



GINO VAN OSSEL

LE RETAIL OPTICANAL

AU-DELÀ DE L'HYSTÉRIE DIGITALE

CRÉER ET METTRE EN ŒUVRE
UNE STRATÉGIE GAGNANTE EN TANT
QUE DÉTAILLANT OU MARQUE



LANNOO
CAMPUS

Traduit du néerlandais, publié sous le titre
Retail. De digitale hystérie voorbij. LannooCampus, 2018.

D/2019/45/183 – ISBN 978 94 014 5948 8 – NUR 802

Maquette de couverture : Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Mise en pages : Wendy De Haes

© Gino Van Ossel et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2019.

LannooCampus fait partie de la division livres
et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.
Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Vaartkom 41
3000 Louvain
Belgique
www.lannoocampus.be

Boîte postale 23202
1100 DS Amsterdam
Pays-Bas
www.lannoocampus.nl

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION LE SYNDROME MESSI	9
---	----------

PARTIE 1 LA FIN DU DÉBUT DE L'E-COMMERCE	25
---	-----------

1 L'e-commerce, première vague	27
2 Omnicanal : la réponse à l'e-commerce	45
3 L'e-commerce, deuxième vague	59
4 Le retail opticanal	77

PARTIE 2

L'ORIENTATION CLIENT OPTICANALE

5 Choisir son marché-cible 97

6 Le parcours idéal du client 115

7 Pour tout le monde un majordome ! 143

8 La nouvelle relation avec le client 161

9 Le magasin de demain 189

PARTIE 3

VERS UN NOUVEAU MODÈLE COMMERCIAL

10 La nouvelle réalité 221

11 La compétitivité 245

12 Comment créer de la valeur ? 269

PARTIE 4	
MISE EN ŒUVRE	293
<hr/>	
13 L'organisation	295
14 Au travail...	321
ÉPILOGUE	
PAR UNE BELLE JOURNÉE DE PRINTEMPS EN 2030...	335
<hr/>	
REMERCIEMENTS	343
<hr/>	
NOTES	345
<hr/>	



INTRODUCTION

LE SYNDROME MESSI

**« L'optimiste accepte le risque de perdre,
le pessimiste manque l'occasion de gagner. »**

Hazrat Inayat Khan (musicien, écrivain et philosophe indien)

« Footballeur au FC Barcelone et chez les Diables rouges. Et si ça ne marche pas, agent de police. » Eh oui, mon plus jeune fils William sait très bien* ce qu'il veut faire plus tard. Il a aujourd'hui dix ans, et j'aime beaucoup sa conception de la vie. Oser rêver ! Mettre la barre aussi haut que possible et ne pas se laisser freiner par des considérations d'ordre pratique ! En effet, on ne sait jamais ...

En attendant, William joue aujourd'hui au Ritterklub, la sympathique équipe de football locale au sein de laquelle ses coéquipiers et lui tentent de réaliser leur rêve. Lors des entraînements, le maillot le plus populaire est manifestement celui du FC Barcelone (de préférence avec une inscription « Messi » dans le dos), suivi de près par les maillots des Diables rouges, l'équipe nationale de Belgique.

En tant que parent, j'essaie de regarder la réalité avec un peu plus de lucidité. En Belgique naissent chaque année près de 60.000 garçons. Pour chaque génération, tout au plus une cinquantaine de joueurs parviennent à se hisser en équipe nationale. Une chance sur 12.000 ! Et encore, heureusement que William n'est pas né dans un grand pays. Avec dix fois plus de naissances, les chances des jeunes Allemands de rejoindre la Mannschaft sont réduites à 1 sur 120.000. Et pour les enfants brésiliens, le tableau est encore nettement moins favorable...

Que dire, dans ce cas, de l'ambition de mon fils de conquérir une place au FC Barcelone ? Pour réaliser ce rêve d'enfant, William sera en concurrence avec tous les jeunes footballeurs du monde entier : avec plus de 75 millions de nouveau-nés masculins par an, il aura quasiment autant de chances de gagner le gros lot à la loterie !

* Dans un monde qui change rapidement, je ne suis pas étonné de constater que mon fils a revu ses ambitions entre la date de la première version et la date de la dernière version du présent manuscrit. Selon le plan B, il ne sera plus agent de police mais chercheur ...

