

DOSSIER PROCESSUS STRATÉGIQUE

Comment la Fnac peut-elle mobiliser ses leviers e-commerce (site, application, data et parcours client) pour renforcer sa compétitivité face à Amazon, tout en transformant ses magasins physiques en véritables moteurs de trafic et de ventes ?

Sup de Pub Paris — SP5-Fall25

KAZZOU Yassine

M2 Stratégie E-commerce

Présentation de la marque Fnac Darty	1
I. Benchmark et veille concurrentielle	3
1. Introduction et méthodologie	3
2. Analyse comparative globale	4
a) L'offre produits et la profondeur de catalogue	4
b) L'expérience client digitale	4
c) Les services et programmes de fidélité	5
3. Positionnement et mapping concurrentiel	5
4. Analyse SWOT	6
5. Synthèse et enseignements stratégiques	8
II. Analyse de la marque : Identification des enjeux	9
1. Un modèle hybride entre deux logiques	9
2. La fusion Fnac-Darty : une synergie encore incomplète	9
3. La marketplace : utile, mais à surveiller	10
4. La data : une richesse encore sous-exploitée	11
5. L'économie circulaire : un axe de différenciation concret	11
6. Problématique stratégique	12
III. Stratégie e-commerce : Recommandation opérationnelle	13
1. Vision stratégique : ne pas copier Amazon, assumer sa différence	13
2. Axe 1 : Optimiser l'expérience digitale et le tunnel de conversion	15
3. Axe 2 : Activer la data pour personnaliser davantage	17
4. Axe 3 : Faire du magasin un actif e-commerce	19
5. Axe 4 : Déployer une stratégie social média à forte valeur éditoriale	21
6. Livrable : Plan de contenus social media sur 4 semaines	23
IV. Gestion de projet	24
1. Vision d'ensemble et gouvernance	24
2. Phase 1 : Fondations (mois 1 à 6)	25
3. Phase 2 : Déploiement (mois 7 à 12)	26
4. Phase 3 : Optimisation continue (mois 13 à 18)	27
5. Équipe projet	28
6. Budget global	29
7. KPIs et tableaux de bord	30
V. Conclusion	31
VI. Bilan pour l'avenir professionnel	33
Annexes et bibliographie	35
Annexe n°1 : Tableau comparatif des concurrents	35
Annexe n°2 : Mapping concurrentiel	36
Annexe n°3 : Analyse SWOT détaillée	37
Annexe n°4 : Proposition d'amélioration de la fiche produit – Maquette Figma	38
Annexe n°5 : Calendrier éditorial sur 4 semaines	39
Annexe n°6 : CV Kazzou Yassine	41
Bibliographie	42

Présentation de la marque Fnac Darty

La Fnac fait partie des enseignes qui ont vraiment marqué le commerce français. Créée en 1954 par Max Théret et André Essel, elle repose dès le départ sur un principe assez clair : proposer des produits de qualité à un prix juste. Mais la marque ne s'est jamais limitée à vendre. Elle s'est aussi construite autour d'une dimension culturelle, d'un engagement fort et d'une volonté de défendre les intérêts du consommateur. Cet ADN reste central, y compris après la fusion avec Darty.

À ses débuts, le modèle repose sur des achats coopératifs permettant aux adhérents de bénéficier de tarifs avantageux. Face au succès, un premier magasin ouvre à Paris, d'abord spécialisé dans la photographie. L'offre s'élargit ensuite progressivement à la musique, au livre, puis aux produits électroniques et high-tech. Dès cette période, la Fnac se distingue par sa capacité à accompagner le client dans ses choix, en ne se limitant pas uniquement à la vente.

Cet accompagnement repose sur plusieurs éléments : des vendeurs formés et passionnés, mais aussi des tests produits réalisés en interne, notamment via le Labo Fnac, créé en 1972. La Fnac devient alors un vrai prescripteur, qui apporte autre chose que du simple prix.

Au fil des années, l'enseigne développe un réseau dense de magasins en France et à l'international. Ces espaces vont au-delà du simple point de vente : ils deviennent des lieux de vie, accueillant concerts, dédicaces et événements culturels. Cette dimension expérientielle renforce le lien avec les clients et distingue la Fnac des plateformes purement digitales.

En 2016, la fusion avec Darty marque un tournant stratégique. Elle donne naissance au groupe Fnac Darty et permet de réunir deux expertises complémentaires. La Fnac apporte sa légitimité culturelle et son positionnement sur le high-tech, tandis que Darty renforce la dimension servicielle, notamment en matière de livraison, d'installation et de service après-vente. Cette complémentarité permet au groupe de proposer une expérience plus complète.

Aujourd'hui, le groupe Fnac Darty compte plus de 1 000 magasins en Europe et s'appuie sur plusieurs programmes de services comme Fnac+ ou Darty Max qui rassemblent plusieurs millions d'abonnés. En parallèle, le site internet de la Fnac figure parmi les sites e-commerce les plus visités en France, avec plus de 21 millions de visiteurs mensuels, ce qui confirme l'importance du digital dans son modèle.

Ces éléments montrent la solidité du groupe, mais le contexte reste exigeant. Le marché est fortement marqué par des acteurs nativement digitaux, notamment Amazon, qui impose de nouveaux standards en matière d'expérience client, de rapidité et de personnalisation.

La Fnac se trouve aujourd'hui à un moment clé. Elle dispose d'atouts forts : un réseau physique dense, une expertise reconnue et une vraie légitimité culturelle, mais elle doit encore réussir à les intégrer pleinement dans son développement e-commerce. L'enjeu est de faire de ces spécificités un véritable avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus digitalisé, et avec l'expansion de nombreux acteurs.

I. Benchmark et veille concurrentielle

1. Introduction et méthodologie

Pour situer la Fnac, il faut regarder ce que font les autres acteurs. Concrètement, j'ai cherché à analyser l'environnement, observer les autres acteurs et comprendre ce qui fait vraiment la différence pour le client aujourd'hui. Le benchmark (cf annexe n°1) permet de prendre ce recul. Il aide à situer la Fnac face à ses concurrents, à repérer les standards du marché et à faire émerger des axes d'amélioration concrets.

Le périmètre retenu s'organise autour de deux catégories d'acteurs. D'un côté, les concurrents directs : Amazon, Boulanger et Conforama. Amazon reste le concurrent le plus dangereux, surtout grâce à sa puissance logistique, la profondeur de son catalogue et la performance de ses systèmes de recommandation. Boulanger apparaît comme le concurrent omnicanal le plus proche de la Fnac dans l'univers high-tech et électroménager. Conforama, plus orienté équipement de la maison, partage certaines logiques de distribution et de positionnement mass-market.

De l'autre côté, on retrouve des concurrents indirects comme Apple, Cdiscount et Rakuten. Leur positionnement diffère, mais ils influencent fortement les attentes des consommateurs. Apple redéfinit les standards de l'expérience premium en magasin, Cdiscount renforce la logique de prix bas et de promotions, tandis que Rakuten se différencie notamment grâce au cashback et la vente de produits d'occasion.

L'analyse s'appuie sur plusieurs sources complémentaires : navigation sur les sites et applications des enseignes, observation des parcours clients, analyse des moteurs de recherche internes, des fiches produits et des programmes de fidélité. Mon expérience personnelle en tant que client m'a aussi permis d'avoir un premier aperçu de l'expérience proposée par ces marques, que ce soit en magasin ou via leurs plateformes e-commerce.

2. Analyse comparative globale

a) L'offre produits et la profondeur de catalogue

L'offre produits reste un premier facteur de différenciation majeur. Amazon se distingue par une profondeur de catalogue quasiment illimitée. Grâce à sa marketplace, la plateforme peut proposer un volume très important de références sans supporter l'ensemble des coûts liés au stock. Cette stratégie lui permet de couvrir presque tous les besoins.

La Fnac adopte une approche différente. Son catalogue est large : culture, high-tech, billetterie mais repose sur une logique de sélection et de mise en avant de produits pertinents. La marketplace vient compléter l'offre, mais ce n'est pas le cœur. Ça permet à la Fnac de garder une vraie cohérence et une image de qualité.

Boulanger, de son côté, se concentre sur le high-tech et l'électroménager avec une offre plus resserrée mais très maîtrisée. Conforama couvre un panel plus large lié à l'univers de la maison, avec un positionnement davantage orienté volume et accessibilité. Apple adopte une logique inverse : une offre volontairement limitée, mais parfaitement maîtrisée et intégrée dans un écosystème global.

b) L'expérience client digitale

C'est surtout sur le digital que les écarts se voient le plus. Amazon a imposé un standard élevé : navigation fluide, moteur de recherche performant, fiches produits complètes, avis clients en masse et tunnel d'achat fluide. Tout est fait pour que l'achat se fasse facilement, sans vraiment réfléchir.

Le site de la Fnac propose une expérience solide, mais certains points restent perfectibles. La navigation entre les univers peut manquer de fluidité, les fiches produits ne valorisent pas toujours suffisamment le contenu expert de la marque et l'expérience mobile reste légèrement en retrait par rapport aux meilleurs standards du marché. Par exemple, en cherchant un produit récemment sur le site Fnac, j'ai dû passer par plusieurs pages avant de trouver une information simple. À ce moment-là, j'ai eu tendance à aller vérifier sur Amazon pour comparer plus rapidement.

Boulangier a fortement investi sur ces sujets et propose aujourd'hui une expérience digitale très compétitive, notamment sur le click & collect et la clarté des fiches produits. Cdiscount et Rakuten, quant à eux, privilégient une logique de conversion par le prix, avec des interfaces très orientées promotions, parfois au détriment de la lisibilité et de la qualité de l'expérience utilisateur.

c) Les services et programmes de fidélité

Les services sont devenus un levier clé de différenciation dans ce secteur, bien au-delà de la simple vente de produits. Amazon Prime en est l'exemple le plus abouti : au-delà de la livraison rapide, l'abonnement donne accès à un ensemble de services (vidéo, musique, stockage, avantages exclusifs) qui s'intègrent dans le quotidien du client. Résultat : les clients prennent l'habitude et restent.

