

E-COMMERCE
DISTRIBUTION
CONSOMMATION
CCE 2023-2422

25 oct.
2023

Rapport

Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge



Blijde Inkomstlaan, 17-21 - 1040 Brussel
Avenue de la Joyeuse Entrée, 17-21 - 1040 Bruxelles
T 02 233 88 11
E mail@ccecrb.fgov.be
www.ccecrb.fgov.be

Table des matières

Contexte	4
1 Introduction	6
2 Analyse de Porter de l'e-commerce B2C belge	9
2.1 Facteurs de demande	11
2.1.1 Appropriation des technologies numériques par les consommateurs	11
2.1.2 Marché multilingue	20
2.1.3 Préférences et exigences des consommateurs	21
2.1.4 Disposition des consommateurs à réaliser leur achat à l'étranger	31
2.2 Facteurs de production (Offre).....	35
2.2.1 Ressources humaines	35
2.2.2 Ressources en savoirs.....	41
2.2.3 Ressources en capital	50
2.2.4 Ressources naturelles	52
2.2.5 Infrastructure	55
2.3 Structure, stratégie et rivalité des entreprises (Concurrence)	63
2.3.1 Concentration du marché et grands acteurs	64
2.3.2 Performances des acteurs nationaux	67
2.3.3 Orientation et stratégie des webshops.....	87
2.3.4 Attractivité vis-à-vis des acteurs étrangers.....	91
2.3.5 Frontière entre pure & mixed players.....	93
2.4 Industries amont et apparentées	101
2.4.1 Secteurs des TIC.....	102
2.4.2 Secteur de la logistique	106
2.4.3 Activités de poste et livraison de colis	108
3 Points forts, points faibles, opportunités et menaces de l'e-commerce belge	110
3.1 Synthèse des points forts et des points faibles de l'e-commerce belge	110
3.2 Synthèse des opportunités et des menaces pour le développement d'un e-commerce belge compétitif.....	113

3.2.1 Appropriation des achats en ligne par les consommateurs belges	113
3.2.2 Concurrence des acteurs voisins et internationaux	115
3.2.3 Développement sur le marché belge et à l'étranger	119
4 Événements fortuits, rôle des pouvoirs publics et rôle du dialogue social	121
4.1 Événements fortuits majeurs : la crise sanitaire et la crise énergétique	121
4.1.1 La crise sanitaire du coronavirus	121
4.1.2 La crise énergétique	123
4.2 Le rôle des autorités publiques	124
4.2.1 Conformité des produits et protection des consommateurs	125
4.2.2 Réglementations des droits économiques	128
4.2.3 Fiscalité	129
4.2.4 Autorité de la concurrence (ABC)	131
4.2.5 Infrastructure, compétences et entrepreneuriat	131
4.2.6 Verdissement de l'e-commerce	131
4.3 La clé de la réussite : un dialogue social constructif.....	132
5 Tableaux de synthèse	134
6 Bibliographie	137

Contexte

Lors du conclave budgétaire d'octobre 2021, le gouvernement a décidé que le Premier ministre lancera une « E-commerce Strategy 4 Belgium », rassemblant les acteurs du domaine de l'e-commerce, avec la collaboration du ministre de l'Économie et du Travail, du ministre des Finances, du ministre de la Mobilité, de la ministre de la Fonction publique, des Entreprises Publiques, des Télécommunications et de la Poste, du secrétaire d'État à la Digitalisation et du secrétaire d'État pour la Relance et les Investissements stratégiques. Dans ce cadre, le Premier ministre a fait appel au Conseil central de l'économie (CCE) pour répondre à cinq questions :

1. Qu'entend-on par « e-commerce » ? En d'autres termes, quelle définition utilise-t-on ? Il existe une définition dans la loi du 5 mars 2017. Est-il souhaitable d'utiliser cette définition ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Comment fonctionne l'interaction entre les fournisseurs de commerce électronique et les autres secteurs concernés tels que, par exemple, le commerce de détail (services physiques) ? Quelles impulsions positives et négatives l'e-commerce donne-t-il à ces autres secteurs ?
3. Comment la Belgique se compare-t-elle à ses pays voisins pour attirer des activités et des investissements de commerce électronique ? Quelles sont les explications potentielles d'une possible sur- ou sous-performance de notre pays ?
4. Comment les entreprises belges traitent-elles l'e-commerce ? En moyenne, ont-elles réagi rapidement et de manière appropriée ou, au contraire, ont-elles réagi relativement tard par rapport aux concurrents à l'étranger ? Quelles explications existe-t-il à cela ?
5. Dans quelle mesure le commerce électronique subit-il actuellement des changements majeurs (par exemple en raison de la crise du coronavirus, de l'importance croissante de la durabilité et du défi du dernier kilomètre ou « last mile », de la 5G, de l'impact sur la demande de transport et la congestion, ...) ? Quelles opportunités cela pourrait-il créer pour la Belgique ?

Le présent rapport a pour objectif de contribuer à répondre aux questions posées par le Premier ministre au CCE en identifiant les facteurs qui sont à la base de la compétitivité des entreprises belges actives dans la vente B2C en ligne. Pour cela, il se base notamment sur les constats des rapports du CCE « Enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution en Belgique » (CCE, 2022a) et « E-commerce & Emploi : Facts & Figures » (CCE, 2023), précédemment publiés par le CCE. Le premier cartographie le développement de l'e-commerce en Belgique au cours de ces dernières années. Le deuxième analyse le développement de l'emploi dans le secteur de l'e-commerce B2C, ainsi que dans les activités qui y sont liées.

Il est à noter que le CCE a également reçu une demande d'avis complémentaire de Madame De Sutter, Vice-Première ministre et ministre de la Fonction publique, des Entreprises publiques, des Télécommunications et de la Poste le 9 décembre 2021, concernant le verdissement du commerce électronique. Étant donné qu'il existe des liens étroits entre la demande d'avis du Premier ministre (question n°5) et la demande d'avis de la Vice-Première ministre De Sutter, ces deux demandes d'avis ont été traitées conjointement dans des avis distincts¹.

¹Cf. Avis conjoint « Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges », [CCE 2022-1130](#) ; Avis « Droit de rétractation dans le cadre de l'e-commerce », [CCE 2022-1821](#).

1 Introduction

L'e-commerce B2C, un secteur en pleine expansion

Le commerce électronique ou e-commerce est né dans les années 60 avec l'avènement des ordinateurs et de leur connexion à distance. La diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) et en particulier l'adoption massive d'Internet au cours des dernières décennies ont ensuite accéléré son utilisation. Le rôle croissant de l'e-commerce a entraîné des changements structurels dans toutes les industries. D'abord à travers le développement de l'e-commerce B2B, débuté dans les années 1970 et 1980, à partir de réseaux d'échange de données électroniques d'ordinateur à ordinateur (EDI) entre entreprises (fabricants, commerçants, détaillants, ...) ; avant de se développer de plus en plus via Internet. À partir de la seconde moitié des années 90, de nombreuses entreprises ont ensuite perçu les avantages de la vente directe aux consommateurs (B2C) via le Web. Les années 90 ont ainsi connu les débuts du développement de l'e-commerce B2C, ainsi que l'apparition des premières plateformes d'e-commerce B2C telles qu'Amazon (1995), eBay (1995) Alibaba (1999), Bol.com (1999) et Coolblue (1999). Le paysage de l'e-commerce B2C se compose aujourd'hui d'un groupe très diversifié d'acteurs, allant de grandes plateformes à de nombreuses (petites) entreprises disposant de leurs propres boutiques en ligne. La vente de biens ou de services de particulier à particulier s'est ensuite développée via des plateformes C2C qui permettent à des consommateurs de vendre à d'autres consommateurs ou même à des entreprises. Ce développement de l'e-commerce B2C et C2C a modifié structurellement le secteur de la distribution - qui continue d'évoluer - et a généré une réorganisation dans la façon dont certains produits sont fabriqués, commercialisés et achetés, avec un impact majeur sur d'autres secteurs tels que les services de logistique et de livraison.

Depuis le milieu des années 90, les ventes en ligne B2C et la présence en ligne des entreprises n'ont cessé de progresser, que ce soit aux niveaux belge, européen ou mondial (CCE, 2022a). En 2019, le chiffre d'affaires du commerce électronique B2C s'élevait à 4 870 milliards d'euros dans le monde (UNCTAD, 2020). En 2020, il était de 757 milliards d'euros sur le continent européen (37 pays²), 462 milliards d'euros au sein de l'UE-27 et 486 milliards d'euros au sein des sept pays de l'Europe de l'Ouest³ – dont fait partie la Belgique. Les ventes en ligne B2C des entreprises belges ont respectivement atteint 8,8 et 11,7 milliards d'euros en 2020 et 2021, contre 4,1

² Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Moldavie, Macédoine du Nord, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Ukraine, Tchéquie.

³ Sept pays inclus : Belgique, Allemagne, France, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas et Royaume-Uni. La différence entre l'UE-27 et l'Europe de l'Ouest s'explique par le CA du e-commerce B2C très élevé au Royaume-Uni (plus de 200 milliards d'euros).

milliards d'euros en 2015 (Safeshops, 2022). Les mêmes années, les dépenses des consommateurs belges attribuées à l'e-commerce B2C s'élevaient respectivement à 10,3 et 12,1 milliards d'euros, contre 5,4 milliards d'euros en 2013 (BeCommerce, 2022).

Bien qu'il ne représente à l'heure actuelle qu'un petit segment du commerce électronique, l'e-commerce B2C est en pleine expansion et représente un marché potentiel énorme, ainsi qu'une opportunité pour les entreprises d'avoir accès à un marché plus important. Si tant est qu'elles arrivent à s'insérer dans la chaîne de valeur de l'e-commerce B2C et qu'elles réussissent à développer leurs canaux de ventes en ligne. Dans le cas contraire, ce potentiel pourrait se retourner contre elles et constituer une menace. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'insérer dans la chaîne de valeur de l'e-commerce vont être concurrencées par les entreprises belges et étrangères qui ont réussi à développer leurs canaux de vente en ligne.

La Belgique accuse un retard par rapport à ses voisins européens

Le rapport « Enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution en Belgique » (CCE, 2022a) met en évidence que la Belgique accuse un retard par rapport à ses voisins européens en matière de développement du commerce électronique B2C. Le Tableau 1-1 montre clairement que le chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C par habitant est bien moins élevé en Belgique que dans les pays voisins. Le rapport suggère que ce retard provient tant de facteurs de demande liés aux consommateurs que de facteurs liés à l'offre des entreprises nationales, auxquels pourraient se rajouter d'autres facteurs tels que la solidité des entreprises d'approvisionnement et de services, la concurrence, etc.

Tableau 1-1 : Estimation du chiffre d'affaires réalisé via le commerce électronique B2C, en milliards d'euros, en % du PIB et en euros/hab., 2020 et 2021

	Chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C (en milliards d'euros)		Chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C (en % du PIB)		Chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C par hab. (en euros)	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Allemagne	93.5	107.1	3.08%	3.18%	1,125	1,288
Pays-Bas	26.6	n.d.	3.45%	n.d.	1,526	n.d.
France	112.2	129.1	4.79%	4.83%	1,667	1,909
Belgique	8.8	11.7	1.96%	2.22%	764	1,015
Luxembourg	0.5	n.d.	0.94%	n.d.	782	n.d.
Royaume-Uni	235.9	n.d.	9.92%	n.d.	3,520	n.d.
UE-27	462.9	518.2	3.62%	3.99%	1,035	1,159

Source : CCE (2022a)

Tableau 1-2: Dépenses des e-acheteurs belges et ventes B2C en ligne des entreprises belges, nationales et transfrontalières, en milliards d'euros, 2020 et 2021

2021	Part (en %)	BeCommerce (en milliards €)	Safeshops (en milliards €)	Cross-Border Europe (en milliards €)
Dépenses en ligne des consommateurs belges	100%	12.10	14.29	15.58
- Achats en ligne transfrontaliers des consommateurs belges	35.3%	4.27	5.04	5.50
- Achats en ligne nationaux des consommateurs belges	64.7%	7.83	9.24	10.08
Ventes en ligne des entreprises belges	100%	9.91	11.70	12.76
- Ventes en ligne nationales des entreprises belges	79%	7.83	9.24	10.08
- Ventes en ligne transfrontalières des entreprises belges	21%	2.08	2.46	2.68
"Fuite nette de revenu"		2.19	2.58	2.82

2020	Part (en %)	BeCommerce (en milliards €)	Safeshops (en milliards €)	Cross-Border Europe (en milliards €)
Dépenses en ligne des consommateurs belges	100%	10.26	10.71	13.00
- Achats en ligne transfrontaliers des consommateurs belges	30,8%*	3.16	3.30	4.00
- Achats en ligne nationaux des consommateurs belges	69,2%*	7.10	7.41	9.00
Ventes en ligne des entreprises belges	100%	8.45	8.81	10.71
- Ventes en ligne nationales des entreprises belges	84%**	7.10	7.41	9.00
- Ventes en ligne transfrontalières des entreprises belges	16%**	1.37	1.40	1.71
"Fuite nette de revenu"		1.79	1.90	2.29

Les données en gras sont directement issues des sources mentionnées. Les autres données ont été calculées via la clé de répartition.

Source : CCE (2022a) sur la base des données de BeCommerce, Safeshops et Cross-Border Commerce Europe

Côté offre, les entreprises belges présentent des difficultés à capter de la valeur et des parts de marché dans ce secteur par rapport à leurs voisins européens. Côté consommateur, les Belges sont de plus en plus nombreux à effectuer des achats en ligne (75 % en 2021 contre 39 % en 2010⁴) et leurs dépenses en ligne dépassent depuis 2017 les 10 milliards d'euros (contre 5,4 milliards en 2013)⁵. Les e-acheteurs belges sont toutefois proportionnellement nettement plus nombreux (69 %) à effectuer des achats en ligne à l'étranger que la moyenne européenne (40 %). Ces achats sur des sites étrangers se font au détriment des entreprises belges actives ou non dans les canaux de vente de l'e-commerce et engendrent une fuite du chiffre d'affaires à l'étranger (cf. Tableau 1-2).

Objectifs du rapport

Ces constats, côté offre et côté demande, ne sont que le sommet de l'iceberg. Les questions à se poser sont de savoir :

1. Pourquoi les consommateurs belges achètent en ligne, consciemment ou non, sur des webshops et des plateformes étrangères plutôt que via des acteurs belges ?

⁴ Source : Eurostat, Utilisation des TIC dans les ménages et par les particuliers, isoc_ec_ibuy.

⁵ Source : BeCommerce Market Monitor. Il s'agit de la seule source qui fournit des données sur les dépenses en ligne des consommateurs belges. Ces données ne sont pas disponibles sur Eurostat, ni sur les instituts nationaux de statistiques.

2. Comment les webshops belges peuvent-ils voir le jour, se développer et devenir plus attractifs vis-à-vis des consommateurs belges et étrangers ?

Afin d'identifier les facteurs qui déterminent l'état de forme de l'e-commerce B2C en Belgique, une analyse poussée – à l'aide d'un diamant (losange) de Porter – est menée dans le présent rapport. Cette analyse de la dynamique concurrentielle du secteur de l'e-commerce B2C permettra d'examiner comment les évolutions actuelles du paysage concurrentiel influenceront la compétitivité des entreprises B2C actives en ligne afin, in fine, de déterminer les principaux défis stratégiques qui attendent le secteur belge de l'e-commerce B2C dans les années à venir.

2 Analyse de Porter de l'e-commerce B2C belge

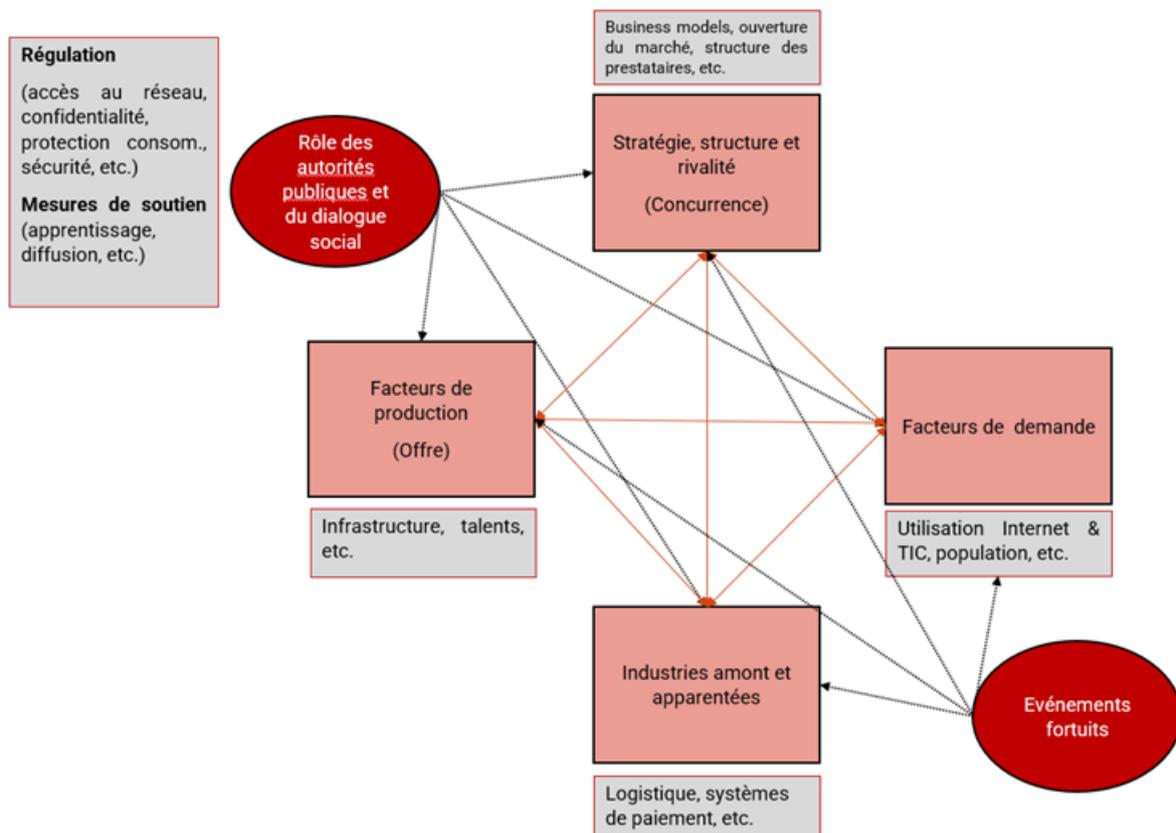
Le modèle micro-économique développé par Michael Porter (1993) vise à expliquer pourquoi certains pays ont tendance à être plus compétitifs dans certaines industries ou certains secteurs que dans d'autres. Pour cela, le modèle distingue quatre facteurs interdépendants : la demande, les facteurs de production, la structure, la stratégie, la rivalité et la présence d'industries en amont et apparentées. Chacun de ces facteurs et l'association des quatre créent le contexte où sont créées, se développent et s'affrontent les entreprises, qu'elles soient d'origine nationale ou étrangère. Le modèle de Porter ne vise ainsi pas à identifier individuellement un seul facteur problématique ou l'autre, mais bien à caractériser un environnement propice (ou non) à la création d'une dynamique concurrentielle positive pour le développement des entreprises dans un secteur donné (ici, le commerce en ligne).

Chacun des quatre facteurs du modèle de Porter peut être subdivisé en un certain nombre de facteurs sous-jacents. La répartition inégale des ressources naturelles, l'existence de modèles de consommation divergents et les grands investissements liés à la création de facteurs de production complexes ont pour effet qu'aucun pays ne peut être compétitif dans chaque (sous-)secteur. Selon Porter (1993), c'est la spécificité de plusieurs de ces (sous-)déterminants qui fait en sorte qu'un secteur national devance ou non ses concurrents étrangers. Ainsi, lorsqu'un pays dispose de suffisamment de facteurs (sous-jacents) préexistants propices au développement d'une dynamique concurrentielle positive, cet environnement procure un avantage concurrentiel pour le secteur national en question qui devient cumulatif avec le temps.

Il importe de souligner que la compétitivité des entreprises peut également être influencée par des facteurs qui dépassent les frontières nationales. Il est en effet plus que probable, en particulier dans une petite économie ouverte comme la Belgique où sont actives de nombreuses entreprises internationales, que des facteurs étrangers exercent une influence sur la compétitivité des entreprises établies sur le territoire

belge. La présence d'entreprises multinationales exerce par ex. une grande influence sur la compétitivité d'un secteur. Ce facteur doit dès lors être repris comme déterminant de la compétitivité dans le modèle de Porter.

Figure 2-1 : Le modèle de Porter ou le processus interactif de création d'avantages compétitifs



Source : Schéma réalisé par le CCE sur la base de Porter (1993)

Comme susmentionné, le modèle de Porter, illustré par la Figure 1, est un modèle dynamique. C'est l'interaction entre les quatre facteurs de compétitivité qui détermine comment une entreprise réagira aux circonstances extérieures et qui forme la base de sa compétitivité. Pour comprendre le comportement du secteur de l'e-commerce B2C, il est donc indispensable d'analyser comment les quatre facteurs de compétitivité se forment au sein du secteur et comment ces facteurs s'influencent les uns les autres. Outre les quatre facteurs de Porter, les pouvoirs publics, certains événements fortuits et la qualité du dialogue social jouent aussi un rôle important dans ce cadre d'analyse en ce qu'ils ont un impact considérable sur les quatre facteurs déterminant la compétitivité d'un secteur.

2.1 Facteurs de demande

Le degré d'exigence de la demande intérieure - qui contraint les entreprises locales à viser toujours le niveau le plus élevé en termes de qualité de produit et de richesses de gamme de services - est à la source de l'avantage concurrentiel, car il permet aux entreprises non seulement de se faire une idée de la demande globale mais aussi d'anticiper les besoins de celle-ci (Porter, 1993). Une demande exigeante et sophistiquée incite ainsi les entreprises à innover et à valoriser leur gamme de produits. Une demande domestique forte et précoce ne constituera néanmoins un avantage que dans la mesure où elle oriente l'industrie ou le secteur concerné vers des produits et des caractéristiques susceptibles de répondre au mieux à la demande internationale. Une demande intérieure relativement grande peut permettre à une industrie ou un secteur de réaliser des économies d'échelle, tandis qu'une faible demande intérieure peut en revanche inciter une industrie à exporter davantage. Il se peut aussi que certains déterminants de la compétitivité d'une industrie nationale aient été empruntés à ses partenaires commerciaux. C'est pourquoi il peut également s'avérer intéressant d'examiner la demande étrangère adressée à un secteur.

Parmi les facteurs de demande du secteur de l'e-commerce B2C, la présente section identifie et analyse l'appropriation des technologies numériques par les consommateurs, les caractéristiques linguistiques du marché, ainsi que les préférences des consommateurs.

2.1.1 Appropriation des technologies numériques par les consommateurs

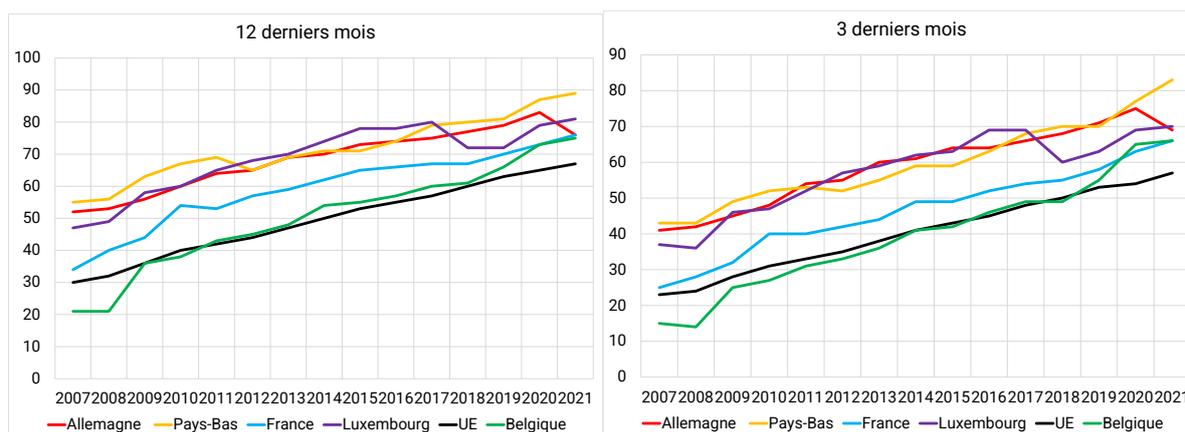
Le contexte belge se caractérise par une moins forte appropriation des technologies numériques (accès, équipements, compétences, achats en ligne, ...) par les ménages que dans les pays voisins et que dans les pays de l'Europe du nord, leaders en la matière, en particulier les Pays-Bas où la population possède une culture digitale et une appétence forte pour les nouvelles technologies, largement encouragées par le gouvernement. L'appropriation des technologies numériques par les consommateurs a des implications en termes d'utilisation d'e-commerce, de paiement en ligne et plus largement de nouvelles technologies, qui se répercutent sur le développement des entreprises nationales (désireuses d'être) actives en ligne (cf. infra).

Appropriation des achats en ligne par les consommateurs

En 2021, 75 % des résidents belges déclaraient avoir effectué leur dernier achat en ligne au cours des douze mois précédant l'enquête (dont 66 % au cours des trois derniers mois). En 2008, cette proportion se situait autour des 21 %, en deçà de la moyenne de l'Union Européenne (UE-28, 32 %). Le retard vis-à-vis de l'UE a été rattrapé

dès l'année suivante⁶ (cf. Graphique 2-1) et la Belgique suit depuis une croissance soutenue, se plaçant en 2021 bien au-dessus de la moyenne européenne (66 %) mais encore bien derrière les leaders en la matière que sont la Norvège (92 %), le Danemark (91 %), les Pays-Bas (89%), l'Irlande (87 %) et la Suède (87 %)⁷. Par rapport aux Pays-Bas, les résultats des autres pays voisins sont supérieurs à ceux de la Belgique, mais en sont plus proches. La même année, en France et en Allemagne, 76 % des consommateurs ont réalisé des achats en ligne au cours des douze mois précédant l'enquête. Le pourcentage d'e-acheteurs dans la population luxembourgeoise s'élevait à 81 %. On peut toutefois noter que les consommateurs des pays voisins se sont lancés plus tôt dans l'achat en ligne que les consommateurs belges (cf. Graphique 2-1). En 2008, 56 % des Néerlandais, 53 % des Allemands, 49 % des Luxembourgeois et 40 % des Français avaient déjà réalisé au moins un achat en ligne au cours de l'année, contre seulement 21 % en Belgique.

Graphique 2-1 : Pourcentage de la population qui a réalisé au moins un achat en ligne au cours des 12 mois (à gauche) et des 3 derniers mois (à droite) précédant l'enquête, Belgique et pays voisins, 2007-2021



Source : Eurostat, isoc_ec_ibuy & isoc_ec_ib20

La forte hausse de la demande en ligne des consommateurs belges au cours de ces dernières années peut notamment s'expliquer par un changement de mentalité, l'adoption de nouvelles technologies qui se traduisent par un changement des comportements d'achats (accéléré par la crise sanitaire, cf. point 4.1.1), une amélioration de la confiance des consommateurs belges dans l'achat en ligne (sécurité des sites web, protection des données, des paiements en ligne, ...), la possibilité qu'offre l'e-commerce de réaliser des achats 24h/24 et 7 jours/7⁸, ainsi que

⁶ En 2009, 36 % des résidents belges et 36 % des Européens (UE-28) déclaraient avoir effectué leur dernier achat en ligne au cours des douze mois précédents l'enquête (dont 66 % au cours des trois derniers mois).

⁷ En 2021, en termes de pourcentages d'e-acheteurs, la Belgique performe néanmoins mieux que la plupart des pays de l'est (Slovénie, 71 % ; Estonie, 70 % ; Hongrie, 66 % ; Lettonie, 62 % ; Pologne, 61 % ; Lituanie, 60 % ; Croatie, 57 %) et du sud (Espagne, 63 % ; Malte, 63 % ; Grèce, 54 %) de l'Europe. Ce qui explique les meilleures performances de la Belgique par rapport à la moyenne européenne.

⁸ Possibilité de réaliser des achats le dimanche et après 18h, lorsque la plupart des magasins belges sont fermés.

par le fait que la Belgique constitue un excellent environnement pour le commerce électronique (cf. point 2.2.4). Le passage à l'achat en ligne par certains consommateurs jusque-là réticents a de plus été forcé par la crise sanitaire et la fermeture des magasins durant cette période (cf. point 4.1.1).

Bien que les Belges soient de plus en plus nombreux à effectuer des achats en ligne et dépensent de plus en plus en ligne, le montant moyen de leurs dépenses reste inférieur à celui de leurs voisins européens. Ainsi, en 2020, en pourcentage de la population totale, les Belges ont dépensé en moyenne 764 euros en ligne, alors que les Allemands, les Néerlandais et les Français ont respectivement dépensé 1 125 euros, 1 526 euros et 1 667 euros au cours de la même année (CCE, 2022a ; calculs propres). Ceci s'explique tant par la proportion d'e-acheteurs au sein de la population totale que par le volume d'achats réalisé en ligne. En effet, par rapport à leurs voisins européens :

- les consommateurs belges restent proportionnellement moins nombreux à effectuer des achats en ligne (cf. supra) ;
- les e-acheteurs belges achètent en moyenne moins de produits et/ou de services en ligne. Le pourcentage des particuliers ayant effectué des achats en ligne pour chaque catégorie de biens et de services est en effet plus faible en Belgique qu'au sein de l'UE (CCE, 2022a). Ainsi, en 2020, l'e-acheteur belge a dépensé en moyenne 1 193 euros en ligne (BeCommerce, 2021), contre 1 900 euros pour l'e-acheteur néerlandais (Thuiswinkel, 2021) et 2 700 euros pour l'e-acheteur français (FEVAD, 2021). Ceci s'explique entre autres par une fréquence d'achat en ligne moins élevée des e-acheteurs belges (CCE, 2022a).

Le contexte belge est ainsi marqué par une moins forte appropriation des achats en ligne par les ménages que dans les pays voisins.

Côté consommateur, ces données montrent qu'une marge de progression reste présente en Belgique dans chaque catégorie de biens et de services en matière d'achat en ligne. Et cette marge de progression est particulièrement élevée au sein de la population plus âgée. En Belgique, les jeunes et les particuliers ayant reçu un niveau d'éducation plus élevé, ayant un travail et qui habitent dans des villes moins densément peuplées et les banlieues sont ainsi proportionnellement plus nombreux à effectuer des achats en ligne. À contrario, le groupe d'âge des 55 ans et plus et les retraités sont particulièrement moins actifs en matière d'achats en ligne (CCE, 2022a). Ceci est d'autant plus marquant si l'on compare la Belgique à l'Allemagne et aux Pays-Bas. En 2021, le pourcentage de la population âgée de 55 à 74 ans n'ayant jamais commandé en ligne s'élevait à 24 % en Belgique, contre 18 % en Allemagne et 8 % aux

Pays-Bas⁹. En Allemagne, un tiers des e-acheteurs sont des seniors. Cette proportion d'e-acheteurs dans la population moins élevée en Belgique que dans les pays voisins (en particulier chez les personnes âgées) peut s'expliquer en partie par une fracture numérique plus importante et par des compétences numériques de la population belge plus faibles par rapport à celles des pays voisins (CCE, 2022a). Les personnes en situation de fracture numérique sont généralement plus pauvres, plus âgées, moins diplômées, moins souvent actives professionnellement, et/ou plus isolées que les autres (UCL, 2021).

La fracture numérique est par conséquent un défi important du développement de l'e-commerce B2C en Belgique¹⁰. Et ce d'autant plus qu'elle est discriminante envers ceux qui n'ont pas un accès suffisant aux technologies informatiques et ceux qui ne disposent pas de compétences numériques suffisantes – entre autres pour surfer sur internet, effectuer un paiement en ligne, etc. Et ce, d'autant plus que le développement de la vente en ligne peut avoir des retombées positives en termes d'accès au marché pour certains groupes, comme les personnes à mobilité réduite ou vivant dans des zones isolées, en leur permettant d'acheter en ligne sans avoir à se déplacer ou à dépendre d'un tiers. Or, les personnes âgées – plus susceptibles d'avoir une mobilité réduite – sont les plus touchées par la fracture numérique et achètent en conséquence moins en ligne.

Par rapport aux pays voisins, l'e-commerce est également moins entré dans les habitudes des Belges, qui se concentrent davantage sur l'achat en ligne de produits spécifiques et ont toujours une préférence pour l'achat en magasin physique¹¹. Bien que la crise sanitaire ait forcé de nombreux consommateurs à passer au commerce en ligne (cf. point 4.1.1), le consommateur belge reste souvent fidèle à ses habitudes de consommation.

Comme susmentionné, le modèle de Porter est un modèle dynamique qui tente d'expliquer l'interaction entre plusieurs facteurs de compétitivité, dont les facteurs d'offre et les facteurs de demande. Si l'on suit la théorie de Porter, d'un côté, une appropriation des achats en ligne plus tardive et relativement moins forte par les consommateurs peut avoir des répercussions négatives sur l'offre des entreprises nationales. De l'autre côté, une offre en ligne moins développée des entreprises

⁹ Source : Eurostat, Achats effectués par des particuliers sur l'internet, [isoc_ec_ib20](#).

¹⁰ Des recommandations pour lutter contre la fracture numérique ont notamment été formulées dans l'avis « Vers une politique d'inclusion numérique en Belgique » ([CCE 2020-2550](#)) de la CCS « Consommation ».

¹¹ Dans le cadre d'une enquête sur les nouvelles habitudes d'achats des Belges, menée par iVox à la demande conjointe de Buy Way et Mastercard, après le confinement du printemps 2020, 63 % des consommateurs sondés ont dit avoir une préférence pour le point de vente traditionnel (contre 54 % avant le confinement). Selon l'enquête d'Eurostat, 17 % des Belges préfèrent acheter en personne pour voir le produit, par habitude ou par fidélité, contre 9 % des Allemands, 10 % des Néerlandais et 14 % des Français.

nationales peut également entraîner une appropriation des achats en ligne plus tardive et moins forte par les consommateurs. Ainsi, la demande crée l'offre, l'offre crée la demande (et vice versa). Dans le cas de l'e-commerce belge, il est ainsi difficile de pouvoir dire avec certitude si, à l'origine, la demande en ligne tardive des consommateurs a entraîné une offre en ligne tardive des entreprises, ou si, à l'inverse, une offre en ligne tardive des entreprises a entraîné une demande en ligne tardive des consommateurs. Ou encore s'il s'agit d'une combinaison des deux. La problématique est d'autant plus complexe que la compétitivité des entreprises nationales, ainsi que la demande des consommateurs nationaux, peuvent également être influencées par des facteurs qui dépassent les frontières nationales - tels que la présence d'entreprises et de plateformes multinationales (Porter, 1993). Cette dynamique est de surcroît particulièrement présente dans le cas d'une petite économie ouverte comme la Belgique (cf. point 2.2.4), où sont actives de nombreuses grandes entreprises et plateformes internationales (cf. point 2.3.1).

Quoi qu'il en soit, on peut constater d'une part que, par rapport aux consommateurs belges, les consommateurs des pays voisins et leaders européens en la matière (Royaume-Uni et pays scandinaves) se sont lancés plus rapidement dans l'achat en ligne et sont par conséquent devenus relativement plus exigeants en termes de qualité des services liés à l'achat en ligne¹². Et d'autre part, on peut constater que les entreprises actives dans les pays voisins et leaders ont développé plus tôt une offre en ligne que les entreprises belges. Dans ces pays, le marché en ligne y est devenu plus rapidement important et concurrentiel. Pour gagner des parts de marché en ligne, les entreprises actives en ligne dans ces pays ont ainsi mis beaucoup plus l'accent sur la qualité, l'innovation et l'attractivité des produits et des services proposés aux consommateurs. Lorsque les entreprises belges se sont lancées en ligne (plus tard), elles se sont ainsi retrouvées en concurrence avec des entreprises et plateformes étrangères – européennes telles que Bol.com, mais aussi internationales telles que Amazon – déjà bien établies et ayant atteint une taille critique. Aussi innovantes soient-elles à l'heure actuelle, en raison des facteurs de concentration et d'expansion des plateformes (CCE, 2020b), les entreprises belges (désireuses d'être) actives en ligne se retrouvent confrontées à des distorsions de concurrence face aux grandes plateformes étrangères (cf. Encadré 2-2, point 2.3.2). Elles éprouvent in fine plus de difficultés à gagner des parts de marché au niveau national face à leurs concurrents étrangers, ainsi qu'à s'exporter à l'étranger, l'offre y étant (historiquement) plus développée.