AMAZON : LE FC BARCELONE DE L'E-COMMERCE

Messi, le FC Barcelone et les Diables rouges sont au football ce que Google, Apple, Facebook et Amazon sont au secteur des entreprises d'aujourd'hui. Les entrepreneurs rêvaient de voir leur bébé se développer pour devenir une entreprise tout aussi couronnée de succès et hautement considérée. Entièrement imprégnées de l'esprit de la Silicon Valley, les start-ups ont activement entamé une recherche d'investisseurs qui est *profit highly overrated*. L'exemple d'école est Amazon : au cours de son quart de siècle d'existence, la plus grande boutique en ligne du monde occidental a réalisé un bénéfice cumulatif moins important qu'Apple en un seul trimestre. L'année dernière, la bourse a estimé Amazon à environ six cent cinquante milliards de dollars¹, ce qui équivalait quasiment aux cinq principaux détaillants américains dans leur ensemble.² En septembre 2018, cette valeur a même atteint mille milliards de dollars, Amazon devenant ainsi (un mois après Apple) la deuxième entreprise à atteindre ce chiffre magique. Comment est-ce possible ? Tout simplement parce que l'action Amazon enregistre en bourse un ratio price-earning proche de deux cent cinquante, soit dix fois plus que la moyenne des cinq plus grandes chaînes de magasins américaines.



LA THÉORIE DU PLUS GRAND FOU

The greater fool theory énonce que le prix d'un objet n'est pas déterminé par sa valeur intrinsèque, mais bien par les attentes souvent irrationnelles des acheteurs. Tant qu'un acheteur pense qu'un acheteur encore plus fou que lui est prêt à payer un prix encore plus élevé, il est prêt à dépenser aujourd'hui un montant totalement irrationnel. Cette théorie s'applique aux biens immobiliers, aux œuvres d'art de même qu'aux actions. Elle est à la base des bulles spéculatives que l'on retrouve régulièrement dans le secteur boursier.

L'appréciation de nombreuses entreprises technologiques ne peut s'expliquer que par cette théorie du plus grand fou !³



Valeur boursière d'Amazon et des 5 plus grands détaillants américains (en milliards de \$).
Source : Yahoo Finance

Toutefois, la plupart des rêves restent malheureusement utopiques, et la grande majorité des start-ups digitales ne s'en sortent pas. Celles qui parviennent à survivre et à devenir des modèles de réussite découvrent rapidement qu'Amazon joue dans un championnat qui lui est propre. Mieux encore : les cinq plus grands détaillants américains enregistrent aujourd'hui un ratio price-earning supérieur à celui d'une entreprise technologique moyenne cotée selon l'indice technologique américain Nasdaq.⁴

DES PROPHÈTES DE MALHEUR...

L'appréciation des entreprises est bien entendu fortement liée aux perspectives des investisseurs. Si l'on en croit les communiqués de presse publiés dans les médias, ces perspectives sont extrêmement défavorables pour les chaînes de magasins traditionnelles. D'autant que certains prophètes de malheur se plaisent à jeter de l'huile sur le feu.

Ainsi, en 2013, Marc Andreessen a prédit la fin du magasin physique.⁵ La combinaison des frais locatifs fixes et de l'inefficacité des stocks élevés est, selon lui, insoutenable à terme. « Software eats retail », a-t-il affirmé.⁶ Précisons tout de même que Marc Andreessen n'est pas n'importe qui. En tant qu'entrepreneur en série, il est notamment l'un des créateurs de Netscape. Au travers de son fonds d'investissement, il fait partie des financiers d'entreprises telles que Twitter, Groupon, Pinterest et Facebook. Il est passé à la caisse le jour où Microsoft a racheté Skype pour 8,5 milliards de dollars, et siège aujourd'hui au conseil d'administration de Facebook, HP et eBay.⁷

Sa prévision n'est pas tombée du ciel. Depuis 2010, le nombre de fermetures de magasins aux États-Unis a connu une hausse spectaculaire. Sears, jadis une icône de la société de consommation américaine, a dû fermer plus de la moitié de ses magasins. Il en va de même pour JC Penney et Macy's, qui ont subi de graves revers. Les galeries commerçantes qui utilisent ces grands magasins comme des pôles d'attraction sont souvent entraînés dans leur chute. Selon les prévisions, la moitié des centres commerciaux fermeront leurs portes d'ici 2023.⁸ Le site internet www.deadmalls.com illustre cette décadence de façon choquante, en invitant les internautes à partager leurs photos de centres commerciaux déserts.