Fnac+ joue un rôle similaire mais avec une proposition encore davantage centrée sur les avantages commerciaux, comme les réductions, l'accès prioritaire aux ventes ou les bénéfices liés à la billetterie. Le programme marche bien pour pousser les gens à acheter, mais cela crée moins d'habitudes au quotidien qu'Amazon Prime.

Le développement de Darty Max marque cependant une évolution intéressante. En proposant un abonnement basé sur la réparation et l'entretien des appareils, le groupe s'inscrit dans une logique de service continu. Le client revient, non pas par contrainte, mais parce que le service a du sens. C'est un modèle difficile à reproduire pour un pure player.

3. Positionnement et mapping concurrentiel

Le mapping concurrentiel (cf annexe n°2) permet de situer les acteurs selon deux axes : le niveau de distribution (digital vs omnicanal) et le positionnement (de discount à premium).

Apple se place clairement en haut de gamme, avec une image très premium et une expérience parfaitement maîtrisée. La Fnac et Boulanger occupent un positionnement omnicanal avec une valeur perçue assez élevée, même si la Fnac se distingue légèrement par sa dimension culturelle et éditoriale.

Amazon, de son côté, domine le pure player digital avec une proposition de valeur très large : ni réellement premium, ni totalement discount, mais capable de répondre à tous les besoins grâce à sa profondeur de catalogue et sa puissance logistique.

Enfin, Cdiscount et Rakuten se positionnent clairement sur une logique digitale orientée prix bas, avec une forte dimension promotionnelle.

La Fnac se démarque ainsi par une position assez unique : à la fois omnicanale, avec un réseau physique dense, et différenciante grâce à sa capacité à proposer du conseil et de la recommandation, là où certains concurrents restent davantage centrés sur le produit ou le prix.

4. Analyse SWOT

L'analyse SWOT (cf annexe n°3) permet de résumer les principaux enseignements du benchmark et de mieux comprendre la position stratégique de la Fnac.

Les forces du groupe reposent d'abord sur un modèle omnicanal solide, combinant un réseau de magasins dense et des plateformes digitales performantes. L'expertise humaine, incarnée par les vendeurs et les contenus du Labo Fnac, constitue un véritable facteur de différenciation. À cela s'ajoutent des contenus éditoriaux qualitatifs, une relation client forte portée par les programmes d'adhésion/fidélité, ainsi qu'une multitude de services (SAV, abonnements, billetterie, reconditionné). La complémentarité avec Darty renforce cette dimension servicielle, notamment sur la livraison et le SAV.

Enfin, le développement de Retailink et l'expansion en Europe, notamment avec Unieuro, ouvrent de nouvelles opportunités de croissance. Retailink est la régie publicitaire du groupe : elle permet aux marques de gagner en visibilité sur les sites Fnac Darty via des formats sponsorisés. Cela génère des revenus complémentaires pour le groupe. Unieuro, de son côté, est une grande enseigne italienne d'électroménager et d'électronique rachetée par Fnac Darty, ce qui renforce son développement à l'international.

Les faiblesses concernent principalement la structure de coûts élevée liée au réseau physique, qui limite la flexibilité face aux pure players. L'image de marque peut également apparaître moins digitale auprès des jeunes générations. La personnalisation de l'expérience en ligne reste en retrait par rapport aux standards portés par des acteurs comme Amazon. Le développement de la marketplace est important, mais il peut aussi brouiller l'image de qualité et de sélection historique de la Fnac. Il existe encore des écarts d'expérience entre les magasins et le digital, ce qui nuit à la cohérence d'ensemble.

Les opportunités sont nombreuses. Le développement des abonnements de services, comme Darty Max, permet de générer des revenus réguliers tout en renforçant la fidélisation des clients. La croissance du marché du reconditionné et de l'économie circulaire s'inscrit aussi dans une évolution forte des attentes des consommateurs, de plus en plus sensibles à ces enjeux. L'exploitation de la data devient également un levier stratégique majeur, notamment dans un contexte post-cookies. Par ailleurs, la montée en puissance du retail media, avec Retailink, offre de nouvelles opportunités de revenus pour le groupe. Enfin, l'innovation omnicanale et la digitalisation des magasins permettent de renforcer la complémentarité entre le physique et le digital, et d'améliorer l'expérience client globale.

Les menaces restent importantes. Amazon continue d'investir massivement dans la logistique et la personnalisation, ce qui creuse l'écart sur certains standards. Les plateformes low-cost, notamment asiatiques, renforcent aussi la pression sur les prix. Enfin, dans un contexte de tension sur le pouvoir d'achat et de forte inflation, les consommateurs ont tendance à privilégier le prix, parfois au détriment de la valeur ajoutée proposée par la Fnac.

5. Synthèse et enseignements stratégiques

Ce benchmark met surtout en évidence un point : la Fnac ne pourra pas rivaliser avec Amazon en cherchant à reproduire son modèle. Les deux acteurs reposent sur des logiques fondamentalement différentes. Amazon s'appuie sur une puissance logistique, une profondeur de catalogue et une capacité de personnalisation algorithmique que la Fnac ne peut pas égaler à court terme.

En revanche, la Fnac dispose d'atouts différenciants que les pure players ne peuvent pas reproduire facilement. Son réseau de magasins, son expertise humaine, sa légitimité culturelle et la richesse de sa relation client constituent des leviers stratégiques forts. Là où Amazon optimise la transaction, la Fnac peut enrichir l'expérience.

L'enjeu n'est donc pas de se confronter directement sur le prix ou la rapidité, mais de capitaliser sur cette différence. Aujourd'hui, le vrai enjeu, c'est de réussir à rendre ces forces visibles en ligne. Cela passe notamment par une meilleure mise en avant de son contenu expert, une expérience omnicanale plus fluide et une utilisation plus fine de la data pour personnaliser le parcours client.

Au final, le principe reste assez simple : ce qui fonctionne en magasin doit aussi fonctionner en ligne. Ce n'est pas révolutionnaire, mais c'est encore mal exécuté. L'idée, c'est surtout de réussir à transformer ce rôle de prescripteur en vrai avantage en ligne.

II. Analyse de la marque : Identification des enjeux

1. Un modèle hybride entre deux logiques

La particularité de la Fnac, c'est qu'elle n'entre complètement dans aucune case. Elle n'est ni un pure player, ni un distributeur physique classique. Elle combine les deux. C'est sa force, mais aussi sa complexité. Faire fonctionner plus de 300 magasins tout en pilotant l'un des sites les plus visités du pays demande une vraie cohérence entre les canaux, soutenue par une stratégie claire.

Cette double identité se voit directement dans le parcours client. Une part importante des ventes en ligne est en réalité omnicanale : le client commence sur le site, termine en magasin, ou inversement. Il est aussi fréquent qu'un client se rende en magasin pour se faire conseiller, puis finalise son achat en ligne après comparaison. Cela montre que les canaux se complètent réellement. Mais cela signifie aussi que si l'expérience en ligne déçoit, le client peut tout simplement partir chez un concurrent.

Pour la Fnac, le sujet n'est pas de choisir entre physique et digital. Le vrai défi, c'est de mieux faire fonctionner les deux ensemble. Le site doit mieux mettre en avant la valeur du magasin, et le magasin doit prolonger l'expérience digitale de manière fluide.

2. La fusion Fnac-Darty : une synergie encore incomplète

La fusion avec Darty a ouvert des perspectives très fortes. En réunissant culture, high-tech, électroménager, livraison, installation et service après-vente, le groupe dispose d'un fort potentiel et d'une réelle marge de progression. Darty apporte une vraie force sur les services, notamment avec Darty Max, qui transforme la réparation en relation continue et durable avec le client.

Dans les faits, la complémentarité entre les deux marques ne s'est pas encore totalement traduite dans l'expérience client. Les systèmes, les processus et même les cultures ont mis du temps à s'aligner, et beaucoup de clients continuent de voir la Fnac et Darty comme deux enseignes séparées.

Par exemple, au début, on voit bien le nom fusionné en ligne, mais en magasin, on a toujours l'impression que ce sont deux univers différents, presque concurrents. Typiquement, pour acheter un ordinateur, on peut encore hésiter entre les deux au lieu de voir ça comme une seule et même offre. C'est justement là qu'il y a un vrai enjeu pour l'e-commerce : réussir à proposer un parcours simple, fluide et cohérent, du moment où le client découvre le produit jusqu'à son installation et son suivi, avec une vraie identité de groupe.

3. La marketplace : utile, mais à surveiller

Le développement de la marketplace répond à une logique claire : élargir l'offre, augmenter la visibilité en ligne et capter une partie des achats qui partiraient autrement chez Amazon ou Cdiscount. Sur ce point, l'outil est utile.

Mais ça crée aussi une vraie tension. La Fnac s'est construite sur la sélection, la confiance et l'expertise. Or, dès qu'une marketplace s'ouvre, la qualité des vendeurs, des délais et du service devient plus variable. Et lorsqu'un client vit une mauvaise expérience sur fnac.com, c'est la marque Fnac qu'il retient, pas le nom du vendeur tiers. À titre personnel, j'ai parfois du mal à faire confiance aux vendeurs tiers présents sur les marketplaces. En tant que client, j'attends un suivi clair porté par la marque elle-même. Ce point peut donc rapidement fragiliser la confiance.

L'enjeu n'est donc pas de freiner la marketplace, mais de mieux l'encadrer. La Fnac doit être plus exigeante dans la sélection des vendeurs, plus claire dans la présentation des offres et plus rigoureuse sur la qualité du service. Le client doit sentir que la marketplace n'est pas un simple réseau de vendeurs indépendants, mais un espace réellement encadré par la Fnac, où il peut acheter en confiance.