¹² Ce constat en termes d'exigence est également visible au niveau des modes de paiement utilisés (cf. infra) et des taux de retour - bien moins élevés en Belgique que dans les pays voisins (CCE, 2022a ; CCE, 2022b).

Les données précitées suggèrent toutefois que le marché belge de l'e-commerce n'est pas saturé et qu'il reste des opportunités à saisir pour se positionner en ligne vers le consommateur belge, du moins dans certaines niches (cf. point 2.3.3). Des parts de marché en ligne sont encore à prendre pour les entrepreneurs belges désirant se développer en ligne. Les « success-stories » de PME belges innovantes telles que Kazidomi, Unicore et Deliverect en sont des exemples.

Appropriation des technologies numériques relatives à l'e-commerce par les consommateurs

Les nouvelles technologies de paiement en ligne

Plusieurs tendances majeures liées aux nouvelles technologies, de plus en plus présentes dans le quotidien des ménages et des commerces, sont apparues ces dernières années (CCE, 2022a). Les consommateurs sont entre autres de plus en plus friands des paiements digitaux lors de leur achat en ligne, mais aussi en magasin¹³. Cela s'explique notamment par la sécurité et la rapidité des paiements électroniques (BeCommerce, 2021). Selon une enquête de Safeshops (2021), en 2021, les moyens de paiement privilégiés des consommateurs belges lors de leurs achats en ligne étaient Paypal (28 %), les cartes de débit (Bancontact, Maestro) (25%) et les cartes de crédit (Visa, Mastercard) (23 %). En raison du statut de la Belgique de pionnier en matière de carte de débit (cf. point 2.4.1), ce moyen reste très répandu pour les paiements en ligne. De nombreux acheteurs ne finalisent d'ailleurs pas leur achat sur mobile s'ils ne peuvent pas payer avec Bancontact. D'autres méthodes de paiement telles que les virements bancaires (12 %) et les paiements par application bancaire¹⁴ (11 %) sont moins populaires. Ainsi, toutes proportions gardées, les consommateurs utilisent plus leurs cartes bancaires (48 %) que des applications (applications bancaires et portefeuilles électroniques tels que Paypal) pour effectuer le paiement de leurs achats en ligne.

Aux Pays-Bas, l'utilisation de portefeuilles électroniques est beaucoup plus répandue. La majorité des paiements concernant les achats en ligne des consommateurs néerlandais sont réalisés via iDEA¹⁵ (Thuiswinkel, 2022). Ce mode de paiement est utilisé pour 70 % des achats en ligne et pour 62 % des dépenses en ligne. Le second

¹³ Il importe de souligner que le défi de la fracture numérique s'applique également en matière de paiement en ligne. En effet, selon le dernier [rapport de Financité \(2022\) sur l'inclusion financière](#), entre 2,4 millions et 2,9 millions des personnes n'ont pas recours à la banque numérique.

¹⁴ Remarque : Les paiements via l'application « Payconiq by Bancontact » sont repris dans cette catégorie de paiement en ligne.

¹⁵ Il s'agit d'un système de paiement en ligne interbancaire ou, autrement dit, d'un portefeuille électronique spécifique au marché néerlandais, commercialisé par le groupe néerlandais Adyen. Tout comme avec Paypal, avec ce système, les acheteurs peuvent scanner un QR code sur leur bureau (« desktop ») pour ensuite payer sur le mobile, et ainsi éviter de saisir manuellement les détails du paiement.

moyen de paiement est la carte de crédit qui représente 8 % des achats en ligne et 13 % des dépenses en ligne. En Allemagne, les prélèvements SEPA¹⁶ et les autres paiements (entre autres en espèces) qui permettent de payer à la livraison sont particulièrement appréciés par rapport au paiement en ligne à l'avance – que ce soit par carte, app bancaire ou portefeuille électronique. Les consommateurs répercutent ainsi le risque sur les commerçants en matière de paiement. Depuis la crise sanitaire, les acheteurs en ligne allemands s'habituent petit à petit à d'autres méthodes de paiement plus rapides tels que les portefeuilles électroniques (Giropay, Paypal et Sofort). Bien que ce système de paiement soit encore peu proposé par les entreprises allemandes (cf. point 2.2.2), le paiement par factures électroniques se développent également de plus en plus en Allemagne. Ce système de paiement permet aux clients allemands de passer une commande en ligne sans fournir d'information de paiement, mais uniquement leur nom et adresse.

Au niveau des préférences en termes de mode de paiement, le marché français est moins complexe – tout comme en Belgique (cf. supra) et au Royaume-Uni (Maestro). En France, les cartes de crédit (American Express, Mastercard, Visa, ...) dominent le paiement des achats en ligne, suivies par les portefeuilles électroniques et le paiement par la carte de débit « Carte Bleue » (FEVAD, 2022). Tout comme en Belgique, Paypal est le portefeuille électronique le plus répandu en France.

Contrairement aux portefeuilles électroniques qui facilitent les transactions en ligne, le paiement en espèces à la livraison et les virements bancaires freinent le développement du secteur de l'e-commerce en raison du coût plus élevé des opérations, mais aussi des taux de retour élevés – les articles commandés n'étant pas payés à l'avance¹⁷. Les modes de paiement post-réception du produit – très populaires en Allemagne – peuvent néanmoins servir de moyen de pression de la part des acheteurs sur les vendeurs en matière de qualité de produits et de services. Les marchés néerlandais et allemands sont ainsi marqués par des modes de paiement spécifiques et une forte appropriation des nouvelles technologies numériques de paiement en ligne. Les consommateurs belges et français sont plus « classiques » en termes de moyens de paiement en ligne et privilégient toujours le paiement par carte bancaire (débit et crédit).

¹⁶ Le prélèvement SEPA consiste à donner, quand on est acheteur, l'autorisation au vendeur de prélever le montant de l'achat sur son compte bancaire pour régler la commande. Culturellement, cela peut sembler fou en Belgique. La perception est différente en Allemagne car le mécanisme est mieux connu et dispose d'une protection du consommateur. Dans le cadre d'un prélèvement SEPA, l'acheteur a la possibilité de rejeter les opérations. Les acheteurs peuvent recevoir le produit et rejeter ensuite la transaction, le vendeur ne recevant pas l'argent. Ce système représente un moyen de pression de la part de l'acheteur sur le vendeur en matière de qualité de produits et de services. Par ex., si le produit prend trop de temps à arriver, un remboursement peut être demandé.

¹⁷ En Allemagne, selon BEHV, la préférence pour le paiement après réception du produit commandé en ligne a d'ailleurs dissuadé de nombreux petits magasins physiques de créer leur propre boutique en ligne.

Cette section montre également que les moyens de paiement les plus utilisés en Belgique (Bancontact, Visa et Paypal) ne sont pas nécessairement les moyens de paiement les plus utilisés chez nos voisins européens. Le consommateur a des préférences en matière de paiement en ligne et, logiquement, il souhaite payer ses achats avec les moyens de paiement dans lesquels il a confiance. Ces préférences en termes de paiement – qui varient d’un pays à l’autre – ont des répercussions sur la stratégie à adopter par les entreprises (désireuses d’être) actives en ligne. Et ce, d’autant plus si elles souhaitent se développer dans d’autres pays européens ou à l’international¹⁸. Si ces entreprises ne proposent pas les bons moyens de paiement, elles risquent de perdre une part de leur clientèle potentielle, tant sur le marché national que sur les marchés étrangers. Plus largement, l’environnement socio-culturel et les habitudes des consommateurs influencent leurs attitudes vis-à-vis des conditions de transaction telles que les conditions d’achat, de paiement et de livraison. Ceci suggère un besoin pour les entreprises (désireuses d’être) actives en ligne de bien connaître le marché sur lequel elles souhaitent s’implanter, entre autres en multipliant les choix de modes de paiement. De manière générale, plus l’e-commerçant propose des moyens de paiement différents, plus il lève les réticences au paiement en ligne, et par conséquent, plus il augmente son taux de conversion.

Le m-commerce

Si récemment, les transactions B2C ont connu une croissance rapide, c’est également lié à l’explosion des ventes de smartphones et de tablettes et à l’utilisation grandissante de ces appareils (m-commerce) et de leurs applications pour l’achat en ligne, notamment soutenue par le développement des connexions mobiles (cf. point 2.2.5). En 2021, 91 % des e-acheteurs belges ont déjà utilisé un ordinateur pour réaliser un achat en ligne, 75 % un smartphone, 53 % une tablette et 20 % un smart speaker¹⁹ (Safeshops, 2022). Selon BeCommerce, en termes de dépenses, l’utilisation du smartphone représentait 12 % des dépenses effectuées en ligne en 2019. En comparaison, la même année, 78 % des e-acheteurs français ont déjà utilisé un ordinateur pour réaliser un achat en ligne, 59 % un smartphone et 17 % une tablette (FEVAD, 2022). En France, les achats mobiles représentent 22 % du chiffre d’affaires des sites e-commerce et cette part monte à 35 % pour les sites leaders. Aux Pays-Bas, les consommateurs ont fortement assimilé le m-commerce – qui compte en 2021 pour 21 % des dépenses en ligne (contre 62% pour les ordinateurs et 14 % pour les tablettes) et 28 % des achats en ligne (contre 55 % et 14 %) (Thuiswinkel, 2022).

¹⁸ Visa et Paypal ne sont par exemple pas du tout utilisés en Chine.

¹⁹ Un smart-speaker est un haut-parleur sans fil qui intègre un assistant virtuel doté d’une intelligence artificielle avec laquelle l’utilisateur peut interagir vocalement (par ex. Alexa, Assistant Google et Siri). Il est alors possible pour l’utilisateur de passer vocalement des commandes sur des sites marchands, de commander à la voix certaines fonctions domotiques de l’habitation (éclairage, chauffage, climatisation...), de lancer la lecture de musique, d’actualités, d’effectuer une recherche sur Internet, de consulter la météo, etc.

L'Allemagne n'est pas en reste. Le m-commerce y constitue un domaine en plein essor. Selon le rapport 2018 Global Payments Report de Worldpay, en 2022, le Royaume-Uni (100 milliards d'euros), la France (54,5 milliards d'euros) et l'Allemagne (44,3 milliards) feront partie des plus grands marchés du m-commerce dans le monde. L'appropriation du m-commerce par les consommateurs semble ainsi faire son chemin en Belgique et dans ses pays voisins.

Cette forte croissance du m-commerce dans les pays voisins (et au Royaume-Uni) peut notamment être mise en lien avec la taille du secteur du développement d'application mobile (ou « app ») dans ces pays. L'écosystème d'Apple est ici utilisé comme proxy pour estimer l'importance du secteur du développement d'applications en Belgique et dans les pays voisins. Les Pays-Bas disposent ainsi de la plus importante concentration d'emplois dans le secteur du développement d'applications en Europe (4e en valeur absolue, après le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France). Environ 2 % de la main-d'œuvre néerlandaise travaille au développement d'applications liées à l'écosystème Apple²⁰, soit 167 000 emplois aux Pays-Bas (contre 262 000 en Allemagne, 220 000 emplois France et seulement 23 000 en Belgique). L'Allemagne accueille quant à elle la plus forte concentration d'entreprises impliquées dans la chaîne logistique et les activités d'exploitation d'Apple.

Bien que les ordinateurs portables et de bureau soient utilisés pour la majorité des achats en ligne et qu'ils restent privilégiés pour les achats plus coûteux, la popularité du smartphone ne cesse de croître. Et ce mode d'achat qui favorise de plus les achats en ligne impulsifs²¹ devrait continuer à se développer dans les années à venir, porté par les tranches les plus jeunes de la population (surtout les 13-17 ans et les 18-30 ans) et par l'influence croissante du « social shopping »²². Le m-commerce génère ainsi un nouveau potentiel économique dont les conséquences commencent tout juste à être appréhendées. Ces constats mettent en évidence l'importance pour les entreprises belges actives en ligne de développer un canal m-commerce en vue de développer leurs ventes en ligne B2C et d'atteindre des parts de marché dans les pays voisins (CCE, 2022a).

²⁰ Cf. <https://www.apple.com/fr/job-creation/>.

²¹ Avant, les consommateurs cherchaient des informations sur les produits qui les intéressaient et les commandaient ensuite le soir avec leur PC. Aujourd'hui, lorsqu'ils attendent ici ou là et qu'ils ont un peu de temps devant eux, ils surfent sur leur smartphone ou tablette et passent directement à l'achat.

²² Le principe du social shopping consiste à utiliser les réseaux sociaux comme canaux de vente, en se basant sur les interactions entre individus (recommandations, avis, commentaires, partage...) et en utilisant des fonctionnalités dédiées au commerce en ligne. Ce canal de vente permet à la fois d'attirer l'attention de l'internaute (création d'un stimulus lors de la consultation de son fil d'actualité ou de la page des influenceurs suivis) et de créer un contact client/vendeur sur le long terme. Les grands noms des réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Snapchat, ...) ont des webshops ainsi que des boutons permettant d'acheter directement sur leur plateforme afin d'inciter les internautes à passer à l'action.

2.1.2 Marché multilingue

La Belgique, bien qu'étant une petite économie, fait face à une fragmentation de son marché en ligne en raison de ses trois langues officielles (français, néerlandais et allemand), ce qui rend les opérations en Belgique relativement difficiles pour un commerçant en ligne, même pour les magasins belges. D'autant plus que les consommateurs résidant en Belgique sont plus enclins à passer commande dans des webshops de leur langue. Selon l'enquête de bpost (2018), 31 % des Belges limitent même leurs achats en ligne aux webshops dans leur propre langue. Seulement 14 % des Belges n'accordent aucune importance à la langue de la boutique en ligne.

Le consommateur belge achète d'ailleurs dans une plus grande proportion auprès de vendeurs étrangers que la moyenne de ses homologues des pays de l'UE et des pays voisins (à l'exception des Pays-Bas) et opte majoritairement pour des boutiques en ligne dans les pays voisins lors de ses achats en ligne transfrontaliers (cf. point 2.3.1). Ce constat, ainsi que la présence d'enseignes et d'extensions de site web néerlandaises (bol.com, Coolblue), françaises (Amazon.fr) et allemandes (Amazon.de, Zalando) parmi les principaux acteurs de l'e-commerce B2C sur le marché belge s'expliquent ainsi entre autres par la préférence des consommateurs belges d'acheter dans leur langue maternelle. Les webshops néerlandais attirent les consommateurs belges néerlandophones et les webshops français, les consommateurs belges francophones²³.

Le statut multilingue de la Belgique est par conséquent l'une des clés pour maîtriser le marché belge du commerce électronique. Les entreprises (désireuses d'être) actives en ligne qui décident de ne s'adresser qu'à une partie du marché belge – par ex. le marché francophone avec un site web uniquement en français – réduisent leur potentiel de développement. Pour atteindre l'ensemble du marché belge, les webshops doivent dès lors être proposés dans deux langues au minimum (français et néerlandais), voire dans trois ou quatre langues (allemand et anglais). Et cela, les grands acteurs étrangers actifs sur le marché belge l'ont bien compris. Bol.com et Coolblue, principaux acteurs de l'e-commerce en Belgique, en particulier en Flandre, ont par exemple réalisé les investissements pour traduire leur site web et leur app en français afin de toucher davantage de consommateurs wallons et bruxellois et de s'attaquer au marché francophone.

Bien que le plurilinguisme (français, néerlandais, allemand et anglais) de la population belge soit un défi pour les entreprises souhaitant se développer sur le marché belge, il peut également offrir des opportunités pour le développement de l'e-commerce en

²³ Selon l'étude de Bpost (2018), 87 % des Flamands sont prêts à acheter dans des boutiques en ligne néerlandaises et 73 % des Belges francophones sont prêts à acheter dans des boutiques en ligne françaises.

Belgique. Un site en plusieurs langues améliore son attractivité pour les consommateurs étrangers et une main-d'œuvre multilingue facilite la communication avec les consommateurs étrangers (par ex. LiveChat ou SAP). Le plurilinguisme qui caractérise la Belgique offre ainsi des opportunités d'exportations des entreprises belges actives en ligne vers les pays voisins (France, Pays-Bas et Allemagne) qui partagent une langue commune aux langues officielles de la Belgique (cf. point 2.3.2). Cette particularité peut permettre aux acteurs belges de développer leurs activités et d'évoluer sur un marché plus grand. Dans ce contexte, l'anglais est une langue importante en ce qui concerne les ventes en ligne internationales (au-delà des pays voisins). On constate d'ailleurs que l'affinité des Néerlandais avec la langue anglaise, n°1 au monde des anglophones non natifs, facilite considérablement l'accès à l'e-commerce et les ventes en ligne à l'international (cf. point 2.3.2).

2.1.3 Préférences et exigences des consommateurs

Les habitudes culturelles et les traditions commerciales varient d'un pays à l'autre et même d'une région à l'autre, ce qui a des implications sur le développement et la stratégie des entreprises nationales (désireuses d'être) actives en ligne.

Orientation des consommateurs : type d'achats en ligne

En Belgique et dans les pays voisins, la mode et l'habillement représentent la catégorie d'achats en ligne la plus courante en pourcentage d'e-acheteurs. Avant la crise sanitaire, en Belgique, aux Pays-Bas et en France, cette catégorie était suivie par celle des loisirs et des produits culturels et ensuite par les voyages et le tourisme. En Belgique, ces deux catégories représentaient plus de la moitié des dépenses en ligne des consommateurs²⁴. Depuis la crise sanitaire et les restrictions sanitaires imposées à certains secteurs (tels que les voyages et l'horeca), diverses tendances s'observent dans les trois pays. En France, les jouets sont passés en troisième position, devant le tourisme et les voyages, tandis que l'achat en ligne de produits alimentaires (livraison de repas et click&collect) a fortement gagné en importance en Belgique. Aux Pays-Bas, les consommateurs se sont tournés vers le téléchargement et le streaming de films ou de séries, ainsi que vers les commandes aux restaurants. Après la mode et l'habillement, les consommateurs allemands sont plus fortement orientés vers l'achat en ligne d'appareils électroniques, d'ordinateurs et d'accessoires informatiques (y compris les téléchargements de logiciels, etc.) – qui arrivent en deuxième position des achats en ligne sur la base du volume des ventes. La troisième position est occupée par les services de mobilité tels que les billets de train et d'avion et les

²⁴ Les e-acheteurs belges sont proportionnellement plus nombreux à effectuer des achats en ligne dans la catégorie « mode et habillement ». Les voyages et l'événementiel (festival, concert, exposition, ...) coûtent néanmoins généralement plus chers que d'autres produits (par ex. t-shirt, livre, ...). Ils représentent en conséquence une part plus importante dans les dépenses en ligne des consommateurs belges.

services de voyage tels que les réservations d'hôtel (Copenhagen Economics, 2021). Dans les trois autres pays, les achats en ligne de produits électroniques sont également fréquents. Les biens domestiques (bricolage, décoration, meubles, ...) ont eu la cote durant la crise sanitaire.

Bien que ces services aient chuté pendant la crise sanitaire, on peut s'attendre dans les mois à venir à une forte reprise du secteur des loisirs et des produits culturels et du secteur des voyages et du tourisme – déjà en cours ²⁵- suite à la levée des restrictions sur les secteurs des services.

Autre tendance : la demande en ligne pour les produits de seconde main s'accroît en Belgique et dans les pays voisins. Les sites 2ememain, Facebook Market, Vinted, eBay, AutoScout24 et Vroom sont par exemple très populaires en Belgique. En France, deux sites parmi les cinq sites marchands les plus visités ont pour activité l'achat et la vente de produits de seconde main (Leboncoin et Vinted) et 50 % des e-acheteurs français ont acheté en ligne des produits reconditionnés ou de seconde main (FEVAD, 2022). Au niveau européen, eBay se classe en deuxième position (derrière Amazon) du Top 100 de Cross Border Commerce Europe des marketplaces transfrontalières opérant en Europe, Vinted en septième place et la plateforme belge des collectionneurs Delcampe en 29^e position. Des biens d'occasion sont désormais vendus par 41 % des plateformes présentes dans ce Top 100.

Facilité, prix bas et large gamme de produits

Le développement de l'e-commerce B2C permet aux acheteurs de bénéficier de prix plus attractifs, d'une gamme de produits plus large et d'une réduction du temps d'achat. La facilité d'achat (disponibilité 24h/24, 7j/7), un meilleur prix et une gamme de produits plus large sont d'ailleurs, dans cet ordre, les principaux incitants de l'achat en ligne auprès des Belges.

Les consommateurs ont également des préférences en termes de politiques de pratiques de livraison et de retour. Selon une étude du SPF Économie (2022a), réalisée par Retis²⁶, le consommateur a tendance à considérer l'expérience client fournie de la part des grandes plateformes étrangères (comme Amazon, Bol, Coolblue, Ali Express) comme l'expérience client de référence – c.-à-d. comme la norme de service en matière d'e-commerce et de livraison. Or, ces grandes plateformes offrent de plus en plus la possibilité d'être livré à domicile dès le lendemain (J+1), voire parfois le jour

²⁵ L'économie des services n'a pas encore retrouvé son niveau d'avant crise (BeCommerce, 2022). La reprise des voyages concerne par exemple surtout les voyages en Europe, les voyages internationaux – plus coûteux – restant encore limités.

²⁶ Audition de Monsieur Damien Jacob, fondateur du cabinet-conseil Retis et chargé de cours à HEC-ULiège, EPHEC et UniStra, sur l'état de l'entrepreneuriat e-commerce en Belgique, organisée le 8 novembre 2022.

même dans un délai de quelques heures. Elles proposent également d'autres services tels que le choix du créneau horaire de livraison, le changement du mode de livraison après commande et la livraison gratuite. Ces grandes plateformes ont la capacité de proposer ces services grâce à des investissements conséquents leur permettant d'assurer elles-mêmes leur logistique, ainsi qu'à leur politique de service après-vente (SAV) très complaisante à l'égard du consommateur²⁷. Suite à cette offre de livraison rapide, flexible et gratuite, certains consommateurs n'ont pas envie d'attendre, ni de se déplacer spécialement pour retirer un colis, et encore moins de payer un surcoût pour la livraison par rapport au prix pratiqué en magasin. Il est dès lors particulièrement difficile pour des acteurs nationaux actifs dans l'e-commerce de rivaliser avec les grandes plateformes étrangères. D'où l'importance pour les entreprises nationales de mettre en œuvre un écosystème favorable à un e-commerce durable et compétitif, qui permettra de pouvoir concurrencer ces grandes plateformes et d'offrir des services tout aussi attractifs du point de vue du consommateur.

Un des aspects évoqués parmi d'autres par les chaînes de magasins actives dans la commission paritaire du secteur du détail pour permettre aux acteurs belges de l'e-commerce de rivaliser avec les grandes plateformes étrangères, en termes de livraison rapide, concerne la préparation des livraisons le soir. Et ce, afin de pouvoir livrer le jour suivant la commande au client. La livraison à domicile (ou dans un autre lieu) dès le lendemain (J+1) requiert d'adapter l'organisation de la logistique, ce qui a des implications sur l'organisation du travail. Cela représente un défi de maintenir le juste équilibre entre, d'une part, la flexibilité du travail à un coût raisonnable et, d'autre part, les attentes légitimes des travailleurs et le bien-être physique et mental sur le lieu de travail.

Encadré 2-1 : Réglementation du travail dans le cadre des activités de commerce électronique²⁸

La loi belge sur le travail (art. 35 du code du travail) définit le travail de nuit comme le travail effectué entre 20 heures et 6 heures du matin. Dans les pays voisins, les heures de référence pour le travail de nuit diffèrent quelque peu de celles de la Belgique. Conformément à la loi nationale, le travail de nuit commence à minuit et se termine à 6 heures aux Pays-Bas et il commence à 23 heures et se termine à 6 heures en

²⁷ Le business model des grandes plateformes est très orienté « client ». Autrement dit, « le client est roi » : livraison et retour gratuits, choix du mode et des créneaux de livraison, call center service après-vente dans de nombreuses langues, remboursement de l'achat si client mécontent, etc. La stratégie est simple : fidéliser à tout prix, quitte à encaisser une perte sur la vente actuelle qui n'aurait pas été servie de manière optimale (SPF Économie, 2022a).

²⁸ Pour plus de détails cf. point 4.9 du Rapport « E-commerce et emploi : Facts&Figures » (CCE, 2023).

Allemagne. En France, la loi sur le travail stipule que « tout travail effectué au cours d'au moins neuf heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures est considéré comme du travail de nuit. La période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus tard à 7 heures »²⁹. Ainsi, contrairement aux Pays-Bas et à l'Allemagne, en Belgique, le travail de soirée est considéré comme du travail de nuit (CCE, 2023).

En Belgique, le travail de nuit est interdit par la loi, sous réserve des exceptions reprises à l'article 36 de la loi sur le travail du 16 mars 1971³⁰ et de la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable³¹. La loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable a ajouté à la liste des exceptions à l'interdiction du travail de nuit « l'exécution de tous les services logistiques et de soutien liés au commerce électronique ».

Cet ajout permet le travail de nuit dans le cadre des activités de commerce électronique, quelle que soit la commission paritaire dont relève l'entreprise. Depuis lors³², le travail de nuit (entre 20 heures et 6 heures du matin) est autorisé pour les activités d'e-commerce sur la base de l'art. 36 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail. L'autorisation du travail de nuit dans une entreprise nécessite toutefois le respect d'une procédure spéciale, c'est-à-dire la consultation des représentants des travailleurs et la modification du règlement de travail ou la conclusion d'une CCT d'entreprise.

La loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses en matière de travail énumère les mesures prises dans le cadre du « Job Deal ». En plus des possibilités offertes par la loi sur le travail faisable et maniable, le Job Deal prévoit, à partir du 20 novembre 2022, la possibilité d'introduire le travail de nuit pour le commerce électronique par la conclusion d'une convention collective avec un seul syndicat (CCT ordinaire), à condition

²⁹ À noter qu'il existe toutefois des exceptions à cette règle générale, comme, par exemple, pour certains commerces de détail situés dans des zones touristiques internationales, où le travail à partir de 22 heures et pendant au moins sept heures consécutives, y compris entre minuit et 7 heures du matin, est également considéré comme du travail de nuit (CCE, 2023).

³⁰ Cf. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/03/16/1971031602/justel>.

³¹ Cf. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-05-mars-2017_n2017011012.html.

³² À noter qu'avant l'entrée en vigueur de la loi sur le travail faisable et maniable, un A.R. du 13 mars 2016 prévoyait déjà une dérogation à l'interdiction du travail de nuit pour les entreprises appartenant aux commissions paritaires 201 (commerce de détail indépendant), 202 (commerce de détail alimentaire), 311 (grand commerce de détail) et 312 (grands magasins). Pour chacune des CP susmentionnées, une convention collective cadre sur le travail de nuit pour les activités de commerce électronique a été conclue (CCE, 2023).

que ce travail de nuit concerne des prestations situées entre 20 heures et 24 heures ou entre 5 heures et 6 heures.

La loi du 3 octobre 2022³³ prévoit également, à partir du 20 novembre 2022, la possibilité de lancer, sans convention collective (CCT), ni devoir suivre la procédure standard de modification du règlement de travail, un projet pilote unique de 18 mois pour effectuer volontairement du travail de nuit entre 20 heures et minuit et à partir de 5 heures du matin. Par dérogation aux articles 11 et 12 de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, les horaires de travail peuvent être mentionnés dans le règlement de travail sans devoir suivre la procédure de modification du règlement de travail. Les employeurs qui souhaitent mener une telle expérience doivent par contre en informer par écrit la direction locale compétente de la Direction générale Contrôle des Lois sociales du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et la (sous)-commission paritaire compétente, ainsi que se conformer à certaines autres obligations administratives précisées dans l'art. 28 de la loi du 3 octobre 2022³⁴.

³³ Loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail. Concernant la procédure détaillée de mise en œuvre du projet pilote unique, cf. "CHAPITRE 7. - E-commerce ; Section 2. - Expérience en matière d'organisation du travail dans le cadre de l'E-commerce" (Art. 28, §1er à §4) de cette loi.

³⁴ Art. 28 « §1er Sont associés à la mise en œuvre de l'expérience, le conseil d'entreprise ou, à défaut de celui-ci, le Comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut de celui-ci, la délégation syndicale, ou à défaut les travailleurs impliqués eux-mêmes. Un employeur ne peut mettre en œuvre qu'une fois une telle expérience avec une durée maximum de 18 mois. Cette limitation à une fois est également applicable au niveau de l'unité technique d'exploitation telle que définie à l'article 14 de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie dont l'employeur fait partie. Dans le cadre de l'information de la direction locale de la Direction générale Contrôle des Lois sociales, l'implication des organes susmentionnés ou, à défaut les travailleurs concernés, doit être démontrée et il doit être communiqué quelle sera la durée de l'expérience. Cette notification comprend les raisons pour lesquelles les employeurs souhaitent mener une telle expérience et les critères qui vont être utilisés pour l'évaluation de l'expérience.

§ 2. Les travailleurs qui souhaitent participer à l'expérience doivent indiquer individuellement par écrit à l'employeur qu'ils demandent à participer à l'expérience proposée. La demande du travailleur doit être conservée par l'employeur afin de s'assurer du respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la durée du travail et au travail de nuit, et tenue à la disposition des inspecteurs sociaux de la Direction générale Contrôle des Lois sociales pendant la durée de l'expérience jusqu'à un an après la fin de celle-ci. La demande du travailleur de participer à l'expérience ne peut donner lieu à aucun traitement défavorable de la part de l'employeur. L'employeur ne peut faire aucun acte tendant à mettre fin unilatéralement au contrat de travail du travailleur qui ne fait pas usage du droit de demander à participer à l'expérience, sauf pour des motifs étrangers à la demande. La charge de la preuve de ces motifs incombe à l'employeur. À la demande du travailleur, l'employeur lui en donne connaissance par écrit.

§ 3. Après la fin de l'expérience, le conseil d'entreprise ou, à défaut de celui-ci, le Comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut de celui-ci, la délégation syndicale en concertation avec l'employeur, doivent évaluer l'expérience, notamment en ce qui concerne les raisons invoquées pour l'expérience contenue dans la notification écrite visée au § 1er. Dans les trois mois suivant la fin de l'expérience, l'évaluation doit être fournie au président du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et la (sous)-commission paritaire compétente ».

Ce nouveau régime ne s'applique qu'au commerce en ligne de biens meubles. Ces mesures seront réexaminées en novembre 2024.

Les entreprises de la distribution ont pour diverses raisons (santé, adéquation famille travail, ...), tout comme un grand nombre d'autres secteurs, été soumises à l'interdiction du travail de nuit (20 heures-6 heures). Depuis 2016, plusieurs modifications réglementaires permettant d'introduire le travail de nuit dans le cadre du commerce électronique, sous certaines conditions (négociation avec les syndicats ou projet pilote), ont eu lieu (cf. Encadré 2-1). En Belgique, six grandes entreprises du commerce de détail (Torfs, FNAC Vanden Borre, Ikea Belgium, Van de Velde NV, Prodex North European Logistics & Services et Colruyt Group³⁵) ont entrepris des négociations et réalisé des accords sur le travail de soirée (20 heures-24 heures) et/ou de matinée (à partir de 5 heures). Dans le cadre de ces accords, les majorations relatives au travail de nuit sont déterminées conformément aux dispositions de la CCT n°4636. Ces indemnités peuvent varier fortement d'une entreprise à l'autre. Jusqu'à présent, le nouveau cadre législatif n'a pas mené à beaucoup d'accords sur le travail de soirée et/ou de matinée dans les entreprises belges du secteur de la distribution³⁷. En outre, aucun projet pilote n'a été lancé jusqu'à présent depuis que la possibilité de mener des projets pilotes dans le cadre de l'accord sur le travail est entrée en vigueur le 20 novembre 2022.

Ce constat résulte de l'interaction de plusieurs facteurs qui interagissent différemment en fonction du contexte commercial et social des entreprises concernées. Certaines entreprises ont un business modèle qui ne demande pas d'avoir recours au travail de soirée, de nuit et/ou de matinée, d'autres l'externalisent vers le secteur de la logistique en Belgique ou à l'étranger. Cette externalisation se fait pour différentes raisons. Elle permet entre autres de se décharger de la complexité logistique, administrative (etc.) de l'organisation du travail de soirée, de nuit et de matinée. D'autres encore peuvent appréhender que des accords de travail de soirée, de nuit ou de matinée aboutissent à des sursalaires – qui pourraient engendrer un différentiel concurrentiel par rapport à des concurrents étrangers ou d'autres secteurs belges. Une étude du SPF Économie (2022a), réalisée par Retis, a en outre conclu que les PME sont très peu (ou en tout cas beaucoup moins) concernées par la difficulté de préparer les commandes de livraison le soir. En effet, beaucoup de PME sous-

³⁵ Pour plus de détails cf. point 4.9 du Rapport « E-commerce et emploi : Facts&Figures » (CCE, 2023).

³⁶ Cf. Art. 13, §1er de la CCT n°46 du 23 mars 1990 relative aux mesures d'encadrement du travail en équipes comportant des prestations de nuit ainsi que d'autres formes de travail comportant des prestations de nuit, modifiée par les conventions collectives de travail n°46 sexies du 9 janvier 1995 et n°46 septies du 25 avril 1995.

³⁷ Le rapport sur l'emploi (CCE, 2023) montre d'ailleurs que le travail du soir est nettement moins fréquent dans le secteur belge du commerce de détail en comparaison avec les pays voisins (Allemagne et Pays-Bas) et avec les autres secteurs analysés (principalement logistique et commerce de gros). Dans le secteur du commerce de détail, le travail de nuit est relativement peu répandu, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique.

traitent la livraison de leurs ventes à des prestataires externes du secteur de la logistique (cf. point 2.3.2) – secteur qui bénéficie de dérogations à l'interdiction du travail de nuit (loi sur le travail du 16 mars 1971, art. 35, §2). Dans les PME restantes qui internalisent la logistique, compte tenu du volume journalier très faible, la logistique est généralement assurée par l'indépendant lui-même.

Dans le contexte d'un business modèle durable³⁸, on peut raisonnablement s'attendre, à la condition que cela puisse se faire à des prix concurrentiels par rapport aux pays voisins, à une tendance croissante à la réinternalisation et la relocalisation des activités logistiques en Belgique, entre autres au sein des entreprises de distribution déjà établies en Belgique et de leurs dépôts existants. Ceci n'exclut pas que des big players étrangers implantent une partie de leurs activités et investissent dans des capacités logistiques e-commerce en Belgique. Ces évolutions sont plus que nécessaires afin de limiter l'empreinte écologique des livraisons e-commerce en utilisant des dépôts pour préparer les livraisons à proximité du client. D'autres raisons importantes de ces évolutions seront entre autres le contrôle stratégique de la chaîne de valeur et le contrôle de la qualité de la livraison. Ces évolutions constituent ainsi une opportunité pour relocaliser et réinternaliser les activités d'e-commerce au sein des entreprises en Belgique.

Ce nouveau contexte démontre la nécessité d'un dialogue sociale constructif et équilibré au sein des secteurs, des commissions paritaires et/ou des entreprises qui veulent conclure des accords sur l'organisation du travail³⁹ - la réalisation de ces accords étant la prérogative des interlocuteurs sociaux. Un des enjeux du dialogue social est par conséquent de parvenir, dans le cadre légal existant (cf. Encadré 2-1), à négocier des accords sur l'organisation du travail en matière d'e-commerce afin de trouver le juste équilibre entre, d'une part, la flexibilité du travail à un coût raisonnable et, d'autre part, les attentes légitimes des travailleurs et le bien-être physique et mental sur le lieu de travail.

Bien que cela ne soit souvent pas tenable tant du point de vue financier qu'environnemental, une livraison à domicile gratuite (ou à faible coût)⁴⁰ et des retours

³⁸ Impliquant entre autres la réduction de la pollution engendrée par le transport routier, le recours à des systèmes de traçabilité plus verts, le recours à des logiciels de « Transport Management System » pour optimiser la mise en œuvre des opérations, un entreposage des marchandises moins énergivore, une livraison du dernier kilomètre plus efficace, la réduction de la distance entre les différents points d'expédition et le lieu de livraison, ...