En Europe également, les mauvaises nouvelles vont bon train. Le nombre de surfaces commerciales inoccupées ne cesse d'augmenter. Blokker Holding est en liquidation, Brantano ferme un magasin sur six, C&A est à vendre et Carrefour annonce une restructuration à l'échelle mondiale.

Dans de telles circonstances, est-il étonnant d'entendre les médias parler d'apocalypse de la vente au détail ?⁹ Sommes-nous effectivement en train de vivre la fin du magasin physique ?

Pas du tout ! Car derrière ces chants funèbres se cache une réalité beaucoup plus nuancée :¹⁰

- » Un premier signal est le fait que les entreprises d'e-commerce vont elles-mêmes « jouer au magasin ». Comment Marc Andreessen pourrait-il expliquer que, quatre ans après ses déclarations prophétiques, Amazon dépense 13,7 milliards de dollars pour racheter Whole Foods ? Ou que les géants chinois de l'e-commerce Alibaba et JD.com investissent des milliards dans la construction de magasins physiques ? Jusqu'il y a peu, JD.com ouvrait près de mille supermarchés de quartier par semaine, et l'entreprise projette de porter ce chiffre à mille par jour en 2019 ! Son objectif consiste à développer un réseau de millions de magasins en cinq ans, principalement dans des régions rurales, et de confier l'exploitation de ces magasins à des franchisés.¹¹ Un peu plus tôt, les détaillants en ligne américains Warby Parker (optique) et Bonobos (mode pour hommes) ont lancé la tendance en inaugurant des showrooms. Aux Pays-Bas, le détaillant en ligne de produits électroniques Coolblue manifeste sa confiance dans le magasin physique en ouvrant des boutiques XXL, qui proposent au client une expérience commerciale plus intense.
- » L'inoccupation est la plus forte dans les villes de taille moyenne, où le rétrécissement du noyau commercial est inévitable. Néanmoins, aux endroits les plus prisés des grandes villes, les détaillants continuent de faire la file pour dénicher l'espace de vente idéal. Et pendant que des centres commerciaux de moindre ampleur ferment leurs portes, des centres tels que le Mall of America aux États-Unis ne désemplissent pas.
- » Par ailleurs, tous les secteurs ne sont pas aussi durement touchés par le glissement vers le commerce en ligne. La musique, les films et les jeux vidéo sont peut-être numérisés (adieu Virgin Megastore et Blockbuster), mais l'émergence de l'e-commerce n'affecte nullement le marché de la construction, par exemple, dont seulement 3 % du chiffre d'affaires mondial sont aujourd'hui réalisés en ligne.
- » Nous observons également des gagnants et des perdants en ce qui concerne le format des magasins. Les grandes surfaces et les *department stores* souffrent gravement de la concurrence de l'e-commerce. Le canal

discount a de nouveau le vent en poupe, comme en témoigne la croissance de chaînes telles que Lidl, Action et Primark – qui ne proposent d'ailleurs pas de boutique en ligne (à part entière). Les hypermarchés sont eux aussi en difficulté, mais les supermarchés de quartier poussent aujourd'hui comme des champignons (cf. également l'encadré « Carrefour : victime de l'e-commerce ? »).

- » Même dans un format et un secteur donnés, il y a les gagnants et les perdants. Aux Pays-Bas, les grandes surfaces de la chaîne De Bijenkorf enregistrent d'excellents résultats, alors que nous avons dû dire adieu à V&D. Dans le secteur des chaînes de grands magasins au Royaume-Uni, John Lewis continue de gagner des parts de marché au détriment de Debenhams et House of Fraser, qui luttent pour survivre.¹²
- » Mais tous les problèmes ne sont pas imputables à l'e-commerce. De nombreux détaillants se retrouvent en difficulté non pas à cause de l'e-commerce mais parce qu'ils croulent sous une montagne de dettes.¹³ Ils sont affaiblis dès le coup d'envoi, et il leur manque les moyens d'investir dans leur avenir. À partir du moment où leur chiffre d'affaires baisse pendant quelques trimestres consécutifs, ils sont obligés de déposer le bilan. La société néerlandaise Macintosh Retail Group, autrefois la fière propriétaire de Brantano, Scapino, Kwantum et Halfords, a été contrainte de demander la faillite par manque de liquidités pour acheter de nouvelles collections.
- » Enfin, pas mal de magasins qui sont amenés à se restructurer, voire à envisager la faillite, semblent toutefois réussir à sauver les meubles et à prendre un nouveau départ. Brantano (Belgique) et Miss Etam (Pays-Bas) ont ainsi connu une renaissance sous l'égide du groupe de mode FNG. À Amsterdam, Hema s'est totalement réinventée et conquiert aujourd'hui le cœur des consommateurs européens, aussi bien dans les rues commerçantes que sur le web.