4. La data : une richesse encore sous-exploitée

Grâce à ses millions d'adhérents et à sa connaissance fine de ses clients, la Fnac possède une base de données d'une grande valeur. Elle couvre des univers d'achat très variés et permet de croiser des préférences culturelles avec des usages technologiques. Peu d'acteurs disposent d'une matière aussi riche.

Pourtant, cette donnée n'est pas encore exploitée à son plein potentiel. La personnalisation reste encore trop large, trop promotionnelle, pas assez fine. Là où certains acteurs ont fait de la recommandation individualisée le cœur de leur proposition de valeur, la Fnac utilise encore souvent ses données dans une logique de diffusion assez générale.

Le potentiel est énorme, mais encore peu exploité aujourd'hui. La marque pourrait transformer cette data en véritable moteur de prescription intelligent : recommander les bons produits, au bon moment, de façon pertinente, utile et crédible.

5. L'économie circulaire : un axe de différenciation concret

L'offre Seconde Vie s'inscrit dans une tendance forte : l'essor du reconditionné et de la consommation plus responsable. Entre contraintes budgétaires et sensibilité écologique, les clients sont de plus en plus nombreux à se tourner vers ces alternatives.

Sur ce terrain, la Fnac a un avantage concret : son réseau physique. Elle peut organiser la reprise en magasin, proposer une estimation immédiate et rassurer le client grâce à ses standards de qualité et de garantie. Là où des acteurs 100 % digitaux restent dépendants d'un parcours entièrement en ligne, la Fnac peut offrir une expérience plus tangible et plus rassurante.

On remarque d'ailleurs que la Fnac cherche à capitaliser au maximum sur ce levier, tout en évitant de générer de la déception chez ses clients. À titre personnel, j'ai été confronté à cela : possédant des AirPods (écouteurs sans fils Apple) défectueux, je me suis renseigné sur la possibilité de les faire reprendre en magasin. Ce type de produit n'était pas encore intégré au dispositif. Le vendeur m'a alors conseillé de consulter régulièrement le site, en m'expliquant que le sujet était en cours de réflexion au niveau du siège. Cet échange illustre bien une réalité terrain : la volonté est bien présente, mais le dispositif reste encore en phase de développement.

6. Problématique stratégique

Tous ces éléments amènent à se poser la question suivante :

Comment la Fnac peut-elle mobiliser ses leviers e-commerce (site, application, data et parcours client) pour renforcer sa compétitivité face à Amazon, tout en transformant ses magasins physiques en véritables moteurs de trafic et de ventes ?

Le défi est double. D'un côté, il faut rendre l'expérience digitale plus fluide, plus performante et plus engageante. De l'autre, il faut réussir cette montée en puissance sans perdre ce qui fait l'identité historique de la marque : l'expertise, la culture et l'humain.

III. Stratégie e-commerce :

Recommandation opérationnelle

1. Vision stratégique : ne pas copier Amazon, assumer sa différence

Aujourd'hui, la concurrence est plus forte que jamais et les usages digitaux évoluent très vite. Dans ce contexte, définir une stratégie e-commerce claire est devenu central pour la Fnac. L'évolution des attentes des consommateurs en matière de rapidité, de personnalisation et d'expérience impose aux marques de repenser leur positionnement et de se réinventer. Dans ce cadre, la tentation pourrait être forte de s'aligner sur les standards imposés par les leaders du marché, en particulier Amazon.

En réalité, la Fnac n'a pas intérêt à essayer de gagner en cherchant à reproduire ce qu'Amazon maîtrise déjà mieux qu'elle. Les deux acteurs ne jouent pas sur le même terrain. Amazon repose sur une logique d'optimisation maximale fondée sur la logistique, le prix, le volume et l'automatisation, là où la Fnac s'est construite sur la sélection, le conseil et la relation client.

Chercher à s'aligner sur Amazon reviendrait donc à entrer dans une compétition déséquilibrée, avec peu de chances de créer un avantage durable. À l'inverse, la Fnac a plus à gagner en affirmant clairement sa différence et en construisant une expérience digitale qui lui est propre. Cette différence n'est pas un frein : c'est un levier stratégique, à condition de la rendre visible et compréhensible pour le client.

L'objectif est surtout de faire vivre en ligne ce qui fait déjà la force de la Fnac en magasin. Autrement dit, il ne s'agit pas de transformer la Fnac en pure player, mais de prolonger son ADN dans l'univers digital. Concrètement : montrer que la Fnac sait réellement conseiller, mieux utiliser sa data et faire enfin parler les magasins et le site le même langage.

Concrètement, cela suppose de repositionner l'expérience e-commerce autour de la valeur ajoutée apportée au client. Là où Amazon privilégie la rapidité et l'efficacité, la Fnac peut se différencier par la qualité de l'accompagnement, la pertinence des recommandations et la richesse de l'expérience proposée. Le but n'est pas forcément d'aller plus vite, mais plutôt de faire mieux sur ce que la marque maîtrise déjà. Chercher à performer sur un terrain qui lui est moins familier ne serait pas bénéfique pour la marque ; au contraire, cela risquerait de la ralentir.

Ce positionnement implique aussi de changer un peu de logique : passer d'un site e-commerce transactionnel à une véritable plateforme d'accompagnement. L'objectif n'est plus seulement de vendre, mais surtout d'aider le client à faire le bon choix. Dans un environnement souvent perçu comme complexe. Le client ne se sent plus simplement ciblé ; il se sent accompagné. C'est une nuance qui change tout.

Ça suppose aussi une vraie cohérence entre tous les points de contact. Le site, l'application, les magasins et les réseaux sociaux ne doivent plus être pensés comme des canaux séparés, mais comme les composantes d'une même expérience. C'est cette cohérence qui permet de renforcer la perception de valeur et de construire une relation durable avec le client.

Quatre axes structurent cette recommandation : l'optimisation de l'expérience digitale, l'activation de la data, le renforcement de l'omnicanalité et le développement d'une stratégie social media. Ces quatre axes sont liés. En activer un seul sans les autres ne suffit pas. L'efficacité globale de la stratégie dépendra justement de la capacité à les articuler de manière fluide.

2. Axe 1 : Optimiser l'expérience digitale et le tunnel de conversion

L'expérience sur le site web de la Fnac et sur l'application représente souvent le premier point de contact avec le client. Elle joue donc un rôle déterminant dans la perception de la marque, mais aussi dans la capacité à convertir un simple visiteur en acheteur. À ce niveau, les standards sont aujourd'hui particulièrement élevés, portés notamment par Amazon et les grandes plateformes digitales. L'utilisateur attend une navigation fluide, rapide et intuitive quel que soit le support utilisé.

Dans ce contexte, l'expérience proposée par la Fnac apparaît globalement fonctionnelle, mais encore perfectible. Elle manque parfois de lisibilité, de fluidité et surtout de différenciation. Autrement dit, le site remplit son rôle, mais ne crée pas encore une expérience suffisamment marquante pour se distinguer durablement de ses concurrents.

Certains univers produits, en particulier les univers culturels, souffrent d'un manque de cohérence éditoriale et de hiérarchisation de l'information. L'utilisateur peut rapidement se retrouver face à une offre dense, sans véritable mise en avant des contenus à forte valeur ajoutée. Cette surcharge informationnelle peut nuire à la prise de décision et pousser le client à consulter un site concurrent pour répondre à son besoin.

Les fiches produits, quant à elles, restent souvent très techniques et peu incarnées. Elles présentent les caractéristiques essentielles, mais n'exploitent pas suffisamment la richesse du contenu expert produit par la marque. Pourtant, c'est précisément ce contenu expert, qu'il s'agisse des tests du Labo Fnac, des recommandations humaines ou de l'expertise des vendeurs, qui constitue un levier clé de différenciation face à des acteurs comme Amazon, davantage centrés sur la quantité et l'accumulation d'avis clients.

La première priorité consiste donc à enrichir et à restructurer les fiches produits pour en faire de véritables outils d'aide à la décision. Afin d'illustrer concrètement cette recommandation, une proposition de refonte d'une fiche produit Fnac a été réalisée sur Figma dans le cadre de ce dossier (cf annexe n°4).

Cette maquette vise à rendre la fiche produit plus utile et plus lisible dans la prise de décision. L'idée est de mieux valoriser ce qui fait la force de la Fnac : son expertise et sa capacité à recommander. Concrètement, on y retrouve une mise en avant plus claire des tests du Labo Fnac, des comparatifs simplifiés, ainsi que des recommandations issues des vendeurs. L'objectif est de passer d'une fiche très descriptive à une expérience plus guidée, où le client comprend rapidement pourquoi un produit peut lui correspondre.

Pour les produits culturels, cette logique peut aller encore plus loin avec l'intégration de coups de cœur de libraires ou de vendeurs spécialisés, afin de recréer en ligne une partie de l'expérience vécue en magasin. Cette approche permet de redonner une dimension humaine au parcours digital, tout en renforçant la crédibilité de la recommandation.

L'enjeu est clair : passer d'une logique descriptive à une logique explicative. Le client ne doit pas seulement comprendre ce qu'est le produit, mais aussi pourquoi il correspond à son besoin. Au-delà du contenu, la structure même de la fiche produit doit être optimisée. Les informations clés doivent être accessibles immédiatement, avec une hiérarchisation claire entre les éléments essentiels (prix, disponibilité, avis) et les contenus complémentaires. L'ajout de formats visuels (vidéos, démonstrations, résumés rapides) peut également améliorer la compréhension et réduire le temps de décision.

La deuxième priorité concerne le tunnel de conversion, en particulier sur mobile. Aujourd'hui, une part majoritaire du trafic e-commerce provient du mobile, mais le taux de conversion y reste inférieur à celui du desktop. Cela s'explique souvent par des parcours trop longs, des étapes inutiles ou une ergonomie perfectible.

