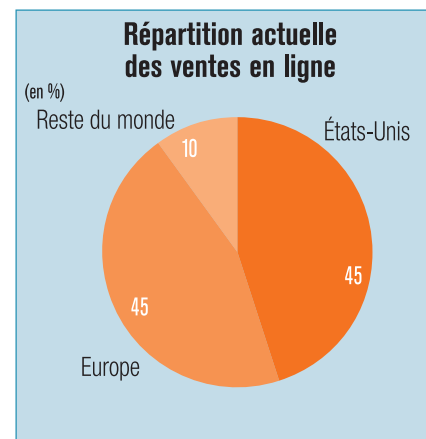
« L'analyse du marché a révélé qu'aux États-Unis par exemple, soit on ne trouve pas certains livres en français, hormis les best-sellers, quelques livres scolaires et des classiques en livre poche, soit ils y sont vendus très chers. Notre démarche consiste d'une certaine manière à généraliser le savoir-faire multiculturel de la Librairie Antoine », souligne Cyril Hadji-Thomas.

Cedar Books agit de différentes manières dans une vingtaine de points de vente : indirectement à travers des sites tiers ; en développant des sites pour des sociétés qui disposent de stocks de livres mais ne savent pas gérer leur commerce en ligne, comme antoineonline.com par exemple ; ou directement sur des sites propres, tel booksany.com, dont le lancement est prévu dans les prochaines



Photo DR

L'idée de se lancer dans la vente de livres sur Internet est née en 2003, lorsque Sany Naufal, le fils du PDG de la Librairie Antoine, de retour au Liban, teste le potentiel de ce commerce.



semaines. Cette dernière catégorie représente environ 15 % du chiffre d'affaires.

Pour les sites qu'il gère ou les siens, Cedar Books a développé une stratégie de communication spécifique à travers des lettres ou des magazines, l'offre de contenu éditorial étant à la fois un outil de fidélisation de la clientèle et un moyen d'améliorer le positionnement des sites dans les moteurs de recherche en ligne.

« Nous avons touché un pic de 800 à 900 livres vendus par jour, puis nous sommes volontairement retombés à 400-500 livres par jour pour nous restructurer, car il faut que l'outil informatique suive. La qualité de service est cruciale, les livraisons étant notées, une mauvaise prestation serait très préjudiciable. »