



Le COURT CENTRAL

Spécial économique

2 OCTOBRE 2026

LE POTENTIEL ÉROTIQUE DE MA FNAC

#CA #CENTRALISATION #UNIFORMISATION #ATTRACTIVITÉ
#COMMUNICATION #PRODUCTIVITÉ

Vender Péheu
Le potentiel érotique
de ma fnac



La réussite économique de la Fnac a longtemps reposé sur un modèle commercial, axé sur la complicité avec le consommateur, le conseil technique, l'expertise, les meilleurs prix ainsi que sur une véritable animation culturelle, là où la Fnac était implantée. Aujourd'hui, le modèle a morflé, le CA de Relais régresse légèrement (-0,8%) mais les ventes de marchandises se prennent un gadin de 12,5 M€, essentiellement à cause du livre et de la téléphonie. Seuls 17 magasins sur 51 sont en progression par rapport à l'année précédente. Sur les marchés historiques qui se rétractent, la Fnac ne propose concrètement qu'une vision défensive : toujours

plus de maîtrise des coûts et toujours plus de productivité.

Les magasins se sont encore serrés la ceinture avec une hausse de la productivité par salarié de 3,6%, qui vient s'ajouter à tous les efforts déjà consentis : 490 équivalents temps plein CDI supprimés en 5 ans.

La direction se drape derrière les problèmes sociétaux et la désertification des centres-villes, mais se montre beaucoup moins bavarde sur les dégâts de la centralisation et de l'uniformisation qui ont progressivement mis en péril l'ancrage des Fnac avec leurs territoires.

Les magasins sont devenus plus standardisés, plus rationalisés, plus pilotés. La Fnac passe son temps à analyser l'activité des magasins sous toutes les coutures, mais à force de tout mesurer, elle a oublié l'essentiel :

donner envie de rentrer dans nos magasins. Donner envie par le conseil, bien sûr. Mais aussi par la surprise, la découverte, la rencontre, la culture et surtout par des événements qui parlent aux habitants du territoire. C'est peut-être là que se trouve le fameux potentiel érotique de nos magasins : dans leur capacité à susciter du désir, de la curiosité, de l'attachement et l'envie de revenir, or ce « potentiel érotique » est en plein fléchissement.

La gestion centralisée de la Fnac, qui le sera encore plus demain avec la fusion, est devenue au fil du temps, une organisation hors sol qui néglige les réalités locales, et elle en paie aujourd'hui le lourd tribut. Dans cette déconnexion à pleins tubes, le siège n'écoute plus les remontées du terrain (ou si mal). Le « hors sol » de nos têtes pensantes provoque quotidiennement de la « qualité empêchée » et par voie de conséquence contribue à une perte de CA. Pour rappel, malgré tous ces handicaps, les salariés ont réussi à atteindre 97% du budget prévisionnel. Comme quoi, avant de chercher toujours plus de productivité, il serait peut-être temps de s'intéresser à ce qui donne encore envie aux clients de pousser la porte de nos magasins.

“
C'EST PEUT-ÊTRE LÀ QUE SE TROUVE LE FAMEUX POTENTIEL ÉROTIQUE DE NOS MAGASINS : DANS LEUR CAPACITÉ À SUSCITER DU DÉSIR, DE LA CURIOSITÉ, DE L'ATTACHEMENT ET L'ENVIE DE REVENIR...”

BROUILLON DE CULTURE

#LIBRAIRIE #MARGE #RETOURS #CHARGEDETRAVAIL
#DEQUALIFICATION

Les librairies Fnac vivent un instant pivot. Le C.A a décroché au dernier trimestre 2025 et la tendance se poursuit sur 2026. Les bulles -Mc