Il est donc essentiel de simplifier au maximum le processus d'achat. Cela passe par une réduction du nombre d'étapes, la possibilité d'acheter sans création de compte obligatoire et une amélioration globale de l'interface utilisateur. Chaque étape supprimée peut avoir un impact direct sur les ventes. C'est un levier simple, mais très concret. À titre indicatif, même une légère amélioration du taux de conversion sur un site à fort trafic comme celui de la Fnac peut représenter un gain significatif de chiffre d'affaires, ce qui justifie pleinement ce type d'investissement UX.

Cette optimisation doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. La mise en place d'AB tests réguliers permettrait d'identifier les éléments les plus performants (placement des boutons, wording, structure des pages, zones les plus visitées) et d'optimiser progressivement l'expérience. Le suivi de KPIs clé comme le taux de conversion, le taux de rebond ou encore le panier moyen devient alors essentiel pour suivre les évolutions.

En parallèle, l'application doit devenir l'élément central de l'écosystème Fnac. Elle ne doit pas être une simple déclinaison du site, mais un véritable outil de relation client. Elle peut intégrer des fonctionnalités à forte valeur ajoutée : consultation de la disponibilité en magasin en temps réel, réservation de produits, accès aux avantages adhérents, suivi des commandes, historique d'achat et recommandations personnalisées. Si l'application devient un point d'entrée régulier, la fidélité peut suivre naturellement.

Enfin, le moteur de recherche interne constitue un levier souvent sous-estimé alors qu'il est central dans le parcours utilisateur. Un grand nombre de visiteurs arrivent sur le site avec une intention d'achat déjà définie. Le moteur doit donc être capable de comprendre des requêtes naturelles, de corriger les fautes, de proposer des suggestions pertinentes et d'afficher des résultats hiérarchisés de manière claire.

Il doit également intégrer intelligemment les produits issus de la marketplace, tout en distinguant clairement l'offre Fnac de l'offre tiers afin de préserver la lisibilité et la confiance. Une recherche performante permet de réduire le temps de parcours, d'améliorer l'expérience utilisateur et d'augmenter directement le taux de conversion.

3. Axe 2 : Activer la data pour personnaliser davantage

La Fnac dispose d'un avantage considérable : une base de données client riche, construite sur plusieurs décennies. Elle connaît les habitudes d'achat de ses clients sur des univers très variés, culturels et technologiques, ce qui lui permet de croiser des informations précieuses sur leurs centres d'intérêt, leurs habitudes d'achat et leurs comportements. C'est un atout majeur, d'autant plus dans un contexte où les cookies tiers disparaissent et où chaque donnée first-party prend davantage de valeur.

Aujourd'hui, cette data reste encore sous-exploitée. La personnalisation existe, mais elle est principalement orientée promotion. Les recommandations manquent parfois de pertinence et ne reflètent pas suffisamment la singularité de chaque client. Cela limite la capacité de la Fnac à créer une relation différenciante face à des acteurs qui ont fait de la personnalisation un pilier de leur expérience.

Cette montée en puissance peut se structurer en trois étapes :

Le premier niveau consiste à personnaliser la pertinence. Chaque visiteur identifié doit voir en priorité des contenus, des produits et des offres adaptés à ses centres d'intérêt. Cela suppose une meilleure intégration des données entre les différents points de contact : CRM, site, application afin de construire une vision unique du client. L'objectif est d'éviter une expérience générique et de proposer un parcours plus cohérent dès l'arrivée sur le site ou l'application. Cette approche peut notamment s'appuyer sur des moteurs de recommandation dynamiques capables d'ajuster en temps réel les contenus affichés.

Le deuxième niveau concerne le timing. Il s'agit d'aller au-delà de la simple recommandation pour anticiper les moments clés du parcours client. Un client qui renouvelle régulièrement ses équipements, qui suit un auteur ou qui consomme un certain type de contenu doit recevoir des communications adaptées à son rythme. Cela implique de passer d'une logique de campagne à une logique de scénarios automatisés, déclenchés par le comportement et l'historique du client. Résultat : les messages arrivent au bon moment, l'engagement progresse et les campagnes gagnent en efficacité.

Le troisième niveau va encore plus loin : faire de la Fnac un véritable assistant culturel et technologique. Le but n'est plus juste de vendre, mais d'aider le client à choisir, dans ses découvertes et dans ses usages. Cela passe par des recommandations plus qualitatives, mais aussi par une capacité à suggérer des contenus auxquels le client n'aurait pas spontanément pensé. L'intégration progressive de logiques d'intelligence artificielle, notamment dans les moteurs de recommandation, peut renforcer cette capacité de suggestion et améliorer la pertinence globale de l'expérience. Cette réflexion fait écho à une expérience vécue récemment en magasin : venu acheter mes premiers livres avec un bon d'achat de

50 €, je n'ai pas ressenti de véritable accompagnement dans le choix. J'ai finalement dû faire mes propres recherches pour trouver des ouvrages adaptés.

Mais pour que ça fonctionne, il faut aussi mieux structurer l'utilisation de la donnée. Dans un contexte de méfiance vis-à-vis de l'utilisation des données personnelles, la transparence devient un élément clé de la relation client. Aujourd'hui, les utilisateurs sont beaucoup plus sensibles à ces sujets et mieux informés sur les enjeux liés au RGPD. Ils partagent donc leurs données avec plus de prudence qu'auparavant. La Fnac a ici une opportunité : transformer ce sujet en avantage concurrentiel, en mettant en avant une utilisation responsable, maîtrisée et compréhensible de la data pour proposer une expérience unique et qualitative.

Au final, le but ce n'est pas juste de faire de la perf à court terme. Une personnalisation bien pensée permet aussi de renforcer la fidélisation, d'augmenter la fréquence d'achat et de créer une relation plus durable avec le client. Au-delà de l'enjeu relationnel, une personnalisation efficace peut également contribuer à améliorer le panier moyen et la valeur vie client, en rendant chaque interaction plus pertinente. En positionnant la personnalisation non pas comme un outil marketing intrusif, mais comme un service utile, la Fnac peut renforcer la confiance et construire une expérience réellement différenciante.

4. Axe 3 : Faire du magasin un actif e-commerce

Contrairement aux pure players, la Fnac dispose d'un réseau physique dense. Ce réseau ne doit pas être vu uniquement comme un centre de coûts, mais comme un véritable levier stratégique, qui peut créer de la valeur à chaque étape du parcours client. Dans un contexte où beaucoup d'acteurs sont exclusivement digitaux, cette présence physique constitue un avantage concurrentiel fort, à condition d'être pleinement intégrée à la stratégie e-commerce.

Le magasin joue déjà un rôle important dans le parcours client, notamment via le click & collect. Ce service répond à un besoin concret : gagner du temps, éviter les frais de livraison et sécuriser son achat. Il illustre bien la complémentarité entre digital et physique. Cependant, il reste encore perfectible et peut devenir un véritable point de différenciation.

L'enjeu est d'optimiser l'expérience de retrait pour en faire un moment fluide et valorisant. Cela passe par des délais de préparation plus courts, une signalétique claire en magasin, des espaces dédiés au retrait et une meilleure gestion des flux. Mais au-delà de l'efficacité, le click & collect peut aussi devenir un levier commercial. En proposant des recommandations ou des offres complémentaires au moment du retrait, le magasin se transforme en point de conversion additionnel.

Il existe encore une vraie marge de progression sur ce point. À titre personnel, j'ai déjà utilisé le click & collect pour gagner du temps, mais une fois en magasin, aucune proposition complémentaire ne m'a été faite. J'ai trouvé cela d'autant plus surprenant au regard du niveau d'expertise des vendeurs Fnac. À l'inverse, l'accent est souvent mis sur la vente de services additionnels, comme les assurances, parfois de manière assez insistante, ce qui peut nuire à l'expérience globale. Ce genre de détail peut paraître anodin, mais en tant que client, c'est ce qui fait la différence entre une expérience efficace et une expérience vraiment utile.

Aujourd'hui, la Fnac utilise bien le digital en magasin, mais moins qu'on pourrait le penser. Par exemple, les vendeurs ont souvent des outils (comme des téléphones ou tablettes) pour vérifier les stocks ou commander un produit pour le client. Cela permet d'aller plus vite et d'éviter de chercher partout dans le magasin. Il y a aussi une vraie logique entre le site internet et le magasin. On peut commander en ligne et récupérer en magasin, ou voir si un produit est disponible avant de se déplacer. Le groupe Fnac Darty mise beaucoup là-dessus, parce qu'une grande partie des ventes passe à la fois par le web et les magasins. Par contre, tout ce qui est bornes interactives ou expérience très "digitale" dans le magasin, ce n'est pas encore très développé. Ce n'est pas présent partout, et ce n'est pas ce qui est le plus utilisé. La Fnac mise surtout sur ses vendeurs pour conseiller, plutôt que sur des écrans en libre-service. Au final, le digital est bien présent à la Fnac, mais surtout en soutien (pour les vendeurs et l'organisation), pas comme une expérience futuriste où tout est automatisé.

Le magasin peut aussi devenir un levier de création de contenu. Les événements organisés : rencontres avec des auteurs, démonstrations produits, ateliers ou showcases ne doivent pas être considérés uniquement comme des animations. Ils peuvent être filmés, relayés en direct ou exploités sur les réseaux sociaux.

Le magasin devient alors un espace d'activation omnicanal, capable de générer à la fois du trafic physique et de la visibilité digitale.

Enfin, le programme Fnac+ peut être repensé dans cette logique. Aujourd'hui centré sur des avantages tarifaires, il pourrait évoluer vers une proposition plus expérientielle. L'objectif serait d'en faire un véritable atout pour le client, donnant accès à des services exclusifs, des événements prioritaires, ou encore à un accompagnement personnalisé en magasin. Cette évolution permettrait de renforcer la valeur perçue de l'adhésion et d'ancrer davantage la relation client dans la durée.