CARREFOUR : VICTIME DE LA MONTÉE DU E-COMMERCE ?

À l'heure où j'écris ces lignes, Carrefour vient d'annoncer une gigantesque réorganisation entraînant la perte de milliers d'emplois. Sur les réseaux sociaux, le ton fut rapidement donné : on ne comptait plus les messages selon lesquels l'e-commerce avait causé la chute du géant français de la distribution. « Ils feraient mieux de vendre l'enseigne à Amazon », a-t-on même pu lire. Par extension, cela signifie tout simplement « le magasin traditionnel est mort ».

Est-ce exact ? Ou s'agit-il d'un cas d'hystérie digitale ?

Il ne fait bien évidemment aucun doute que Carrefour a raté le coche digital. Le nouveau CEO Alexandre Bompard l'a d'ailleurs lui-même reconnu. Mieux encore : il a été recruté neuf mois auparavant pour avoir mené à bien une transformation au sein de Fnac Darty, la société-mère d'entreprises telles que Fnac, BCC et Vanden Borre. Chez Carrefour, une transformation digitale s'impose effectivement.

Toutefois, les problèmes sont plus profonds et existent depuis bien plus longtemps. La base du problème est le fait que plus de la moitié du chiffre d'affaires de Carrefour provient des hypermarchés. Malheureusement, cette formule de magasin est soumise à de rudes pressions de par le monde. Ce qui était autrefois considéré comme un avantage pour le client (« tout sous un même toit ») est devenu un inconvénient (« un peu de tout, mais spécialiste en rien »). Des années avant l'émergence de l'e-commerce, les consommateurs commençaient déjà à décrocher. Nous préférons acheter les produits non alimentaires tels que l'électronique et les articles de mode ou de sport dans des magasins spécialisés comme MediaMarkt, H&M ou Decathlon, qui proposent beaucoup plus de choix dans leur spécialité. Quant aux achats alimentaires, nous préférons les faire auprès de magasins discount meilleur marché et/ou plus proches de chez nous. La

tendance actuelle (familles moins nombreuses et célibataires) n'a fait qu'aggraver le problème. Ces ménages font des achats plus fréquents et de façon plus impulsive, et optent ainsi pour des supermarchés de quartier plus proches de chez eux. Pourquoi prendraient-ils le temps d'aller jusqu'à l'hypermarché ?

Voilà pourquoi, déjà en 2010, Carrefour a été contraint de procéder à une première réorganisation de grande envergure en Belgique. Le groupe a alors décidé de retirer de l'assortiment des hypermarchés le gros électroménager et les articles de sport, et ce non pas en raison de la menace de l'e-commerce, mais par la concurrence des *category killers* MediaMarkt et Decathlon. En 2010, l'e-commerce en tant que canal de vente ne représentait effectivement pas encore grand-chose en Belgique. Pour vous donner une idée : c'est en 2010 que l'entreprise néerlandaise bol.com (aujourd'hui numéro 2) s'est attaquée au marché belge, et la société comptait alors à peine 25.000 clients belges. Zalando (numéro 3) n'a fait son entrée en Belgique que deux ans plus tard.¹⁴

Au cours des années qui ont suivi, Carrefour Belgique n'a cessé de perdre des parts de marché dans le secteur de l'alimentation au profit des chaînes discount Colruyt, Aldi et Lidl. Nous voyons une fois de plus que l'importance de l'e-commerce sur le marché alimentaire est restée marginale et qu'elle n'intervient quasiment pas dans cette évolution. Sur le marché français, la situation est différente : les *e-groceries* y représentent plus de 5 % du marché, le grand gagnant étant E. Leclerc.