³⁹ En Belgique, des organes de concertation existent en effet à trois niveaux : interprofessionnel, sectoriel et entreprise. Via ces organes de concertation, des accords peuvent être conclus, tant au niveau sectoriel qu'au niveau des entreprises, afin de permettre des dérogations et/ou des changements par rapport à la législation sur le travail. Au sein du groupe Colruyt, le travail de soirée a par exemple pu être instauré, à la suite de négociations, via une CCT d'entreprise (CCE, 2023).

⁴⁰ Selon l'enquête de Bpost (2018), 77 % des particuliers résidant en Belgique valident leur commande en ligne si la livraison est gratuite et 64 % interrompent leur commande si les frais de livraison sont trop élevés.

faciles et de préférence gratuits⁴¹ sont également des éléments importants recherchés par les e-acheteurs belges (CCE, 2022a). En raison de l'absence de « big players » belges (cf. point 2.3.2), ces préférences peuvent expliquer que les consommateurs belges se tournent vers les e-vendeurs étrangers et en particulier vers les « big players » étrangers⁴², qui peuvent, étant donné leur grande taille, proposer une plus large gamme de produits et des prix plus bas que leurs concurrents de plus petites tailles (notamment grâce aux économies d'échelle), ainsi que des livraisons et des retours gratuits.

D'autres préférences de consommation des consommateurs belges indiquent que les boutiques en ligne actives en Belgique ont intérêt à développer une stratégie multicanale, à proposer un site web de qualité et à exploiter le canal de réseaux sociaux. En effet, les consommateurs belges :

- a) font des achats en ligne bien réfléchis et se rétractent moins que les consommateurs des pays voisins. Ils accordent également plus leur confiance à une marque (et aux produits d'une certaine marque) et sont généralement des consommateurs « fidèles » ;
- b) suivent davantage une stratégie omnicanale. Nombreux d'entre eux effectuent notamment des recherches en ligne pour ensuite acheter en magasin afin d'avoir un meilleur aperçu du produit (CCE, 2022a) ;

Outre le fait que le consommateur belge reste souvent fidèle à ses habitudes de consommation, cette préférence pour le passage à l'achat en magasin peut être liée aux fonctionnalités offertes par les boutiques en ligne belges (possibilité de commander et payer en ligne via le webshop, présence ou absence de vidéos, (im)possibilité de zoomer sur les illustrations de produits, ...). Ceci peut notamment s'expliquer par le fait que les boutiques en ligne belges sont majoritairement de petits acteurs (cf. point 2.3.2). Or, étant donné les coûts de développement et de mise à jour conséquents d'un site de vente en ligne⁴³, en comparaison avec de grands acteurs, les boutiques en ligne gérées par des PME sont moins nombreuses à disposer de leur propre site internet, a fortiori avec des fonctionnalités complexes telles qu'une description

⁴¹ À noter que les taux de retours sont néanmoins plus faibles en Belgique dans toutes les catégories de produits en comparaison aux pays voisins. Selon BEHV, le taux élevé de retour pour les vêtements et les chaussures (resp. 32 % et 17 %) a dissuadé de nombreux petits magasins physiques allemands de créer leur propre boutique en ligne.

⁴² Les consommateurs belges achètent souvent en ligne sur les plateformes des géants de l'e-commerce telles que Amazon (USA, FR, UK, D), Zalando (D), eBay (USA), Bol.com (NL), Wish ou Alibaba (Chine).

⁴³ Selon une enquête menée en 2020 par Unizo auprès des PME situées en Flandre, la difficulté de maintenir la boutique en ligne à jour (30 %) est le troisième principal facteur d'échecs/menaces cité par les PME sondées, derrière la concurrence des grandes boutiques en ligne internationales (60 %) et les coûts trop élevés par rapport aux recettes (42 %).

de biens ou services (ou une liste des prix), la possibilité de commande (ou de réservation) en ligne et la possibilité de suivi des commandes⁴⁴. Les PME ne sont ainsi pas toujours en mesure d'offrir toutes les fonctionnalités sur leur webshop car, par rapport aux grands acteurs, elles disposent de moins de ressources, doivent faire beaucoup elles-mêmes et n'ont pas toujours la possibilité de faire appel à une équipe spécialisée pour les aider (cf. point 2.3.2). Cette problématique n'est ainsi pas propre à la Belgique, mais à la taille des acteurs actifs en ligne.

- c) sont également sensibles aux produits qu'ils suivent sur les médias sociaux, puisque 35 % d'entre eux achètent des produits qu'ils suivent sur Instagram ou Facebook.

Depuis quelques années, le « click&collect » rencontre également un certain succès en Belgique, bien qu'il soit encore inférieur à celui rencontré en France ou au Royaume-Uni. Les solutions via points-relais peinent par contre à se développer en Belgique, en particulier par rapport à d'autres pays comme la France. En Belgique, de nombreuses boutiques en ligne optent pour des livraisons à domicile, sans offrir cette possibilité de collecte – dont l'existence est dès lors peu connue par le consommateur. Il est toutefois probable que cette offre de consignes automatiques se développe dans les prochains mois en Belgique, des acteurs étrangers ayant des plans de déploiement en milieu urbain et péri-urbain.

Le confort de livraison à domicile, une disponibilité 24h/24, des achats plus pratiques, des prix plus bas, une gamme de produits plus large et plus de possibilités de comparaison sont également des facteurs déterminants de l'achat en ligne en Allemagne, aux Pays-Bas et en France. Pour les achats importants, les consommateurs planifient la majorité du temps ce qu'ils achètent en ligne et réalisent peu d'achats impulsifs en ligne. Une différence subsiste toutefois entre d'un côté les consommateurs néerlandais et de l'autre les consommateurs allemands et français pour ce type d'achats. D'un côté, les consommateurs néerlandais sont particulièrement soucieux du prix, friands de nouveauté, toujours curieux des dernières tendances et ressentent moins le sentiment de fidélité que les consommateurs belges par exemple⁴⁵. Le prix est toujours le principal facteur d'achat en ligne. Le consommateur néerlandais a d'ailleurs plus recours aux comparateurs en ligne que ces voisins européens. Ce qui explique, du moins partiellement, le succès des « big pure players » aux Pays-Bas et la plus forte appropriation des nouvelles technologies numériques comme le m-commerce (cf. point 2.1.1). Il est cependant à noter que le consommateur néerlandais n'en est pas moins exigeant et qu'il ne néglige pas pour autant la qualité. De l'autre côté, les consommateurs allemands et français

⁴⁴ Source : Eurostat, Sites web et leurs fonctionnalités, par classe de taille d'entreprises, isoc_ciweb.

⁴⁵ Cf. Notamment le "Market monitor : Focus sur les performances et les perspectives du secteur de la distribution de biens durables / non alimentaires" publié en 2017 par Artadius.

– tout comme les Belges - attachent une importance relativement plus élevée à la qualité et à la confiance et préfèrent ainsi souvent se rendre en magasin pour pouvoir toucher et essayer les produits avant de les acheter. Ceci explique, du moins en partie, les bonnes performances des acteurs « mixed players » en France et en Allemagne. Cette importance de la qualité et la confiance se voit également dans les préférences de paiement des e-acheteurs allemands qui vont préférer payer après réception du produit (cf. point 2.1.1). Pour les biens de consommation courante, le prix est par contre le facteur prédominant en Allemagne et en France, tout comme aux Pays-Bas et en Belgique. D'où le succès des grandes plateformes en Belgique et dans les trois pays voisins (cf. point 2.3.1), mais aussi le succès grandissant des plateformes de seconde main telles que 2emain et Vinted (cf. supra).

Achats sur les plateformes

Selon Cross-Border Commerce Europe (2021), les plateformes (ou « marketplaces ») constituent la majorité de l'e-commerce en Europe, celles-ci ayant généralement une dimension internationale. En 2019, les plateformes actives sur le marché européen ont généré 84 milliards d'euros, soit 59 % du chiffre d'affaires total de l'e-commerce hors voyages et services (143 milliards d'euros). En 2020, la part des plateformes est restée à 59 % et a représenté un montant de 115,4 milliards d'euros sur les 198,5 milliards d'euros réalisés sur le marché en ligne européen. En 2020, les places de marché ont ainsi connu une croissance incroyable de 37,5 %, soutenue par les places de marché C2C. Avec un chiffre d'affaires respectif de 44,3 milliards d'euros et de 22,8 milliards d'euros en 2020, Amazon (US) et eBay (US) occupent la tête du classement⁴⁶ et représentent plus de la moitié du marché européen. Ces plateformes sont suivies par AliExpress (CN) et Etsy (US). Cross-Border Commerce Europe (2021) estime que cette tendance à l'achat sur des grandes plateformes devrait se poursuivre à l'avenir, accélérée suite à la pandémie du coronavirus. Selon ses prévisions, les achats en ligne transfrontaliers sur les plateformes devraient atteindre une part de marché de 65 % en 2025. Ces chiffres suggèrent que les plateformes continueront de constituer un élément important de l'avenir de l'e-commerce.

Cette forte position des plateformes est visible en Belgique et dans les pays-voisins. Le Top 10 des webshops les plus visités par les consommateurs belges sont des plateformes⁴⁷ et les plateformes sont fortement représentées dans le Top 10 des plus

⁴⁶ Le "Top 100 Marketplaces Commerce Europe" de Cross-Border Commerce Europe n'est pas uniquement conçu sur la base du chiffre d'affaires réalisé, mais résulte de huit paramètres qualitatifs et quantitatifs qui viennent pondérer le classement. Il tient notamment compte du nombre de pays couverts, du nombre et du pourcentage de visites transfrontalières ou encore des services offerts aux clients. Quatre paramètres pondérés supplémentaires affinent le classement : le type de business model des marketplaces, la stratégie pan-européenne de la marque des marketplaces, la stratégie "AI & Bigdata" des Marketplaces ainsi que le type et le nombre de services offerts à leurs clients marketplaces.

⁴⁷ Par ordre : Amazon.fr, 2emain.be, 2dehands, Bol.com, Amazon.com, Aliexpress.com, Amazon.de, Zalando.be,

grands webshops par chiffre d'affaires réalisé en Belgique (cf. point 2.3.1). Les acheteurs aux Pays-Bas et en Allemagne ont également fortement recours à des plateformes de vente pour trouver de bonnes affaires. La part des achats B2C réalisés sur les plateformes est estimé à 48 % en Allemagne (Copenhagen Economics, 2021) et trois Néerlandais sur cinq sont clients de plateformes numériques (Thuiswinkel, 2021). Par rapport aux Néerlandais et aux Allemands, les Français passent relativement moins par les plateformes pour leurs achats en ligne. En 2021, les Français déclaraient faire plus d'un tiers (35 %) de leurs achats en ligne sur des plateformes (Mirakl, 2022). Cette tendance devrait néanmoins s'accroître dans les années à venir, 70 % des Français déclarant que les plateformes sont le moyen le plus pratique de faire des achats. L'étude de Mirakl (2022) indique également que les « power shoppers » français - c'est-à-dire des consommateurs achetant en ligne au moins une fois par semaine – sont les premiers adeptes des plateformes. Ils effectuent 45 % de leurs achats en ligne sur des plateformes, contre 35 % pour le consommateur français moyen. Ceci démontre que plus les consommateurs font des achats en ligne, plus les plateformes représentent une part importante de leurs dépenses.

Selon une étude de Mirakl (2022) réalisée au niveau mondial, deux tiers (66 %) des consommateurs préfèrent les plateformes pour plusieurs raisons, dont principalement de meilleurs prix (62 %), une meilleure sélection de produits (53%) et de meilleures options de livraison (43 %) (cf. supra). Par ailleurs, l'étude met en évidence l'importance pour les vendeurs d'offrir une expérience client adaptée, la confiance étant l'enjeu principal.

Les plateformes représentent un canal d'achat en ligne très important en Belgique et dans les pays voisins. Pour les entreprises actives en ligne, il est ainsi essentiel de comprendre quelles sont les plateformes les plus populaires et comment maximiser les bénéfices des ventes pour maintenir et faire progresser leur position sur ces marchés. Cela leur permettra de faire évoluer leurs stratégies de vente en adéquation avec les nouvelles habitudes de consommation.

2.1.4 Disposition des consommateurs à réaliser leur achat à l'étranger

Selon les données d'Eurostat⁴⁸, les e-acheteurs belges sont proportionnellement plus nombreux à effectuer des achats en ligne auprès de vendeurs nationaux que leurs voisins européens (à l'exception des Pays-Bas) et semblent plus disposés à acheter

Ebay.be et Mediamarkt.be.

⁴⁸ En 2021, 86 % des e-acheteurs résidant en Belgique ont commandé sur internet des biens ou services auprès de vendeurs nationaux, contre 78 % en Allemagne, 80 % en France, 84 % en moyenne au sein de l'UE et 96 % aux Pays-Bas (CCE, 2022a). Données provenant d'Eurostat ([ISOC_EC_IB20](#)) exprimées en pourcentage de particuliers ayant commandé en ligne au cours des 3 derniers mois.

proche de chez eux. Selon une enquête d'iVox, pour 72 % d'entre eux, l'aspect « local » (qui signifie majoritairement belge ou même plus proche de chez eux) est l'un des critères les plus importants lorsqu'ils achètent en ligne. Néanmoins, dans les faits, plus de 50% achètent préférablement sur de grandes plateformes internationales tels que Bol.com, Coolblue, Amazon ou encore Zalando (cf. point 2.3.1). Les e-acheteurs belges sont en effet également proportionnellement nettement plus nombreux à effectuer des achats en ligne à l'étranger que leurs voisins européens⁴⁹ et y dépensent proportionnellement plus d'argent (CCE, 2022a). Selon Cross-Border Commerce Europe (2022), les dépenses en ligne transfrontalières des consommateurs belges s'élevaient ainsi à 5,5 milliards d'euros en 2021 (+37,5 % par rapport à 2020), ce qui représente 35,3 % des dépenses en ligne totales des consommateurs belges. À titre de comparaison, les dépenses transfrontalières comptent pour 15,9 % des dépenses totales des consommateurs néerlandais, 20,4 % des consommateurs français, 26,9 % des consommateurs allemands et 26,8 % des consommateurs européens.

La part des e-acheteurs belges réalisant des achats transfrontaliers au sein de l'UE est bien plus élevée que la moyenne européenne. Ceci s'explique par le fait que, lors de leurs achats transfrontaliers, les Belges optent majoritairement pour des boutiques en ligne proches de chez eux, c'est-à-dire dans les pays voisins. Ainsi, en 2018, deux tiers des achats transfrontaliers des e-acheteurs belges ont été réalisés dans les pays voisins (34 % aux Pays-Bas, 15 % en Allemagne, 10 % au Royaume-Uni⁵⁰, 7 % en France). À contrario, les e-acheteurs belges sont moins intéressés par les achats en ligne internationaux extra-européens que la moyenne européenne et que leurs voisins européens - qui achètent relativement plus en ligne en dehors de l'UE. En 2021, aux Pays-Bas, les achats en ligne transfrontaliers ont été effectués majoritairement en Allemagne (31 % des dépenses en ligne et 28 % des commandes en ligne), en Chine (resp. 10 % et 12 %), aux États-Unis (resp. 10% et 3 %) et au Royaume-Uni (resp. 9 % et 9 %)⁵¹. De même, les achats en ligne transfrontaliers des consommateurs allemands proviennent principalement des États-Unis, du Royaume-Uni et de la Chine.

⁴⁹ En 2021, 69 % des e-acheteurs résidant en Belgique ont commandé sur internet des biens ou services auprès de vendeurs étrangers, contre 37 % en Allemagne, 40 % en moyenne au sein de l'UE, 41 % aux Pays-Bas et 49 % en France (CCE, 2022a ; sur la base des données d'Eurostat, [ISOC_EC_IB20](#)).

⁵⁰ Ces données concernent la période pré-Brexit. Or, l'étude de Cross-Border Commerce Europe (2022) indique qu'au niveau européen, en 2022, le Brexit (nouvelles réglementations en matière de TVA, de logistique et de droits d'importation) a pesé lourd sur les ventes en ligne transfrontalières britanniques, en chute de 12 % par rapport à 2021. Le Royaume-Uni a perdu sa première place au classement des ventes en ligne transfrontalières au profit de l'Allemagne où les ventes transfrontalières ont crû de 18 % (CCE, 2022a). Bien que nous ne disposions pas de ces données au niveau belge, on peut supposer que la même tendance s'est produite en Belgique. Et que les achats des consommateurs belges auprès de webshops britanniques ont diminué suite au Brexit.

⁵¹ À noter que ces achats à l'étranger ne représentent pas une grande part de marché aux Pays-Bas. Selon Thuiswinkel (2021), sur les 26,6 milliards dépensés en ligne en 2020, seulement 2,6 milliards l'ont été à l'étranger (9,8 %). Selon Cross-Border Commerce Europe, sur les 28,8 milliards dépensés en ligne en 2020, seulement 4,3 milliards l'ont été à l'étranger (14,9 %).

Dans ce contexte, une étude de Sleuwaegen & Smith (2020)⁵² montre que la disposition des consommateurs à réaliser des achats transfrontaliers - qui diffère considérablement d'un pays à l'autre, même entre les pays qui font partie de l'Espace économique européen (EEE)⁵³ - n'est pas seulement liée aux caractéristiques personnelles du consommateur, mais semble également avoir une composante spécifique au pays. Au niveau des caractéristiques personnelles, la confiance des consommateurs dans les vendeurs étrangers – qui varie non seulement entre les pays mais aussi entre les individus et les entreprises étrangères - apparaît comme un déterminant clé de la décision d'effectuer des achats transfrontaliers en ligne⁵⁴. À titre d'exemple, la confiance sera plus élevée pour une grande entreprise établie que pour une entreprise relativement nouvelle ou petite. L'utilisation de plateformes de commerce électronique et de médias sociaux bien établis, en particulier ceux qui opèrent au niveau mondial, peut contribuer à accroître la confiance.

Outre les caractéristiques personnelles, les résultats de l'étude de Sleuwaegen & Smith (2020) démontrent clairement le rôle important que joue l'environnement social, économique et politique d'un pays dans la décision d'effectuer des achats transfrontaliers ou des achats nationaux. Un certain nombre de variables nationales s'avèrent ainsi être des facteurs déterminants de la décision d'acheter à l'étranger. On retrouve parmi ces facteurs :

- La taille du marché national : la taille du marché national est négativement associée à la probabilité d'effectuer des achats transfrontaliers (cf. point 2.2.4 pour plus de détails). Une part plus élevée d'entreprises nationales qui vendent en ligne est également associée à une probabilité plus faible d'achats transfrontaliers par rapport aux achats purement nationaux. Une augmentation d'un point de pourcentage de la part des entreprises nationales qui vendent en ligne diminue la probabilité de réaliser des achats transfrontaliers d'environ 3

⁵² L'étude de Sleuwaegen & Smith (2020) se base sur un modèle statistique de réponse qualitative (logit), utilisé pour tester des hypothèses sur un très grand ensemble de données couvrant 43 098 observations sur des individus vivant dans 30 pays appartenant à l'Espace économique européen (EEE) pour les années 2006, 2008, 2010, 2011, 2012 et 2014.

⁵³ Dans un marché intérieur intégré, les consommateurs devraient être indifférents à l'endroit où ils achètent leurs biens et services (Sleuwaegen & Smith, 2020). Or, en 2021, le pourcentage de consommateurs en ligne qui réalisent des achats transfrontaliers au sein de l'EEE varie considérablement, allant d'un minimum de 15 % en Pologne à un maximum de 97 % à Malte (Source : CCE, 2022a sur la base de Eurostat, isoc_ec_ibos). De même, la part des dépenses transfrontalières des e-acheteurs varie considérablement, allant d'un minimum de 15,9 % aux Pays-Bas à un maximum de 81,8 % au Luxembourg (Source : Cross-Border Commerce Europe, 2022).

⁵⁴ Au niveau des caractéristiques personnelles, des caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de revenu, la confiance dans les institutions influencent également la probabilité d'effectuer des achats transfrontaliers (Sleuwaegen & Smith, 2020). Les femmes et les personnes plus âgées sont moins susceptibles d'acheter des produits transfrontaliers, tandis que les personnes plus instruites et celles qui ont des professions plus qualifiées sont plus susceptibles d'acheter des produits transfrontaliers. Pour les inactifs et les retraités, ainsi que pour les étudiants, aucun effet statistiquement significatif n'est constaté. Les travailleurs indépendants ont tendance à effectuer davantage d'achats transfrontaliers.

%. Ces résultats confirment les intuitions du précédent rapport du CCE (2022a). D'une part, les petites économies telles que la Belgique ont globalement plus tendance à recourir aux achats en ligne transfrontaliers (cf. point 2.2.4). D'autre part, par rapport à ses voisins européens, la Belgique est caractérisée par une offre en ligne moins développée (cf. point 2.3.1), ce qui augmente la disposition des consommateurs belges à recourir à l'achat en ligne transfrontalier ;

- Le niveau d'urbanisation : Les acheteurs situés dans une grande ville sont beaucoup plus susceptibles d'effectuer des achats transfrontaliers que ceux situés dans des villes plus petites ou des zones rurales.

Le revenu moyen par habitant, ainsi que des variables institutionnelles et culturelles spécifiques exercent également une forte influence sur la décision d'acheter en ligne. Un revenu moyen par habitant plus élevé implique des dépenses par habitant plus élevées – qui permettent d'effectuer un plus grand nombre et une plus grande variété d'achats et favorisent davantage les achats transfrontaliers. L'étude de Sleuwaegen & Smith (2020) montre que cette relation entre le niveau de revenu et l'achat en ligne se marque toutefois surtout entre, d'un côté, les pays de l'ouest et du nord de l'Europe (caractérisés par un revenu moyen par habitant relativement plus élevé) et, de l'autre côté, les pays du sud et de l'est de l'Europe (caractérisés par un revenu moyen par habitant relativement plus faible). La relation est moins visible à l'intérieur des deux groupes, les écarts de revenu étant plus faibles qu'entre les deux groupes.

De même, le fractionnement ethnique entraîne des probabilités beaucoup plus élevées d'achats transfrontaliers, tandis que le fractionnement linguistique a un effet négatif sur la disposition des consommateurs à réaliser des achats transfrontaliers. La plupart des pays de l'échantillon où le fractionnement linguistique est élevé sont caractérisés par une forte identification de l'individu à son propre groupe linguistique. Cela semble créer un manque d'ouverture pour effectuer des achats auprès des vendeurs basés dans d'autres pays. Cette forte identification de l'individu à son groupe linguistique se marque en Belgique, non pas à travers les achats nationaux en ligne (l'offre en ligne y étant moins développée), mais à travers une forte préférence de l'achat en ligne sur des webshops dans leur langue maternelle (cf. point 2.1.2). Les résultats de l'étude sont ainsi cohérents avec la disposition des consommateurs belges à réaliser des achats en ligne transfrontaliers chez leurs voisins européens, qui partagent une langue commune aux langues officielles de la Belgique, et auprès des grandes plateformes qui proposent leur site de vente en ligne dans de nombreuses langues.

Ces constats semblent suggérer que la contradiction observée entre les intentions « locales » des consommateurs belges et leur passage à l'acte sur des plateformes et des webshops étrangers peut en partie s'expliquer par une offre nationale insuffisante ou non adaptée à la demande des consommateurs belges (par ex. niveau de service,

professionnalisme, confiance, ...), entre autres en raison de l'absence d'une grande plateforme nationale (cf. point 2.3.2). Les préférences des Belges pour les achats proches de chez eux et pour les webshops dans leur langue pourraient ainsi être une opportunité pour les entreprises belges (désireuses d'être) actives en ligne qui réussissent à développer une offre attractive pour les consommateurs belges.

2.2 Facteurs de production (Offre)

Parmi les facteurs de production, Porter distingue les ressources humaines, les ressources en savoirs, les ressources en capital, les ressources naturelles et l'infrastructure – qui peuvent à leur tour être divisés en facteurs complexes et en facteurs élémentaires. Les premiers, tels que l'infrastructure de communication, les instituts de recherche, les universités et la main-d'œuvre hautement qualifiée, exigent d'importants efforts d'investissements en équipements, formation, recherche et développement. Contrairement aux seconds, tels que les ressources naturelles, la géographie, la main-d'œuvre peu ou non qualifiée, qui échoient de façon naturelle ou qui peuvent être obtenus moyennant de faibles investissements privés ou collectifs. Il est clair que les facteurs complexes sont à la base de l'avantage concurrentiel. Cependant, il est nécessaire de disposer de facteurs élémentaires en quantité et en qualité suffisantes afin de permettre aux facteurs complexes de voir le jour.

2.2.1 Ressources humaines

Les ventes B2C en ligne se distinguent des ventes physiques par deux aspects principaux (CCE, 2023) :

1. Un front-office qui n'est pas constitué de magasins physiques, mais de plateformes web (site web, app, marketplace, ...) – incluant dans la majorité des cas des systèmes de paiement numérique. Afin d'avoir une certaine visibilité et de réaliser des ventes, l'absence de magasin dans les rues implique également pour les magasins en ligne une nécessité de développer une stratégie e-marketing, entre autres via une visibilité sur les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, la publicité en ligne et les app stores, ainsi que via l'analyse de big data⁵⁵ ;

⁵⁵ En effet, les « pure players » doivent mobiliser en permanence un budget de communication, qui est en général plus élevé que celui des commerces traditionnels (« brick & mortar ») et des « mixed players » (« click & mortar ») (CCE, 2022a). Les magasins physiques sont visibles par leur devanture, simplement en étant présents dans la rue, tandis que les « pure players » doivent développer des stratégies de marketing pour accroître leur visibilité (par ex. via une stratégie SEA, une stratégie SEO, ...) et miser sur des techniques marketing performantes pour se différencier des autres acteurs et provoquer un engouement pour leur boutique en ligne.

2. Un circuit logistique plus étendu en back-office qui a la particularité d'étirer la chaîne d'approvisionnement jusqu'au domicile du consommateur, ce qui nécessite un service de livraison produit à domicile (ou en point de retrait) et un service de retour. Les ventes en ligne nécessitent également un renforcement et une évolution des métiers de la logistique pour soutenir l'augmentation des volumes à traiter et garantir une bonne expérience client sur l'ensemble des canaux.

En réduisant la présence physique, l'e-commerce réalloue ainsi les ressources productives et répartit différemment le travail. À défaut de créer des emplois dans le commerce de détail (c.-à-d. dans les magasins), le développement de l'e-commerce en crée en amont (par ex. IT pour la création des sites web, ...) et en aval (par ex. les branches logistiques pour assurer la livraison des colis) de l'acte d'achat du consommateur (Kuhanathan & Mouradian, 2020 ; Jocevski & al., 2020 ; Terzi, 2011 ; Turban & al., 2018). Une enquête de Bevh (2018) réalisée auprès d'un échantillon de 10 entreprises allemandes de commerce électronique, opérant principalement dans le secteur de la mode, constate d'ailleurs qu'environ 75 % des emplois relèvent des secteurs de la logistique (inventaire, gestion des livraisons, manutention, etc.), tandis qu'environ 15 % des emplois sont liés à l'informatique et au marketing. Les emplois dans le secteur du commerce ne comptent que pour 10 % (Copenhagen Economics, 2021). La présente section relative aux ressources humaines disponibles pour soutenir le développement de l'e-commerce en Belgique se focalise dès lors sur les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que sur les secteurs du transport, de la logistique et des livraisons, la création de boutiques en ligne relevant plutôt de l'esprit et de la dynamique entrepreneuriale au sein de la population (cf. point 2.3.2).

Une main-d'œuvre hautement qualifiée

La Belgique dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Parmi les pays voisins, c'est en Belgique que la proportion de personnes hautement qualifiées au sein de la population (20-64 ans) et de la population totale occupée est la plus élevée. En 2021, elle s'élève resp. à 39,7 % contre 37,5 % aux Pays-Bas, 36,3 % en France et 27,0 % en Allemagne et à 50,4 % contre 44,5 % aux Pays-Bas, 46,9 % en France et 33,0 % en Allemagne (cf. Tableau 2-1). La proportion de personnes peu qualifiées au sein de la population est relativement semblable à celles des pays voisins, à 22,7 % contre 23,6% aux Pays-Bas, 22,1% en France et 21,0 % en Allemagne. Bien que la Belgique dispose d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, celle-ci ne dispose pas nécessairement des compétences recherchées sur le marché du travail (par ex. STEM). L'économie belge souffre en effet d'un problème structurel d'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail, générant des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs (cf. point infra).

Tableau 2-1: Part de la population et de la population occupée, 20-64 ans, par niveau d'éducation atteint, 2021

	Population totale			Population totale occupée		
	Bas	Moyen	Haut	Bas	Moyen	Haut
Allemagne	21.0%	52.0%	27.0%	11.5%	55.5%	33.0%
Pays-Bas	23.6%	38.9%	37.5%	15.2%	40.3%	44.5%
France	22.1%	41.6%	36.3%	11.6%	41.4%	46.9%
UE-27	24.9%	45.6%	29.5%	14.9%	47.6%	37.5%
Belgique	22.7%	37.6%	39.7%	11.9%	37.7%	50.4%

Source : Eurostat

Le commerce en ligne concerne l'embauche tant de personnes faiblement diplômées que hautement diplômées. D'un côté, les spécialistes des TIC sont en moyenne plus hautement qualifiés que la population totale (occupée) ; en 2021, 79,4 % des spécialistes TIC ont un diplôme de l'enseignement supérieur contre 39,7 % de la population totale et 50,4 % de la population totale occupée. De l'autre côté, les métiers des secteurs du transport routier de marchandises et des services postaux et de courrier présentent des parts plus élevées de travailleurs peu qualifiés⁵⁶, respectivement 33,7 % et 32 %⁵⁷. Avec le développement de l'e-commerce, on assiste de plus à un glissement vers des travailleurs peu qualifiés dans le secteur de l'entreposage et des activités de soutien au transport (CCE, 2023). Bien que le développement de l'e-logistique requiert des profils hautement qualifiés, tels que les responsables logistiques, capables de coordonner et de superviser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et d'optimiser les flux et les processus internes, la demande pour ce type de profils reste relativement faible en comparaison avec le nombre d'emplois plus faiblement qualifiés recherchés dans le secteur de la logistique. Ceci est dû à l'explosion du nombre de colis à traiter suite au développement de l'e-commerce (besoin de plus de magasiniers-caristes, de préparateurs de commandes, de manutentionnaires et d'inventoristes dans les centres de stockage et de distribution) et à l'extension de la chaîne logistique au « last-mile » (besoin de plus de chauffeurs et de livreurs). Les métiers faiblement qualifiés se retrouvent ainsi plutôt dans les secteurs de la logistique. Ces emplois à plus faible qualification requièrent néanmoins certaines compétences, dont ne disposent pas toujours les candidats postulants, telles qu'une bonne maîtrise de la langue (en Belgique : français, néerlandais ou anglais) et la possession d'un permis de conduire.

⁵⁶ Par travailleurs peu qualifiés, nous entendons les travailleurs ayant un diplôme de l'enseignement primaire ou secondaire inférieur. Par travailleurs moyennement qualifiés, nous entendons les travailleurs ayant un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. Par travailleurs hautement qualifiés, nous entendons les travailleurs ayant au moins un diplôme supérieur de type court, un diplôme supérieur de type long ou un diplôme universitaire.

⁵⁷ Source : Enquête sur les forces de travail de 2021.

Or, bien que la part des personnes peu qualifiées dans la population belge diffère peu de celle des pays voisins, la plupart des secteurs liés à l'e-commerce (à l'exception du transport de marchandises) comptent moins de personnes peu qualifiées en Belgique qu'aux Pays-Bas et en Allemagne (CCE, 2023). Cela peut indiquer deux phénomènes ou une combinaison des deux. Dans le premier cas, par rapport aux pays voisins, les secteurs belges de l'e-commerce emploient relativement plus de personnes moyennement et hautement qualifiées car celles-ci remplaceraient « sans nécessité » les personnes peu qualifiées dans ces secteurs. En d'autres termes, les travailleurs seraient en moyenne surqualifiés par rapport au poste occupé. Dans le second cas, les activités au sein de ces secteurs sont plus complexes en Belgique, ce qui signifie que le niveau moyen d'éducation nécessaire est plus élevé. Cela pourrait indiquer que les activités simples soutenues par le transport et la logistique, notamment dans le domaine du commerce électronique (cf. supra), sont moins réalisées en Belgique que dans les pays voisins, ce qui requiert relativement moins d'emplois peu qualifiés dans ces secteurs.

Ce constat relatif aux niveaux des qualifications dans le secteur de l'e-commerce peut s'expliquer en partie par un paradoxe belge observé dans un rapport du Conseil supérieur de l'emploi (CSE, 2021). Tous secteurs confondus, alors que la part des personnes peu qualifiées dans la population en âge de travailler n'a jamais été aussi faible (21 % en 2019, contre 47 % en 1992) et que la part des emplois peu qualifiés est restée relativement stable, le taux d'emploi des personnes peu qualifiées a diminué (46,3 % en 2019 contre 48,7 % en 1992). Le Conseil supérieur de l'emploi (2021) apporte plusieurs explications par rapport à ce phénomène, dont la suivante. Dans un contexte de polarisation du marché du travail, les travailleurs peu qualifiés sont confrontés à la concurrence des travailleurs moyennement qualifiés⁵⁸, qui voient leurs propres possibilités d'emploi diminuer sur un marché porté par les créations de fonctions hautement qualifiées, et se tournent dès lors vers des emplois peu qualifiés. Compte tenu de cette concurrence au niveau de l'offre de main-d'œuvre, les employeurs privilégient les candidats les plus éduqués, même si leur niveau de qualification n'est à priori pas nécessaire. Leur supposée meilleure capacité à pouvoir s'adapter et évoluer dans la fonction, ainsi qu'à acquérir de nouvelles compétences, leur confère un avantage comparatif en matière de capacité d'apprentissage aux yeux des employeurs. Afin d'avoir une explication plus complète en la matière, il conviendrait d'analyser également les différences entre compétences pour une même qualification entre pays. La littérature relative à la surqualification des postes tend en effet à montrer que se baser uniquement sur la qualification (niveau de diplôme) n'est pas suffisant pour établir un diagnostic et qu'il importe aussi d'analyser les

⁵⁸ Ce phénomène de polarisation et d'éviction n'est pas propre à la Belgique, mais il est particulièrement marqué en Belgique. En effet, dans le pays, la moitié des postes peu qualifiés sont occupés par une personne moyenne qualifiée, contre 40 % pour la moyenne européenne (CSE, 2021).

compétences requises par le poste, ainsi que les compétences développées pour un niveau de qualification.

Pénurie de main-d'œuvre dans les TIC, la logistique et le transport

Avec la forte progression de l'e-commerce au cours de cette dernière décennie, certains profils sont de plus en plus demandés sur le marché de l'emploi. Or, en Belgique, une pénurie de main-d'œuvre est observée dans certains secteurs dont le secteur des TIC et le secteur de la logistique – deux secteurs essentiels au développement de l'e-commerce. Ces pénuries de main-d'œuvre dans les métiers du numérique et du digital et dans les métiers de la logistique risquent d'empêcher les entreprises d'innover et de profiter pleinement des opportunités offertes par le développement de l'e-commerce. Et ce, d'autant plus que ces tendances vont plus que probablement continuer et s'amplifier dans les années à venir, de même que la pénurie de main-d'œuvre dans ces secteurs, en raison de la forte pénurie de diplômés en TIC que connaît la Belgique.