5. Axe 4 : Déployer une stratégie social média à forte valeur éditoriale

La Fnac dispose d'un potentiel unique sur les réseaux sociaux, mais celui-ci reste encore sous-exploité au regard de ses atouts. Peu d'enseignes peuvent s'appuyer à la fois sur des experts en interne, une richesse de contenus culturels, un réseau de magasins physiques et une légitimité construite sur plusieurs décennies. Dans un contexte où les réseaux sociaux influencent fortement les décisions d'achat, ce positionnement représente une vraie opportunité.

La stratégie repose sur trois piliers :

Le premier point, c'est le rôle de conseiller culturel. Aujourd'hui, avec tout ce qu'on trouve sur internet (films, livres, musique...), les consommateurs sont souvent un peu perdus et cherchent des recommandations fiables. La Fnac peut justement jouer ce rôle grâce à ses vendeurs spécialisés, comme les libraires ou les conseillers en musique, qui connaissent bien leurs produits. L'idée, c'est de mettre davantage en avant cette expertise, par exemple avec des sélections de produits, des coups de cœur ou des contenus simples à partager sur les réseaux sociaux, comme des petites vidéos. Ça permet de rendre les conseils plus accessibles et plus concrets. Au final, cela renforce la confiance des clients envers la Fnac, tout en créant plus d'intérêt et d'interaction avec la marque.

Le deuxième pilier est le conseil technologique. Avant d'acheter, les utilisateurs consultent déjà massivement des tests, des comparatifs et des avis sur des plateformes comme YouTube, TikTok ou Instagram. En effet, pour ma part quand je cherche un avis rapide sur un produit, je vais souvent directement sur TikTok ou YouTube plutôt que sur un site e-commerce. C'est devenu un réflexe. La Fnac a la légitimité pour occuper cet espace, à condition de proposer des contenus utiles, pédagogiques et accessibles. L'enjeu est de répondre à la vraie question du client : non pas seulement "qu'est-ce que c'est ?", mais surtout "est-ce que ce produit est fait pour moi ?". Cette approche permet d'utiliser les réseaux sociaux comme un vrai levier d'acquisition.

Le troisième pilier est l'humanisation de la marque. Dans un environnement digital souvent perçu comme impersonnel, montrer les équipes, les coulisses et le quotidien en magasin permet de créer une relation plus proche avec les audiences. Mettre en avant les vendeurs, partager des anecdotes ou valoriser les événements en magasin contribue à incarner la marque et à renforcer l'attachement. C'est justement sur ce terrain qu'Amazon ne peut pas rivaliser de la même manière, et que la Fnac a une vraie carte à jouer. Aujourd'hui, cette approche est tout à fait possible, notamment grâce aux formats et tendances propres à TikTok, auxquels les marques peuvent participer avec plus de spontanéité et d'humour.

Au-delà des contenus, l'enjeu réside aussi dans la structuration de la stratégie. Les prises de parole doivent être régulières, cohérentes et adaptées aux spécificités de chaque plateforme. Il ne s'agit pas de dupliquer un même contenu, mais de l'adapter aux usages (formats courts, storytelling, interaction).

Enfin, cette stratégie éditoriale doit être soutenue par une logique paid social claire. L'objectif est d'amplifier les contenus les plus performants, de cibler les visiteurs ayant déjà interagi avec la marque et de convertir progressivement l'audience en clients. Le paid permet ainsi de prolonger l'impact du contenu organique et d'inscrire la stratégie dans une logique de performance mesurable. L'enjeu global est de ne plus opposer image et performance. Au contraire, la Fnac doit faire en sorte que ses contenus éditoriaux nourrissent directement ses objectifs business, en créant un écosystème où inspiration, conseil et conversion sont étroitement liés.

6. Livrable : Plan de contenus social media sur 4 semaines

Le plan de contenus proposé sur quatre semaines (cf annexe n°5) permet de mettre en pratique la stratégie social media définie précédemment. Il s'inscrit dans une logique à la fois éditoriale et de performance, en alternant contenus inspirants, pédagogiques et commerciaux. L'objectif est de créer un équilibre entre engagement, valeur apportée et conversion.

La première semaine est dédiée à la culture. Elle met en avant les recommandations de libraires et d'experts à travers des formats variés : carrousels thématiques sur Instagram, vidéos courtes en rayon sur TikTok, ou encore formats interactifs en story. L'objectif est de positionner la Fnac comme un guide dans un univers culturel dense, tout en générant de l'engagement auprès de la communauté.

La deuxième semaine se concentre sur le conseil technologique. Les contenus prennent la forme de comparatifs simples ("quel produit choisir selon ton usage ?"), de tests rapides ou de démonstrations produits. L'objectif est d'accompagner la décision d'achat en apportant des réponses concrètes et accessibles. Ces contenus peuvent être directement reliés aux fiches produits pour faciliter la conversion.

La troisième semaine travaille davantage l'image de marque à travers des contenus plus humains et immersifs. Il peut s'agir de portraits de vendeurs, de coulisses en magasin, de réponses à des questions fréquentes ou encore de moments captés lors d'événements. Cette approche permet de renforcer la proximité avec l'audience et de donner un visage à la marque.

La quatrième semaine fait le lien avec la conversion. Elle s'appuie sur une thématique commerciale (temps fort, saisonnalité, opérations promotionnelles) pour structurer les contenus. Ceux-ci sont ensuite amplifiés via des campagnes paid social, du retargeting et des actions d'emailing ciblées. L'objectif est de transformer l'engagement généré les semaines précédentes en achat.

Ce plan est évidemment modifiable. Il constitue une base de travail, facilement répliquable et adaptable en fonction des temps forts commerciaux, des catégories de

produits ou des priorités stratégiques. Sa force réside dans sa cohérence globale : chaque semaine répond à un objectif spécifique, tout en s'inscrivant dans une dynamique continue de relation client et de performance.

IV. Gestion de projet

1. Vision d'ensemble et gouvernance

Une stratégie comme celle-ci ne peut pas être pilotée par une seule équipe. Elle touche à la technologie, au marketing, à la data, aux opérations magasin, au CRM et à la relation client. Elle demande donc plusieurs pôles avec ces différents métiers.

Au-delà de la coordination, l'enjeu est aussi culturel. Il s'agit de faire évoluer l'organisation vers une logique plus agile, centrée sur le client et orientée performance. Cela implique de casser les codes traditionnels entre équipes digitales et équipes magasin, entre marketing et data, afin de construire une vision réellement omnicanale.

Le fonctionnement recommandé repose sur trois niveaux :

- Un comité de pilotage stratégique mensuel définit les grandes orientations, valide les priorités et arbitre les investissements. Il réunit les directions clés (e-commerce, marketing, IT, retail, data).
- Une équipe projet transverse assure le suivi opérationnel régulier. Elle coordonne les différents pôles, suit les KPIs et garantit le respect des délais.
- Enfin, des responsables par pôles pilotent les actions au quotidien (UX, data, social media, omnicanal).

L'ensemble doit fonctionner dans une logique de test, de mesure et d'ajustement continu. L'idée n'est pas de mettre en place une stratégie figée, mais de construire un système capable d'évoluer rapidement en fonction des résultats observés.

2. Phase 1 : Fondations (mois 1 à 6)

La première phase vise à poser les bases du projet. Elle est structurante, car elle conditionne la réussite des phases suivantes.

Côté UX, cela passe par un audit approfondi du site et de l'application. Cet audit doit combiner plusieurs approches : analyse des données (taux de conversion, abandon panier, parcours utilisateurs), tests utilisateurs qualitatifs et benchmark concurrentiel. L'objectif est d'identifier précisément les points de blocage et les opportunités d'amélioration.

Côté data, l'enjeu est de consolider l'infrastructure nécessaire à la personnalisation. Cela implique de travailler sur la qualité des données, leur centralisation et leur exploitation. La mise en place d'une Customer Data Platform (CDP) ou l'amélioration des outils existants peut être envisagée pour unifier la vision client. La question de la gouvernance et de la conformité (RGPD) doit également être intégrée dès cette phase.

Côté social media, il s'agit de définir une ligne éditoriale claire, cohérente avec le positionnement de la Fnac. Cela inclut le choix des plateformes prioritaires, la définition des formats, ainsi que l'identification des profils capables d'incarner la marque (libraires, experts, vendeurs).

Enfin, cette phase doit permettre de cadrer les outils de pilotage (KPIs, dashboards) et de poser les bases des futurs tests.

Cette phase est moins visible commercialement, mais elle est essentielle. Elle permet de sécuriser les choix et d'éviter des investissements inefficaces lors du déploiement.

3. Phase 2 : Déploiement (mois 7 à 12)

La deuxième phase correspond au passage à l'action. Les premiers chantiers structurants sont mis en production après une bonne phase de recette.

Sur le plan UX, cela inclut le déploiement d'un tunnel d'achat optimisé, notamment sur mobile, ainsi que la refonte progressive des fiches produits avec intégration de contenus éditoriaux et de recommandations. Ces évolutions doivent être priorisées en fonction de leur impact sur la conversion.

Sur le plan data, les premiers scénarios de personnalisation sont activés : recommandations produits, emails ciblés, contenus adaptés au profil utilisateur. L'objectif est de tester rapidement des use case concrets.

Côté omnicanal, des actions peuvent être lancées en magasin : amélioration du click & collect, digitalisation du parcours en point de vente, mise en place d'outils pour les vendeurs. Ces tests permettent de valider les dispositifs avant un déploiement à plus grande échelle.

Sur le plan social media, le plan de contenus entre en vigueur. La production s'intensifie, les premiers formats sont testés et les campagnes paid social viennent compléter les contenus les plus performants.