Dans le secteur non alimentaire, la croissance rapide de l'e-commerce a fait énormément de mal aux hypermarchés après 2010. Les boutiques en ligne sont synonyme de vaste choix et de confort et ôtent au consommateur l'envie de se déplacer jusqu'à un hypermarché qui vend un peu de tout. Voilà qui explique pourquoi, en Belgique, les restructurations se sont avérées inévitables chez Cora et Makro. Makro Belgique a par exemple fermé son département électronique et multimédia et a invité

MediaMarkt à venir exploiter ses propres magasins dans les filiales Makro, un peu comme un « shop-in-shop ». Chez Carrefour, la crise est donc, dans une large mesure, la crise du format de l'hypermarché !

Ces vingt dernières années, Carrefour a énormément investi dans le sauvetage de ses hypermarchés. Toutes les x années, le groupe embauchait un nouveau CEO, qui tentait d'inverser la tendance par le lancement d'un nouveau magasin-test. Et, à chaque fois, ce CEO était mis sur la touche pour laisser la place à un autre. Autant de changements qui ont créé une certaine confusion chez le consommateur et porté atteinte à l'image du groupe. En n'optant pas pour l'ouverture de petits magasins de proximité et pour une proposition d'e-commerce de qualité, l'entreprise a investi trop d'argent dans le passé et pas suffisamment dans l'avenir.

Pouvons-nous donc parler d'hystérie digitale lorsque la chute de Carrefour est imputable uniquement à l'émergence d'Amazon et de l'e-commerce ? Ou, mieux encore : quel non-sens de considérer la chute de Carrefour comme un prélude à la fin du magasin physique. La comparaison avec le groupe américain Walmart prouve le contraire. Le géant américain de la distribution, qui exploite également des hypermarchés et qui, sur son marché, est encore davantage exposé à la concurrence d'Amazon, était le plus grand détaillant au monde en 2000. Carrefour occupait la deuxième place de ce classement. Aujourd'hui, Walmart est toujours le plus grand mais son chiffre d'affaires a entre-temps doublé. Carrefour, en revanche, a vu son chiffre baisser et a été relégué à la septième place.

Enfin, il est absolument improbable qu'Amazon rachète Carrefour. D'une part, le géant français de la distribution n'exerce aucune activité sur les deux principaux marchés d'Amazon que sont l'Allemagne et le Royaume-Uni. D'autre part, les hypermarchés, formule de magasins obsolète, constitueraient un véritable boulet. Je suppose qu'Amazon a dû étudier le dossier Carrefour,

mais il me semble logique que le géant américain ait malgré tout décidé de ne pas faire le pas ...

Pouvons-nous donc parler d'hystérie digitale lorsque Carrefour est écarté comme étant la victime et donc la proie d'Amazon ?

... ET DES VISIONNAIRES

Il n'y a donc aucun problème ? Bien sûr qu'il y en a ! Lisez à ce sujet le fantastique ouvrage de mon collègue Steven Van Belleghem. Dans *Customers the day after tomorrow*, il explique en détail comment l'intelligence artificielle, les big data et l'automatisation vont fondamentalement redessiner la lutte pour le client.¹⁵ Vous y trouverez une foule d'exemples d'entreprises moins connues – également de chez nous – qui vous motiveront à aller de l'avant.

Appliqué au secteur de la vente au détail, je recommande le livre visionnaire *The future of shopping* – élu en 2018 Livre de management de l'année aux Pays-Bas. Dans cet ouvrage, mes amis Jorg Snoeck et Pauline Neerman ne se limitent pas aux tendances digitales qui nous inondent mais se penchent également sur les évolutions sociales à plus large échelle, telles que le vieillissement de la population et l'urbanisation.¹⁶

Mais en face de chaque Steven, Jorg ou Pauline se trouvent des centaines de gourous digitaux qui se contentent de présenter Amazon, Apple, Facebook et Google comme des exemples à suivre. Ajoutez-y Airbnb, Alibaba, Uber, Booking.com, Netflix et Tesla, et vous obtenez un cocktail prévisible de cas qui se reproduisent à l'envi.