Tableau 2-2 : Taux de vacances d'emploi, par Régions et par secteurs d'activité (NACE Rev.2), Belgique, 2021

	Belgique			Bruxelles			Flandre			Wallonie		
	Fixes	Intérim	Total	Fixes	Intérim	Total	Fixes	Intérim	Total	Fixes	Intérim	Total
I. Hébergement et restauration	7.8%	31.4%	8.9%	1.6%	6.7%	1.7%	9.3%	35.7%	10.9%	8.3%	25.9%	9.2%
J. Information et communication	8.0%	14.6%	8.1%	5.3%	18.4%	5.4%	8.5%	16.3%	8.6%	11.8%	7.9%	11.7%
M. Activités spécialisées, scientifiques et techniques	7.4%	22.6%	7.8%	5.5%	20.5%	5.7%	8.3%	23.1%	8.8%	5.5%	21.3%	5.9%
F. Construction	6.0%	38.9%	7.3%	3.7%	37.2%	4.6%	6.9%	41.1%	8.5%	4.6%	29.4%	5.1%
R. Arts, spectacles et activités récréatives	4.2%	21.5%	4.7%	2.1%	3.0%	2.1%	5.5%	25.9%	6.2%	3.9%	18.8%	4.4%
N. Activités de services administratifs et de soutien	3.8%	13.7%	4.5%	3.2%	14.3%	3.5%	4.1%	14.6%	5.0%	3.3%	10.1%	3.7%
C. Industrie manufacturière	3.3%	19.3%	4.4%	3.6%	9.9%	4.0%	3.5%	20.9%	4.7%	2.5%	14.8%	3.4%
E. Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets	3.8%	14.1%	4.4%	5.3%	35.5%	5.9%	4.0%	16.7%	4.6%	3.1%	8.7%	3.5%
G. Commerce; réparation d'automobiles	3.7%	17.3%	4.3%	2.9%	14.8%	3.1%	4.3%	18.3%	5.1%	2.3%	14.3%	2.8%
H. Transports et entreposage	3.2%	17.9%	3.9%	4.0%	8.0%	4.0%	3.3%	19.4%	4.4%	2.1%	12.9%	2.6%
S. Autres activités de services	3.3%	19.9%	3.7%	3.5%	59.7%	4.0%	3.6%	13.3%	3.8%	2.4%	16.7%	3.3%
L. Activités immobilières	3.1%	17.4%	3.3%	3.5%	16.5%	3.7%	3.2%	9.9%	3.3%	2.5%	51.2%	2.9%
O. Administration publique	3.0%	15.3%	3.0%	3.0%	15.3%	3.0%	3.0%	15.3%	3.0%	3.0%	15.3%	3.0%
K. Activités financières et d'assurance	2.8%	16.5%	2.9%	2.7%	13.3%	2.8%	3.0%	20.4%	3.1%	2.5%	22.6%	2.6%
D. Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur	2.8%	22.8%	2.8%	6.0%	:	6.0%	2.4%	18.2%	2.4%	2.0%	27.0%	2.4%
P. Enseignement	2.8%	18.8%	2.8%	2.8%	18.8%	2.8%	2.8%	18.8%	2.8%	2.8%	18.8%	2.8%
Q. Santé humaine et action sociale	2.3%	11.9%	2.4%	2.3%	11.9%	2.4%	2.3%	11.9%	2.3%	2.3%	11.9%	2.4%
B. Industries extractives	1.6%	9.0%	2.0%	1.7%	100.0%	1.9%	1.9%	14.1%	2.7%	1.3%	4.2%	1.5%

Source : Statbel

Le Tableau 2-2 montre qu'en Belgique, le taux de vacances d'emploi⁵⁹ est particulièrement marqué dans les secteurs de l'information et de la communication, qui comprend les secteurs des TIC. Avec un taux de 8,1 %, il s'agit du deuxième secteur avec le taux de vacances le plus élevé en Belgique, après l'hébergement et la restauration. Les métiers du numérique et du digital sont ainsi fortement représentés

⁵⁹ Selon la définition utilisée par Statbel, un « poste vacant » est un emploi rémunéré nouvellement créé, non pourvu, ou qui deviendra vacant sous peu, pour le pourvoi duquel l'employeur entreprend activement de chercher, en dehors de l'entreprise concernée, un candidat apte et est prêt à entreprendre des démarches supplémentaires; qu'il a l'intention de pourvoir immédiatement ou dans un délai déterminé. Un poste vacant ouvert uniquement aux candidats internes n'est pas traité comme une « vacance d'emploi ».

dans la liste des métiers en pénurie (administrateur de systèmes d'information, analyste informatique, architecte réseaux de télécom, chef de projet informatique, « data scientist », développeur informatique, expert en sécurité informatique, géomaticien, spécialiste de réseaux) et dans les fonctions critiques (Web développeur), de même que les métiers du marketing (graphiste infographiste, illustrateur, motion designer, directeur création, animateur film d'animation, etc.). Ces données indiquent qu'en Belgique, les spécialistes des TIC sont parmi les profils les plus recherchés sur le marché belge du travail.

Ceci s'explique principalement par l'offre de main-d'œuvre pour ce profil, qui est plus faible que dans les pays voisins. En effet, bien que la Belgique compte un nombre relativement élevé de diplômés de l'enseignement supérieur (cf. supra), peu d'entre eux ont suivi une filière STEM (CCE, 2022c). En Belgique, le nombre de diplômés en STEM s'élève à environ 16 pour mille dans la population âgée de 20 à 29 ans. Pour l'Allemagne et l'UE dans son ensemble, ce chiffre est de 22. À première vue, cela semble en contradiction avec le fait que les entreprises belges ont clairement un grand besoin de compétences en matière de TIC. Par conséquent, un nombre croissant d'entreprises en Belgique sont confrontées à des difficultés pour trouver du personnel en TIC (d'environ 35 % en 2014 à 70 % cinq ans plus tard). Ce n'est pas seulement vrai pour la Belgique. L'UE dans son ensemble connaît le même problème, mais dans une moindre mesure grâce à un plus grand nombre de diplômés en STEM⁶⁰. En raison de cette pénurie et du besoin stratégique d'accélération des entreprises sur le digital, un grand nombre d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, se disputent par conséquent les mêmes profils, ce qui crée une problématique structurelle – notamment pour le développement de l'e-commerce belge.

Les pénuries de main-d'œuvre relatives au développement de l'e-commerce en Belgique ne concernent pas seulement les métiers du numérique et du digital, mais aussi les métiers de la logistique. En 2021, en Belgique, le taux de vacances dans le secteur du transport et de l'entreposage s'élève à 3,9 %. Ces métiers sont également très présents dans la liste des métiers en pénurie (chauffeur poids lourd, dispatcher en transport et logistique, gestionnaire des opérations de transports et des prestations logistiques, planificateur de production, responsable de gestion industrielle et logistique, responsables d'exploitation des transports routiers de marchandises, responsable de méthodes et industrialisation, superviseur d'entrepôt) et dans la liste des fonctions critiques (responsable logistique). Il est à souligner que les métiers critiques et en pénurie dans le secteur de la logistique concernent surtout des emplois hautement qualifiés, ce qui suggère des difficultés en Belgique à attirer des profils hautement qualifiés adéquats dans ce secteur. Une hypothèse à cela étant

⁶⁰ Le pourcentage d'entreprises ayant des difficultés à trouver du personnel dans le domaine des TIC est passé d'environ 35 % en 2014 à 55 % en 2019 au niveau de l'UE.

que le nombre d'étudiants diplômés se destinant à une carrière dans la logistique (par ex. gestion de la chaîne d'approvisionnement) serait trop faible par rapport aux emplois à pourvoir.

2.2.2 Ressources en savoirs

Appropriation des technologies numériques par les entreprises

L'adoption d'outils numériques par de nombreuses entreprises en tant qu'atout de compétitivité est un facteur important. On peut distinguer d'une part les technologies de support (réseaux fixes et mobiles, cloud computing, ERP, ...) et d'autre part les terminaux (smartphones, IoT, robotisation, ...). Ces terminaux produisent des «datas» qui passeront au travers de divers algorithmes (dont des algorithmes d'apprentissage automatique, autrement nommés intelligence artificielle) et outils d'analyse (analytics) qui permettront, entre autres, d'améliorer les fonctionnalités et le fonctionnement des terminaux. La combinaison des technologies permet en effet aux entreprises qui les utilisent de développer une déclinaison digitale de leurs produits, services et processus (SPF Economie, 2022b).

La Belgique performe bien en matière d'intégration des technologies numériques par les entreprises et occupe la sixième place du classement de l'UE-27 (CE, 2022). Bien que derrière les Pays-Bas et leur 4e place au classement, la Belgique se classe au-dessus de la moyenne européenne et bien devant l'Allemagne (16e) et la France (20e) en cette matière. Les bonnes performances du pays proviennent du large recours des entreprises belges aux technologies numériques dans le cadre de leurs activités. Le nombre d'entreprises qui ont recours aux technologies de partage électronique d'information⁶¹ (57 %), aux services de cloud (47 %) et aux réseaux sociaux⁶² (45 %) est particulièrement élevé en Belgique et largement au-dessus de la moyenne européenne (resp. 38 %, 34 % et 29 %). Les performances de la Belgique sont relativement bonnes en matière d'utilisation d'analyses de big data (23 % contre 14 % en moyenne dans l'UE). Ceci peut en partie être dû aux centres de formation à la pointe dont dispose la Belgique dans ce domaine – tels que TechnofuturTIC à Charleroi ou encore le Microsoft Innovation Center (MIC) à Mons par exemple (cf. infra).

⁶¹ Défini comme les entreprises utilisant le progiciel ERP pour partager des informations entre les différents pôles de l'entreprise.

⁶² Défini comme les entreprises utilisant deux réseaux sociaux ou plus.

Tableau 2-3 : Indicateurs d'appropriation des technologies numériques par les entreprises, en pourcentage du nombre total d'entreprises (hormis secteur financier) et des commerces de détails (G47), entreprises de 10 personnes et plus, Belgique et pays voisins, 2021

Entreprises		Allemagne	Pays-Bas	France	UE-27	Belgique
Classement DESI	Total	16	4	20	/	6
Electronic information sharing (2021)	Total	38%	43%	45%	38%	57%
	G47	35%	35%	36%	33%	41%
Social media (2021)	Total	30%	49%	26%	29%	45%
	G47	31%	58%	23%	31%	47%
Big data (2020)	Total	18%	27%	22%	14%	23%
	G47	17%	29%	18%	14%	21%
Cloud (2021)	Total	32%	60%	25%	34%	47%
	G47	34%	55%	18%	28%	33%
Artificial intelligence (2021)	Total	11%	13%	7%	8%	10%
	G47	9%	11%	5%	6%	6%
ICT for Env. Sustainability (2022)	Total	76%	77%	61%	68%	68%
	G47	77%	73%	59%	67%	70%
e-Invoices (2021)	Total	18%	25%	23%	32%	25%
	G47	:	:	:	:	:

Source : Eurostat

Tableau 2-4 : Types de médias sociaux utilisés et publicité sur l'internet utilisés par les entreprises, en pourcentage du nombre total d'entreprises, Belgique et pays voisins, 2021

Total des entreprises (10 travailleurs ou plus) utilisant ...	DE	NL	FR	UE	BE
les réseaux sociaux (ex. Facebook, LinkedIn, etc.)	53	78	60	56	74
les blogs d'entreprise ou microblogs (ex. Twitter, Present.ly, etc.)	8	21	11	11	15
des sites web de partage de contenu multimédia (ex. YouTube, Flickr, etc.)	29	45	23	28	43
des outils de partage de connaissances basés sur un wiki	8	7	4	6	10
Entreprises ayant un site web et utilisant des médias sociaux	55	78	52	53	:
Grandes entreprises (250 travailleurs ou plus) utilisant ...	DE	NL	FR	UE	BE
les réseaux sociaux (ex. Facebook, LinkedIn, etc.)	82	90	84	81	94
les blogs d'entreprise ou microblogs (ex. Twitter, Present.ly, etc.)	27	47	44	33	53
des sites web de partage de contenu multimédia (ex. YouTube, Flickr, etc.)	59	71	54	55	70
des outils de partage de connaissances basés sur un wiki	27	22	23	22	51
Entreprises ayant un site web et utilisant des médias sociaux	84	91	83	81	:
PME (10 - 249 travailleurs) utilisant ...	DE	NL	FR	UE	BE
les réseaux sociaux (ex. Facebook, LinkedIn, etc.)	52	78	59	55	73
les blogs d'entreprise ou microblogs (ex. Twitter, Present.ly, etc.)	8	20	11	11	14
des sites web de partage de contenu multimédia (ex. YouTube, Flickr, etc.)	28	44	22	27	42
des outils de partage de connaissances basés sur un wiki	7	6	4	5	9
Entreprises ayant un site web et utilisant des médias sociaux	54	77	51	52	:

Source : Eurostat

Malgré des performances globalement solides, les entreprises belges doivent néanmoins encore rattraper leur retard sur l'utilisation des factures électroniques et des TIC pour la durabilité environnementale (cf. Tableau 2-3) – ces outils étant bien plus utilisés dans les pays nordiques et les pays de l'est⁶³. Bien que la Belgique affiche

⁶³ Les factures électroniques et les TIC pour la durabilité environnementale sont par exemple respectivement utilisées par 83% et 77% des entreprises en Finlande, 62% et 62% en Estonie, 57% et 54% au Danemark, ...

une meilleure performance que la moyenne européenne, des progrès restent également à faire en matière de diffusion de l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein des entreprises belges actives en ligne – qui s'élève en 2021 à 10 %. Ce taux est bien loin du taux d'adoption des technologies cloud/big data/IA fixé à 75 % à l'horizon 2030 par le Digital Compass de la Commission européenne publié en mars 2021. On peut de surcroît noter que, d'une part, l'écart d'adoption entre les petites et les grandes entreprises est plus important en Belgique que dans le reste de l'Europe. En matière d'IA, ce taux s'élève en effet à 8,0 % au sein des petites entreprises (10 à 49 personnes occupées), contre 41,1 % au sein des grandes entreprises (plus de 250 personnes occupées)⁶⁴. Et d'autre part, le taux d'adoption de l'intelligence artificielle, du cloud et du big data est plus faible au sein des entreprises actives dans le commerce de détail (6 %) que dans l'ensemble de l'économie belge. Cette tendance s'observe également dans les pays voisins, à deux exceptions près. En Allemagne, le secteur du commerce de détail a davantage recours aux services cloud que la moyenne de l'ensemble de l'économie, tandis qu'aux Pays-Bas, le secteur du commerce de détail a davantage recours aux big data que la moyenne de l'ensemble de l'économie. En Belgique, ainsi que dans les pays voisins, les secteurs qui utilisent le plus l'intelligence artificielle sont le secteur de l'information et de la communication et le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques, tandis que les secteurs qui utilisent le plus les big datas sont le secteur des transports et de l'entreposage et le secteur de l'information et de la communication.

L'utilisation de big data et de l'intelligence artificielle⁶⁵ offre pourtant un grand potentiel pour tous les secteurs de l'économie, dont le développement du commerce électronique. L'utilisation de données numériques permet un flux inversé d'informations du consommateur vers le producteur («from push to pull approach»). Le flux d'informations réduit également le niveau d'incertitude concernant la demande de produits donnés tout au long de la chaîne de valeur, ce qui permet des gains d'efficacité sous la forme de réductions des coûts d'inventaire et d'une plus grande efficacité des ressources pour répondre à la demande réelle. Comme le degré d'incertitude diminue, il en va de même pour le besoin de surproduction et de

⁶⁴ À titre de comparaison, en moyenne dans l'UE-27, le taux d'adoption de l'IA s'élève à 6,4 % au sein des petites entreprises, contre 28,5 % au sein des grandes entreprises. En Allemagne et aux Pays-Bas, ce taux s'élève resp. à 8,9 % et 10,1 % au sein des petites entreprises, contre resp. 30,9 % et 40,6 % au sein des grandes entreprises. Ainsi, bien que le taux d'adoption de l'IA par les grandes entreprises soit plus élevé en Belgique qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, le taux d'adoption par les petites entreprises y est inférieur à celui des deux pays voisins.

⁶⁵ À noter qu'en Wallonie, le dispositif [Start IA de DigitalWallonia](#) vise à faire émerger des opportunités pour les entreprises qui souhaitent exploiter leurs données au travers de technologies IA ; que ce soit en vue d'augmenter la productivité, d'optimiser l'utilisation de actifs ou la gestion des stocks, de détecter des anomalies ou faire de la maintenance prédictive, d'améliorer l'expérience client au travers de l'hyper personnalisation, de mieux guider les opérateurs et améliorer le bien-être au travail, ou de réduire la consommation énergétique et l'empreinte carbone. Depuis son lancement en 2019, le dispositif Start IA a déjà permis à plus de 100 PME wallonnes de se lancer dans l'intelligence artificielle. Depuis avril 2022, Proximus a en outre développé et lancé un centre d'innovation et d'expertise consacré à l'intelligence artificielle (IA) et à la cybersécurité, nommé [Proximus Ada](#).

surstockage pour éviter les ruptures de stock. Cela conduit à une plus grande efficacité des ressources, car une moindre quantité de matériel est utilisée pour la surproduction de biens qui ne seront peut-être pas vendus. Le mécanisme d'attraction peut donc augmenter la rentabilité des entreprises et avoir un impact environnemental positif (Copenhagen Economics, 2021). Une meilleure connaissance des habitudes d'achats des consommateurs permet également d'élaborer une stratégie de marketing ciblée. Grâce à ses avantages, l'intelligence artificielle est déjà présente dans de nombreuses applications et services de vente, comme par ex. dans les assistants d'achat numérique des webshops, les suggestions d'écoute ou de visionnage des sites de streaming, dans les apps de trafic automobile pour éviter les embouteillages, ... Dans la même logique, la diffusion d'autres technologies sera également à suivre dans les années à venir (par ex. : réalité augmentée, technologie vocale ou « vocal shopping », ...). En combinaison avec le big data, la diffusion de l'intelligence artificielle au sein des entreprises actives en ligne pourra en outre contribuer à résoudre le problème du climat.

Pour que l'économie belge et le commerce électronique profitent des opportunités précitées, la mise en œuvre de conditions optimales pour que les entreprises belges puissent bénéficier d'un « first-mover advantage » dans les secteurs technologiques (dont l'e-commerce) est essentielle. Or, certaines barrières freinent l'adoption de ces nouvelles technologies (notamment l'IA) en Belgique :

- Selon Agoria (2022), par manque de programme d'information et de formation (continue), de trop nombreuses entreprises ont encore du mal à évaluer correctement les applications et les possibilités que l'IA peut offrir à leur activité spécifique ;
- Bien que l'IA ne se déploie pas dans un vide juridique⁶⁶, dans son avis d'initiative de décembre 2021, la Commission consultative spéciale (CCS) « Consommation » a mis en évidence qu'il y a encore de nombreuses incertitudes dans le domaine de l'intelligence artificielle. Or, il convient en effet de s'assurer que le développement de ces nouvelles technologies se fasse dans un cadre éthique et juridique approprié, de manière à garantir les droits fondamentaux tels que la vie privée et la non-discrimination ;
- L'IA, la robotique, la cybersécurité et les Big Data font partie des compétences les moins représentées au sein de la population belge, ce qui implique une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les domaines de l'intelligence

⁶⁶ De nombreuses dispositions – dont les règles de protection des données, la loi sur la non-discrimination et le Data Governance Act – s'appliquent déjà aux systèmes d'intelligence artificielle. Le 21 avril 2021, la Commission européenne a également publié une proposition de règlement de l'UE sur l'intelligence artificielle intitulée « [AI Act](#) » et le 28 octobre 2022, le Conseil des ministres a publié un [plan national de convergence pour le développement de l'intelligence artificielle](#).

artificielle, de la robotique ou encore de l'économie numérique et du big data (cf. point 2.2.1 & 2.3.4) ;

- Le déploiement des infrastructures de haute connectivité numérique et celui du stockage des données (datacenter) – nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie en matière de données permettant de promouvoir les applications d'IA – n'est pas suffisamment rapide (cf. point 2.2.5). On peut noter dans ce cadre que le 28 octobre 2022, le Conseil des ministres a publié un plan national de convergence pour le développement de l'intelligence artificielle.

On peut ainsi conclure que bien que l'utilisation de technologies numériques avancées par les entreprises soit l'un des atouts de la Belgique, une marge de progression reste néanmoins présente en ce qui concerne l'appropriation de l'ensemble des technologies numériques. Les entreprises belges ont ainsi l'opportunité de profiter de leur bonne position au sein de l'UE en matière d'appropriation des technologies numériques en vue de bénéficier d'un « first mover advantage », particulièrement au niveau du cloud, du big data et de l'intelligence artificielle. Et ce, en portant une attention particulière aux PME⁶⁷.

Les entreprises belges performant également bien en matière d'utilisation des réseaux sociaux, des blogs d'entreprises et des sites web de partage de contenu multimédia (cf. Tableau 2-4). Parmi les voisins européens, seuls les Pays-Bas font mieux. Le Tableau 2-4 montre également que les grandes entreprises utilisent proportionnellement plus les médias sociaux que les petites entreprises. Les trois secteurs les plus actifs sur les médias sociaux sont les secteurs de l'hébergement, de l'information et de la communication et le commerce de détail. Les entreprises belges utilisent majoritairement les réseaux sociaux pour développer l'image de l'entreprise ou commercialiser des produits (60,8 %), recruter des salariés (48,6 %) et recueillir les avis, les critiques ou les questions des clients et y répondre (29,9 %).

Globalement, en 2021, les Pays-Bas continuent de mieux performer que la Belgique en matière d'appropriation des nouvelles technologies par les entreprises. Les entreprises néerlandaises obtiennent de meilleurs résultats en ce qui concerne la part des entreprises qui utilisent le cloud, le big data, les médias sociaux et l'intelligence artificielle⁶⁸. Leurs performances sont plus modérées en termes d'utilisation du partage d'information numérique et des factures électroniques.

⁶⁷ En Belgique, les progiciels ERP sont par exemple utilisés par 92 % des grandes entreprises (250 personnes ou plus) et 52,3 % des petites entreprises (entre 10 et 49 personnes). De même, les services cloud sont utilisés par 81,7 % des grandes entreprises et 43,7 % des petites entreprises. Ce constat est également visible pour les autres technologies, ainsi que dans les pays voisins et les autres pays de l'Union européenne.

⁶⁸ En 2019, les Pays-Bas ont élaboré un plan d'action stratégique pour l'intelligence artificielle – dont le principal objectif est d'encourager le déploiement de l'IA dans les secteurs où elle constitue un levier de transformation

Centre de connaissance et de recherche

En Belgique, de nombreuses associations et fédérations privées – telles que Comeos, BeCommerce, Safeshops⁶⁹ ou encore Cross Border Commerce Europe – réalisent des études sur l'évolution de l'e-commerce en Belgique, chacune en suivant leur propre méthodologie. Toutefois, à contrario des Pays-Bas et de leur « Center for Market Insight » (CMI) de l'Université d'Amsterdam, il n'existe pas de centre de connaissance / de recherche (ni de base de données) « neutre » et centralisé spécifiquement dédié au développement de l'e-commerce en Belgique (ou même au niveau de l'UE). Bien que les études privées constituent des sources substantielles de connaissance, un centre de connaissance / de recherche dédié présente d'une part l'avantage de rassembler, de centraliser et de renforcer les ressources de recherches (données, publications, etc.) en matière de commerce en ligne ; et d'autre part, d'établir des coopérations structurelles entre les divers acteurs (gouvernements, interlocuteurs sociaux, universités, entreprises, ...). Ces éléments créent un cadre favorable en vue de mener une réflexion globale et commune sur le développement de l'e-commerce en Belgique. Il résulte de l'absence d'un centre de connaissance / recherche neutre un manque de données neutres et harmonisées pour analyser les différents aspects du développement de l'e-commerce en Belgique⁷⁰. Et par conséquent, un angle mort pour les pouvoirs publics en charge du développement de l'e-commerce en Belgique. Ce manque de connaissances centralisées en matière d'e-commerce peut ainsi constituer un obstacle pour le secteur de l'e-commerce belge.

Formation et enseignement

Le commerce électronique implique de nouvelles tâches et compétences dans des domaines aussi variés et spécialisés que le marketing digital, la logistique, les aspects légaux, la gestion de communauté, le rédacteur de contenu pour web et les réseaux sociaux, etc. (SPF Économie, 2022b). Pour répondre à cette nouvelle demande de travail, l'offre d'études supérieures et de formations spécifiquement destinées à la vente, au marketing, aux TIC et à la logistique du commerce électronique commence à bien se développer en Belgique. Les centres de formation de métiers en alternance

numérique et écologique (c.-à-d. la santé, la mobilité du futur, la gestion des données, l'administration et l'agriculture).

⁶⁹ Le 6 février 2023, BeCommerce et Safeshops ont annoncé leur fusion afin de travailler ensemble à l'amélioration, à la durabilité et au renforcement de l'e-commerce dans le pays. Le nom de cette nouvelle fédération unifiée pour le secteur belge du commerce électronique n'est toutefois pas encore connu.

⁷⁰ Ce constat ressort également dans le rapport « Les enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution » (CCE 2022-1670). Les données statistiques disponibles à l'heure actuelle à propos de l'usage de l'e-commerce, réalisées par le secteur public ou privé, ne distinguent pas clairement la façon dont les entreprises font des affaires (en ligne, en magasin, ...) et excluent des entreprises omnicanales rattachées à une activité de distributeur physique. Les ventilations du commerce électronique, en particulier en ce qui concerne les quantités telles que les volumes ou les valeurs des transactions, ne sont donc souvent pas disponibles dans les bases de données des instituts de statistiques et doivent être estimées.

(Ifapme et Efp-Sfpme) et les établissements d'études supérieures (HoWest, Ephec, haute école de la Province de Liège, l'Institut provincial supérieur Henri La Fontaine de Mons, HEC Liège, UCL, ...) proposent depuis peu des formations en alternance et des bacheliers d'entrepreneur e-commerce (ou « digital entrepreneur ») et d'e-marketing. Au niveau des TIC, les centres de compétences, les formations et les initiatives dédiés au développement des compétences numériques des adultes sont de plus en plus nombreux⁷¹. Citons notamment BeCentral, BeCode, MolenGeek, Girleek, Projet ADA, Interface 3, COFTeN, Technofutur TIC, Technobel, Technocite et Microsoft Innovation Center. Certains de ces projets ont pour objectif d'améliorer la représentation des femmes dans les secteurs STEM (Sciences, Technologies, Engineering, Mathematics) et TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Les femmes étant peu représentées dans ces secteurs, cela permettra d'augmenter le vivier de talents disponibles afin de répondre aux besoins futurs en termes de main-d'œuvre qualifiée (cf. point 2.4.1).

Malgré ces initiatives, on constate encore un manque significatif de diplômés en TIC en Belgique (cf. point 2.4.1) – entre autres car la promotion des orientations STEM dans le secondaire est limitée. Les universités ne sont de plus pas encore suffisamment actives dans le numérique et sont encore trop peu engagées dans l'entrepreneuriat, en particulier dans l'entrepreneuriat technologique et numérique. De l'enseignement primaire à l'enseignement universitaire, le système belge est trop peu axé sur les apports personnels et créatifs (y compris numériques) – celui-ci étant encore très axé sur la reproduction de syllabus volumineux. Or, si l'on veut influencer les attitudes en matière d'entrepreneuriat, il est important de commencer à un jeune âge. Plus globalement, on constate au sein de l'enseignement et de la formation en Belgique l'absence d'une stratégie pour stimuler l'esprit d'entreprise – en particulier l'esprit d'entreprise numérique en réponse aux défis entourant le commerce électronique. Et ce, que ce soit dans les systèmes d'enseignement et de formation, mais aussi au sein des start-ups, des entreprises et des associations.

Selon une étude du SPF Économie (2022a), réalisée par Retis⁷², beaucoup de personnes qui se sont lancées dans l'e-commerce témoignent d'un manque de connaissance sur ce que la vente en ligne implique de façon structurelle. En conséquence, beaucoup d'e-entrepreneurs échouent suite à des « erreurs de débutant », car ils ne respectent pas les règles fondamentales du commerce (sourcing, stratégie de positionnement, marketing, conversion, paiement, logistique, ...)⁷³. Ils

⁷¹Cf. <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/competences-numeriques/formations-en-competences>.

⁷² Audition de Monsieur Damien Jacob, fondateur du cabinet-conseil Retis et chargé de cours à HEC-ULiège, EPHEC et UniStra, sur l'état de l'entrepreneuriat e-commerce en Belgique, organisée le 8 novembre 2022.

⁷³ Pour tenter de répondre partiellement à cette préoccupation, le SPF Économie a lancé une boîte à outils, via un site internet "<https://economie.fgov.be/fr/e-commerce>", pour guider les PME et les indépendants dans la mise en

surestiment par exemple les profits - et surtout le délai pour atteindre le « break-even » – et les coûts liés à la plateforme technique, tandis qu'ils sous-estiment les autres coûts (e-marketing, logistique, ergonomie, optimisation, ...). Dans le même ordre d'idée, chaque année, le SPF Économie identifie de nombreux sites d'e-commerce belges qui ne respectent pas la législation en vigueur, dont celle relative aux mentions légales qui doivent apparaître sur un site web de vente en ligne⁷⁴ ou encore les réglementations en cas de rétractation, d'exercice de la garantie et de défaillance au niveau de la livraison. Dans la majorité des cas, les infractions constatées ne sont pas dues à une volonté de fraude de la part des entreprises, mais bien à un manque de connaissance de la législation. Dans certains cas, les infractions résultent également d'une mauvaise interprétation par les entreprises des textes législatifs, qui peuvent parfois s'avérer complexes à comprendre et à mettre en œuvre – en particulier pour des petites entreprises qui ne disposent pas d'un service juridique. Ces constats ne concernent pas uniquement les nouvelles entreprises, mais aussi les commerçants physiques qui souhaitent se lancer dans la vente en ligne. Ces témoignages sous-tendent d'une part un manque de structures d'information, d'accompagnement et de sensibilisation des PME et des start-ups, ainsi qu'un manque de structures de formation tout au long de la vie. Les programmes de formation existants sont en fait assez peu nombreux et s'adressent très peu aux responsables de TPE existantes⁷⁵.

Ils montrent d'autre part l'importance du rôle pédagogique des administrations en charge de l'application de la législation – qu'il soit préventif ou envers les entreprises qui commettent involontairement des infractions -, ainsi que l'importance d'établir des textes législatifs et des procédures claires, faciles à comprendre et faciles à mettre œuvre par les entreprises (dont les PME).

La recherche et le développement (R&D)

L'innovation est non seulement la clé du succès des entreprises (désireuses d'être) actives en ligne, mais aussi de leur survie. Ainsi, les entreprises dynamisent leurs activités en intensifiant leurs efforts de recherche et développement (R&D). La R&D a un impact stimulant important sur la croissance, à la fois par son effet direct sur l'innovation, mais aussi indirectement par son impact positif sur la capacité d'un pays à absorber les technologies disponibles au niveau mondial (CCE, 2021b). Dans cette optique, la recherche et le développement (R&D) peut constituer un atout important dans le développement du commerce électronique B2C, en donnant l'avantage

ligne de leurs activités. Une campagne de sensibilisation et d'information est également organisée.

⁷⁴ Les bonnes pratiques relatives à ces obligations légales sont disponibles sur le site [Infoshopping.be](https://www.infoshopping.be) du SPF Économie.

⁷⁵ Dans ce contexte, on peut souligner que la Belgique dispose de structures d'information, d'accompagnement et de sensibilisation des nouveaux entrepreneurs et des TPE existantes dans d'autres secteurs de l'économie. Citons notamment Constructiv pour le secteur de la construction ou Alimento pour le secteur de l'alimentation.

concurrentiel nécessaire aux entreprises pour poursuivre la croissance de leurs activités. Plus concrètement, les activités de R&D dans l'e-commerce peuvent entre autres servir à développer et à améliorer la plateforme de vente en ligne (optimisation de la recherche vocale, fonctionnalité de recherche avancée, chatbots, personnalisation intégrée, algorithmes de localisation et de comportement des utilisateurs, ...), à offrir des services de réalité augmentée, à développer des nouveaux services de paiement « zero-effort » ou encore à améliorer la cybersécurité. Ces éléments sont d'autant plus importants que la personnalisation de l'expérience client et la confiance des utilisateurs émergent au premier plan de l'expérience utilisateur. Ces atouts permettent de maximiser la probabilité de conversion d'achat en optimisant le site en fonction des souhaits et besoins spécifiques des utilisateurs. L'utilisation appropriée des données pour stimuler l'activité est ainsi la clé d'une R&D réussie.

Selon le « European innovation scoreboard » ou EIS (CE, 2022), qui évalue les performances en matière de recherche et d'innovation dans une économie européenne, la Belgique se positionne en 2021 en quatrième position, dans le groupe de tête des « champions de l'innovation » - avec des résultats (128,8) nettement supérieurs à la moyenne européenne (110). Les points forts de la Belgique résident dans l'attractivité qu'elle exerce sur les doctorants étrangers, l'excellence de son système de recherche⁷⁶ et le nombre d'entreprises fournissant une formation TIC. La pénurie de spécialistes en TIC est ainsi comblée partiellement par la formation en entreprise. À contrario, les points faibles de la Belgique se situent dans la formation tout au long de la vie, les demandes de brevets, les demandes de conception, les technologies liées à l'environnement et les publications scientifiques parmi les 10 % les plus cités. Par rapport aux résultats EIS de la Belgique, il importe de souligner que nos voisins européens - et principaux partenaires commerciaux et concurrents - appartiennent au groupe des « innovateurs notables », avec des résultats supérieurs à la moyenne européenne (SPF Économie, 2022b). Parmi nos voisins, seuls les Pays-Bas font mieux que la Belgique, avec un score de 129,3 (contre 105,4 pour la France et 117,5 pour l'Allemagne)⁷⁷.

Sur le plan économique⁷⁸ et sur le plan technologique⁷⁹, la Belgique est toutefois peu présente dans les secteurs des TIC. C'est certainement le cas dans la fabrication

⁷⁶ Mesuré notamment par le nombre de PME innovantes collaborant avec d'autres partenaires.

⁷⁷ Cette bonne position de la Belgique est notamment due au niveau élevé de dépenses de R&D des entreprises en comparaison avec les autres pays européens. L'intensité de la R&D en Belgique a en effet fortement augmenté ces dernières années, en grande partie grâce à une augmentation des dépenses de R&D des entreprises. En 2020, les dépenses en R&D de la Belgique s'élevaient ainsi à 1 379 euros par habitant. Par comparaison, les dépenses de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la France s'établissaient resp. à environ 1 250, 1 050 et 800 euros par habitant.

⁷⁸ La spécialisation économique relative (REA) est mesurée comme la part d'un secteur dans la valeur ajoutée belge par rapport à la part de ce secteur dans la valeur ajoutée du groupe de référence.

⁷⁹ La spécialisation technologique relative (RTA) est mesurée comme la part d'un secteur dans les dépenses de

d'ordinateurs, de produits électroniques et optiques, pour lesquels nous n'avons pas de spécialisation économique ou technologique. En ce qui concerne la production de services TIC, on observe une légère spécialisation technologique par rapport au groupe de référence, mais cela ne s'est pas (encore) traduit par une spécialisation économique. Les nouvelles technologies informatiques (IA, apprentissage automatique, traitement et création de données d'image, récupération de données, ...) brillent en outre par leur absence dans les noms de brevets. La spécialisation en Belgique s'est (peu) améliorée dans ce domaine et d'autres pays européens, dont les pays voisins, sont beaucoup plus actifs que la Belgique (par exemple, le Royaume-Uni, la France et les Pays-Bas) (CCE, 2021b). En tant que petit pays, il n'est bien sûr ni possible ni souhaitable d'être présent dans tous les domaines, mais il est tout de même important de ne pas manquer la vague numérique. En effet, les opportunités sont nombreuses dans ce domaine (dont le développement du commerce électronique). En outre, les technologies numériques sont dites à usage général, ce qui signifie qu'elles peuvent être utilisées dans presque toutes les branches d'activité (y compris les plus traditionnelles). Cela nécessite toutefois une diffusion suffisante de ces technologies dans l'ensemble de l'économie.

2.2.3 Ressources en capital

Un entrepreneur doit avoir accès à des moyens suffisants pour pouvoir lancer une entreprise et pour la faire croître en permanence. Le capital est par conséquent un facteur de production important dans le lancement et le développement d'une activité en ligne - l'accès au financement constituant un avantage lorsque la situation concurrentielle exige de gros investissements d'infrastructure ou dans la recherche et développement, comme c'est le cas pour l'e-commerce. La mise en place d'une structure logistique adaptée à l'e-commerce (système d'inventaire, service de livraison, retour des colis, ...) ⁸⁰, d'une plateforme de vente en ligne avec paiement sécurisé (coût de l'équipement TIC, des réseaux, des logiciels, de la maintenance, ...) et d'une stratégie marketing multicanale innovante et efficace représente un coût conséquent pour les entrepreneurs qui décident de lancer ou de développer leur activité en ligne. Il s'agit d'ailleurs des principaux obstacles au développement de l'e-commerce auprès des entreprises belges sondées actives ou non en ligne ⁸¹ (CCE, 2022a). Par rapport aux grandes entreprises, les petites entreprises, et dans une moindre mesure les moyennes entreprises, sont affectées de manière disproportionnée par ces obstacles. Et ce, car elles sont confrontées à des difficultés

R&D belges par rapport à la part de ce secteur dans les dépenses de R&D du groupe de référence.