C'est également durant cette phase qu'un programme structuré d'AB tests doit être mis en place. Chaque évolution (UX, contenu, tunnel) doit être mesurée afin d'identifier ce qui fonctionne réellement. Cette approche permet de limiter les risques et d'optimiser progressivement les performances. Les A/B tests permettront aussi d'ajuster la stratégie en continu, en renforçant ce qui fonctionne et en écartant ce qui performe moins.

4. Phase 3 : Optimisation continue (mois 13 à 18)

La troisième phase marque le passage à une logique d'amélioration continue. L'objectif n'est plus seulement de déployer des dispositifs, mais d'apprendre à partir des résultats. Après un an d'expérimentation, la Fnac aura beaucoup de data à sa disposition et pourra prendre du recul sur sa stratégie avec les points forts et faibles. Il serait alors pertinent de réaliser un SWOT interne centré sur cette nouvelle stratégie.

Les données collectées permettent d'identifier les leviers les plus performants. Quels types de contenus génèrent le plus d'engagement ? Quels scénarios de personnalisation convertissent le mieux ? Quels dispositifs omnicanaux créent le plus de valeur ?

Ces enseignements doivent permettre d'arbitrer les investissements. Les ressources doivent être réallouées vers les actions les plus performantes, dans une logique de ROI.

Cette phase permet également de garder à terme les bonnes pratiques. Les tests validés peuvent être généralisés, les outils optimisés et les processus standardisés.

Enfin, c'est à ce stade que des leviers complémentaires peuvent être activés, notamment le retail media via Retailink. La monétisation de l'audience devient alors un axe de développement supplémentaire, en lien avec la stratégie e-commerce.

5. Équipe projet

Le projet doit reposer sur une équipe transverse, capable de couvrir l'ensemble des expertises nécessaires.

Le chef de projet e-commerce joue un rôle central. Il coordonne les équipes, assure le suivi des chantiers et garantit la cohérence globale du projet.

À ses côtés, un data analyst et un CRM manager pilotent les sujets liés à la data et à la personnalisation. Ils analysent les performances, construisent les scénarios et optimisent les campagnes.

Un responsable social media est en charge de la stratégie éditoriale et de la production de contenus. Il travaille en lien étroit avec les équipes marketing et les magasins.

Un UX designer pilote les évolutions d'interface, en s'appuyant sur les tests utilisateurs et les données comportementales.

Un responsable omnicanal assure la liaison entre les équipes digitales et les magasins, afin de garantir une expérience cohérente.

Selon les besoins, des expertises externes (agences, consultants, spécialistes data ou UX) peuvent compléter l'équipe, notamment sur des phases spécifiques.

6. Budget global

Sur 18 mois, le budget recommandé se situe entre 1 et 1,2 million d'euros, hors ressources humaines internes permanentes. Ce budget doit être envisagé comme un investissement stratégique, destiné à améliorer durablement la performance e-commerce et la relation client.

L'enveloppe se répartit entre plusieurs postes. Les développements technologiques représentent la part la plus importante, avec environ 35 % du budget (350 000 à 420 000 €), incluant la refonte UX, les outils data et l'optimisation du moteur de recherche. La production de contenus, notamment pour les réseaux sociaux et les supports éditoriaux, constitue également une part importante, à hauteur de 25 % (250 000 à 300 000 €).

Le paid social et les campagnes d'acquisition viennent compléter ce budget, avec une amplification des contenus, pour environ 20 % du budget (200 000 à 240 000 €). Des investissements en magasin, comme la signalétique et les dispositifs digitaux, représentent environ 15 % (150 000 à 180 000 €) et permettent de renforcer l'expérience omnicanale.

Enfin, une partie du budget est dédiée aux outils de mesure et de pilotage, indispensables pour suivre la performance, soit environ 5 % (50 000 à 60 000 €), incluant les solutions d'analytics et d'A/B testing.

7. KPIs et tableaux de bord

Le pilotage de la stratégie doit s'appuyer sur des indicateurs clairs, organisés autour de quatre grandes dimensions.

Côté e-commerce, les KPIs clés sont le taux de conversion, le taux d'abandon panier, le panier moyen, le taux de retour et la perception des délais de livraison. Ces indicateurs permettent de mesurer directement la performance commerciale.

Côté CRM et personnalisation, il est important de suivre les taux d'ouverture, de clic et de conversion des campagnes, ainsi que la rétention des adhérents. Ces données permettent d'évaluer l'efficacité des scénarios data.

Côté social media, les KPIs sont l'engagement (likes, commentaires, partages), le trafic généré vers le site et la contribution à la conversion. L'objectif est de mesurer à la fois l'impact en termes d'image et en termes de performance.

Enfin, côté omnicanal, les indicateurs clés sont le poids du click & collect, le taux de transformation en magasin après navigation en ligne, le NPS omnicanal et le taux de renouvellement des abonnements Fnac+. Ces éléments permettent d'évaluer la cohérence entre les différents canaux. L'ensemble de ces indicateurs doit être regroupé dans des tableaux de bord clairs, accessibles aux équipes, afin de faciliter le pilotage et la prise de décision.

V. Conclusion

Si on résume, la Fnac reste une marque forte, porteuse de sens, avec des atouts que ses concurrents ne peuvent pas reproduire facilement. Le véritable enjeu n'est pas de changer sa nature, mais de mieux exprimer ce qu'elle est dans un environnement e-commerce dominé par la rapidité, l'automatisation et la logique de volume. Autrement dit, il ne s'agit pas de tout transformer, mais de s'adapter sans perdre son positionnement.

Le benchmark a permis de situer clairement la Fnac face à ses concurrents. Amazon impose aujourd'hui un niveau de référence en matière de logistique, de fluidité et de personnalisation. De son côté, Boulanger progresse sur l'omnicanal, tandis que les acteurs discount renforcent la pression sur les prix. Dans ce contexte, la Fnac ne peut pas être performante sur tous les fronts et doit faire des choix stratégiques clairs.

L'analyse de la marque a mis en évidence plusieurs enjeux majeurs : améliorer l'expérience digitale, mieux exploiter la data, encadrer la marketplace et intégrer pleinement le magasin dans le parcours e-commerce. À partir de ces constats, une problématique centrale s'impose : comment renforcer la performance e-commerce sans dénaturer l'identité de la marque ?

La réponse proposée repose sur quatre axes complémentaires : optimiser l'expérience digitale, activer la data, valoriser le rôle du magasin et développer une stratégie éditoriale forte. L'enjeu n'est pas de traiter ces axes séparément, mais de créer une véritable cohérence entre eux. Le contenu attire, l'expérience convertit, la data personnalise et le magasin fidélise.

Le plan de gestion de projet permet de traduire cette vision en actions concrètes, avec une approche progressive sur 18 mois. Il souligne un point essentiel : une stratégie n'a de valeur que si elle peut être exécutée efficacement.

Au-delà des recommandations, ce travail pose une question plus large : une marque avec une identité forte peut-elle encore se différencier dans un environnement où les expériences tendent à s'uniformiser ? Dans ce contexte, la capacité à proposer une expérience fondée sur la confiance, le conseil et l'expertise devient un véritable levier stratégique.

La Fnac dispose, sur ce point, d'un positionnement unique. Son histoire, son ancrage culturel et la compétence de ses équipes constituent des atouts rares. Mais pour rester compétitive, elle doit réussir à rendre ces forces visibles et utiles dans l'univers digital.

Il s'agit donc d'une transformation à la fois stratégique et culturelle. La Fnac doit faire évoluer la manière dont elle se présente et dont elle interagit avec ses clients, en acceptant une logique de test et d'amélioration continue, tout en restant fidèle à son ADN.

Finalement, ce dossier montre que la Fnac ne doit pas chercher à copier Amazon, mais à capitaliser sur ses propres forces. L'enjeu est de réussir à faire vivre en ligne ce qui fait déjà sa différence en magasin, en construisant une expérience e-commerce cohérente, performante et fidèle à son positionnement.

VI. Bilan pour l'avenir professionnel

Travailler sur la stratégie e-commerce de la Fnac m'a apporté bien plus qu'un simple exercice académique. C'est une marque que je connais depuis longtemps en tant que consommateur, ce qui m'a donné un point d'entrée naturel dans le sujet. Mais ce travail m'a surtout obligé à changer de posture : passer d'un regard "client" à un regard plus analytique et structuré.

Ce changement n'a pas été immédiat. Au début, j'avais tendance à me fier à mon ressenti. Mais au fur et à mesure du benchmark, j'ai appris à objectiver mon analyse et à identifier des leviers concrets d'amélioration.

La phase de benchmark a été l'un des moments les plus marquants. Naviguer sur les sites concurrents, comparer les parcours et analyser les fiches produits m'a permis de développer un regard plus critique sur l'expérience utilisateur. J'ai notamment réalisé à quel point des éléments simples, comme la hiérarchisation de l'information ou la clarté d'un tunnel d'achat, peuvent avoir un impact direct sur la performance.

Cette réflexion fait directement écho à mon expérience en e-merchandising. Dans mon poste actuel de chef de projet E-merchandising & Contribution junior (cf annexe n°6), je travaille sur des problématiques concrètes : optimisation des parcours, mise en ligne de contenus et cohérence UX sur différents marchés. Le fait de gérer des activations sur plusieurs pays m'a sensibilisé à l'importance de la cohérence globale, mais aussi de l'adaptation locale.

Ce dossier m'a permis de prendre du recul. Là où je suis davantage dans l'exécution au quotidien, ce travail m'a poussé à réfléchir en amont et à relier différents leviers entre eux : UX, data, contenu et omnicanalité.

Un point qui m'a particulièrement marqué concerne les fiches produits. C'est un sujet que je retrouve aussi dans mon expérience professionnelle : elles sont souvent très descriptives, mais pas forcément pensées pour aider réellement le client à choisir. Et c'est justement un sujet sur lequel on travaille en ce moment. On est en train de lancer des fiches produits enrichies, donc ça m'a directement parlé en bossant

dessus. J'ai vraiment fait le lien entre ce que j'analysais dans le dossier et ce que je vois concrètement au quotidien.