Fadden, la romance et le coloriage- se dégonflent, et l'effet « Pass Culture » s'est largement estompé. Malgré tout le tohu-bohu, les services sont deux fois moins contributeurs que le livre à la marge. La valeur sûre de la Fnac chancelle. Beaucoup de réflexions des dirigeants sur la politique du livre sont à l'état de brouillon. Les premières mesures sur le stock ont consisté à toucher le fond en le rabotant outrageusement. Le libraire - logisticien n'est pas un mythe ! 18 millions de bouquins à l'arrivée, 14 millions vendus environ et presque 4 millions de retour. Des chiffres qui n'échappent à aucune manipulation et qui donne une réalité aux colossaux travaux de manutention. 22 % des livres qui rentrent - pour un coût unitaire d'arrivée de 53 centimes - sont retournés, pour un coût à l'unité de 1,70 €. Ces retours à l'envoyeur dégradent la marge nette de 6 % pour absorber les coûts logistiques et le transport des livres. La démarche « Lean Management » s'avère impuissante pour réguler cette débauche d'énergie car le problème apparaît en amont dans les achats. La Direction reconnaît une perte de compétences dans les magasins

« achetants », avec des savoir-faire qui ne sont plus suffisamment transmis.

Conséquence : les « achats de référence », censés servir de boussole aux magasins totalement pilotés, se retrouvent mal étalonnés pour tous.

La correction susceptible d'être apportée par la touche de secours F6, demande, elle aussi, un sacré niveau d'expertise qui ne s'improvise pas.

La gestion industrielle des références couplée avec un certain mépris pour l'expertise a contribué à déqualifier les libraires tous occupés à encaisser et à placer des cartes Fnac. Le paradoxe est cruel : il faudrait que les libraires réparent les conséquences d'une organisation qui les a progressivement privés des moyens d'exercer leur métier.

“
LA VALEUR SÛRE DE LA FNAC CHANCELLE. BEAUCOUP DE RÉFLEXIONS DES DIRIGEANTS SUR LA POLITIQUE DU LIVRE SONT À L'ÉTAT DE BROUILLON...”

LES COMMISSIONS « ROGNATOIRES » *

#OMNICAL #CLICK&COLLECT #COMMISSIONS #TRAVAILINVISIBLE



La CGT a souvent contesté les choix de gestion liés au travail omnicanal, trop défavorables au magasin. De par ses arbitrages, la direction nie le travail nécessaire pour encaisser la montée en puissance des commandes par clics. **Les progressions d'année en année du Click&Collect sont spectaculaires, plus d'une dizaine de pour cent par an, un bond de 12,5% en 2025 et une dynamique attendue à 16,5% sur le budget prévisionnel de 2026.** Le Click&Collect représente 9% des ventes totales de Relais. Mais quand les « bandelettes » s'accumulent sur les écrans, qui absorbe la charge supplémentaire ?

Le vendeur qui quitte son rayon, le libraire qui interrompt son conseil pour brasser moult caisses avant de trouver l'oiseau rare, le disquaire qui laisse son rayon à l'abandon-puisque souvent tout seul-, le salarié qui délaisse momentanément son activité pour aller préparer une commande. **L'omnicanal ne crée donc pas seulement du chiffre d'affaires : il engendre aussi des allers et retours, des interruptions de tâche, de la polyvalence, des changements permanents d'activité et de la charge mentale.** Au prétexte que Fnac.Com reste l'apporteur d'affaires, les magasins lui reversent une commission de 8%.

Ces commissions de reversement ont connu une flambée de 32% entre 2024 et 2025 et pèsent 3% de la marge nette. **La croissance du Click & Collect a ainsi pénalisé les magasins de 0,8 points de marge.**

Le monde à l'envers ? Diminuer cette « taxe » de moitié, de 8 % à 4 %, permettrait une amélioration du ROC de Fnac Relais de 22 %. Sur les colis de