⁸⁰ Le commerce électronique implique de devoir repenser l'ensemble de la chaîne de valeur logistique tant au niveau opérationnel, fonctionnel que stratégique. La création d'une boutique en ligne a en effet de nombreuses implications en termes de logistiques, notamment en matière de gestion des stocks (système d'inventaire, retours des marchandises, ...) et de transport (organisation du transport, emballage des produits « colis », ...).

⁸¹ Source : Eurostat, isoc_ec_wsobs_n2.

à rentabiliser ces coûts par rapport aux grandes entreprises, qui réalisent plus de ventes et qui disposent d'une plus grande capacité d'investissement (CCE, 2022a).

Pour les start-ups et les scale-ups de la tech qui ne génèrent pas de profits et qui ont besoin de moyens financiers suffisants pour financer leur croissance, la principale source de financement est le capital-risque (ou « venture capital »)⁸². Or en Belgique, le recours au capital-risque est limité et le capital-risque en circulation y reste inférieur à celui d'autres pays (CCE, 2020b), en particulier en comparaison avec des pays comme les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis. Lorsque d'importantes levées de capitaux sont nécessaires pour une expansion risquée, le marché du capital à risque en Belgique s'avère souvent trop petit. De même, les indicateurs liés à la capitalisation boursière y restent assez faibles en comparaison avec les pays voisins. La Commission européenne a d'ailleurs déjà pointé dans ses rapports l'absence d'écosystème entrepreneurial capable d'aider les PME à entrer en bourse (CE, 2018).

Malgré tout, selon les interviews d'experts menées dans le cadre de l'étude du Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la disponibilité des ressources de financement pour les PME apparaît suffisante. D'après l'étude du Professeur Laveren (2016), la grande majorité des entreprises belges de petite taille et en croissance font le choix de se financer en premier lieu à travers des ressources financières internes disponibles, avant de recourir au financement par endettement et, seulement rarement, de faire appel à de nouveaux actionnaires⁸³. Il semble ainsi exister une aversion pour le capital à risque dans le pays. Bien que l'accès au financement bancaire puisse s'avérer suffisant pour beaucoup de PME, le faible recours au capital-risque constitue un problème pour les entreprises à fort potentiel de croissance (scale-up), qui ont des besoins spécifiques⁸⁴. D'autant plus lorsque les PME refusent de travailler avec des capitaux extérieurs - les investisseurs apportant également leur savoir-faire, leurs contacts, leur réseau et de nouveaux clients.

En Belgique, les PME semblent ainsi manquer de ressources pour investir et développer leurs activités dans l'e-commerce. Elles ne parviennent de ce fait pas à tirer pleinement parti des opportunités générées par le développement du commerce

⁸² C'est-à-dire des prises de participation au capital de la part d'investisseurs professionnels. En échange de fonds, elles doivent souvent faire de ces derniers leurs principaux partenaires commerciaux et leur promettre qu'elles généreront des ressources publicitaires substantielles lorsqu'elles auront atteint une taille critique.

⁸³ Le financement externe par capitaux propres permet de renforcer la solvabilité de l'entreprise et il facilite ainsi l'accès à d'autres sources de financement (telles que l'emprunt), mais il s'accompagne d'une perte de contrôle pour les dirigeants de l'entreprise. Or, les PME ont une préférence pour les sources de financement qui impliquent une ingérence moindre dans leurs affaires (CCE, 2018).

⁸⁴ À noter que les modestes performances des nouvelles entreprises en Belgique en matière d'expansion des entreprises et le rôle du financement à cet égard est une problématique globale qui ne touche pas uniquement les entreprises actives dans l'e-commerce. Cf. Note documentaire « Le financement des entreprises à forte croissance en Belgique : résultats de l'enquête et des groupes de focus », [CCE 2019-0839](#).

en ligne. L'accès au financement, et de manière plus large, l'atteinte de niveaux d'endettement très élevés semble constituer l'un des principaux obstacles des PME pour se lancer dans l'e-commerce. A contrario, les grandes plateformes étrangères ont accès à des capitaux externes, des capitalisations et valorisations boursières et possèdent les moyens financiers de supplanter les nouveaux venus grâce à la baisse des prix et l'investissement dans l'automatisation. Elles recourent à ces avantages financiers pour absorber des concurrents entrants ou même des entreprises qui pourraient potentiellement devenir concurrentes. Les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), par exemple, ont tendance à racheter les entreprises susceptibles de les concurrencer.

Des exemples notables concernent Google avec YouTube et Android ainsi que Facebook avec Instagram et WhatsApp, des entreprises qui auraient pourtant pu devenir des concurrentes sérieuses si elles étaient restées indépendantes.

2.2.4 Ressources naturelles

Situation géographique

Tout comme les Pays-Bas, la Belgique constitue un excellent environnement pour le commerce électronique, premièrement car elle se situe au centre du marché européen. Puisque la majeure partie des exportations de la Belgique sont axées sur l'UE, et en particulier sur ses pays voisins (CCE, 2022a), il s'agit d'une base de départ idéale pour les exportations du secteur de l'e-commerce. D'autant plus que nos voisins européens sont friands d'achats en ligne. Deuxièmement, la Belgique compte une forte densité de population dans une zone relativement petite et à proximité d'importants axes de transport. Cela peut améliorer à la fois la rapidité de livraison et la qualité du service après-vente des entreprises de commerce électronique, ce qui peut entraîner une plus grande satisfaction des clients et donc des volumes échangés plus élevés.

Il est toutefois à souligner que ces caractéristiques sont propices tant au développement de l'e-commerce national, qu'à l'extension des ventes en ligne des entreprises étrangères frontalières au marché belge. Or, la Belgique est de plus une petite économie ouverte, encerclée par les champions européens de l'e-commerce B2C⁸⁵ que sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas (CCE, 2022a). Par rapport aux grandes économies, les petites économies ne savent se spécialiser que dans un nombre limité de produits et de services. La propension marginale à

⁸⁵ La région de l'Europe de l'Ouest – dont fait partie la Belgique - réalise ainsi près de deux tiers (64 %) du chiffre d'affaires électronique B2C du continent européen. Lors de leurs achats en ligne transfrontaliers, les Belges optent d'ailleurs majoritairement pour des boutiques en ligne proches de chez eux, c'est-à-dire dans les pays voisins (cf. point 2.1.4).

acheter à l'étranger y est donc plus élevée que dans les plus grandes économies. En outre, par rapport aux grandes économies, les acteurs de l'e-commerce établis dans une petite économie ont plus de difficultés à atteindre une taille critique suffisante pour pouvoir exporter leurs produits et s'implanter dans d'autres marchés plus grands et plus concurrentiels. Et ce, car ils évoluent sur un marché plus petit. Or, les effets directs et indirects, ainsi que les économies d'échelle et les big data, sont de nature à favoriser la concentration des grandes plateformes numériques. Une fois que la plateforme a atteint une masse critique d'utilisateurs, les effets de réseau protègent la position de la plateforme en servant de barrières naturelles à l'entrée contre d'autres entreprises ou plateformes.

Les acteurs belges qui souhaitent rentrer sur des marchés en ligne transfrontaliers doivent par conséquent d'abord atteindre la masse critique de leurs concurrents européens – opérant sur un plus grand marché - en essayant de convaincre les utilisateurs de changer de plateforme. Mais avec relativement moins d'utilisateurs, ils offrent moins d'externalités positives (notamment en termes de prix) et sont donc moins attrayants pour les utilisateurs. La taille de l'économie belge et l'effet de verrouillage lié à la taille critique explique partiellement l'absence de champions européens de l'e-commerce B2C en Belgique, en comparaison à ces voisins européens. En général, ce sont les plus grands marchés qui donnent naissance aux plus grands détaillants en ligne. Les Pays-Bas et des entreprises telles que Bol.com, Coolblue, Booking, Philips, etc. font toutefois exception à la règle et montrent qu'il est possible pour une petite économie de permettre à de grands acteurs de se développer. Aux Pays-Bas, ce constat, qui est également visible dans d'autres secteurs d'activités que l'e-commerce et les TIC (par ex. Unilever dans l'alimentaire et Shell dans le pétrole), est en partie dû à une forte et ambitieuse culture de l'entrepreneuriat – qui manque en Belgique (cf. point 2.2.3).

En outre, bien que la forte densité de population dans une zone relativement petite et à proximité d'importants axes de transport puisse favoriser les ventes en ligne (cf. supra), elle peut également être un désincitant au passage en ligne des consommateurs qui n'ont pas beaucoup de trajet à faire pour se rendre dans les magasins et les zones commerciales – les centres-villes n'étant jamais éloignés de plus d'une demi-heure en voiture. Et ce, d'autant plus qu'en Belgique, les grands groupes de retail ont historiquement adopté une approche d'implantation privilégiant une localisation proche du consommateur. La densité de magasins (soit le nombre de magasins par habitant) y est plus élevée que dans les pays voisins. Cet élément peut en partie expliquer que les consommateurs belges n'aient pas immédiatement bondi sur des offres « click&collect » et soient restés relativement fidèles aux magasins physiques.

En comparaison, la France et l'Allemagne ont, dans ce contexte, l'avantage des longues distances, qui rend les achats en ligne plus pratiques que les déplacements physiques jusqu'aux magasins.

Terrains disponibles

Selon le bureau d'étude Retis⁸⁶, le développement de l'e-commerce entraîne un shift sur le plan immobilier vers une diminution significative de la superficie totale commerciale et une multiplication des points de retrait, des entrepôts et des centres de distribution. Et ce shift est loin d'être fini en Belgique⁸⁷. Dans ce contexte, l'analyse des données relatives à l'occupation et à l'affectation du sol permet d'appréhender certains enjeux du développement territorial comme la disponibilité en terrains pour l'accueil de nouvelles activités économiques ou de nouveaux habitants, la protection des fonctions rurales du territoire, ou encore la gestion parcimonieuse du sol. Dans le cadre de la présente analyse, nous nous intéressons aux terrains dédiés (ou potentiellement dédiables) aux bâtiments de logistique - secteur qui a connu un développement considérable ces dernières années, notamment lié aux nouveaux modes de consommation, dont le recours à l'e-commerce⁸⁸.

Or, en Belgique, le taux de disponibilité de terrains ou de biens immobiliers logistiques pour l'ensemble de la Belgique est estimé par JLL (2021) à 1,5 %, alors qu'un marché équilibré exige un minimum de 5 %, ce qui rend difficile la recherche d'un espace disponible adéquat pour l'implantation de centres logistiques d'e-commerce. Même si la situation diverge d'une région à l'autre (plus d'espaces disponibles en Wallonie), il y a relativement peu de terrains XXL (terrains de 10 à 15 hectares) et de terrains d'une surface supérieure à 5 hectares prêts à l'emploi en Belgique, voire plus du tout. Le taux d'inoccupation n'a jamais été aussi bas (moins de 1 %, contre 5 % en moyenne dans l'UE). En 2021, la surface utilisée par les prestataires logistiques en Belgique s'élevait à 19,512 km², la surface logistique actuellement en projet de la part des investisseurs logistiques à 1,736 km² et la surface de toutes les futures zones d'activité économiques à 15,06 km²⁸⁹. Les grandes zones restantes qui pourraient attirer des investissements logistiques ne sont de plus pas nécessairement situées là où les

⁸⁶ Audition de Monsieur Damien Jacob, fondateur du cabinet-conseil Retis et chargé de cours à HEC-ULiège, EPHEC et UniStra, sur l'état de l'entrepreneuriat e-commerce en Belgique, organisée le 8 novembre 2022.

⁸⁷ L'évolution de l'e-commerce y étant de plus de 5 ans en avance par rapport à la Belgique, ce phénomène de shift immobilier est en effet déjà observé de façon très nette au Royaume-Uni (même avant la crise sanitaire) où les nombreuses cellules commerciales vides ont été réaménagées en habitat.

⁸⁸ Ces bâtiments logistiques permettant d'entreposer, de manutentionner et préparer les marchandises avant leur expédition afin de répondre aux besoins des ménages et des entreprises. Une étude de Deloitte (2019) estime par exemple que la demande d'entrepôts va augmenter d'environ 80 millions de mètres carrés d'ici 2023 aux États-Unis, tirée par la croissance de l'e-commerce.

⁸⁹ À titre de comparaison, la superficie totale de la Belgique (hors eaux territoriales) s'élève à 30 688 km².

investisseurs souhaitent s'installer⁹⁰ (Transport Média, 2021). Les terrains situés à proximité des lieux stratégiques – tels que le port d'Anvers par ex. - sont en effet limités. La demande de nouvelles constructions, stimulée par la croissance de l'e-commerce et la prévention des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, peut ainsi difficilement être satisfaite (car elle dépasse de loin l'offre) et la demande de bâtiments existants est dès lors très forte. En raison de la pénurie de terrains disponibles, le potentiel de croissance du secteur logistique commence à être limité et selon JLL (2021), la disponibilité continuera d'être sous pression dans les années à venir. En comparaison avec la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et la France disposent d'une plus grande réserve de terrains XXL immédiatement accessibles et équipés des infrastructures ad hoc (voiries...), sur lesquels on peut ainsi construire à coût relativement moins élevé. Même l'image de la Wallonie comme une région riche en terrains industriels multimodaux est écornée dès que l'on pense aux grandes surfaces disponibles.

Pour répondre pleinement à la demande croissante d'entrepôts de dernière génération, notamment pour l'e-commerce, la question du manque de foncier disponible en Belgique (avec des réalités différentes en fonction des régions géographiques) devra être analysée et résolue. La pénurie de terrains logistiques rend par exemple la reconversion d'anciens sites industriels plus attractive (par ex. ancien site ATEA à Herentals et site Ford à Genk). Étant donné la pénurie de terrains XXL, la Belgique a également la possibilité de se tourner vers davantage de centres de distribution urbains (plus petits que les entrepôts XXL), permettant d'assurer des livraisons en un laps de temps réduit (24-48h). À noter que la pénurie de terrains urbanisés et urbanisables dédiés aux activités de logistique en Belgique – qui s'est étendue aux bâtiments logistiques - a un impact sur les tarifs de l'immobilier logistique (cf. point 2.2.5) et par conséquent sur le développement du secteur de la logistique et de l'e-commerce en Belgique.

2.2.5 Infrastructure

Infrastructure de transport

Le développement de l'e-commerce et la livraison de colis qui en découle ont un impact sur les flux de marchandises, l'organisation du transport de marchandises, la logistique et la mobilité. Concrètement, cela signifie plus de livraisons à domicile, plus de lieux de livraison, plus de retours et aussi une augmentation significative du

⁹⁰ Or, une enquête du cabinet-conseil international Aberdeen Standard indique que l'emplacement de l'entrepôt deviendra l'un des facteurs les plus importants pour la logistique d'une entreprise.

nombre de camionnettes sur le réseau routier, tant dans les zones habitées que dans les zones rurales (Mobiliteitsraad, 2022).

Pour répondre à ces évolutions, la Belgique dispose de solides infrastructures de transport ferroviaire, portuaire et aérien, parmi les plus denses d'Europe. Le pays est facilement accessible via toute une série de canaux de transport. On remarque d'ailleurs que de nombreux acteurs de l'e-commerce se sont installés autour de cette infrastructure. Avec son port, le 2^e port européen, la province d'Anvers est ainsi de loin la province la plus dynamique en entreprises d'e-commerce par rapport au nombre total d'entreprises. Un cinquième des webshops belges « pure players » s'y agglomère (Jacob, 2021). Les grands acteurs étrangers s'installent également autour des grands axes de transport. Citons entre autres Alibaba qui a choisi Liège Airport pour son hub européen ou Amazon qui construit son premier centre de distribution belge à Anvers. A contrario, le développement de l'e-commerce dans les zones rurales peine à se développer. Les provinces de Flandre occidentale et du Luxembourg sont les provinces le moins dynamique en entreprises d'e-commerce par rapport au nombre total.

Malgré la solidité des infrastructures de transport en Belgique, la congestion routière reste importante. Les villes belges de Bruxelles et Anvers font partie du top mondial en termes d'heures perdues dans les embouteillages selon plusieurs indices de mesure de trafic, tels que INRIX Traffic ScoreCard 2021. En 2021, Bruxelles, avec 134 heures perdues par habitant dans les embouteillages, était la troisième ville la plus encombrée au niveau mondial, après Londres (148h) et Paris (140h) et devant Moscou (108h) et New-York (102h). Bien qu'on ait pu observer pendant les confinements liés à la crise sanitaire du coronavirus une baisse significative du trafic routier liée à la diminution du transport de personnes (télétravail, confinement, fermeture temporaire des secteurs de l'horeca et de la culture, ...) ⁹¹, cette baisse a été de courte durée - le transport de personnes ayant vite repris son cours à la levée des confinements. Ainsi, en 2021, le nombre d'heures perdues dans les embouteillages à Bruxelles n'était que 4 % plus faible qu'en 2019 ⁹² (INRIX, 2021). Cette forte congestion du trafic engendre, de manière générale, une augmentation des coûts pour les entreprises ⁹³ en raison du temps supplémentaire passé sur la route et des changements de comportement visant à éviter les embouteillages (avancement de l'heure du départ, détours pour éviter les lieux de congestion). Plus spécifiquement au niveau de l'e-commerce B2C,

⁹¹ À noter que pendant la crise sanitaire, le trafic de marchandises était en plein essor. C'est surtout sur les autoroutes autour des zones métropolitaines d'Anvers et de Gand que la part du trafic de marchandises a augmenté de manière significative.

⁹² Alors que, sur la même période, d'autres villes comme Paris, New-York, Chicago, Rome, Bogota (etc.) ont vu leur nombre d'heures perdues dans les embouteillages diminuer de 15 % à 51 %.

⁹³ L'OCDE (2013) estime que le coût économique des embouteillages représente entre 1 et 2 % du PIB (c'est-à-dire entre 3,9 et 7,9 milliards d'euros), tandis que Transport & Mobility Leuven (2012) l'estime à 600 928 euros par jour.

la congestion routière entraîne une perte de chiffre d'affaires, les livraisons étant moins nombreuses et les délais de livraisons plus longs que dans une situation sans embouteillage. L'accessibilité décroissante de différentes zones économiques due à la congestion routière croissante réduit de plus l'attractivité de la Belgique comme lieu d'investissement dans l'e-commerce B2C.

Le développement croissant de l'e-commerce B2C (hausse des volumes de colis) et les livraisons à domicile (« last mile ») - qui représentent la majorité des achats en ligne (CCE, 2022a) - ont en outre eux-mêmes des implications en termes de mobilité, que ce soit sur la congestion ou sur l'environnement. Ces impacts ne sont toutefois pas simples à mesurer. D'une part, les livraisons peuvent présenter certaines difficultés logistiques spécifiques telles que les livraisons fragmentées, les véhicules de livraison à moitié remplis, les tentatives infructueuses de livraison et les retours de produits. Ces inefficacités susceptibles d'en résulter peuvent amplifier les externalités négatives liées au transport dont la congestion routière, mais aussi la dégradation de la qualité de l'air, les émissions de gaz à effet de serre, les nuisances sonores et l'insécurité routière. D'autre part, les livraisons peuvent optimiser les externalités négatives liées aux trajets à condition que les camionnettes présentent un taux de remplissage, que les trajets soient mutualisés (plusieurs livraisons dans une même zone géographique) et que les livraisons se substituent aux trajets que le consommateur aurait dû effectuer pour se rendre jusqu'aux magasins à partir de son domicile s'il n'avait pas eu recours à l'achat en ligne⁹⁴. L'impact du développement croissant de l'e-commerce B2C et des livraisons sur la mobilité dépend ainsi du scénario sur lequel on s'appuie, les variables étant nombreuses. Il est à noter que dans ce contexte, le Conseil central de l'économie a émis des avis relatifs à un last mile durable⁹⁵.

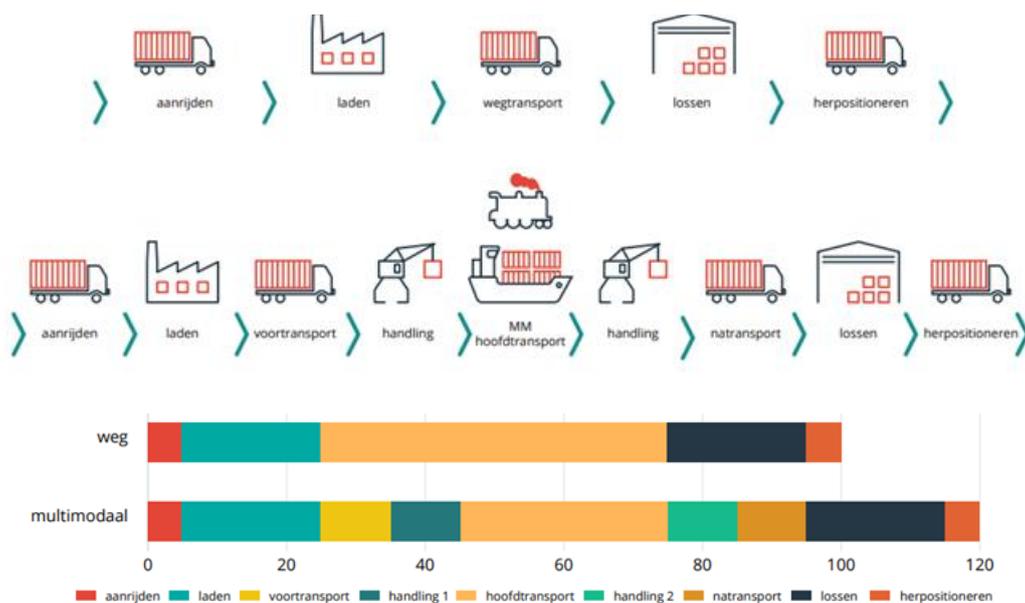
Quoi qu'il en soit, un transfert modal de la route vers les modes alternatifs est considéré comme l'une des principales solutions à la congestion croissante de l'infrastructure routière. Ce transfert modal peine néanmoins à avoir lieu, notamment en raison des différences importantes entre les chaînes de transport via la route, le rail et les voies navigables (Mobiliteitsraad, 2022). La chaîne de transport de marchandises purement routier est en effet une chaîne simple comparée à celle dont le transport principal se fait par voie ferroviaire ou fluviale qui nécessite plus de

⁹⁴ De nouveau, les scénarios sont nombreux. Les commandes en ligne et les livraisons peuvent par exemple se substituer à l'action de prendre sa voiture depuis son domicile pour faire les magasins ou elles peuvent se substituer aux achats en magasin réalisés à pied, en vélo ou en transport en commun dans les grandes villes. L'impact est différent d'un scénario à l'autre en fonction de l'effet de substitution.

⁹⁵ Cf. Avis « L'écologisation de l'e-commerce et de la logistique », [CCE 2022-1130](#) ; «Nécessité d'une politique coordonnée pour une logistique de l'e-commerce et un last mile durables», [CCE 2021-1970](#) ; Rapport « La vision d'experts sur une logistique durable de l'e-commerce », [CCE 2021-1014](#) ; Rapport « Vision d'experts d'entreprises sur le futur des livraisons e-commerce », [CCE 2019-2298](#) ; Avis conjoint « Une logistique de l'e-commerce et un last mile durable », [CCE 2019-2545](#).

manutention, de transbordement, ainsi que de pré- et post-transport⁹⁶ (cf. Figure 2). Ces manipulations supplémentaires entraînent des coûts supplémentaires, des délais supplémentaires et des risques d'endommager les marchandises. Des frais plus élevés de suivi, de planification et de communication s'ajoutent également. En moyenne, la différence de prix entre une chaîne simple et une chaîne complexe peut ainsi être de l'ordre de 20 à 50 %⁹⁷. Or, dans la pratique, l'étude du Mobiliteitsraad (2022) montre que, même si la durabilité et la fiabilité semblent prendre de plus en plus d'importance, 95 % des entreprises optent pour le mode de transport le moins cher⁹⁸. La présence et l'accessibilité des infrastructures (terminaux, quais, connexions multimodales, ...), tant au départ qu'à la destination, est une condition préalable essentielle à la livraison de colis via les chemins de fer ou les voies navigables intérieures. Néanmoins, en dehors des zones portuaires, le nombre d'accès au réseau ferroviaire et de navigation intérieure est très limité.

Figure 2-2 : Comparaison des chaînes de transport routier, ferroviaire et fluvial et du prix de ces chaînes de transport



Source : Mobiliteitsraad, 2022

⁹⁶ Si les entreprises disposent de leur propre mur de quai ou de leur propre connexion ferroviaire, ce coût peut être limité. Cependant, les quais propres présentent également des inconvénients, par exemple une forte fragmentation du nombre de quais de chargement qui rend plus difficile le regroupement de volumes suffisants.

⁹⁷ La différence de coût réside principalement dans les opérations et processus supplémentaires qu'implique l'utilisation de plusieurs modes de transport au cours d'un même voyage.

⁹⁸ Le choix du mode de transport est déterminé par la prise en compte d'un certain nombre de critères tels que le prix, le temps de transit, la fiabilité (c.-à-d. la certitude du délai dans lequel les marchandises arrivent à leur destination), la fréquence, la disponibilité et l'accessibilité des infrastructures, la sécurité, la flexibilité, la distance de transport et le volume des marchandises.

Deux problématiques s'ajoutent à la livraison de colis par voie ferroviaire. D'abord, le transport ferroviaire souffre d'un manque de fiabilité en raison du manque de ponctualité de ce mode de transport. Ensuite, les grandes gares étant principalement situées dans les centres-villes, il y a un manque de possibilité d'y installer des centres de tri aux abords

On peut noter que les pays voisins disposent également d'une bonne infrastructure de transport. Avec Rotterdam et Amsterdam, les Pays-Bas possèdent les premier et quatrième plus grands ports d'Europe, ainsi que le troisième aéroport de fret et de passagers en Europe avec l'aéroport d'Amsterdam Schiphol. L'Allemagne, de son côté, compte de nombreux ports (Hambourg, Brême, Rodstock, Lübeck, Kiel, Wiehelmhaven) et aéroports (Francfort, Leipzig et Berlin). Avec ses quatre grandes portes internationales (Le Havre, Dunkerque, Marseille, Roissy-CDG) et ses trois axes logistiques stratégiques majeurs (Méditerranée Rhône-Saône, Seine et Nord), la France bénéficie d'une position privilégiée en Europe. Selon les données de 2021 de l'Airports' Council International, le top 5 des principaux aéroports européens en matière de trafic cargo inclut dans l'ordre : Francfort (2,32 Mt), Paris (2,14 Mt), Amsterdam-Schipol (1,68 Mt), Leipzig (2,59 Mt) et Londres Heathrow (1,45 Mt). Les aéroports de Liège (1,41 Mt) et de Bruxelles (0,67 Mt) se classent respectivement en 6e et 10e position du classement. En 2019, le top 5 des principaux ports européens en matière de transport de marchandises se composait des ports de Rotterdam (469,4 Mt), d'Anvers (238,0 Mt), de Hambourg (138,1 Mt), d'Amsterdam (105,0 Mt) et de Marseille (81,0 Mt).

Infrastructure numérique

Les infrastructures numériques et une bonne connectivité contribuent à la prospérité de l'économie numérique d'un pays, ainsi qu'au développement de son secteur de l'e-commerce. Elles peuvent aussi représenter un facteur d'attractivité pour le pays et être l'un des déterminants de la compétitivité de son secteur de l'e-commerce. Au contraire, une faible couverture et une faible vitesse du haut débit sont des facteurs qui limitent la capacité des entreprises et des consommateurs à commercer en ligne, en particulier dans les zones rurales et éloignées. Tout comme ses voisins européens, la Belgique dispose d'une bonne couverture de la population par haut débit et par les réseaux de type NGA⁹⁹ (cf. Tableau 2-5). Bien que la couverture soit quasiment intégrale, quelques zones isolées subsistent en Région wallonne où l'accès au haut

⁹⁹ Une couverture haut débit désigne une couverture internet dont le débit est de 30 Mbps ou plus. Les Next Generation Access (NGA) sont des réseaux d'accès constitués en tout ou partie d'éléments optiques et capables de fournir des services d'accès à large bande présentant des caractéristiques améliorées (comme un débit plus élevé) par rapport à ceux fournis sur les réseaux en cuivre existants. Ils désignent les réseaux à haut débit, comme les réseaux fibrés (FTTH, FTTB, VDSL) et les réseaux câblés de la norme DOCSIS 3.1. Source des données : digital-agenda-data.eu.

débit fixe n'est pas disponible (SPF Économie, 2021). En ce qui concerne l'adoption des services, la Belgique obtient également de bons résultats en matière de haut débit fixe d'au moins 100 Mbps, avec 56 % (15 pp de plus que la moyenne européenne).

Malgré cela, la Belgique se classe à la dernière place du classement DESI de l'UE-27 dans la dimension « connectivité » (CE, 2022). En comparaison, les Pays-Bas, l'Allemagne et la France font partie des « Top performers in connectivity ». Ils occupent respectivement les 2e, 4e et 5e places du classement de l'UE-27 dans ce domaine. La mauvaise performance de la Belgique, par rapport à ses voisins européens mais aussi au reste de l'UE, est due à une faible et lente progression du déploiement des réseaux à très haute capacité (VHCN), un taux d'adoption des services à 1Gbps très limité (0,5 % contre 7,6 % au sein de l'UE-27) et à un retard important en matière de déploiement des réseaux fibrés (FTTP) (cf. Tableau 2-5). En matière de connectivité mobile, la couverture de la population belge par la 4G est complète (100 %) depuis 2019 en Belgique. La Belgique est par contre largement à la traîne à la fois en termes d'attribution du spectre 5G et de couverture disponible (cf. Tableau 2-5). Les principales contraintes pour le déploiement des services 5G en Belgique étaient le manque de licences de spectre 5G et la différence de règles sur les champs électromagnétiques (EMF) entre les régions¹⁰⁰. Avec de plus en plus d'achats effectués via des smartphones, les télécommunications mobiles représentent pourtant une infrastructure essentielle pour le commerce électronique. Plus largement, ces chiffres montrent que la Belgique a encore de nombreux progrès à faire en matière d'infrastructures numériques par rapport à ses voisins européens.

Tableau 2-5 : Indicateurs de connectivité, Belgique et pays voisins, 2021

Connectivité	Allemagne	Pays-Bas	France	UE-27	Belgique
Classement DESI	4	2	5	/	27
Haut débit	99.5%	99.3%	100.0%	97.9%	99.7%
Couverture NGA	95.9%	99.2%	73.7%	90.1%	99.1%
Couverture VHCN	74.9%	90.6%	63.4%	70.2%	68.9%
Couverture FTTP	15.4%	51.9%	63.4%	50.0%	9.7%
Couverture 5G	86.5%	97.0%	74.4%	56.0%	4.2%

Source : Eurostat

D'autant plus que malgré l'installation du data center de Google à Saint-Ghislain, la Belgique ne performe pas aussi bien en matière d'activité de stockage des données informatiques (cloud / data centers) que son voisin néerlandais qui tire profit de la présence du point d'échange internet AMS-IX (3e mondial), qui a permis au pays de

¹⁰⁰ Suite aux arrêtés royaux de novembre 2021, les enchères du spectre 5G ont été réalisées en juin 2022 pour les bandes 700MHz et 3600MHz. Une réévaluation de la bande 26GHz n'est prévue qu'après l'été 2022 en raison d'un manque de demande.

devenir le 1er « hub » de données en Europe¹⁰¹ et le 3e au niveau mondial. Avec 6 000 équipements, dont 189 en « multi-entités » et deux massifs (plus de 100 000 m² de surface utile), il est estimé que l'activité de stockage de données informatiques néerlandaise contribue à hauteur de 1,5 milliards d'euros au PIB et génère 10 000 emplois. La Belgique ne compte toutefois pas en rester là. Fin novembre 2021, le Premier ministre Alexander De Croo, aux côtés de Microsoft Corp., annonçait le lancement de Digital AmBEtion, un plan d'investissement pluriannuel conçu pour accélérer la transformation numérique des secteurs public et privé en Belgique, qui vise entre autres à fournir une infrastructure numérique de pointe¹⁰². Dans le cadre de ce plan, Microsoft prévoit d'établir, sur le territoire belge, trois centres de données (« datacenter region ») dotés des dernières avancées en termes de sécurité des données et de solutions cloud, offrant aux entreprises belges la capacité de stocker localement des données et un accès plus rapide au cloud. Avec cette nouvelle région de centres de données, la Belgique rejoindra la plus grande infrastructure cloud au monde avec plus de 60 régions de centres de données annoncées à ce jour. En juillet 2022, cinq entreprises belges actives dans la connectivité, le cloud et les centres de données (KevlinX, ABB, Win, Stulz et Datacenter United) ont en outre fondé la « Belgium Digital Infrastructure Association » (BDIA) en vue de promouvoir l'économie numérique.

Infrastructure d'énergie renouvelable

Dans le contexte actuel de crise énergétique, la transition vers un modèle d'e-commerce durable (ici du point de vue environnemental) se pose. Certaines technologies et infrastructures numériques sont en effet énergivores en énergie – citons par exemple les data centers, le développement des objets connectés ou encore l'intelligence artificielle. Une partie importante du trafic internet sert en effet à récolter en continu les données des utilisateurs ou à améliorer le service de site web via des « cookies ». Au cours de ce processus, chaque donnée récoltée est envoyée à des serveurs et y est stockée en moyenne 5 fois, tandis que le maintien en ligne d'un routeur WIFI par lequel les cookies peuvent se connecter aux serveurs nécessite 22,5 watts par heure. Selon SIBELGA, en 2020, l'internet en Belgique nécessitait la production de 176 000 tonnes d'équivalent CO₂ d'électricité en 2020. L'envoi de 20 courriers par jour pendant un an a quant à lui un impact climatique équivalant à celui d'un voyage de 1 000 kilomètres en voiture, notamment en raison de l'enregistrement multiple dans les serveurs. Ainsi, selon la Commission européenne, les technologies

¹⁰¹ 30 % des datacenters de l'UE sont aux Pays-Bas. À noter que l'activité de stockage des données informatiques est entre autres favorisée au Pays-Bas par le développement récent d'énergies vertes sur son territoire. La présence de nombreux data centers constitue en effet un enjeu environnemental majeur (dégradation du paysage, consommation d'énergie et de terres agricoles).

¹⁰² Cf. <https://www.agoria.be/fr/digitalisation/datatech-datacenters/microsoft-va-construire-3-data-centers-en-belgique>.

de l'information consomment 25 % de l'électricité produite dans l'UE et aux États-Unis, dont la moitié pour le trafic internet.

Étant donné la consommation importante d'énergie des technologies et des infrastructures numériques, les prix élevés de l'énergie et la nécessité d'atteindre à long terme la neutralité climatique, les pays en avance en matière d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique des technologies numériques et de stockage bénéficieront d'un avantage concurrentiel de taille. Or, dans ce contexte, on peut noter que la Belgique fait partie des mauvais élèves européens en matière de déploiement des énergies renouvelables. En 2020, la part d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie s'élevait à 13 % en Belgique, contre 22,1 % en moyenne au sein de l'UE. Compte tenu du niveau actuel de consommation d'énergie et de la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique, la Commission européenne (2022) a souligné dans son rapport pays qu'il existe en Belgique un écart important par rapport à l'objectif actuel en matière d'énergie renouvelable à l'horizon 2030 et aux besoins prévus pour parvenir à l'objectif de neutralité climatique d'ici à 2050.

Ce constat peut également être fait au niveau des transports et des livraisons qui devront également tendre vers un modèle durable. Le Conseil central de l'économie a d'ailleurs publié récemment un avis sur l'écologisation de l'e-commerce et de la logistique de l'e-commerce (CCE, 2022b). Cet avis propose un scénario-cadre qui doit permettre le déploiement progressif d'une distribution et d'une livraison sans émissions dans les villes et les villages.

Infrastructure logistique et tarifs des entrepôts

Pour faire face à l'augmentation des volumes et aux problématiques de la livraison et de gestion des flux, le développement de l'e-commerce nécessite entre autres la construction de nouvelles formes d'entrepôts « XXL » et de plus petites unités implantées dans des zones logistiques stratégiques, c'est-à-dire des zones proches des grands bassins de consommation (Bouard & Lamari, 2018). Le marché de l'immobilier logistique et le secteur de la grande distribution (y compris l'e-commerce) sont ainsi fortement liés.