C'est aussi ce qui m'a donné envie d'aller plus loin, en réalisant une maquette de fiche produit sur Figma. L'idée était de tester concrètement ce que ça pourrait donner : mieux mettre en avant les contenus experts, rendre la lecture plus simple et surtout aider davantage le client dans sa décision.

De manière plus globale, ce dossier m'a fait prendre conscience d'un point important : la data ou la technologie ne suffisent pas à elles seules. Ce qui fait la différence, c'est la capacité à proposer une expérience cohérente et utile, dans laquelle le client se sent accompagné.

Sur la partie data et personnalisation, j'avais déjà une première approche via mes expériences passées. Mais ce travail m'a permis d'aller plus loin, notamment sur les enjeux de data first-party et de timing. J'ai compris que la différence entre une personnalisation pertinente et une approche perçue comme intrusive se joue souvent sur des détails.

La dimension gestion de projet a également été très formatrice. Penser une stratégie sur 18 mois, avec des ressources et plusieurs équipes impliquées, m'a permis de mieux appréhender la réalité terrain. J'ai notamment pris conscience qu'une bonne idée ne suffit pas : tout repose sur la capacité à la mettre en œuvre concrètement.

Enfin, ce travail a confirmé mon projet professionnel. Ce qui m'attire dans le e-commerce, c'est cette dimension transversale. L'expérience utilisateur, la data, le contenu et la performance doivent fonctionner ensemble. C'est aussi ce que j'apprécie le plus dans mes expériences : travailler avec différentes équipes et croiser les compétences avec une vision 360.

Aujourd'hui, je souhaite évoluer dans un environnement où je pourrai continuer à développer cette double approche, à la fois opérationnelle et stratégique. Pouvoir comprendre les enjeux business, piloter des projets digitaux et améliorer concrètement l'expérience client. Ce dossier s'inscrit dans cette logique, en faisant le lien entre mon expérience terrain et mes ambitions pour la suite.

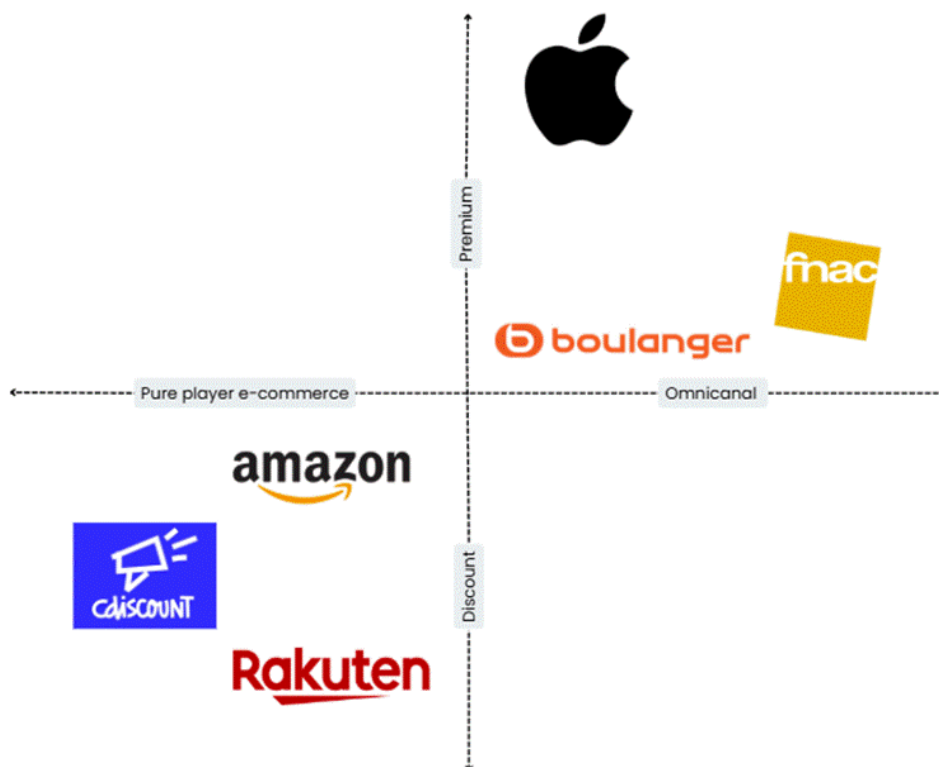
Annexes et bibliographie

Annexe n°1 : Tableau comparatif des concurrents

Enseigne	Offre produits	Canaux	Positionnement prix	Contenus & services	Points forts
Fnac	Culture, high-tech, marketplace, billetterie, produits exclusifs	Magasins, site, app, click & collect	Intermédiaire, offres adhérents, promotions	Tests Labo, guides d'achat, Fnac+, SAV, contenus éditoriaux	Expertise humaine, prescription culturelle, omnicanalité
Boulangier	High-tech, électroménager, accessoires connectés	Magasins, site, app, click & collect	Intermédiaire, orienté service et valeur	Conseils techniques, abonnements, SAV intégré	Relation client, service après-vente, proximité
Conforama	Mobilier, maison, électroménager, high-tech	Magasins, site, parcours omnicanal basique	Accessible, mass-market, volume	Livraison, facilités de paiement, services standards	Prix attractifs, offre globale maison
Amazon	Catalogue universel, marketplace ouverte, all-category	E-commerce, app mobile, très fluide	Compétitif, dynamique, promotions Prime	Amazon Prime, livraison express, retours simplifiés, IA	Logistique, profondeur d'offre, personnalisation IA
Apple	Produits propres, écosystème	Apple Store physique et en ligne,	Premium, valeur marque élevée	AppleCare, Genius Bar, services	Image de marque, cohérence

	fermé, services numériques	expérience premium		intégrés (iCloud, etc.)	écosystème, fidélité client
Cdiscount	Large offre multi-catégories, marketplace agressive	E-commerce, app, orienté prix	Discount, promotions fréquentes, ventes flash	Abonnement Cdiscount à volonté, cashback	Prix bas, volume, rapidité de mise sur le marché
Rakuten	Occasion, neuf, marketplace internationale	E-commerce, app	Économique, cashback	Club Rakuten, cashback, communauté	Occasion, fidélisation par cashback, prix attractifs

Annexe n°2 : Mapping concurrentiel



Annexe n°3 : Analyse SWOT détaillée

FORCES	FAIBLESSES
Positionnement omnicanal unique (magasins + e-commerce). Expertise humaine reconnue (vendeurs, Labo Fnac). Contenus éditoriaux et guides d'achat à forte crédibilité. Services diversifiés et complémentaires (SAV, abonnements, billetterie, reconditionné). Image de confiance construite sur 70 ans. Programme adhérent avec 2,4 millions d'abonnés. Synergie Fnac-Darty sur le service et la logistique. Présence européenne renforcée (acquisition Unieuro). Régie publicitaire Retailink (100M€ de CA).	Structure de coûts élevée liée au réseau physique. Image parfois perçue comme peu « digital native » par les jeunes générations. Personnalisation de l'expérience en ligne insuffisante face aux algorithmes concurrents. Tensions entre l'image de sélection et le développement de la marketplace. Retard sur l'expérience mobile comparée aux standards du marché. Hétérogénéité d'expérience dans les points de vente.
OPPORTUNITÉS	MENACES
Développement des services d'abonnement (réparation, assurance). Croissance du marché du reconditionné et de l'économie circulaire. Exploitation de la data first-party dans un contexte post-cookies tiers. Montée du social commerce et du contenu de marque. Monétisation des audiences via Retailink. Innovation omnicanale et digitalisation de l'expérience en magasin. Expansion internationale (Europe du Sud et de l'Est).	Investissements massifs d'Amazon en logistique et IA. Montée des plateformes chinoises à prix très-bas (Temu, AliExpress). Pression sur le pouvoir d'achat des ménages. Évolution rapide des comportements d'achat des jeunes générations vers le social commerce. Intensification de la concurrence sur les catégories culturelles (streaming, dématérialisation). Risque de marginalisation progressive du canal physique si non transformé.

Annexe n°4 : Proposition d'amélioration de la fiche produit – Maquette Figma

Avant

<https://www.fnac.com/Casque-arceau-sans-fil-Sonos-Ace-Bluetooth-avec-reduction-de-bruit-Noir/a20534246/w-4>

Accueil, Son, hifi, lecteur MP3, Boutique Sonos, Tous les produits Sonos > Casque arceau sans fil Sonos Ace Bluetooth avec réduction de bruit Noir - Casque audio



Casque arceau sans fil Sonos Ace Bluetooth avec réduction...
★ 4,5 37 avis - 17 sur la gamme
Isolation Phonique : Réduction de bruit active
Mode de connexion : Sans fil
Usages : Nomade
Autonomie de fonctionnement : 1800 Minutes
[Description Détaillée](#)

Prix fnac
449,99 €
dont 0,14 € d'éco-part DEEE

[Comparez dans 20+ magasins](#)

Standard
Gratuit
Livraison Suivie
[Voir toutes les options de livraison](#)
Plus d'offres à partir de **347,50 €**

[Ajouter au panier](#)
[Retirer en magasin](#)
[Voir les détails](#)

Garantie 2 ans Satisfait ou remboursé Retour gratuit en magasin Paiement sécurisé Livraison dès le lendemain

Après:

<https://www.figma.com/design/9TOdluJBxwgo1J8dOnEgRy/Untitled?node-id=0-1&p=f&t=6aJtbeINS9PqcX38-0>



★ Coup de cœur Fnac Labo Fnac testé Disponible en magasin

Sony
WH - 1000XM5 - Casque sans fil à réduction de bruit
Réduction de bruit active
Bluetooth 5.4
Autonomie : 30h
Usage : nomade

ANC actif 30h Bluetooth 5.4
★★★★★ 4,8 (2 340 avis)

Pourquoi Fnac recommande ce produit
✓ Réduction de bruit exceptionnelle
✓ Idéal télétravail & transport
✓ Testé et validé par le Labo Fnac
Note labo = 9.2

329 € 399 €
Conseil du vendeur Fnac : "Très bon confort, parfait pour les transports."