Fnac.Com livrés en magasin, les magasins ne perçoivent que 80 centimes par produits éditoriaux et 1€20

par produits techniques. En 2025, les colis Fnac.Com ont certes connu un coup d'arrêt en stagnant, mais les commissions perçues ont chuté de 7,4%. Un arbitrage à sens unique qui sanctionne au moindre aléa les magasins. **L'entreprise mesure très bien le volume d'affaires généré par l'omnicanal. Elle mesure beaucoup moins bien - voire pas du tout - le travail nécessaire pour le produire.** Les calculs de la productivité sont complètement faussés à cause de la non prise en compte du travail multicanal rendu invisible par la boîte. **La direction ne disconvient pas qu'il faudrait sérieusement se pencher sur cette injustice sans pour autant prendre la moindre décision.** Aujourd'hui, les commandes clients, passées en magasin sont comptabilisées à 100% pour le magasin, des années d'âpres débats ont été nécessaires. Il est désormais temps de revoir la copie ! **Les commissions de reversements du Click & Collect doivent être revues à la baisse, un pourcentage de Fnac Direct pour la délivrance de ses paquets en magasin doit être instauré.** C'est déjà le cas chez Darty. La direction a confessé que ces règles dictées à l'encontre des magasins Fnac, permettent de tenir la promesse client, livré en 24H. Encore une décision à notre insu ! **La CGT revendique une rémunération des magasins reflétant tout le travail qu'il a fallu réaliser pour que les transactions omnicanales soient possibles.**

* Le mot n'existe pas, mais ce néologisme est parlant.

LES PARADIGMES ARTIFICIELS

#BUDGET #MARGESERVICE #ROC #EBITDA #INVESTISSEMENT #NPS

« Les paradis artificiels » de Baudelaire, c'est certainement le livre de chevet indispensable pour construire un budget prévisionnel à la Fnac. **Une forme d'ivresse les envahit avec un CA toujours haut (+2%), des courbes de marge ascendantes (+1,4%), des gains de productivité toujours au rendez-vous sans que les moyens humains connaissent la même ivresse.** Une substance hallucinogène continue de les transcender : la vente de services. **Les taux de marge à 85,4% les font littéralement planer, au point de rêver dealer des services sans y attacher aucun produit.** La direction justifie son addiction au budget irréalisable par le souci d'afficher au monde entier-enfin surtout boursier- sa bonne santé financière. L'année 2026 ne s'est pas enclenchée de la meilleure

“ **UNE SUBSTANCE HALLUCINOGENE CONTINUE DE LES TRANSCENDER : LA VENTE DE SERVICES. LES TAUX DE MARGE À 85,4% LES FONT LITTÉRALEMENT PLANER, AU POINT DE RÊVER DEALER DES SERVICES SANS Y ATTACHER AUCUN PRODUIT...** ”

des façons. La librairie connaît toujours la gueule de bois, les retours massifs ont fait décoller les coûts de transport et les frais logistiques, la canicule a provoqué de grosses sueurs du côté des dépenses énergétiques. **En pareil « bad trip », la Fnac a déjà actionné, presque par réflexe pavlovien, le levier de la masse salariale.** La redescente est souvent brutale. La direction ne croit plus vraiment au paradigme de NPS. Telles qu'animées actuellement, les supers notes n'ont aucun effet hallucinogène sur les performances des magasins, ce n'est pas corrélé. Sale temps pour les juges de paix. L'EBITDA, très instructif pour déterminer la rentabilité d'un site n'est plus la came de la direction qui a jeté son dévolu à nouveau sur le ROC - indicateur tenant compte des amortissements. **Les investissements - en phase avec l'annonce du plan de rénovation des magasins - ont doublé entre 2025 et 2026.** Les nouveaux magasins de Toulouse et de Dijon se veulent

être des paradis pour les clients, mais ils s'apparentent à des enfers en coulisses, les locaux sociaux ont été bazardés avec des espaces indignes pour de bonnes conditions de travail. Des nouvelles du siège ? Il se porte comme un charme. **Les frais de siège ont été boostés de 10% en un an, et ont été dopés de 10 millions supplémentaires entre 2019 et 2025, ça plane pour eux !**



La nouvelle arène de l'info CSEC

résumé de chaque « comité social et économique Centralisé »

CGT Fnac On ne peut qu'adhérer.



facebook.com/cgtnfac/



@cgtnfac.bsky.social

instagram.com/cgt_fnac



youtube.com/@cgtnfac768

Viva Engage : Cgt Fnac