Avec un nombre record de transactions, le marché belge de l'immobilier industriel et logistique a enregistré le meilleur volume de souscription de son histoire en 2021. La même année, la demande d'espace logistique est cependant restée stable, les volumes de transactions étant freinés par la pénurie persistante de l'offre – c'est-à-dire la rareté des terrains et la faible disponibilité immédiate de bâtiments (cf. point 2.2.4). En 2021, 813 000 m² de locaux logistiques ont ainsi été loués et vendus en Belgique, soit 17 % de moins que le volume 2020 et 21 % de moins que la moyenne sur cinq ans (JLL, 2021). Ce sont surtout les entrepôts de « très grandes surfaces »

(plus de 20 000 m²) et les entrepôts de « plus petites surfaces » (entre 1 000 et 2 500 m²) qui ont obtenu les meilleurs résultats. Les grands entrepôts sont populaires pour la logistique traditionnelle (début de la chaîne d'approvisionnement), tandis que les bâtiments de plus petites surfaces sont populaires avec l'essor du commerce électronique - notamment pour les opérations de tri ainsi que le petit stockage, comme dans les centres de distribution urbains (bout de la chaîne d'approvisionnement).

De plus, la pénurie de l'offre fait grimper les prix des terrains et des loyers. Globalement, les prix et les loyers des terrains sont moins coûteux en Wallonie qu'en Flandre. La hausse la plus forte des terrains se situait en Flandre orientale (+25 % pour un total de 160 euros/m²), mais la tendance était également perceptible dans des provinces jusqu'à présent moins convoitées (par ex. +18 % dans le Hainaut pour un total de 100 euros/m²). Les loyers ont augmenté partout en 2021, mais plus lentement que les prix des terrains. La plus forte hausse a été enregistrée sur l'axe wallon et le long de l'E313 (+ 4 % pour une fourchette de prix de 43 à 48 euros/m² par an). JLL (2021) s'attend à ce que cette tendance des prix à la hausse s'accélère et que les utilisateurs soient prêts à accepter des prix incroyablement élevés, tout comme c'est le cas aux Pays-Bas. Et ce, en particulier pour les très grandes plateformes louées à long terme (au-delà du traditionnel 3-6-9 ans), pour lesquelles la position compétitive de la Belgique par rapport à ses voisins européens s'affaiblit fortement en raison de la pénurie de terrains XXL. Malgré cette tendance à la hausse, les prix des terrains restent en moyenne plus faibles en Belgique que dans les pays voisins. Cet élément n'est dès lors pas suffisant à lui seul pour expliquer le manque d'attractivité de la Belgique en matière d'e-logistique (cf. point 2.4.2).

2.3 Structure, stratégie et rivalité des entreprises (Concurrence)

La rivalité domestique force les entreprises à proposer, à innover, à abaisser les coûts, à améliorer la qualité et les services, et à investir dans des méthodes et des nouveaux produits. Elle stimule l'innovation. La rivalité entre les entreprises oblige en d'autres termes les entreprises à innover en permanence afin de se différencier de leurs concurrentes et de répondre le mieux possible aux exigences du marché. La dynamique du modèle de Porter souligne l'importance de ce facteur. Selon Porter, chaque avantage compétitif est en effet prédestiné à être adopté à terme par des concurrents tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Afin de pouvoir rester compétitive, une entreprise se doit donc de perpétuer ses avantages compétitifs, de revaloriser en permanence ses sources de compétitivité. Le fait que les entreprises concurrentes parviendront un jour à copier les sources actuelles de compétitivité signifie également qu'une stratégie tournée vers l'innovation constitue une source de compétitivité plus durable qu'une stratégie axée sur l'imitation.

Comme décrit dans le « Enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution en Belgique » (CCE, 2022a), deux types d'acteurs principaux opèrent sur le marché de l'e-commerce : les « pure players » et les « mixed players ». Ces différents « business models » impliquent différentes stratégies, qui varient également en fonction de la taille de l'acteur en question. Le paysage belge de l'e-commerce B2C est caractérisé par un marché très concentré, composé d'une grande proportion de petites entreprises nationales, de quelques grands acteurs nationaux devenus « click&mortar » et d'une forte présence de grands acteurs de l'e-commerce étrangers tels que Bol.com, Coolblue et Amazon. Malgré quelques initiatives locales en matière de développement de plateformes, il n'existe aucune grande plateforme nationale en Belgique. En raison de la capacité des consommateurs à faire leurs achats dans le monde entier et de leur préférence entre autres pour des prix bas (cf. point 2.1.3), l'analyse réalisée ci-dessus suggère que les boutiques en ligne belges souffrent de la concurrence des grands acteurs étrangers qui exploitent la demande des consommateurs résidant en Belgique.

2.3.1 Concentration du marché et grands acteurs

Le marché belge de l'e-commerce B2C est fortement concentré et dominé par des acteurs étrangers. En 2019, les ventes nettes cumulées du Top 5 des plus grands magasins en ligne actifs sur le marché belge ont représenté 29 % des revenus du commerce électronique dans le pays. La même année, le Top 25 avait une part de marché de 54 % et le Top 10 représentait 75 % du marché. Cette forte concentration du marché belge de l'e-commerce profite essentiellement aux acteurs étrangers. Le Top 10 des plus grandes boutiques en ligne actives en Belgique, classées par leur chiffre d'affaires réalisé sur le territoire belge, est ainsi dominé par des acteurs étrangers, 9 des 10 acteurs étant étrangers (CCE, 2022a). Les webshops néerlandais Bol.com et Coolblue dominent le marché en ligne B2C en Belgique, avec un chiffre d'affaires réalisé en 2018 dans notre pays de resp. 386 et 322 millions d'euros. Amazon et ses différentes filiales (Amazon.fr, Amazon.com et Amazon.de)¹⁰³ affichent un chiffre d'affaires total dans notre pays de 296 millions d'euros. On ne retrouve qu'à la septième place un joueur belge (Vanden Borre)¹⁰⁴. En 2020, les consommateurs belges ont principalement acheté en ligne sur Zalando (DE), Zara

¹⁰³ Le 28 juillet 2022, Amazon a annoncé son intention de lancer une boutique en ligne en Belgique (Amazon.com.be). Jusqu'ici, les consommateurs belges avaient accès à Amazon dans leur propre langue, via la boutique en ligne française Amazon.fr (qui existe depuis 2003), l'allemande Amazon.de, disponible en néerlandais depuis 2016, ou Amazon.nl, lancée en 2020.

¹⁰⁴ Depuis 2015, l'enseigne belge Vanden Borre, spécialisée dans la vente de l'électroménager, de matériel informatique et audiovisuel, fait partie du groupe français Fnac Darty.

(ES), H&M (SE), Amazon (US), Wish (US), AliExpress (CN), Bol.com (NL) et Coolblue (NL)¹⁰⁵.

Ce sont ainsi les grands acteurs étrangers – et en particulier les grandes plateformes étrangères - qui profitent le plus des opportunités du développement l'e-commerce B2C sur le marché belge. Et cette tendance continue de s'accroître. Selon Cross-Border Commerce Europe (2021 ; 2022), les dépenses en ligne transfrontalières des consommateurs belges suivent une tendance à la hausse. Elles s'élevaient à 4 milliards d'euros (+53 % par rapport à l'année précédente) en 2020 et à 5,5 milliards d'euros en 2021 (+37,5%).

Les chiffres d'affaires totaux réalisés en ligne s'élevant à 13 milliards d'euros en 2020 et à 15,5 milliards d'euros en 2021 selon Cross-Border Commerce Europe (2021 ; 2022), les dépenses en ligne transfrontalières des consommateurs belges ont ainsi représenté une part de marché de 30,8 % en 2020 et de 35,3 % en 2021.

Tableau 2-6 : Top 10 des plus grands webshops par chiffre d'affaires réalisé, Belgique et pays voisins

Légende : Gras = entreprises nationales - Normal = entreprises étrangères ; P = Pure player - M = Mixed player

Belgique (2018)		Allemagne (2020)		France (2018)		Pays-Bas (2020)	
Coolblue (Electronics)	M	Amazon.de (Mass merchant)	P	Amazon.fr (Mass merchant)	P	Bol.com (Mass merchant)	P
Bol.com (Mass merchant)	P	Otto (Mass merchant)	P	Cdiscount (Mass merchant)	P	Coolblue (Electronics)	M
Amazon.fr (Mass merchant)	P	Zalando (Fashion - Jewellery)	P	Vente-privée (Mass merchant)	P	Albert Heijn (Fresh food)	M
Zalando (Fashion - Jewellery)	P	Mediamarkt (Electronics)	M	Auchan (Fresh food)	M	Zalando (Fashion - Jewellery)	P
Apple (Small electronics)	M	Saturn (Electronics)	M	Apple (Small electronics)	M	Wehkamp (Fashion - Jewellery)	P
Vanden Borre (Electronics)	M	Lidl (Fresh food)	M	Fnac (Electronics, music, book)	M	Amazon (Mass merchant)	P
Amazon.com (Mass merchant)	P	Apple (Small electronics)	M	Showroomprivé (Mass merchant)	P	Jumbo (Fresh food)	M
Amazon.de (Mass merchant)	P	Ikea (Home)	M	La Redoute (Mass merchant)	P	About You (Fashion - Jewellery)	P
Vente-exclusive (Mass merchant)	P	Notebooksbilliger (Small electronics)	P	Carrefour (Fresh food)	M	De Bijenkorf (Mass merchant)	M
H&M (Fashion - Jewellery)	M	H&M (Fashion - Jewellery)	M	Zalando (Fashion - Jewellery)	P	H&M (Fashion - Jewellery)	M

Source : Ecommerce Fondation

En comparaison, les acteurs nationaux sont bien plus présents sur leur marché d'origine chez nos voisins nationaux (cf. Tableau 2-6). Et cela se reflète dans la part de marché des achats transfrontaliers – qui s'élevait en 2021 à 15,9 % aux Pays-Bas

¹⁰⁵ Source : Cross-Border Commerce Europe (2021).

(4,8 milliards d'euros), 16,7 % au Royaume-Uni (29 milliards d'euros), 20,4 % en France (23 milliards d'euros) et 26,9 % en Allemagne (32,5 milliards d'euros). Avec une part de marché de 81,8 %, le Luxembourg est à contrario le champion des achats en ligne sur des sites étrangers (soit 1,8 milliards d'euros).

Les bons résultats des Pays-Bas sont majoritairement dus à la présence des boutiques en ligne (« pure players » et « mixed players ») hollandaises performantes telles que Bol.com, Coolblue et De Bijenkorf (cf. point 2.3.2). Par rapport aux trois autres pays, le paysage e-commerce des Pays-Bas est très diversifié et compétitif avec une grande variété d'acteurs nationaux pour répondre aux différents besoins des clients et n'est pas dominé par un ou deux géants internationaux tels qu'Amazon. Ainsi, si de nombreux acteurs étrangers sont présents sur le marché néerlandais (Zalando, Amazon, eBay, AliExpress), leur part de marché demeure bien en-deçà de celle observée sur d'autres marchés européens – et en particulier sur le marché belge. Bol.com, leader de l'e-commerce B2C aux Pays-Bas, compte 12 % des parts de marché. L'émergence de champions nationaux aux Pays-Bas a été favorisée par un écosystème préexistant propice au développement de l'e-commerce B2C (pays unilingue, forte appropriation des technologies numériques par les ménages et les entreprises, bonne connectivité numérique, secteur des TIC très développé et à la pointe, main-d'œuvre qualifiée dans les métiers du numérique, secteur de la logistique favorisant l'installation d'infrastructures physiques liées aux plateformes, entrepreneuriat, capital-risque, ...), ainsi que par le fait que le pays a bénéficié du « first-mover advantage ».

Tout comme aux Pays-Bas, les marchés français et allemands sont axés sur les plateformes, mais sont bien plus concentrés. En 2017, 5 % des sites marchands actifs en France (dont Amazon.fr, Cdiscount et Fnac.com) ont réalisé 87 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C. En Allemagne, en 2020, 50 % du chiffre d'affaires de l'e-commerce B2C a été réalisé par le Top 10 des plus grands webshops et plateformes en ligne. Les bonnes performances de la France sont ainsi dues notamment à l'extension du « business model » de certaines grandes boutiques en ligne d'origine française - comme Fnac, Carrefour et La Redoute - aux plateformes (cf. point 2.3.2). Celles de l'Allemagne s'expliquent par la présence de champions allemands de l'e-commerce tels que Zalando, Otto, HelloFresh ou Adidas. Le pays est d'ailleurs le premier pays de l'UE en termes d'exportations relatives à l'e-commerce B2C avec quatre entreprises allemandes (Zalando, Lidl, About You et Bauhaus) dans le Top 10 des entreprises européennes actives en ligne qui ont généré le plus grand revenu transfrontalier (cf. infra). La forte proportion des achats en ligne transfrontaliers au Luxembourg s'explique d'une part par le fait qu'il s'agit d'un petit pays avec peu de grands acteurs locaux, alors qu'un pourcentage élevé de la population est actif en ligne.

2.3.2 Performances des acteurs nationaux

Si l'on s'intéresse aux webshops belges¹⁰⁶, on constate que le nombre de webshops belges n'a cessé de gagner en importance au cours de ces dernières années avec une forte augmentation durant la crise sanitaire¹⁰⁷ (+65 %) qui s'est poursuivie en 2021 (+17,5 %) – pour atteindre un total de 56 642 webshops belges en 2021 (Safeshops, 2022). De même, le chiffre d'affaires des webshops n'a cessé de croître et a atteint 11,7 milliards d'euros en 2021. Malgré cette évolution positive, les webshops belges peinent toujours à se développer sur le marché national comme étranger, et à rivaliser avec leurs concurrents étrangers.

Surreprésentation des micro-entreprises

En plus d'être fortement concentré, le paysage belge du secteur de l'e-commerce B2C connaît une surreprésentation des micro-entreprises¹⁰⁸ (CCE, 2022a). Selon les données de Safeshops (2022), sur les 56 642 webshops répertoriés en 2021, 85,7 % sont des micro-entreprises (48 537), 11,7 % sont des petites entreprises (6 651), 2,1 % sont des moyennes entreprises (1 180) et seulement 0,5 % sont des grandes entreprises (275). Cette même année, 2,6 % des webshops belges ont généré 84 % du total des revenus en ligne, soit 9,8 milliards d'euros – dont 7,8 milliards d'euros par les 275 plus grands webshops (soit 2/3 du total des revenus en ligne). À contrario, les micros-entreprises, qui comptent pour près de 86 % des entreprises belges actives dans l'e-commerce B2C, n'ont généré que 4,6 % des revenus liés aux ventes en lignes des entreprises belges.

À noter que la situation varie fortement d'une région à l'autre. Sur les 48 000 webshops belges (« pure players » et « mixed players ») recensés par BeCommerce, 71 % se situent en Flandre et un cinquième s'agglomère dans la seule province d'Anvers. Le constat est identique pour les « pure players » uniquement (Jacob, 2021). Sur les 7 831 « pure players » belges recensés en 2020, 68 % se situent en Flandre, 24 % en Wallonie et 8 % à Bruxelles. La croissance plus marquée en Flandre du nombre d'e-commerçants s'explique par un plus grand nombre de créations d'entreprises, mais aussi par une plus grande longévité de celles-ci. Ce qui suggère un problème au niveau de l'entrepreneuriat belge, en particulier en Wallonie (cf. infra).

¹⁰⁶ C.-à-d. les entreprises (« pure players » ou « mixed players ») disposant d'un numéro de TVA belge qui vendent des produits et/ou des services via internet (y compris les appareils mobiles) et qui disposent d'un contrat PSP qui leur permettent d'accepter les transactions financières en ligne, selon la définition de Safeshops.

¹⁰⁷ Et ce, malgré l'arrêt de nombreuses activités telles que les voyages et l'événementiel (CCE, 2022a).

¹⁰⁸ Les segments de Safeshops sont basés sur la valeur de transaction : micro (< 100 000 euros), petites (entre 100 000 et 1 000 000 euros), moyennes (entre 1 000 000 et 10 000 000 euros) et grandes (> 10 000 000 euros). Cf. CCE (2022a).

Selon Jacob (2021), les « pure players » belges¹⁰⁹ exercent majoritairement comme indépendants à titre principal ou complémentaire (80 % des personnes occupées) et plus de 90 % des e-commerçants belges ne sont pas employeurs. Moins de 2 % emploient au moins 5 travailleurs et seulement 20 entités juridiques belges dépassent les 20 salariés. Ceci suggère des difficultés pour les (très) petites structures actives dans l'e-commerce B2C à renforcer leurs activités et à s'étendre suffisamment pour pouvoir engager du personnel.

Les petites entreprises, et dans une moindre mesure les moyennes entreprises, sont affectées de manière disproportionnée, par rapport aux grandes entreprises, par certains obstacles qui limitent l'adoption de l'e-commerce (CCE, 2022a). En raison des coûts conséquents et d'un manque d'accès au capital (cf. point 2.2.2), les PME éprouvent ainsi plus de difficultés que les grandes entreprises à développer une structure logistique adaptée à l'e-commerce (système d'inventaire, service de livraison, retour des colis, ...), une plateforme de vente en ligne avec paiement sécurisé (coût de l'équipement TIC, des réseaux, des logiciels, de la maintenance, ...) et une stratégie marketing multicanale innovante et efficace¹¹⁰.

Les commerçants ne doivent néanmoins pas nécessairement créer leur propre boutique en ligne pour pouvoir se lancer dans le commerce électronique. Pour résoudre les obstacles précités, les PME ont la possibilité d'externaliser ces tâches (visibilité, communication, entreposage, livraison, paiement, ...), notamment en se tournant vers des plateformes numériques¹¹¹. Pour de nombreuses petites entreprises qui n'ont pas encore établi une base de clientèle solide et qui doivent faire face à des coûts importants pour mettre en place des fonctions standard telles que les solutions de paiement, les places de marché offrent donc une plateforme pour démarrer. Le succès des plateformes peut s'expliquer en partie par la visibilité et les services qu'elles peuvent offrir, dans le contexte d'une société entrepreneuriale, ainsi que par la confiance qu'ont les consommateurs envers ces plateformes. Ainsi, en 2017, aux Pays-Bas, l'acteur de référence Bol.com recensait par exemple 27 000 e-commerçants sur les 40 000 e-commerces du pays (soit plus de 2/3 des e-commerçants). Il importe néanmoins de souligner d'une part que les plateformes peuvent également présenter des inconvénients pour les PME souhaitant y faire appel.

¹⁰⁹ Les données uniquement sur les « pure players » sont utilisées car on ne dispose pas des données relatives à l'ensemble des entreprises nationales actives en ligne.

¹¹⁰ Pour toucher des clients potentiels, le référencement dans des moteurs de recherche tels que Google est par exemple essentiel. Les sites qui figurent en 1^{re} position sur la 1^{re} page obtiennent un taux de clic de plus de 30%. À l'inverse, moins 1 % des clics se font sur la deuxième page de recherche. Or, vu le nombre de sites d'e-commerce qui vendent des produits similaires, apparaître en première page de résultats devient quasiment impossible pour de petites structures. Et ce problème va s'accroître avec la multiplication des sites de vente en ligne (SPF Économie).

¹¹¹ À noter que cette solution ne présente pas que des avantages et les tarifs pratiqués peuvent être élevés et réduire les marges des PME (CCE, 2022a).

La concurrence y est en effet vive et laisse peu de marge de manœuvre au vendeur pour se démarquer. Les services proposés par les plateformes ne sont de plus pas gratuits et ont un coût non négligeable. Et d'autre part, comme la Belgique ne dispose pas de grandes plateformes nationales (cf. supra), les PME souhaitant passer par ce canal doivent dès lors faire appel à des plateformes étrangères telles que Bol.com et Amazon.

Selon les données d'Eurostat, les entreprises actives dans le commerce de détail aux Pays-Bas (23 %) et en Allemagne (17 %) sont relativement plus nombreuses à utiliser la vente web B2C via une ou plusieurs plateforme(s) par rapport aux entreprises belges (8 %) et françaises (6 %) (CCE, 2022a)¹¹². Ceci peut être lié à la présence de grandes plateformes nationales dans les deux pays (dont Bol.com aux Pays-Bas et Otto et Zalando en Allemagne). Dans les quatre pays, le secteur de l'hébergement est le secteur qui a le plus recours aux plateformes lors des ventes en ligne (environ 50% vendent sur une ou plusieurs plateformes). Pour le commerce de gros, ce pourcentage s'élève à 32 % en Allemagne, 24 % aux Pays-Bas et 18 % en France – ce qui suggère que les entreprises B2B passent davantage par les plateformes que les entreprises B2C pour leurs ventes en ligne.

Besoin de renforcer la dynamique entrepreneuriale

L'entrepreneuriat en tant que catalyseur de l'innovation est un moteur important du développement économique et social (CCE, 2011a). En effet, grâce à leur flexibilité, les entreprises débutantes sont particulièrement aptes à capter et à générer de nouvelles idées, à transposer ces idées en innovations et à servir de guide pour les transferts de connaissances. Les nouvelles entreprises sont souvent créées pour commercialiser des connaissances inutilisées et, de par leur petite taille, elles sont souvent mieux à même de s'adapter de manière plus flexible au changement. Par définition, aucune tradition n'existe dans ces entreprises et elles doivent donc faire face à moins de résistances internes. En outre, l'absence de tradition représente communément un facteur de stimulation important pour la découverte de « nouvelles combinaisons » susceptibles de mener à l'innovation. L'entrepreneuriat stimule également la capacité d'innovation en augmentant la pression concurrentielle au sein de l'économie. Les entreprises existantes doivent en effet faire face à la concurrence de nouvelles homologues sectorielles (potentielles), ce qui les incite à se montrer plus compétitives et plus efficaces. De manière générale, l'entrepreneuriat renforce la dynamique et, partant, la capacité d'adaptation de l'économie aux développements

¹¹² Ces données concernent l'ensemble des entreprises reprises dans la NACE 47 « Commerce de détail », qu'elles soient actives ou non en ligne. Les données ne sont pas disponibles en pourcentage du nombre d'e-commerçants.

économiques et technologiques. Il contribue ainsi à la modernisation de la structure et du fonctionnement de l'économie.

Or, en 2013, la Belgique se situait tout en bas du classement de l'UE en matière de dynamisme entrepreneurial, tous secteurs confondus, avec seulement 5,2% des nouvelles entreprises créées¹¹³. Par la suite, ce pourcentage a progressivement augmenté pour atteindre 7,2 % en 2019. Ce léger renforcement du dynamisme entrepreneurial est lié à plusieurs facteurs, dont la révolution numérique qui a créé de nombreuses opportunités pour les jeunes entrepreneurs. La réduction des exigences en matière de capital initial et la mise en œuvre d'un cadre fiscal attractif (« tax shelter ») pour les petits investissements dans les entreprises débutantes ont également joué un rôle.

La préférence des individus pour l'entrepreneuriat est principalement motivée par des raisons non pécuniaires (Acs & al., 2016). Or, seuls 51,7 % des belges trouvent « enviable » le fait d'être entrepreneur (contre 66,6 % en moyenne dans l'UE) en raison de plusieurs facteurs : nombreuses règles et charges administratives, risque entrepreneurial peu récompensé, peur de la faillite, marché du capital risque trop petit (cf. infra), difficultés de recrutement de bons profils TIC, etc. La présence d'une culture de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire d'une attitude positive de la population vis-à-vis de l'entrepreneuriat et de la prise de risques, reste ainsi relativement faible en Belgique. Bien que la dynamique entrepreneuriale se soit améliorée en Belgique, le pourcentage de nouvelles entreprises est ainsi encore nettement plus élevé chez nos voisins européens (9,1 % en Allemagne, 10,8 % aux Pays-Bas, 12,1 % en France et 10% en moyenne au sein de l'UE). Ce même constat peut être fait pour le taux de cessation d'entreprises. La Belgique présente également l'un des taux de disparition d'entreprises les plus bas, juste derrière la France.

La Belgique déplore ainsi un manque de dynamisme entrepreneurial, d'esprit d'entreprise et de destruction créatrice par rapport à ses voisins européens. Ceci est, entre autres, problématique pour la diffusion des innovations et technologies, accroître le dynamisme ayant pour effet un impact positif sur l'innovation. Or, l'entrée de nouvelles entreprises sur un marché et la sortie des entreprises qui ne sont plus saines de ce marché permettent une réallocation efficace de l'emploi, de la productivité et du capital depuis ces dernières vers les premières. On peut toutefois

¹¹³ Source : Eurostat, Démographie des entreprises, [bd_9Bd_sz_cl_r2_données consultées le 2 février 2023](#). Seules les entreprises actives dans l'industrie et les services marchands (à l'exception des activités de holding) sont considérées ici. Par ailleurs, la définition de la création d'entreprise retenue par Eurostat ne représente qu'une partie des créations d'entreprise au sens fiscal ou administratif du terme. Selon cette institution, l'entreprise doit avoir au moins un employé et la création d'entreprise doit impliquer la génération de nouveaux facteurs de production. Sont notamment exclues : les nouvelles entreprises issues de la fusion ou de la scission d'entreprises existantes et tout changement de la forme juridique d'une entreprise existante.

noter que le dynamisme entrepreneurial s'améliore en Belgique avec l'augmentation de la taille des entreprises. Le désavantage compétitif par rapport à ses voisins se manifeste particulièrement pour la classe d'entreprises sans employé (SPF Économie, 2022b). Les problèmes et défis auxquels fait face l'entrepreneuriat en Belgique ont été identifiés en 2011 par le Conseil central de l'économie dans l'avis « L'entrepreneuriat » (CCE, 2011a) et dans la note documentaire « L'entrepreneuriat en Belgique : problèmes et défis » (CCE, 2011b). Une décennie plus tard, la majorité des problèmes et des recommandations pour y remédier identifiés dans ces deux documents sont toujours d'actualité.

L'ambition des start-ups belges en termes de croissance internationale reste de plus relativement faible en Belgique. Il ressort de l'enquête « Rising Star Monitor », publiée par la Vlerick Business School et Deloitte (2018), que plus de la moitié des entreprises sondées n'ont pas l'intention de s'étendre en dehors de la Belgique. La principale raison évoquée par les start-ups sondées est d'« éviter de procéder à plus de deux nouveaux recrutements dans les cinq ans à venir ». Le précédent rapport du CCE (2022a) indique de surcroît qu'étendre son activité (en ligne) à l'étranger présente des difficultés à surmonter, en particulier pour les petites entreprises, telles que les différences au niveau de la langue, de la culture et de la législation ou encore l'accès au financement. Bien sûr, l'extension à l'internationale n'est pas une nécessité en soi pour la survie des start-ups et des PME belges. De nombreuses entreprises arrivent parfaitement à fonctionner et être rentables en restant petites. La situation peut néanmoins différer d'un secteur à l'autre et d'un business model à l'autre. Comme susmentionné, dans le secteur de l'e-commerce, les effets directs et indirects, ainsi que les économies d'échelle et les big data sont de nature à favoriser la concentration des grandes plateformes numériques. Face aux grands acteurs du commerce en ligne (dont les plateformes), les petits acteurs peuvent ainsi souffrir d'un manque d'attractivité et de visibilité en ligne. Or, selon le bureau Retis¹¹⁴, les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans la vente en ligne commencent par se lancer uniquement sur le marché domestique (souvent même uniquement d'un côté de la frontière linguistique), sans intégrer dès le départ leur expansion sur d'autres marchés dans leur business model, ou elles préfèrent rester petites. Le marché belge étant limité et fragmenté en raison de son statut multilingue (cf. point 2.2.4), il semble opportun de mener une réflexion sur les tremplins pouvant stimuler la croissance internationale des e-entrepreneurs belges.

Au niveau des entreprises « pure players » (NACE G47.91), le taux de création d'entreprise est plus faible en Belgique (19,6 % en 2019) qu'en France (20,1 %) et qu'aux Pays-Bas (25,1 %), mais plus élevé qu'en Allemagne (13,6 %). Ces données

¹¹⁴ Audition de Monsieur Damien Jacob, fondateur du cabinet-conseil Retis et chargé de cours à HEC-ULiège, EPHEC et UniStra, sur l'état de l'entrepreneuriat e-commerce en Belgique, organisée le 8 novembre 2022.

mettent en évidence la dynamique entrepreneuriale des « pure players » particulièrement forte aux Pays-Bas (cf. point 2.3.2) et particulièrement faible en Allemagne. À noter qu'avec 3 264 nouvelles entités, le nombre de nouveaux assujettis TVA pour une activité « pure player » a été très élevé en Belgique durant l'année exceptionnelle de 2020. Un écart de dynamisme entrepreneurial significatif peut en outre être observé entre le nord et le sud du pays. En 2008, la proportion d'e-commerçants dans chaque région reflétait pratiquement la répartition de la population. Entre 2008 et 2016, la croissance du nombre d'e-commerçants a été plus forte en Flandre qu'à Bruxelles et en Wallonie. Ainsi à Bruxelles, le nombre d'e-commerçants est passé de 90 à 312, contre 426 à 1904 en Flandre. Entre 2016 et 2019, Bruxelles et la Wallonie n'ont pas réduit l'écart avec la Flandre, mais celui-ci ne s'est pas non plus accentué. En revanche l'écart s'est de nouveau creusé en 2020, la croissance n'a été que de 30 % en Wallonie et de 52 % en Flandre. Cette croissance plus marquée du nombre d'e-commerçants en Flandre s'explique par un plus grand nombre de créations d'entreprise, mais aussi par une plus grande longévité de celles-ci (Jacob, 2021). Ceci suggère un problème au niveau de l'entrepreneuriat belge, en particulier en Wallonie, et des difficultés pour les très petites structures actives dans l'e-commerce B2C à développer leurs activités (cf. point 2.3.2). Comme susmentionné, les problèmes de l'entrepreneuriat en Belgique ont déjà été longuement abordés dans les travaux du CCE sur l'entrepreneuriat (cf. notamment CCE, 2018 ; CCE, 2011a et CCE, 2011b).

Mauvaises performances des « pure players » et absence de « big pure players »

La Belgique est caractérisée par de moins bonnes performances de ces « pure players » que ses voisins européens (CCE, 2022a). La part des acteurs « pure players » dans le total des entreprises du commerce de détail (5,8 %) et leur part dans le chiffre d'affaires total du secteur du commerce de détail (2,9 %) y est en effet plus faible qu'en France (resp. 7,3 % et 4,1 %), en Allemagne (resp. 10,5 % et 12,6 %) et bien plus qu'aux Pays-Bas (resp. 39,7 % et 10,4 %) ¹¹⁵.

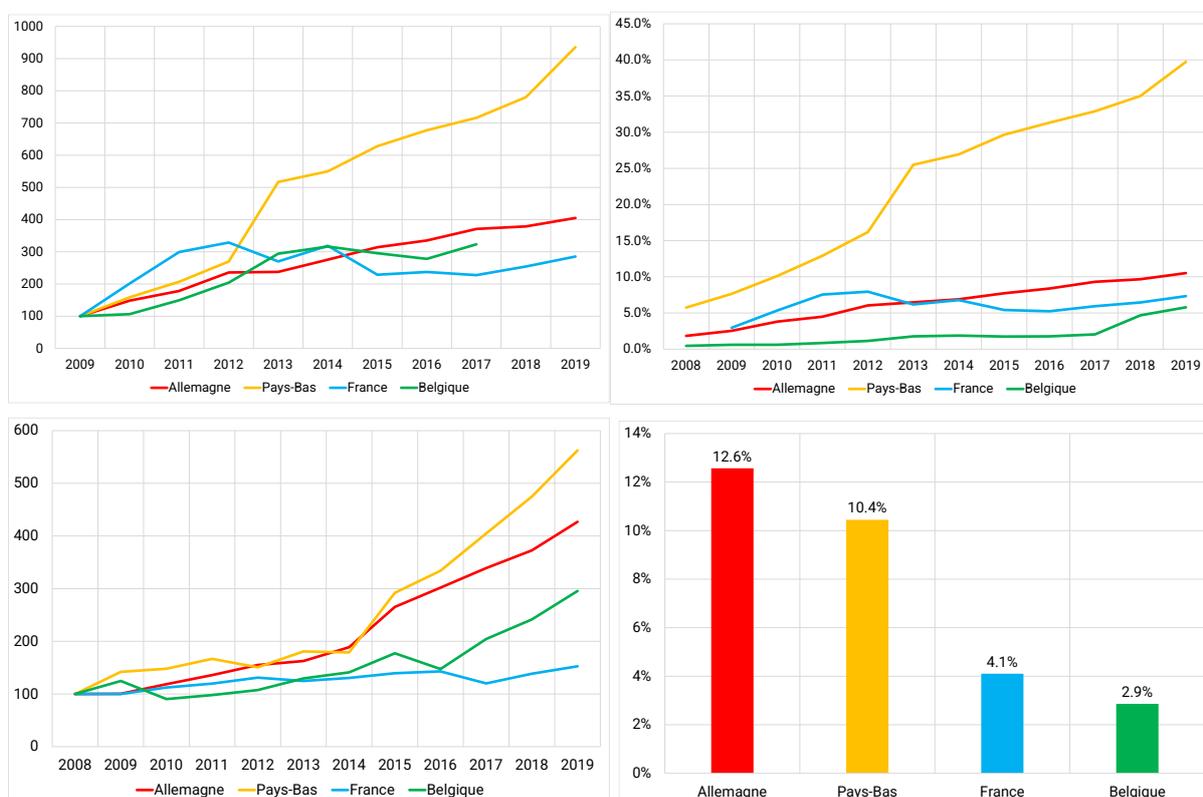
Les moins bonnes performances des « pure players » belges par rapport aux pays voisins résultent notamment du fait que la Belgique ne dispose pas de grands acteurs « pure players » ¹¹⁶, tels que Bol.com et Coolblue aux Pays-Bas, Zalando et Otto en Allemagne ou Cdiscount et La Redoute en France. Parmi les 7 831 « pure players » belges dénombrés en 2020 (Jacob, 2021), on retrouve (presque) exclusivement des

¹¹⁵ Données pour l'année 2019. Les performances des « pure players » sont analysées via le code NACE G47.91 « Ventes à distance ». Ce sous-secteur regroupe les magasins en ligne « pure players » (y compris les très petites entreprises, moins de 10 personnes occupées) qui ne disposent pas d'enseigne physique et qui vendent par catalogue ou par e-commerce sans distinction du type de marchandises ou de services vendus. Cf. CCE (2022a).

¹¹⁶ C.-à-d. de « pure players ayant réalisé un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 millions euros » selon la définition de Safeshops.

petites entreprises (cf. infra), dont certaines sont actives dans des marchés de niche (par ex. Delcampe), mais également dans des secteurs tels que la presse (par ex. 7sur7), l'économie de plateforme (par ex. DriveNow Belgium), la mode, la décoration ou encore l'alimentation. Contrairement aux Pays-Bas, la Belgique n'a pas vu l'émergence d'un leader « first-mover » pour donner l'impulsion initiale dans le domaine de l'e-commerce B2C. Le rapport sur l'emploi (CCE, 2023) indique, dans ce contexte, que l'activité d'e-commerce B2C a été lancée plus tard et plus lentement en Belgique qu'en Allemagne et aux Pays-Bas. Il en résulte une absence de grand « pure player » belge et un nombre limité de grands entrepôts dédiés à l'e-commerce – créant peu d'emplois dans le secteur de la vente à distance en termes absolus (CCE, 2023).

Graphique 2-2 : Évolution du nombre d'entreprises (en haut) et du chiffre d'affaires réalisé dans la vente à distance (G47.91), en indice 100=2009 (à gauche) et en % du total du commerce de détails (à droite), Belgique et pays voisins, 2008-2019



Source : Calculs du CCE sur base de Eurostat (EUROBASE, sbs_sctrn_dt_r2)

On peut souligner que, grâce un écosystème préexistant propice au développement de l'e-commerce B2C (cf. supra), les Pays-Bas surclassent largement les trois autres pays tant en nombre qu'en chiffre d'affaires relatif des « pure players ». A contrario de la Belgique, les Pays-Bas représentent un marché cible pour les modèles disruptifs, tels que l'économie des plateformes, et ils ont profité de leur « first-mover advantage ». De nombreuses plateformes néerlandaises sont en effet pionnières sur plusieurs

segments. Des acteurs historiques tels que Philips et TomTom ont pris le tournant des plateformes dans le cadre de restructurations, et des grandes plateformes néerlandaises ont émergé (Booking.com, Takeaway, Bol.com, ...). Les plateformes néerlandaises dominent d'ailleurs le marché domestique et ont même détrôné le géant américain Amazon dans le Top 10 des plus grands webshops (cf. Tableau 2-6). Des entreprises importantes (« big players ») ont également réussi à prendre de l'ampleur chez nos voisins européens pour faire face à Amazon. L'Allemagne compte Otto et Zalando, alors que la France propose BackMarket, Cdiscount ou Veepee, parmi les plus importantes entreprises de commerce en ligne. La présence de champions nationaux chez nos voisins européens (et en particulier aux Pays-Bas) contribue au développement et à l'amélioration de l'écosystème numérique, créant ainsi un cercle vertueux d'innovations dans le secteur du numérique.