[Ajouter au panier](#)
Livré dès demain / Retrait en 1h

Livraison & retrait
✓ Livraison standard gratuite
✓ Retrait en magasin en 1h
[Voir toutes les options de livraison](#)

Disponible en reconditionné à partir de 279€

Garantie 2 ans Satisfait ou remboursé Retour gratuit en magasin Paiement sécurisé Livraison dès le lendemain

Annexe n°5 : Calendrier éditorial sur 4 semaines

Semaine 1 : focus sur la culture

Jour	Plateforme	Format	Contenu	Objectif
Lundi	Instagram	Carrousel	"5 romans à lire ce mois-ci" (sélection	Générer des sauvegardes
Mardi	TikTok	Vidéo courte (45-60s)	Coup de cœur libraire en rayon	Humaniser + engagement
Mercredi	Instagram	Story interactive	Sondage : "Quel genre voulez-vous	Interaction + data audience
Vendredi	Instagram Reels	Vidéo courte	Présentation d'un livre par un	Crédibilité + proximité
Dimanche	YouTube	Vidéo longue (10-12 min)	Interview d'auteur en magasin	Image + contenu premium

Semaine 2 : focus sur la technologie

Jour	Plateforme	Format	Contenu	Objectif
Lundi	Instagram	Carrousel	"Quel casque audio choisir ?"	Aide au choix
Mardi	TikTok	Test rapide	Test produit en 45 sec	Engagement + trafic
Jeudi	Instagram Reels	Démo produit	Présentation d'un produit récent	Conversion
Samedi	YouTube	Vidéo review	Test complet d'un produit	Crédibilité + SEO
Dimanche	Instagram Story	Swipe-up / lien	Redirection fiche produit	Conversion

Semaine 3 : Dans les coulisses de la Fnac

Jour	Plateforme	Format	Contenu	Objectif
Lundi	Instagram	Stories	"Une journée avec un vendeur Fnac"	Proximité
Mardi	TikTok	Vidéo fun	Questions clients fréquentes (format	Engagement
Jeudi	Instagram Reels	Portrait	Présentation d'un expert Fnac	Humanisation
Vendredi	Instagram	Post photo	Coulisses magasin / événement	Authenticité
Dimanche	TikTok	Vidéo backstage	Préparation d'un événement Fnac	Immersion

Semaine 4 : Activation commerciale (Objectif : conversion & performance)

Jour	Plateforme	Format	Contenu	Objectif
Lundi	Instagram	Carrousel	"Sélection spéciale (gaming / rentrée /	Trafic
Mardi	TikTok	Vidéo produit	Mise en avant produits sélection	Conversion
Jeudi	Instagram Reels	Vidéo dynamique	Top produits de la semaine	Engagement + vente
Vendredi	Emailing	Campagne ciblée	Offres personnalisées	Conversion
Week-end	Paid Social	Ads	Retargeting visiteurs site	ROI direct

Annexe n°6 : CV Kazzou Yassine



Yassine Kazzou

E-MERCHANDISER & DIGITAL MARKETING SPECIALIST

in @Yassine Kazzou

Titulaire d'un double Master en stratégie digitale et e-commerce, avec 4 ans d'expérience en alternance dans des environnements variés, de la PME au groupe international de luxe. J'ai développé une forte capacité d'adaptation et une vision transverse du e-commerce, autour de problématiques d'e-merchandising, d'expérience utilisateur et de performance digitale.

Disponible pour un CDI à partir d'octobre 2026

📍 Île-de-France
☎ 07 66 46 98 12
✉ Yassine.kazzou@outlook.com
📅 Né le 14/03/2002
💻 Télétravail ou présentiel

Langues

Français Langue maternelle

Anglais B2 : Utilisation quotidienne dans un environnement international (Sisley, échanges fournisseurs)

TOEIC : 840/990

Soft Skills

Curiosité professionnelle

Esprit d'équipe

Collaboration

Adaptabilité aux nouveaux process

Communication

Force de proposition

Informatique

E-commerce & CMS : WordPress, Salesforce, Shopify, Prestashop

Data & Performance : Google Analytics, analyse de KPIs e-commerce

CRM & PIM : Zendesk, STEP, Quable

Gestion de projet & outils : Jira, Pack Office, Google Workplace, Notion, Trello, Slack

Web & SEO : SEO, HTML / CSS

Centres d'intérêt

Sport (running, musculation, natation) → Discipline et régularité au quotidien, participation à des courses solidaires (10 km UNICEF, course contre le cancer)

Lecture - Mindset & performance → Lecture régulière d'ouvrages sur la discipline, les habitudes et la prise de décision (*Atomic Habits*, *Can't Hurt Me*, *The Psychology of Money*)

Diplômes

De 2025 à 2026 **Sup de Pub - MSc 2 Stratégie e-Commerce**
Sup de Pub 75015, Paris
Titre RNCP niveau 7 - Manager de la Stratégie Digitale

De 2023 à 2025 **Master Digital Business**
Paris School Of Business Paris
Diplôme visé : Bac+5, RNCP Niveau 7
Accréditations : AACSB, EPAS, AMBA

De 2022 à 2023 **Licence professionnelle E-Commerce et Marketing Numérique**
IUT Evry Val d'Essonne Evry-Courcouronnes

Expériences professionnelles

De septembre 2025 à septembre 2026 **Chargé d'E-merchandising & Contribution – Alternance**
Sisley Paris Paris

- Déploiement des activations commerciales e-commerce sur 4 marchés internationaux
- Gestion et intégration de contenus digitaux pour 32 locales via Page Designer
- Harmonisation des dispositifs dans le cadre de lancements produits internationaux
- Garant de la cohérence UX et de la qualité d'exécution des activations on-site
- Contribution à l'amélioration des performances e-commerce (UX, parcours client, contenu)
- Analyse des KPIs e-commerce et contribution à l'amélioration continue
- Coordination avec les équipes locales et globales

De septembre 2023 à août 2025 **E-merchandiser - alternance**
Lapeyre Courbevoie

- Gestion de l'offre produit (STEP) : création, mise à jour et validation des fiches.
- Optimisation SEO : optimisation fiches produits et pages catégories, redirections, publication d'articles.
- Animation commerciale : gestion catalogue, sélection produits (Google Analytics), participation à la création du brief OP, déploiement du plan d'animation.
- Veille concurrentielle : benchmark, analyses, ajustements stratégiques.
- Suivi des performances : analyse des KPIs liés aux mises en ligne et opérations commerciales.

De juillet 2022 à septembre 2023 **Customer Success Manager – Alternance**
IML Group Levallois-Perret

- Gestion de la relation client B2B/B2C via Zendesk
- Optimisation du support (macros, FAQ, tutoriels)
- Gestion des opérations e-commerce (Shopify, Prestashop, Cdiscount)
- Mise en place de campagnes emailing (relances, promotions)
- Amélioration de l'expérience client et des parcours utilisateurs

Bibliographie

Sites officiels et institutionnels

- <https://www.fnac.com/>
- <https://www.fnacdarty.com>
- <https://www.fnacdarty.com/resultats-annuels-2024/>
- <https://www.fnacdarty.com/le-groupe/>
- <https://www.fnacdarty.com/le-groupe/investisseurs/resultats-et-publications/acquisition-unieuro-2/>
- <https://lab.fnac.com/>
- <https://www.fnac.com/reconditionne-occasion/seconde-vie>
- <https://www.darty.com/achat/services/darty-max/>
- <https://retailink.fr/>

Sites e-commerce analysés

- <https://www.boulangier.com/>
- <https://www.conforama.fr/>
- <https://www.apple.com/fr/>
- <https://www.cdiscount.com/>
- <https://fr.shopping.rakuten.com/>
- <https://www.amazon.fr/>
- https://www.primevideo.com/offers/nonprimehomepage/ref=dv_web_force_root

Presse, médias et articles spécialisés

- <https://www.lsa-conso.fr/decryptage-comment-fnac-darty-prepare-son-avenir-a-l-horizon-2030.461100>
- <https://www.journaldunet.com/retail/1420511-francois-ozanne-fnac-darty/>
- <https://pointsdevente.fr>
- <https://www.neomag.fr>
- <https://leclaireur.fnac.com/article/cp64159-70-ans-de-la-fnac/>
- <https://www.20minutes.fr/economie/4157904-20250611-plus-services-davantage-magasins-fnac-darty-met-cap-2030>
- <https://www.larevuedudigital.com/fnac-com-met-de-lia-de-google-dans-son-moteur-de-recherche/>

- <https://www.larevuedudigital.com/fnac-darty-se-rapproche-des-marques-grace-a-sa-customer-data-platform/>

Études, outils et analyses

- <https://fr.semrush.com/website/fnac.com/overview/>
- https://www.ey.com/fr_fr/newsroom/2024/12/les-marques-reinventent-les-strategies-marketing-cookieless
- <https://www.blogdumoderateur.com/fin-cookies-tiers-impact-collecte-de-donnees/>
- <https://photo.fnac.com/faq/modes-paiement/>
- <https://fr.scribd.com/document/551777725/Strategie-CRM-Fnac>

Sources complémentaires d'analyse

- <https://www.mystudies.com/fr-be/blog/decryptage-economique/analyse-swot-fnac-04-06-2024.html>
- <https://neplim.fr/formation-marketing/strategique/exemples-swot/fnac-distribution>
- <https://matrixbcg.com/blogs/competitors/fnacdarty>