Le succès de ces gourous capte bien entendu notre imagination ; ils incarnent la façon dont la révolution digitale bouleverse de nombreux secteurs. Mais à quoi cela sert-il ? Ricardo Semler, entrepreneur brésilien et penseur du management, a fait cette comparaison frappante : « C'est un peu comme si j'appor-

tais une photo de George Clooney chez mon coiffeur et que je lui disais que je voulais la même coupe de cheveux. Ce n'est pas réaliste ».¹⁷

Les détaillants et les marques connaissent bien ces belles paroles. Ils n'attendent pas le prochain monsieur-je-sais-tout qui viendra les effrayer par ses avertissements. Ils sont parfaitement conscients « qu'ils ne veulent pas finir comme Kodak, Toys "R" Us ou Blokker Holding » (liste non exhaustive...).

Mais quelle est l'utilité de ces messages superficiels donnés par des évangélistes digitaux (déjà rien que le nom en dit long !) prétentieux qui, sans aucune connaissance de cause, proclament des demi-vérités basées sur des faits choisis de manière extrêmement sélective ? Leurs recommandations ne vont pas plus loin que l'installation de miroirs intelligents dans les cabines d'essayage des magasins. Hier encore, les balises web constituaient la solution, aujourd'hui vous devez investir dans Amazon Echo et, demain, ils auront certainement trouvé autre chose.

AU-DELÀ DE L'HYSTÉRIE DIGITALE

C'est ce que j'appelle « l'hystérie digitale ». Loin de moi l'intention de nier que les défis auxquels sont confrontés les détaillants et les marques sont énormes, bien au contraire. Mais les opportunités le sont tout autant ! Et pour saisir ces opportunités, nous devons aller au-delà de l'hystérie digitale. D'où le présent ouvrage.

Tout commence par l'analyse des changements qui nous attendent. Une telle analyse implique qu'il faut savoir distinguer les tendances des modes.

Vous trouverez donc également dans ce livre des passages consacrés à Amazon ou à l'intelligence artificielle, mais ils seront nuancés et proposeront un regard critique.

En outre, l'analyse de ces tendances n'est qu'un moyen et non un objectif en soi. C'est pourquoi nous continuerons là où les visionnaires s'arrêtent : com-

ment, en tant que détaillant ou marque, se baser sur l'analyse pour élaborer sa propre stratégie gagnante ainsi que le plan d'approche y afférent ?

Pour parvenir à une stratégie gagnante, vous devez – selon moi – faire partie des 25 % des entreprises les plus performantes. C'est plus compliqué qu'il n'y paraît. Pour commencer, 75 % de vos concurrents sont derrière vous. Mais cela ne suffira malheureusement pas. Le nombre de magasins qui ne s'en sortent pas est élevé, et leur liste va encore s'allonger. Et si 20 % des détaillants actuels disparaissent, vous devez faire partir des 25 % les plus performants sur les 80 % qui subsistent. Vous intégrez alors le top 20 !

GO FOR GOLD !

Prenez conscience du fait que l'ère digitale est une époque fantastique pour ceux qui excellent mais dramatique pour les plus faibles d'entre nous. C'est précisément la raison pour laquelle la branche de la vente au détail est elle aussi un secteur qui a ses gagnants et ses perdants. Visez donc l'or ! Découvrez la force que vous procure une réflexion à plus grande échelle. C'est là le seul moyen pour votre entreprise de devenir le Messi du secteur de la vente au détail ! Et si cela ne marche pas, vous augmenterez quoi qu'il en soit vos chances de devenir un footballeur professionnel et de mener la belle vie, même si vous n'atteignez pas le top mondial. Autrement dit : vous ne décrochez que le bronze ou vous vous qualifiez pour le tour final. Soyez satisfait de ce résultat. Mais veillez surtout à ne pas perdre lors des tours préliminaires !

COMMENT ALLONS-NOUS PROCÉDER ?

Dans la première partie de cet ouvrage, nous analyserons les raisons pour lesquelles nous sommes à la fin du début de l'ère digitale :

1. Comment l'e-commerce s'est-il développé jusqu'à présent ?
2. Comment le secteur de la vente au détail a-t-il réagi ?
3. Que nous réserve la deuxième vague de l'e-commerce ?
4. Quels sont aujourd'hui et demain les opportunités et les défis du détaillant et de la marque ?

Nous présenterons ensuite les éléments de base d'une stratégie opticanale, qui distinguera les gagnants des perdants : l'orientation client, une compétitivité adéquate et des ressources financières suffisantes.