Au niveau du marché des plateformes, une série de facteurs sont de nature à favoriser la concentration des plateformes – dont notamment les économies d'échelle¹¹⁷ (CCE, 2022a). Les big players dispose également d'un avantage de taille : les données. Forts du pouvoir qu'ils exercent sur leurs écosystèmes de marchés, les grands opérateurs de plateformes sont en position de force pour faire accepter des conditions générales d'utilisation avantageuses. Ils sont en mesure de sécuriser contractuellement, avec leurs utilisateurs (qu'il s'agisse d'un individu, d'un webshop ou un d'utilisateur du Cloud), non seulement le droit de stocker les données, mais aussi de les analyser et de les utiliser à leurs propres fins. Ces données sont ensuite utilisées à des fins de marketing, pour découvrir de nouvelles tendances et de nouveaux potentiels de marché, ainsi que pour cibler les préférences des consommateurs et leurs habitudes d'achat et donc construire pour chaque consommateur un profil de consommation. La collecte, le traitement et l'évaluation de gros volumes de données permettent aussi de mettre au point des technologies utilisées pour améliorer les processus opérationnels et réduire les coûts. En ayant le contrôle des données et en étant capable d'en analyser des volumes massifs pour les recombinaison et en extraire de la valeur, l'opérateur de plateforme peut ainsi se constituer un avantage compétitif qui vient consolider l'effet de verrouillage acquis dans son marché (CCE, 2020b).

À la différence des acteurs traditionnels qui investissent dans leur inventaire, leurs usines et l'immobilier pour la bonne conduite de leurs opérations, les « big pure players » maintiennent des niveaux d'inventaire relativement faibles et conservent une part significative de leurs actifs en liquidités et en investissements à court terme et à long terme - ce qui leur permet d'investir dans des sociétés tierces (par ex. des activités de

¹¹⁷ Les mécanismes à l'œuvre sur le marché des grandes plateformes numériques sont décrits en détails dans le rapport "La concentration des plateformes en ligne au sein de leur écosystème et au-delà" (CCE 2020-2472), ainsi que dans la note documentaire "Le renforcement des géants du numérique en période de confinement" (CCE 2020-2001).

services cloud) et de pouvoir opérer à perte les activités de ventes de biens en ligne. Les géants numériques actifs sur le marché du détail tirent ainsi généralement leur bénéfice d'activité connexe (divertissement, cloud, ...) à la vente de détail¹¹⁸. Les « big players » sont de ce fait mieux placés pour intensifier leurs investissements en robotique, en automatisation des opérations, en développement d'algorithmes et d'intelligence artificielle, ... On constate par exemple que l'automatisation des entrepôts a progressé plus rapidement aux Pays-Bas – un pays caractérisé par une forte présence de « pure players ». Ces éléments suggèrent de plus que les innovations numériques (telles que l'IA) bénéficieront davantage aux géants du numérique qu'aux start-ups et aux acteurs historiques désirant développer leur activité en ligne.

Étant donné que les nouvelles technologies bénéficieront relativement plus aux géants numériques et que ces acteurs vont probablement étendre leur position dominante dans les années à venir, il est peu probable que les nouvelles technologies soutiennent le développement d'un e-commerce durable sans réglementations contraignantes de la part des autorités publiques (cf. point 4.2). Un exemple pour illustrer ces propos provient de la boutique en ligne chinoise Shein (CCE, 2023) – qui utilise l'intelligence artificielle et les big data, non seulement pour améliorer ses ventes via sa boutique en ligne, mais aussi pour améliorer ses décisions de production. Son algorithme examine les articles (vêtements) qui sont populaires sur Internet et décide ensuite des articles à produire en vue de leur vente sur la boutique en ligne. L'analyse des données permet ainsi à Shein de convertir très rapidement les tendances émergentes en produits extrêmement bon marché – parfois en quelques jours seulement. Ces techniques utilisées par la plupart des grands acteurs « pure players » étrangers leur permettent de maintenir leur domination et de concurrencer les détaillants traditionnels. Cette domination est en outre renforcée par le non-respect de certains grands acteurs internationaux des réglementations applicables au sein de l'UE, ce qui leur permet de proposer des produits moins chers à la vente. La forte présence des grandes plateformes extra-européennes sur le marché européen (et sur le marché belge) pose ainsi un problème de concurrence déloyale (cf. Encadré 2-2).

¹¹⁸ Le département de vente au détail à l'international d'Amazon a par exemple franchi le seuil de rentabilité pour la première fois de l'histoire de l'entreprise en 2020 avec la crise sanitaire ; le département n'avait jamais été rentable avant cela.

Encadré 2-2 : Facteurs de distorsion de concurrence¹¹⁹

Des entreprises nationales et étrangères sont en concurrence sur le marché belge. En fonction de leur localisation géographique, ces entreprises ne sont toutefois pas soumises aux mêmes règles fiscales, environnementales et sociales. Globalement, par rapport aux biens produits en Belgique, les biens qui sont produits ailleurs qu'en Belgique (en particulier hors UE) sont soumis à des coûts fiscaux, sociaux et environnementaux moindres, ce qui crée des distorsions de concurrence. Cet encadré en identifie certains exemples.

Réglementations fiscales :

La numérisation des services et le développement de l'e-commerce facilitent l'érosion de la base (soit la suppression des bénéfices par l'imputation des coûts à l'intérieur d'un groupe) et le transfert de bénéfices (c.-à-d. que la perception des recettes a lieu dans une autre juridiction plus favorable sur le plan fiscal) (Deseyn & Verhaegen, 2022). Comme souligné au point 2.3.2, les grandes plateformes étrangères comme Amazon et Bol.com ont de plus un double modèle de revenus. Elles récoltent les données des utilisateurs auprès de leurs acheteurs pour optimiser leurs propres politiques commerciales, revendent également ces données depuis des pays où les taxes sont très faibles et investissent dans des sociétés tierces (par ex. des activités de services cloud) très lucratives pour développer leur activité. Cela leur permet de vendre des marchandises à faible marge, voir même à perte¹²⁰, tout en collectant encore plus de données et en réalisant des bénéfices dans leurs sociétés tierces, localisées ailleurs. Il résulte de cette stratégie des grandes plateformes étrangères une perte de revenus pour les pouvoirs publics belges, tandis que les PME belges, confrontées à une concurrence déloyale, sont dans l'impossibilité de s'aligner et perdent par conséquent des parts de marché.

Réglementations environnementales :

Les entreprises localisées hors UE ne sont pas soumises à la même réglementation que les entreprises européennes. L'application des

¹¹⁹ Certains des éléments identifiés dans l'Encadré 2-2 proviennent de l'audition de Messieurs Roel Deseyn et Paul Verhaeghe, organisée le 8 novembre 2022, sur la taxation des activités numériques en Belgique.

¹²⁰ À titre exemple, l'ensemble des revenus européens d'Amazon issus de la vente de biens (44 milliards d'euros) sont centralisés à leur siège social, Amazon Luxembourg, qui déclare 1,2 milliard d'euros de pertes.

systemes de responsabilité élargie des producteurs (ou « Extended Producer Responsibility systems, EPR) est par exemple floue en ce qui concerne (EuroCommerce, 2019) :

- les commerçants qui ne sont pas physiquement établis au sein de l'UE et qui introduisent des produits sur le marché de l'UE ;
- les consommateurs qui introduisent des produits sur le marché de l'UE par importation directe.

Ce système a pour objectif de rendre le producteur responsable de ses produits, depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie et leur élimination. L'idée d'un tel système est que les entreprises qui mettent un produit sur le marché ont la responsabilité de financer la collecte et le tri en vue du recyclage du produit ou de son emballage. Les déchets de produits provenant de l'international entrant dans le flux de déchets sont alors recyclés ou éliminés aux frais des détaillants européens. Cela inclut les déchets créés par des opérateurs de pays tiers, qui ne paient rien.

Réglementations liées à la protection des consommateurs :

Certains produits vendus par des sites en ligne hors UE, réputés pour proposer de bonnes affaires (tels que les plateformes chinoises Shein et AliExpress ou la plateforme américaine Wish), représentent un risque au niveau de la protection du consommateur (mauvaise qualité ou même danger pour la santé), ces entreprises étrangères n'étant pas soumises aux mêmes normes que les entreprises localisées sur le territoire belge. Bien que la législation européenne stipule que toutes les marchandises entrantes et vendues dans l'UE doivent être conformes aux règles de l'UE, et que tous les commerçants vendant aux consommateurs européens doivent s'en assurer, une enquête menée par Test Achats et cinq autres associations de défense des consommateurs européens démontre que pas moins de deux produits sur trois commandés en ligne sur des plateformes internationales ne sont pas conformes aux normes de sécurité européennes¹²¹. Les principales raisons pour lesquelles les produits sont recalés sont une mauvaise qualité de fabrication ou la présence de substances chimiques indésirables. Il s'est également avéré que les informations figurant sur l'emballage de nombreux produits étaient insuffisantes, erronées,

¹²¹ Quelques exemples : détecteurs de fumée qui ne fonctionnent pas, jouets contenant des substances chimiques, chargeurs USB peu sûrs, vêtements pour enfants avec risque d'asphyxie, ...

illisibles ou uniquement disponibles dans une langue étrangère. Les importations directes donnent ainsi lieu à de nouveaux défis en matière de conformité avec les lois de l'UE, posant des risques pour la santé et la sécurité des consommateurs européens et exposant les commerçants de l'UE à une concurrence déloyale.

Réglementations liées à la propriété intellectuelle :

La plateforme d'e-commerce Shein fait à titre d'exemple régulièrement face à des plaintes de grandes et petites marques de vêtements qui affirment que l'entreprise de mode a enfreint leurs droits de propriété intellectuelle et doit répondre à des accusations d'« intention claire de vendre des contrefaçons ».

Accapement des infrastructures énergétiques et numériques sans contributions :

Dans le contexte d'une société numérique, la transition énergétique (et ici du réseau électrique en particulier) de l'Union européenne nécessite des investissements massifs dans la production d'énergies renouvelables, dans le stockage de l'énergie et dans la flexibilisation des réseaux électriques. De même, la transition vers une société plus numérique nécessite des investissements dans les infrastructures de télécommunication. Ces investissements servent en partie les activités numériques des Big Tech (extra-UE, majoritairement US) qui commercialisent leurs produits et services avec des marges bénéficiaires élevées. En effet, l'utilisation de l'internet par les consommateurs comprend 80 % de streaming, les technologies de l'information consomment 25 % de l'électricité produite dans l'UE et aux États-Unis (dont la moitié pour le trafic internet) et les Big Tech accapent plus de 50 % des télécoms à large bande (Deseyn & Verhaegen, 2022). Or, la transition vers une électricité décarbonée et la transition vers une société plus numérique sont financées en Belgique par les utilisateurs (tant les ménages que les entreprises établis en Belgique) du réseau électrique et des réseaux de télécommunication - à travers leurs factures d'électricité / de télécom et les impôts sur le revenu. Tandis que les entreprises qui ne sont pas basées en Belgique mais qui proposent des activités numériques dans le pays ne contribuent pas au financement des transitions énergétiques et numériques (Deseyn & Verhaegen, 2022). Cette situation crée une pression budgétaire supplémentaire sur la société belge, ainsi que des

distorsions de concurrence entre les acteurs nationaux qui contribuent au financement des infrastructures et les grands acteurs étrangers (extra-UE) – tels que Google, Amazon, Facebook, Netflix, etc. - qui accaparent une part significative des télécoms à large bande et exploitent gratuitement les infrastructures. Ces distorsions de concurrence sont par contre moindres (voire nulles) entre les acteurs belges et les autres acteurs européens dans la mesure où ces entreprises européennes sont soumises à des coûts similaires pour les réseaux de leur pays d'origine et qu'elles utilisent une part plus faible des télécoms à large bande.

Des acteurs « mixed players » moins présents en ligne

Les grands acteurs traditionnels belges du retail, mais aussi ceux actifs dans les services (banques, cf. point 2.4.1 ; médias ; voyages ; etc.), semblent avoir du mal à se faire une place sur le marché de la vente en ligne et à y acquérir des parts de marché – les ventes en ligne ne représentant encore qu'une part limitée de leur chiffre d'affaires total. Vanden Borre – souvent cité comme exemple à suivre au niveau de l'e-commerce belge – a réalisé un chiffre d'affaires de 414 millions d'euros en 2018, dont 69 millions d'euros provenaient des ventes en ligne (soit une part de 16,7 %).

De manière générale, les concurrents étrangers ont réagi plus tôt et ont davantage persévéré dans leurs initiatives pro-actives pour s'adapter aux changements d'habitudes des consommateurs finaux (dont le développement de l'e-commerce) que les acteurs belges qui ont continué à se concentrer sur leur modèle existant. Entre autres dans le contexte d'une adoption plus lente par les consommateurs belges de l'e-commerce B2C que dans les pays voisins (cf. point 2.1.1). Le groupe GB a par exemple été l'un des précurseurs en e-commerce avec son site web « Ready.be »¹²² inauguré fin des années 80. Suite à la reprise de GB par Carrefour, « Ready.be » a cessé son activité de supermarché off-line fin 2000, Carrefour ne désirant pas reprendre ces activités pour cause de non-rentabilité. De plus, Carrefour possédait déjà son propre site d'e-commerce (ooshop.fr).

Dans ce contexte, on peut constater que les grands acteurs traditionnels belges du retail sont souvent des filiales belges de grands groupes étrangers cotés en bourse. Dans bon nombre de cas, les projets pilotes d'utilisation du numérique de ces acteurs ont été arrêtés sur décision de leur maison-mère étrangère pour des raisons de rentabilité financière (afin d'éviter ainsi le coût de développement de ces projets

¹²² Le site « Ready.be » était un pionnier du « click&collect ». Il permettait de commander des produits dans les magasins GB par le biais d'Internet. Les clients enlevaient les paquets, le lendemain de leur commande virtuelle, en différents points de distribution.

pilotes dans plusieurs pays). Bien que ces rachats et prises de participation étrangères dans les entreprises belges favorisent une meilleure insertion internationale, ils impliquent également une diminution de l'autonomie et de la prise de décisions stratégiques pour les établissements localisés en Belgique.

Ce choix n'a toutefois pas été fait que par des filiales belges détenues par de grands groupes étrangers, mais aussi par de grands groupes belges. Le site « Collishop » de Colruyt Group¹²³ s'est par exemple arrêté temporairement, faute d'un volume suffisamment important pour soutenir les investissements massifs nécessaires dans le développement de la boutique en ligne et de la chaîne logistique – afin de ne plus fonctionner « en silos »¹²⁴. Via Collishop et son large portefeuille de marques avec une combinaison de non-alimentaire et d'alimentaire, Colruyt avait un atout de taille pour être un concurrent sérieux de Bol.com par exemple. Outre les questions de rentabilité financière, l'appropriation plus tardive de l'achat en ligne par les consommateurs belges par rapport à leurs voisins européens (cf. point 2.1.1) et le manque de concurrence qui a longtemps caractérisé le secteur belge du commerce de détail (CE, 2019) peuvent aussi expliquer la réaction plus tardive des acteurs belges par rapport à leurs concurrents étrangers.

Une autre explication est la stratégie historique des grands groupes de retail belge qui a visé à développer une approche d'implantation privilégiant une localisation proche du consommateur (cf. point 2.2.4) et la difficulté de réduire le nombre d'implantations, notamment en raison des conséquences sociales d'une telle fermeture. Dans le même temps, le nombre élevé de magasins par habitant par rapport aux pays voisins peut aussi expliquer que les consommateurs belges ressentent moins le besoin d'acheter en ligne.

La faible présence dans le commerce en ligne de la majorité des grands acteurs belges du retail a permis à des acteurs étrangers « pure players » comme Amazon ou Coolblue très orientés « clients » de pénétrer sans trop de difficulté le marché belge du retail¹²⁵. Ces nouveaux acteurs n'auraient plus que probablement pas rencontré un tel succès chez les consommateurs belges si les acteurs historiques avaient été eux-mêmes davantage présents sur le segment du commerce en ligne. Contrairement aux

¹²³ Collishop est le webshop « non-food » de Colruyt Group. On y retrouve ainsi les produits des filiales « non-food » de Colruyt Group et de ses partenaires dont Grands Vins, NewPharma, MyComfort24, DreamLand, Dreambaby, BikeRepublic et ZEB.

¹²⁴ Par fonctionnement en silo, on entend que la chaîne e-logistique de chaque filiale / marque détenue par Colruyt Group fonctionne indépendamment les unes des autres. Concrètement, il n'est par exemple pas possible de commander sur un webshop unique des produits de la filiale alimentaire Colruyt et des produits des filiales non alimentaires du même groupe (Dreamland, NewPharma, ...).

¹²⁵ Contrairement aux grands acteurs belges historiques, ces « nouveaux acteurs » commencent par se baser sur l'expérience « clients » puis répondent au mieux à ces attentes avec leur organisation interne, si nécessaire uniquement digitale.

Pays-Bas, la Belgique n'a en effet pas vu l'émergence d'un leader « first-mover » pour donner l'impulsion initiale dans le domaine de l'e-commerce B2C. Il est de plus frappant de voir que des groupes étrangers actifs également en Belgique – tels que Carrefour (cf. Tableau 2-6) – ont développé avec succès leur activité en ligne sur leur marché national et peinent à faire de même sur le marché belge. Il serait intéressant d'analyser plus profondément, au travers d'études de cas, les différents facteurs qui ont conduit les acteurs historiques belges à être moins présents dans le commerce en ligne que leurs concurrents étrangers.

En miroir, il serait nécessaire d'analyser pourquoi les acteurs néerlandais de la distribution ont été capables d'adopter des stratégies numériques agressives pour barrer la route à l'arrivée d'acteurs étrangers. Les acteurs historiques, tels que de Bijenkorf, Hema et Blokker, se sont en effet convertis très tôt à un modèle de distribution hybride (c.-à-d. ventes physiques et ventes en ligne), puis de plateformes. D'autres comme Wehkamp et V&D ont opté pour une transition vers un modèle 100% numérique et d'autres encore ont acquis les activités néerlandaises d'acteurs étrangers. C'est le cas notamment pour Ahold avec Bol.com¹²⁶. De même, les grands acteurs historiques allemands et français du retail ont su se faire une place dans les ventes en ligne et ont réussi à se positionner dans le Top 10 de leur pays des entreprises actives en ligne en termes de chiffre d'affaires (cf. Tableau 2-6). Comme susmentionné, les bonnes performances de la France sont ainsi dues notamment à l'extension du « business model » de certains grands acteurs français du retail (comme Fnac, Carrefour et La Redoute) aux plateformes via la création de leur propre plateforme. Celles de l'Allemagne s'expliquent par la présence de champions allemands « mixed players » de l'e-commerce tels que Mediamarkt, Saturn, Lidl ou Adidas.

Au vu des évolutions de consommation, les stratégies plus innovantes adoptées par les acteurs étrangers dans les pays voisins peuvent être inquiétantes pour les acteurs historiques belges. En effet, les attentes des consommateurs évoluent de plus en plus vers un commerce connecté qui leur laisse le choix du canal d'achat hors ligne / en ligne et du mode de livraison alors que les acteurs historiques du retail belge ont accumulé un retard dans le développement du commerce en ligne et qu'en revanche les acteurs étrangers sont très présents sur le marché belge. Or, les difficultés que rencontrent les acteurs belges, d'une part pour moderniser ou améliorer leur processus d'expérience client et d'autre part pour adapter leurs modèles commerciaux sont deux des quatre principales causes des restructurations et des

¹²⁶ Fondé en 1999 par le groupe allemand Bertelsmann, le site Bol.com est repris en 2012 par le groupe néerlandais Ahold, et en 2016 il passe dans le giron du groupe Ahold Delhaize à la suite de la fusion du néerlandais Ahold et du groupe belge Delhaize.

fermetures de magasins au cours de ces dernières années (Holman & Buzek, 2018)¹²⁷. En effet, si les consommateurs belges achètent en ligne des produits et services nouveaux, ils le font à la place d'achats en magasins physiques, ce qui a des répercussions au niveau du commerce traditionnel et donc des opérateurs historiques belges qui sont moins présents dans le commerce en ligne que leurs concurrents étrangers qui développent ainsi leur part de marché. Suite au développement de l'e-commerce, on observe ainsi aux États-Unis (Bram & Gorton, 2017) – mais aussi au Royaume-Uni et en France – une nette diminution des surfaces commerciales dans les quartiers non centraux des grandes villes et dans les villes de taille intermédiaire (Jacob, 2016). Les commerces les plus touchés sont ceux qui revendent des « biens standardisés non urgents » (par ex., habillement, chaussures et équipements de sport, petit mobilier, décoration, matériel informatique, ...), ainsi que les services non liés directement à la personne (par ex., agences de voyages, télécoms, services financiers et d'assurances, ...) (Jacob, 2016; Kuhanathan & Mouradian, 2020) – constat également visible en Belgique à travers les évolutions de l'emploi (CCE, 2023).

Afin de maintenir leur part de marché, il est probable que les grands acteurs belges du retail doivent adopter des stratégies numériques ambitieuses, tandis que les petits acteurs doivent miser sur la proximité (contact humain personnalisé, expertise, incarnation de valeurs, service après-vente de qualité, ...) ¹²⁸.

Dans le cadre de cette analyse, il est néanmoins important de souligner, d'une part, que les acteurs étrangers « mixed players » implantés en Belgique (par ex. Carrefour, Mediamarkt, ...) ont des retombées positives sur l'économie belge notamment en termes d'emplois (cf. point 2.3.4). Et d'autre part que certains acteurs historiques du retail belge ont réussi à s'implanter dans le commerce en ligne. Torfs, fondé en 1948, a par exemple misé sur un concept où les ventes en ligne et les ventes physiques se renforcent mutuellement. Ce qui a permis à l'enseigne d'être élue chaque année depuis 2006 meilleure chaîne de distribution en Belgique dans la catégorie des chaussures et de recevoir en 2018 le prix de meilleur magasin en ligne de Belgique dans toutes les catégories. En optimisant sa boutique en ligne (meilleures photos et descriptions de produits, descriptions de taille plus précises, ...) et en adoptant son offre de produits en ligne (suppression des références trop bon marché et/ou déficitaires, diminution des rabais, suppression de la boutique en ligne néerlandaise et de la collaboration avec Bol.com, ...), Torfs a réussi à augmenter son taux de

¹²⁷ Les deux autres principales causes des restructurations et des fermetures de magasins au cours de ces dernières années étant (1) l'expansion démesurée et massive de réseaux de points de vente devenus insoutenables et (2) la gestion de private equity (fonds privés) qui a grevé les entreprises de niveaux d'endettement insoutenables (Holman & Buzek, 2018).

¹²⁸ « *Malgré leurs investissements dans des algorithmes prédictifs, des outils de gestion des commentaires et autres développements technologiques, les pure players et les grands groupes parviendront difficilement à remplacer le sourire et l'empathie que peut émettre un humain* » (Jacob, 2016).

conversion¹²⁹ et a diminué le nombre de retours de produits. Ce qui a permis à la rentabilité de la boutique en ligne d'atteindre le même niveau que celle des magasins physiques. En 2019, les ventes en ligne représentaient une part de 20,4 % du total des revenus de Torfs, dont un tiers de ce chiffre d'affaires provient des ventes en ligne réalisées via les magasins physiques. Cet exemple montre qu'il est possible pour des grands détaillants belges de développer une activité rentable en ligne et de lancer une boutique en ligne unique et intégrée afin de concurrencer les grands acteurs de l'e-commerce sur le marché belge tels que Bol.com et Coolblue.

Difficultés à développer des activités à l'étranger

Selon les données de Safeshops (2022), après s'être écroulées en 2020, les ventes en ligne des entreprises établies sur le territoire belge auprès de consommateurs étrangers se sont rétablies à un niveau supérieur à celui de 2019. Elles ont ainsi atteint 2,46 milliards d'euros en 2021, ce qui représente 21 % du volume total de leurs transactions en ligne (contre 2,04 milliards d'euros et 25 % en 2019 et 1,4 milliard d'euros et 16 % en 2020). Ce sont majoritairement les consommateurs français (38%) et néerlandais (37,5 %), et dans une moindre mesure les Allemands, qui réalisent des achats dans les boutiques en ligne belges. Ceci est notamment lié au marché belge multilingue et à ses trois langues nationales (cf. point 2.1.2) – qui offrent la possibilité aux consommateurs français, néerlandais et allemands d'acheter dans leur propre langue. Dans ce contexte, les marchés allemands, néerlandais et français peuvent offrir des opportunités pour les entreprises belges actives en ligne. Non seulement car il s'agit de pays voisins avec une langue commune aux langues officielles de la Belgique, mais surtout parce que le marché de l'e-commerce repose principalement sur des plateformes. Celles-ci peuvent permettre aux entreprises d'accéder plus aisément au marché national. L'ajout d'une version anglaise peut en outre aider les webshops belges à accéder à un marché international, ce qui est important pour le chiffre d'affaires à long terme.

Ce montant de 2,46 milliards d'euros en 2021 semble bien faible par rapport aux 100 milliards d'euros de revenu transfrontalier (hors voyages) réalisés en ligne par les entreprises européennes en 2021 et par rapport au chiffre d'affaires transfrontalier total (entreprises intra-UE et extra-UE) de 171,2 milliards d'euros (Cross-Border Commerce Europe, 2022). Ceci indique que les entreprises belges actives en ligne éprouvent des difficultés à développer des activités à l'étranger. Ces difficultés des commerces et des enseignes belges à s'exporter à l'étranger ne sont pas propres au commerce en ligne. Par rapport aux enseignes allemandes, néerlandaises et

¹²⁹ En e-commerce, le taux de conversion correspond à la part des utilisateurs qui réalise une action souhaitée (par ex. inscription à une newsletter, téléchargement d'un livre blanc, création d'un compte, achat en ligne, ...). Dans le cas présent, le taux de conversion correspond au ratio entre le nombre total de sessions ayant concrétisé un achat et le nombre total de sessions.

françaises, les enseignes et magasins belges sont également moins présents dans les centres-villes et les rues des grandes villes des pays voisins et des grandes villes européennes. Cela diminue la visibilité des enseignes belges à l'étranger, dans les rues, mais aussi en ligne. Cela est entre autres dû au tempérament plus réservé des marques belges et à la plus faible ambition des entreprises et des entrepreneurs belges en termes de croissance internationale (cf. point 2.3.2).

L'Allemagne (Zalando, Lidl, About You, Bauhaus, Hugo Boss, HelloFresh, Adidas, ...) et les pays scandinaves (Ikea, H&M, Lego, Jysk, ...) confirment leur position de leaders des pays générant les boutiques en ligne et les plateformes qui réalisent le plus de revenus transfrontaliers en ligne. L'Allemagne compte 112 boutiques en ligne transfrontalières dans le TOP 500 de Cross Border Commerce Europe (2022), dont 9 sont des places de marché, 55 des « pure players » et 48 des « mixed players ». Les ventes en ligne transfrontalières des entreprises allemandes proviennent principalement des États-Unis, du Royaume-Uni et de la Chine. Les Pays-Bas avec Euronics, Vistaprint et Philips, ainsi que la France avec Decathlon, Vestaire Collective et Moncler réalisent de bonnes performances en matière de ventes transfrontalières¹³⁰. En France, deux tiers des sites leaders vendent ainsi à l'international¹³¹ et 31 % de ces sites sont présents dans plus de 10 pays (FEVAD, 2022). Les entreprises françaises actives à l'étranger le sont majoritairement en Belgique (81 % des sites qui vendent à l'étranger), en Espagne (69 %), en Italie (61 %), en Allemagne (55 %) et au Royaume-Uni (52 %). Les plateformes néerlandaises s'exportent particulièrement facilement en Belgique¹³², mais aussi à l'international. Le succès des ventes en ligne dans les pays voisins est notamment dû au fait que les plateformes numériques néerlandaises mettent à profit l'accessibilité de leurs centres logistiques dans les provinces du Brabant et du Limbourg pour conquérir de nouveaux marchés dans les pays voisins (Belgique, France et Allemagne). Globalement, la mode, les bijoux et les produits pour bébés restent les catégories de biens

¹³⁰ On observe une différence entre les principaux acteurs nationaux actifs en ligne sur leur marché (par ex. Coolblue aux Pays-Bas et Auchan en France) et les principaux acteurs nationaux actifs en ligne sur le marché transfrontalier (Par ex. Philips aux Pays-Bas et Decathlon en France). Cette différence s'explique simplement par le fait que les « leaders » des ventes transfrontalières en ligne sont actifs sur de plus nombreux marchés. Decathlon est par exemple actif dans 57 pays alors que Auchan n'est actif que dans 12 pays.

¹³¹ Dont 61% via une présence physique locale, 60% directement depuis la France et 16% par une présence sur les plateformes présentes à l'international.

¹³² En 2018, les webshops néerlandais Bol.com et Coolblue dominaient le marché en ligne B2C en Belgique, avec un chiffre d'affaires réalisé dans notre pays de resp. 386 et 322 millions d'euros et se positionnaient même devant Amazon et ses différentes filières (Amazon.fr, Amazon.com et Amazon.de) (CA total en BE de 296 millions d'euros). Bol.com et deBijenkorf ont lancé en 2020 une version française de leur site pour s'attaquer au marché belge francophone, mais aussi au marché français, de même que la plateforme PicNic. Certaines plateformes néerlandaises de paiement (Ayden et Mollie), de voyage (Booking.com) et de livraison de repas (Takeaway.com) figurent parmi les leaders européens, voir mondiaux, de leur marché.

transfrontaliers vendus en ligne les plus importantes avec une part de 41 %, suivies par les produits de maison (meuble et décoration), de jardinage et de bricolage.

Autre fait marquant, en raison des fermetures de magasins pendant la pandémie, les détaillants omnicanaux ont ainsi vu en 2020 une augmentation de 45 % (jusqu'à +70% au T4 2020) de leurs ventes transfrontalières en ligne, avant une légère diminution en 2021. Le nombre de fabricants de marques ayant l'intention de développer leurs canaux de vente directe au consommateur (D2C) a augmenté de 50%. Parmi ces marques figurent Philips, Nespresso, Adidas et Lego, mais aussi des marques de luxe telles que Richemont, LVMH et Kering. Et ce, afin de réduire leur dépendance vis-à-vis des grandes plateformes. En 2021, les « pure players » et les plateformes pèsent pour 47 % du Top 500 des principaux acteurs de l'e-commerce B2C européen transfrontaliers. Le nombre de plateformes est passé de 28 à 42, réalisant un chiffre d'affaires record de 20 milliards d'euros soit +45 % sur 2021. La hausse des revenus des marketplaces européennes, comme Zalando, Takeaway et About You, a renforcé leur position face aux marketplaces américaines (eBay, Amazon, Etsy, UberEats, ...) – dans une moindre mesure chinoise (AliExpress, Alibaba, ...) - qui restent malgré tout largement dominantes sur le marché européen.

Les acteurs B2B et D2C sur le marché B2C

Que ce soit via une plateforme web ou une structure « click&mortar », le commerce électronique rend la vente directe aux consommateurs finaux possible pour un plus grand nombre d'entreprises, y compris les commerçants de gros (B2B) et les fabricants (« direct-to-consumer », D2C)¹³³. Les commerçants de gros et les industriels qui le souhaitent peuvent ainsi bénéficier d'un canal d'accès direct B2C, ce qui leur permet d'améliorer leur marge en supprimant les intermédiaires. Par la commercialisation directe des produits et la collecte directe des données sur les clients, le D2C offre la possibilité aux marques de reprendre le contrôle au niveau marketing (offre, prix, identité visuelle, communication, ...) et d'avoir une meilleure connaissance clients – ce qui favorise la personnalisation des offres et des parcours d'achats, un enjeu clé dans la relation avec les clients.

L'e-commerce B2B et l'e-commerce B2C évoluent cependant via des réseaux informatiques très différents et difficilement comparables entre eux. Les ventes électroniques B2C sont exclusivement réalisées via le web (webshop ou plateforme web), tandis que la majorité des ventes électroniques B2B sont réalisées via des réseaux informatiques industriels (réseaux EDI, catalogue en ligne, SAP, etc.) (CCE,

¹³³ Les ventes directes aux consommateurs (D2C) impliquent une situation dans laquelle un fabricant de biens vend directement aux consommateurs ou aux utilisateurs finaux commerciaux en utilisant son propre canal de vente au lieu de vendre ses biens par l'intermédiaire d'un détaillant ou d'un grossiste externe qui, à son tour, vend les biens au consommateur final avec une marge bénéficiaire.

2022a). Contrairement aux plateformes B2C, les plateformes B2B sont souvent lentes et peu ergonomiques¹³⁴ et exigent beaucoup de patience de la part du consommateur, ce qui décourage souvent l'achat. L'e-commerce B2C est de plus en avance en termes de contenu en ligne de haute qualité (images, vidéos, avis des clients, ...), ce qui rend un produit en ligne plus palpable pour l'utilisateur final. C'est également le cas dans le domaine du profilage des clients. Le B2B est désavantagé par rapport aux plateformes B2C car ces dernières tirent de plus en plus parti des données collectées sur les clients pour mieux identifier leur comportement de consommateur et améliorer l'expérience d'achat. Le défi pour les fabricants et les entreprises de gros qui veulent conquérir l'accès direct au consommateur final est qu'ils doivent dès lors investir dans l'étape de la « rencontre client/produit ». La mise en place d'un accès direct aux consommateurs finaux oblige les fabricants et commerçants de gros à assumer une nouvelle fonction commerciale entraînant des coûts internes liés au maintien d'un canal de vente, tels que les coûts de marketing, d'informatique, de personnel de vente et de service client (Copenhagen Economics, 2021). Malgré ces défis, de plus en plus d'entreprises se développant historiquement sur le marché B2B se lancent ainsi aussi sur le marché B2C - ces acteurs y voyant une opportunité pour écouler une partie de leurs marchandises directement aux consommateurs finaux, ainsi que pour améliorer leur marge en supprimant les intermédiaires.

Le B2B semble ainsi en partie emboîter le pas du B2C. Dans ce contexte, on peut noter que selon les données d'Eurostat, la Belgique fait partie des leaders européens en termes d'e-commerce B2B (CCE, 2022a). De même, les start-ups qui fonctionnent bien dans notre pays sont majoritairement orientées vers le B2B. Les entreprises actives en ligne ont plus de chances de succès dans le B2B en raison de la taille du marché. Le marché des produits destinés au grand public est avant tout affaire de volumes, difficilement atteignables sans dépasser nos frontières. La Belgique a de plus joué un rôle pionnier (« first-mover ») dans le développement des réseaux EDI, au cours des années 70, ce qui a permis de développer des interactions numériques avancées entre le secteur de la distribution et les fournisseurs. Bien que le développement d'un canal de vente B2C en ligne requiert des connaissances tout à fait différentes des applications EDI, celui-ci peut être une opportunité pour les entreprises belges actives dans le B2B pour étendre leurs activités et accroître leur marge, ainsi que leur part de marché sur le territoire national et à l'étranger. Pour les acteurs belges B2B, atteindre les consommateurs finaux nécessitera cependant de relever les défis liés au numérique et au marketing.

¹³⁴ Le B2B est souvent coincé dans un vieux format où la copie du catalogue en ligne est retranscrite sur le site mot pour mot, bien qu'il existe aujourd'hui des plateformes qui facilitent l'accès au consommateur final en proposant des sites préconstruits et personnalisables de vente en ligne.

À l'image de Lego, Nespresso, Adidas et Philips, les fabricants sont de plus en plus nombreux à s'adresser directement aux consommateurs. Les sociétés mères investissent dans la vente directe pour réduire leur dépendance à l'égard des grandes places de marché en ligne et des détaillants. Les ventes « direct-to-consumer » (D2C) prennent ainsi de plus en plus d'importance dans le commerce électronique. Au niveau mondial, elles ont augmenté ces dernières années, passant de 139 milliards d'euros en 2012 à 160 milliards d'euros en 2018¹³⁵. Les produits de bien-être constituent le plus grand groupe de produits dans la vente directe, représentant un tiers du chiffre d'affaires total. Ce modèle de vente en ligne est particulièrement populaire en Allemagne. Selon une enquête de BEVH, 20 % des consommateurs ont effectué leur dernier achat dans une boutique en ligne de type D2C. Le pays est également en tête en matière de vente directe en Europe. Le revenu total de la vente directe en Allemagne était de 15,6 milliards d'euros en 2019, contre 2,9 milliards d'euros en 2012). En 2019, le revenu des ventes directes en Allemagne a ainsi été supérieur aux revenus combinés de la vente directe en France (4,6 milliards d'euros), au Royaume-Uni (2,9 milliards d'euros), en Italie (2,6 milliards d'euros), en Pologne (1,0 milliard d'euros) et en Espagne (0,6 milliard d'euro) (Copenhagen Economics, 2021). Les données ne sont malheureusement pas disponibles pour la Belgique et les Pays-Bas.

2.3.3 Orientation et stratégie des webshops

L'e-commerce a au départ surtout concerné les vendeurs de matériel électronique, ainsi que les vendeurs de biens culturels (livres et musiques). Désormais, la majorité des ménages utilisent ce canal et les achats concernent tous types de biens et de services (Jacob, 2016).

En Belgique, l'e-commerce B2C est davantage axé sur les services. Selon les données d'Eurostat, les entreprises belges (d'au moins 10 personnes occupées) qui proposent des ventes en ligne sont notamment relativement plus actives (en nombre et en chiffre d'affaires) dans le secteur de l'hébergement (CCE, 2022a). Les sociétés de télécommunication (Telenet, Proximus et Mobile Viking), les sociétés de postes et de transport (bpost, DeLijn et SNCB) et l'événementiel & les loisirs figurent en outre en bonne position dans le Top 40 des meilleurs webshops belges publié par BeCommerce¹³⁶(cf. Tableau 2-7). Les bonnes performances de ces entreprises belges de services actives en ligne sur leur marché national peuvent s'expliquer simplement par les secteurs d'activité eux-mêmes (télécommunication, transport public et événements/loisirs en Belgique). Au niveau de l'e-commerce, il est en outre de

¹³⁵ Source : Statistica.

¹³⁶ Ce classement évalue les performances des boutiques en ligne non pas sur base de leur chiffre d'affaires, mais bien de leur empreinte numérique. Cette « empreinte numérique » est mesurée sur base de huit paramètres objectifs et vérifiables, tels que le nombre de visiteurs, le Search Engine Results Page, la maturité du site ou encore les trois principaux marchés de vente.

manière générale plus facile de vendre des services en ligne en raison de leur caractère dématérialisé. Mais ceci vaut tant pour les acteurs nationaux que pour les acteurs étrangers. Ainsi d'autres secteurs de service tels que la livraison de repas (Uber eats, Takeaway, HelloFresh, ...), le streaming (Spotify, Netflix, Amazon Prime, ...), les plateformes de voyages (Booking, Kayak, Opodo, ...) ou encore les services de stockage et de Cloud (We Transfer, Google, ...) sont dominés par des acteurs étrangers.

Tableau 2-7 : BeCommerce Top 40 des meilleurs webshops belges, sur la base de leur empreinte numérique, 2020

Webshop	Catégorie		Webshop	Catégorie	
1 telenet.be	Télécommunication	M	21 mobile.vikings.be	Télécommunication	P
2 2dehands.be	Marketplace C2C	P	22 smartphoto.be	Album photo	P
3 proximus.be	Télécommunication	M	23 JBC.be	Mode	M
4 belgiantrain.be	Transport	M	24 brantano.be	Mode	M
5 bpost.be	Postes	M	25 unigro.be	"Mass merchant"	P
6 delijn.be	Transport	M	26 veritas.be	Mode & loisir	M
7 vandenborre.be	Electro	M	27 weba.be	Home, mobilier et déco	M
8 delhaize.be	Alimentation	M	28 auto5.be	Voiture	M
9 casashops.be	Home, mobilier et déco	M	29 zeb.be	Mode	M
10 brico.be	Bricolage et jardinage	M	30 di.be	Parfum & cosmétique	M
11 kinopolis.be	Divertissement	M	31 fun.be	"Mass merchant"	M
12 newpharma.be	Pharmaceutique	M	32 lolaliza.com	Mode	M
13 standaardboekhandel.be	Presse	M	33 planetparfum.com	Parfum & cosmétique	M
14 veepee.be	"Mass merchant"	P	34 outspot.be	Divertissement	P
15 asadventure.com	Mode & sport	M	35 artencraft.be	Electro	M
16 collishop.be	Alimentation	M	36 bel-bo.be	Mode	M
17 teleticketsservice.com	Divertissement	M	37 bristolshop.be	Mode	M
18 iciparisxl.be	Parfum & cosmétique	M	38 dmlights.be	Electro	P
19 torfs.be	Mode	M	39 maxitoys.be	Jouet	M
20 bongo.be	Divertissement	M			

Légende : M = Mixed player ; P = Pure player ; noir = vente en ligne de produits ; rouge : vente en ligne de services

Source : BeCommerce

Côté produits, avec de grandes entreprises belges comme Torfs, JBC, ZEB, AS Adventure et Veritas, pionniers de l'e-commerce B2C en Belgique, le secteur de l'habillement représente pas moins d'un quart des boutiques en ligne de la liste et se positionne bien dans les entreprises belges actives dans l'e-commerce (cf. Tableau 2-7). Ces entreprises nationales ne parviennent toutefois pas à concurrencer les grands acteurs étrangers tels que Zalando, H&M, Asos et Zara. Il en est de même pour les entreprises belges actives dans les autres catégories de la vente en ligne de biens matériels. Les webshops belges actifs par exemple dans les articles de maison (par ex. Casashops, Weba) ou dans les appareils électroniques (par ex. Van den Borre, Krefel), se retrouvent également en concurrence avec de grands acteurs étrangers actifs dans ces secteurs (Ikea, Cooblu, Mediamarkt, Fnac ...), mais aussi avec les grandes plateformes « mass merchant » telles que Amazon et Bol.com actives dans ces trois secteurs d'activité. Seul le secteur des médicaments, de la pharmacie et du « personal care » semble tirer son épingle du jeu en Belgique, avec des webshops tels que farmaline.be, newpharma.be et kruidvat.be.

De manière générale, la Belgique compte peu d'acteurs belges majeurs actifs dans la vente en ligne de biens matériels. Et ces acteurs éprouvent des difficultés à se développer et conquérir une part de marché suffisamment importante face aux grands acteurs étrangers, que ce soit sur le marché belge et encore plus à l'étranger. On peut également souligner que les grands acteurs belges sont tous des acteurs « mixed players ».

Les boutiques en ligne étrangères actives dans la vente de biens matériels sont particulièrement nombreuses dans les catégories « électronique » (appareils électroménagers et électroniques, accessoires), « mode et habillement » et « maison » (mobiliers et décoration). En Allemagne, les services sont bien moins présents dans la vente en ligne. Seulement un cinquième des revenus de l'e-commerce B2C proviennent de la vente de services¹³⁷, alors qu'environ 80 % des ventes totales de commerce électronique B2C sont des biens matériels. Notamment grâce à l'infrastructure logistique avancée du pays (cf. point 2.4.2), les plateformes et les marques allemandes ont réussi à s'imposer en ligne sur leur propre marché et à l'étranger dans les secteurs de l'électronique (Mediamarkt, Saturn, ...) et de la mode (Zalando, About You, Hugo Boss, Adidas, ...) – qui sont les principaux moteurs de l'e-commerce allemand. L'Allemagne a également réussi à se faire une place sur le marché de la vente en ligne de produits dans les secteurs de la maison (Bauhaus) et de l'alimentation (Lidl, HelloFresh, ...), ainsi qu'à développer sa propre grande plateforme « mass merchant » (Otto).

Les Pays-Bas ont réussi à se faire une place de leader tant dans la vente en ligne de services (Booking, Takeaway, SnappCar, Ticketswap, ...) que dans la vente en ligne de biens non alimentaires (Bol.com, Coolblue, Wehcamp, de Bijenkorf, ...) et alimentaires (Albert Heijn, Jumbo, ...). Selon les données d'Eurostat, en comparaison à la Belgique, l'Allemagne et la France, les entreprises néerlandaises sont championnes de la vente web B2C dans le secteur du commerce de détail (CCE, 2022a). En France, la répartition des ventes en ligne est également équilibrée. Sur un chiffre d'affaires e-commerce total de 129,1 milliards d'euros, les ventes en ligne de produits représentent 66,7 milliards (soit 52 %) et les ventes en ligne de services comptent 62,3 milliards d'euros (soit 48 %) ¹³⁸. Hormis Amazon.fr, en 2021, les sites français avec la plus haute pénétration appartiennent à des acteurs nationaux : Cdiscount, Fnac, Leclerc et Decathlon (FEVAD, 2022).

¹³⁷ Alors que les services comptent en Allemagne pour près de 50% des revenus B2B. Cela reflète l'importance croissante des services dans l'industrie manufacturière, qui dépend de plus en plus des services comme intrants. (Source : Copenhagen Economics, 2021 ; chiffre pour l'année 2019).

¹³⁸ A noter qu'en 2019, avant la crise sanitaire, les services représentaient 54% du total des ventes en ligne (56,4 milliards d'euros), contre 46% pour les services (46,9 milliards d'euros).

En termes de stratégie, un seul des acteurs présents dans un secteur déterminé peut jouer sur le prix. Les entreprises ne peuvent logiquement pas être plusieurs sur le marché à proposer les prix les moins chers. Dans les marchés sur lesquels la concurrence au niveau des prix est très intense, offrir le prix le plus bas constitue un avantage concurrentiel de taille. Sur le marché belge, ce créneau est de plus déjà bien occupé par des grands acteurs tels que Bol.com, Coolblue et Amazon (cf. supra) – difficilement attaquables sur les prix en raison de leurs capacités financières. Ainsi, le risque de disruption créé par l'e-commerce est le plus important dans le cas des produits standard (également appelés « commodity products »), pour lesquels le prix représente un facteur de différenciation essentiel pour le client (notamment prêt-à-porter ordinaire, électronique standard, matelas standard, livres standard, ...). Dans le cas de ces produits, le client recherche souvent les prix les plus bas et les plateformes d'e-commerce permettent une comparaison aisée et l'identification des meilleurs prix. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles ces produits sont de plus en plus vendus via des canaux numériques. Dans le cas des produits plus standard, le prix et le délai de livraison constituent des éléments essentiels, ce qui peut potentiellement avoir un impact négatif pour les entreprises belges. Afin d'être compétitifs sur le marché en ligne, les acteurs belges doivent dès lors d'une part maintenir le niveau du service à celui attendu par le client et d'autre part, chercher d'autres arguments de vente clés et proposer des produits uniques et attrayants ou des « techniques de ventes » innovantes, répondant aux besoins des consommateurs. La plupart des entreprises belges produisent d'ailleurs des produits « haut de gamme », souvent dans des niches spécifiques. De même, certains e-commerçants belges ont ainsi décidé de miser sur une stratégie de positionnement de niche pour se différencier et prendre à revers des géants de l'e-commerce tels que Decathlon, Booking.com ou Zalando. Ardennes-Etape a misé sur sa connaissance approfondie des Ardennes belges, une sélection minutieuse de logements de qualité, un niveau d'information élevé aux consommateurs et sur un accompagnement (conseils) des propriétaires pour résister à Booking.com. Le site « Sellerie-online » s'est attaqué au marché de l'équitation pour concurrencer Decathlon sur cette niche, tandis que le site « 9bulles » s'est spécialisé dans les vêtements pour femmes enceintes face à des grands acteurs comme La Redoute ou Zalando. De par leur spécialisation sur une niche spécifique, les entrepreneurs en ligne peuvent se démarquer des grands acteurs via un contact personnalisé, une expertise et de fortes valeurs éthiques et sociétales. Selon Jacob (2016), le commerce connecté représente en effet une opportunité en particulier pour la production et la vente en direct de bien de consommation (D2C, artisanat, ...) avec conseils personnalisés et la vente de biens de consommation liés à des valeurs fortes (commerce locale, commerce équitable, empreinte carbone réduite, ...) – ces deux approches pouvant se combiner. Une bonne complémentarité entre les points de ventes physiques et numériques offre une meilleure expérience client.

Les acteurs belges (désireux d'être) actifs en ligne ont également la possibilité de miser sur une stratégie d'innovation et sur des stratégies marketing inventives (via les médias numériques). Comme mentionné dans le rapport du CCE (2022a), la transformation numérique et les innovations dans le secteur de l'e-commerce sont de plus toujours en cours et loin d'être terminées. L'enjeu pour les (futurs) acteurs belges de l'e-commerce est dès lors d'être présents sur les formes d'innovation qui sont en cours dans le secteur de l'e-commerce, de manière à pouvoir acquérir dans le futur, à travers ces innovations, de nouvelles parts du marché. Les entreprises actives dans les catégories de produits standard peuvent également envisager de s'associer aux grandes plateformes de commerce électronique, conformément à la devise « If you can't beat them, joint them »¹³⁹. Une telle collaboration n'est cependant pas toujours évidente en raison des conditions strictes que ces plateformes imposent à leurs fournisseurs, que ce soit sur le plan des systèmes IT, des délais de livraison, des stocks, des prix ou du service après-vente.

2.3.4 Attractivité vis-à-vis des acteurs étrangers

La compétitivité d'un pays peut se renforcer par une capacité à attirer des investissements étrangers tout en garantissant un environnement économique sain aux entreprises locales (SPF Économie, 2022b). L'implantation physique (siège social, entrepôts de logistique, magasins physiques, ...) d'acteurs étrangers de l'e-commerce sur le territoire national peut avoir des retombées positives sur l'économie nationale en termes d'activité, de création de valeur et d'emplois. Les acteurs étrangers « mixed players » qui implantent leurs magasins physiques en Belgique (par ex. Mediamarkt ou Carrefour) vont y créer de l'emploi, de même que les acteurs étrangers « pure players » qui vont y installer leur siège social ou leurs entrepôts. Les retombées de ces activités sur l'économie nationale dépendent ainsi de la capacité d'un pays à attirer les activités et les investissements des acteurs étrangers liés au développement de l'e-commerce.

La Belgique se caractérise traditionnellement par des investissements directs étrangers (IDE)¹⁴⁰ élevés. En 2021, tous secteurs confondus, la Belgique se classe au 6e rang des pays européens les plus attractifs aux yeux des investisseurs étrangers (EY, 2022). La France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, premières destinations européennes des investissements étrangers, constituent le Top 3 du classement. La Belgique attire principalement des sociétés de services qui génèrent moins d'emplois. Les cinq secteurs clés qui ont été les moteurs de l'activité des investissements

¹³⁹ Dans un article paru dans [De Tijd](#), la chaîne de magasin E5 mode a par exemple annoncé son lancement sur Bol.com et Amazon.

¹⁴⁰ Les investissements directs étrangers (IDE) représentent l'acquisition d'au moins 10 % des parts d'une entreprise domestique par une entreprise étrangère. Au plus les projets d'IDE sont nombreux dans un pays, au plus l'attractivité du pays est grande.

étrangers en Belgique tout au long de l'année 2021 sont les secteurs du transport & de la logistique, des services aux entreprises, des logiciels & services informatiques et l'industrie pharmaceutique. La logistique reste ainsi un pilier de l'attractivité de la Belgique pour les investisseurs étrangers. La Flandre reste de loin la destination la plus importante pour les IDE en Belgique, avec environ 60 % de l'ensemble des activités d'investissement en Belgique. Les principaux pays investisseurs en Belgique sont les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas, la Chine et l'Allemagne.

L'attractivité globale de la Belgique en matière d'investissement peut être attribuée à sa position géographique stratégique au centre de l'UE (cf. point 2.2.4), à la qualité de ses infrastructures de transport, de logistique et de télécommunications (cf. point 2.2.5), à une main-d'œuvre multilingue et qualifiée et à des niveaux relativement élevés de pouvoir d'achat (CNUED, 2021). Selon le rapport d'EY (2022), les principaux risques qui pèsent sur l'attractivité de la Belgique sont le niveau et la complexité de la fiscalité, l'instabilité réglementaire et administrative ainsi que la pénurie et le coût de la main-d'œuvre.

La Belgique ne performe toutefois pas aussi bien que ses voisins européens en matière d'IDE dans le domaine de l'e-commerce. Ceci peut entre autres être lié au retard global de la Belgique en matière d'e-commerce B2C et au fait que l'IA & la robotique, la cybersécurité et les Big Data Analytics font partie des compétences les moins représentées en Belgique (EY, 2022). Les investisseurs craignent en effet une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la robotique ou encore de l'économie numérique et du big data. Bien que l'offre de formations et d'études supérieures commence à se développer de plus en plus en Belgique, les universités ne sont pas encore suffisamment actives dans le numérique et sont encore trop peu engagées dans l'entrepreneuriat, en particulier dans l'entrepreneuriat technologique et numérique (cf. point 2.3.2).

Bien qu'elle ait accumulé un retard en cette matière, avec la croissance de la demande en ligne observée au cours de ces dernières années, la Belgique commence petit à petit à attirer des investissements étrangers liés au développement de l'e-commerce B2C sur son territoire. Coolblue a par exemple ouvert six magasins en Belgique. Côté logistique, Alibaba (Liège), Coolblue (Anvers, Gand, Nivelles), Nike (Ham), Lidl (Marche-en-Famenne), Skechers (Herstal) et bientôt Amazon (Anvers) ont choisi la Belgique pour y établir leur centre de distribution et développer leurs opérations de commerce électronique. Après Google en 2010, Microsoft prévoit d'investir dans l'installation de nouveaux data centers en Belgique. La capacité du pays à attirer les investisseurs étrangers est toutefois encore loin de celle des Pays-Bas et de l'Allemagne. De nombreux grands acteurs actifs en Belgique dans l'e-commerce (tels que Zalando ou Bol.com) opèrent presque entièrement depuis leur pays d'origine

et/ou installent leurs centres de distribution dans d'autres pays voisins – et créent donc peu de valeur ajoutée ou d'emplois en Belgique¹⁴¹.

Avec ses 83 millions d'habitants, l'Allemagne offre un potentiel d'e-acheteurs important et est attrayante pour les investisseurs et les acteurs étrangers. Il s'agit du cinquième marché mondial du e-commerce et du deuxième marché européen (derrière le Royaume-Uni). Les Pays-Bas arrivent également à attirer des acteurs étrangers à la recherche d'une base en Europe. Uber, Netflix, Facebook ou encore Google ont choisi Amsterdam pour installer leurs bureaux. Et ce, tout en protégeant ses acteurs de la prise de contrôle par des investisseurs étrangers (Bol.com du groupe Ahold-Delhaize et Coolblue du conglomérat HAL) ou en retenant la valeur de ces acteurs sur leur sol néerlandais (Booking ou Takeaway). Sur le plan strictement géographique, les Pays-Bas et l'Allemagne sont de plus considérés comme une plateforme logistique internationale. De nombreuses entreprises nationales et étrangères opérant à l'échelle mondiale y ont implanté un site de distribution. Citons entre autres Bol.com, Coolblue, Decathlon, Lidl, Microsoft, Nokia, Philips, Primark, Tesla, Zalando aux Pays-Bas et Amazon (12 centres), Esprit, Primark et Zalando en Allemagne.

2.3.5 Frontière entre pure & mixed players

Que ce soit au niveau du marché mondial, européen ou belge, l'analyse réalisée dans le présent rapport semble indiquer que les frontières entre les « pure players » et les « mixed players » s'amenuisent. Les entreprises actives dans l'e-commerce, qu'elles soient historiquement des « pure players » ou des distributeurs traditionnels, misent de plus en plus sur des profils hybrides – c'est-à-dire sur la complémentarité des ventes en magasin et des ventes en ligne. Et ce profil hybride semble être de plus en plus recherché par les consommateurs belges (cf. point 2.1.3).

Ceci s'explique par le fait que l'expansion des ventes en ligne B2C exerce une pression sur le secteur de la distribution traditionnel qui doit s'adapter pour répondre aux besoins des clients et améliorer leur expérience d'achat, que ce soit en ligne ou hors ligne, de peur d'être contourné ou même substitué par les acteurs de l'e-commerce. Beaucoup de détaillants se voient ainsi incités à renforcer leur présence en ligne tout en reconsidérant la forme de leur présence physique. De nombreux vendeurs traditionnels ont ainsi fait leurs débuts dans l'e-commerce et la majorité des grands détaillants ont développé leur propre plateforme en ligne pour y proposer des services

¹⁴¹ On ne peut pas dire que ces grands acteurs de l'e-commerce n'ont pas du tout de retombées positives en Belgique. Premièrement, ils utilisent souvent les services postaux belges pour leurs livraisons sur le « last-mile ». Deuxièmement, les plateformes étrangères font office d'intermédiaires en Belgique et peuvent offrir des opportunités aux e-vendeurs belges, en leur permettant d'atteindre des clients à l'étranger (CCE, 2022a ; CCE, 2023).

de livraison à domicile ou de click&collect. Pour fournir les produits rapidement et à bas prix, certains détaillants historiquement « physiques » revoient à la baisse leurs besoins en espace physique, ce qui se traduit par des fermetures, le passage à des formats plus petits et plus flexibles mais aussi par l'attribution de nouveaux rôles à leurs magasins. Reconvertis partiellement en centres de distribution, en stations de collecte pour les commandes en ligne ou encore en centres pour accueillir les retours de produits et gérer les échanges, ils peuvent ainsi servir le nouveau canal de la demande en ligne. D'autres, pour les mêmes raisons, sont amenés à devenir de simples showrooms de produits, axés sur le développement de la marque et l'attraction de nouveaux clients (Deloitte, 2017).

À l'inverse, les acteurs historiquement « pure players » sont de plus en plus nombreux à ne plus se limiter aux boutiques en ligne et à investir dans des enseignes physiques. Les géants de l'e-commerce (ou « big players ») Amazon¹⁴² et Coolblue se sont ainsi par exemple tournés vers l'ouverture de commerces physiques. L'e-commerce se met ainsi au service des commerces physiques en offrant les possibilités suivantes aux consommateurs : finaliser un achat en magasin après l'avoir préparé en ligne, se rendre en magasin pour voir un produit avant un achat en ligne ou encore se rendre en magasin et faire appel au service après-vente ou aux conseils d'un vendeur et retourner plus facilement un produit. Cela permet d'aller à la rencontre des réfractaires à l'e-commerce, ceux qui préfèrent un contact physique, personnalisé, et ainsi de lever l'une des principales barrières au développement de l'e-commerce B2C. Et également de combler certains désavantages de l'e-commerce, comme le retour d'un produit - parfois plus facile directement en magasin que via l'envoi par la poste - et d'augmenter la visibilité de la marque.

Pour assurer la complémentarité entre les deux canaux de vente, des évolutions ont également lieu dans les magasins physiques. Pour rester attractifs, certains magasins physiques se lancent par exemple dans le « commerce événementiel » - qui peut prendre plusieurs formes telles que des ateliers de cuisine mettant en évidence l'utilisation des produits proposés à la vente (par ex. atelier de fabrication de sushis), des « pop-up stores » (magasins éphémères) ou encore des mini-événements (cocktail d'accueil, animations-démo, démonstrations privées à domicile, ...). Ces événements - qui sont applicables tant dans les petits commerces que les grandes surfaces - servent ainsi à attirer les consommateurs dans le magasin et de prétextes à l'achat (Jacob, 2016). D'autres magasins optent pour la digitalisation de leur point de vente physique (« digital-in-store ») en cherchant à offrir une expérience d'achat

¹⁴² Amazon a fait l'acquisition de Whole Foods en 2017 pour 13,7 milliards de dollars, ce qui lui a permis de se faire une place dans les rues. Le géant de la tech a également ouvert une chaîne de magasins de proximité hautement connectés baptisée « Amazon Go ». Les clients y sont invités à utiliser une application pendant leurs achats et, plutôt que de passer à la caisse, des caméras et des capteurs détectent les articles qu'ils achètent pour les ajouter automatiquement à leur panier.

ludique et interactive à leurs clients. Les solutions technologiques se multiplient ainsi que ce soit en matière d'essayage (miroirs virtuels, cabines d'essayage intelligentes, réalité augmentée, ...), de conseils et d'information (bornes interactives, étiquette RFID, vendeurs virtuels, ...) et de paiement (paiement sans contact et sans file d'attente via un compte client en ligne, caisses automatiques, ...). Ces solutions technologiques sont cependant onéreuses et sont par conséquent plus accessibles aux grands groupes de retail qui peuvent mieux rentabiliser l'investissement grâce à un déploiement dans de nombreux points de vente. Selon Jacob (2016), il ne s'agit pas de la meilleure opportunité pour les petits commerçants de proximité, d'autant que ces technologies déshumanisent la relation commerciale – principal atout de différenciation des commerçants de proximité face aux « pure players » et aux grands groupes de retail.

Plus globalement, les canaux de vente se multiplient, créant comme défi pour les entreprises actives dans le commerce et les services d'être présentes sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile, ...), mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils soient complémentaires l'un pour l'autre. La croissance des nouvelles technologies et des nouveaux comportements d'achat (entre autres webrooming¹⁴³ et showrooming¹⁴⁴) a complètement redessiné le parcours du consommateur (CCE, 2022a) et ont rendu les canaux de vente physique et électronique de plus en plus complémentaires et interdépendants. Ceci met en évidence la complémentarité entre les points de vente en ligne et les points de vente physiques. Le parcours du consommateur, la chaîne de valeur et la chaîne d'approvisionnement étant devenus beaucoup moins linéaires, cela devient un vrai challenge pour les vendeurs qui doivent adapter l'expérience d'achat qu'ils proposent au consommateur.

¹⁴³ Le webrooming décrit le phénomène où les consommateurs visitent les plateformes en ligne pour comparer les prix et identifier ce qu'ils pourraient acheter, mais en dernière instance, ils effectuent leurs achats dans un magasin physique.

¹⁴⁴ Le showrooming décrit le fait que les consommateurs visitent un magasin physique pour évaluer/identifier un bien mais décident ensuite de l'acheter en ligne.

Encadré 2-3 : Focus sur le secteur de l'alimentaire

Le développement du commerce en ligne n'a pas bouleversé uniquement le commerce de produits non alimentaires et de services, mais également le commerce de produits alimentaires. Bien que le commerce alimentaire ait été moins actif dans le domaine de l'e-commerce que le commerce non alimentaire¹⁴⁵, on assiste ainsi depuis quelques années au passage en ligne des entreprises du secteur du commerce de détail alimentaire, allant de pair avec de nombreuses évolutions du secteur (cf. infra). Cette tendance a été accentuée par la crise du coronavirus qui a joué un rôle de catalyseur et induit une forte croissance des ventes en ligne de produits alimentaires et de repas - que ce soit auprès de restaurants, de magasins ou de fournisseurs de box repas. Durant cette période, les consommateurs ont appris à commander leurs courses en ligne et s'y sont habitués.

Bien que le taux de pénétration de l'e-commerce alimentaire reste encore relativement faible par rapport à celui d'autres produits (par ex. la mode), il s'agit du secteur de l'e-commerce ayant le plus grand potentiel de croissance dans les années à venir. Selon une étude de Paypal, l'e-commerce alimentaire devrait connaître une croissance annuelle de 23 % jusqu'en 2030 en Europe et la Belgique pourrait atteindre à terme la part de marché réalisée par le non-alimentaire en ligne. Ce pôle de croissance potentiel pour le commerce électronique belge mérite dès lors certainement une attention particulière. D'autant plus que la distance entre le client et le commerçant est souvent plus courte dans le commerce alimentaire et la concurrence internationale y est moins forte. C'est pourquoi un focus sur le développement de l'e-commerce alimentaire est réalisé dans cette section.

Les acteurs traditionnels évoluent

Pour s'adapter à la demande et aux nouvelles tendances numériques, les grandes surfaces ont consenti à de plus en plus d'efforts au cours de ces dernières années. De nombreuses grandes surfaces traditionnelles ont ainsi fait leur entrée dans le secteur de l'e-commerce – notamment en développant leur propre plateforme web pour y proposer des services de drive (« click&collect ») ou de livraison de courses et de repas à

¹⁴⁵ Notamment en raison de la complexité de la livraison de produits frais à domicile. D'autant plus s'ils doivent être livrés chauds et prêts à déguster.

domicile. En Belgique, le commerce en ligne alimentaire est pratiqué entre autres par Carrefour, Colruyt, Delhaize, Lidl, Match, Cora et Wink. En 2018, les webshops de Delhaize, Lidl et Colruyt se sont positionnés aux 12e, 15e et 22e places du classement des plus grands webshops, avec des chiffres d'affaires en ligne respectifs de 60, 56 et 27 millions d'euros.

En Belgique, la catégorie des produits de grande consommation (PGC, c.-à-d. les produits alimentaires complétés par les produits ménagers du quotidien, également appelés « fast moving consumer goods », FMCG) a vu ses ventes en ligne progresser de 51 % en deux ans. Sa part dans les dépenses alimentaires a ainsi doublé entre 2020 et 2022, passant de 2,2 % à 4,4 % (BeCommerce, 2022). Sur un total de 12 milliards dépensés en ligne, les Belges ont commandé pour 1,155 milliard d'euros en produits de grande consommation en 2021, soit deux fois plus qu'en 2019 (509 millions d'euros) et huit fois plus qu'en 2015 (140 millions).

En comparaison avec d'autres pays européens, l'e-commerce alimentaire ne recouvre toutefois encore qu'une très faible partie des ventes de la grande distribution. L'e-commerce alimentaire compte par exemple pour près de 20 % des parts de marché des produits au Royaume-Uni (contre 13 % en 2020) et 11 % en France (FEVAD, 2022). Le Tableau 2-6 montre qu'au contraire de la Belgique, les grands acteurs de l'alimentaire sont présents dans le Top 10 des plus grands webshops actifs dans les pays voisins (Lidl en Allemagne, Auchan et Carrefour en France et Albert Heijn et Jumbo aux Pays-Bas). Ce retard se constate également du côté du consommateur. Seulement 12 % des Belges effectuent des achats alimentaires en ligne, contre 30 % en France et 25 % en Allemagne. Une des explications à cela réside dans la forte densité de la Belgique en matière de magasins physiques. Des alternatives comme la livraison de biens alimentaires à domicile ne sont donc pas d'une nécessité absolue pour les habitants, même si la demande pour ce type de service se développe de plus en plus.

En Belgique et dans les pays voisins, l'avenir de l'e-commerce alimentaire au sein des grandes surfaces semble tendre vers la livraison à domicile. Bien que Delhaize, Carrefour et plus récemment Colruyt proposent ce service, la livraison des courses à domicile est encore marginale en Belgique par rapport à d'autres pays. En France, pays traditionnellement attaché au click&collect et au drive-in, plus de 50 % des commandes en ligne sont par exemple livrées à domicile.

Pour répondre à cette nouvelle demande, les grands acteurs du marché belges continuent d'investir dans les drives et les livraisons de courses et de foodbox. Carrefour a considérablement investi dans son centre de préparation de commandes à Willebroek (8 350 m²), multiplie les partenariats (avec Deliveroo, Uber Eats et Food-X) et songe déjà aux livraisons par robots sur roues (avant les drones) avec un test en zone piétonne à Bruxelles. Delhaize a augmenté ses capacités, notamment en lançant un hub à Awans en mars dernier et a étendu sa couverture régionale à 97 % des ménages belges. Colruyt Group et Collect&Go ont lancé durant l'été 2022 leur solution de livraison à domicile. Outre la livraison de produits alimentaires, ces grands acteurs investissent également dans la livraison de box repas. Pour ce faire, Colruyt Group a acquis une participation dans la SA Smartmat, spécialiste de la livraison à domicile de colis-repas. L'enseigne développe également le lancement de magasins ouverts 24h/24 sans personnel¹⁴⁶.

Malgré cette tendance à la numérisation, l'e-commerce reste une activité secondaire pour les détaillants de produits alimentaires qui ne sont pas encore en mesure de tirer parti de la hausse de la demande en ligne pour l'alimentaire. Notamment, car les modèles de vente en ligne les plus récurrents pour l'alimentaire (click&collect et livraison à domicile) conduisent à des marges négatives et ne sont pas encore rentables. Le Financial Times a par exemple montré que les livraisons à domicile de produits collectés en magasin réduisent les marges bénéficiaires de 15 %. Les alternatives dont disposent les détaillants (click&collect, composition en centre logistique, ...) sont moins coûteuses, mais ont également un impact néfaste sur les marges. Ce manque de rentabilité est notamment lié à l'importance des coûts de personnel, les volumes de commandes encore assez faibles et les investissements conséquents nécessaires. De plus, le stockage et la livraison de biens alimentaires nécessitent de mobiliser beaucoup de ressources et l'infrastructure qui y est liée ne peut répondre qu'à un certain niveau de demande (en particulier pour la livraison à domicile). Et ces contraintes sont accentuées par les conditions de conservation et le caractère périssable des denrées alimentaires (nécessité de camions frigorifiques, ...).

¹⁴⁶ Concrètement, le client accède au magasin en scannant le code QR de son application smartphone. La technologie présente dans les rayons détecte automatiquement ce que le client en retire comme produits. Les articles sont ensuite ajoutés à son panier virtuel. Enfin, le client scanne à nouveau son code QR à la « caisse » pour payer le montant final avant de sortir.

Ces questions de rentabilité font émerger une opportunité pour les grands acteurs historiques du commerce de détail alimentaire de combiner la vente en ligne (click&collect et livraison) de produits alimentaires et non alimentaires. Ou autrement dit, de lancer une boutique en ligne à guichet unique (pour tous les silos ou toutes les marques du groupe). Cette stratégie peut être un levier pour les grands acteurs historiques belges du détail alimentaire pour d'une part maintenir leurs parts de marché dans le secteur alimentaire et pour d'autre part gagner des parts de marché dans le secteur non alimentaire. Et ainsi concurrencer les grands acteurs étrangers tels que Coolblue et Bol.com.

Arrivée de nouveaux acteurs sur le marché

En 2020, les trois grands acteurs historiques du retail alimentaire en Belgique, à savoir Colruyt, Delhaize et Carrefour, représentaient resp. 32%, 24 % et 22 % des parts de marché - les autres supermarchés se partagent les 22 % restants. Ces grandes surfaces historiques doivent désormais faire face à l'arrivée d'acteurs historiquement actifs aux Pays-Bas (Albert Heijn, Jumbo) qui s'implantent en Belgique, ainsi que de nouveaux acteurs qui changent le marché du retail alimentaire en proposant des modèles de vente alimentaire en ligne, tels que les supermarchés en ligne, les plateformes de restauration et de vente à emporter et les sociétés de colis repas (ou « foodbox »).

Ces évolutions exercent en conséquence une pression sur les revenus des grandes surfaces et des (petits) commerçants traditionnels de produits alimentaires.

Parmi les innovations et les nouveaux acteurs de l'e-commerce alimentaire belge, citons par exemple les magasins de l'enseigne Jumbo (NL), spécialisée dans l'alimentation, qui ont signé un partenariat avec la société Gorillas (DE) qui a pour core business « commander ici, recevoir maintenant » - c.-à-d. livrer à la demande en seulement dix minutes les courses commandées par un utilisateur. Arrivé en novembre 2020 en Flandre, le supermarché néerlandais a de plus l'ambition d'ouvrir cent établissements en Belgique d'ici 2025. En 2022, les premiers supermarchés en ligne et « pure players » du commerce alimentaire, tels que Hopr (NL) et Rayon (BE), ont en outre lancé leurs activités en Belgique. On peut ainsi s'attendre à l'arrivée de nouveaux supermarchés en ligne et à l'acquisition d'acteurs de livraison rapide par les grandes

surfaces - sous forme de coopérations, de partenariats ou de participations à des sociétés de livraison rapide - pour suivre ces nouvelles tendances. Ce nouveau modèle de supermarché « e-commerce only » se développe également dans les autres pays européens. Le distributeur en ligne Ocado, actif depuis 20 ans, a par exemple conquis le marché britannique et est devenu incontournable dans la vente en ligne d'aliments et de boissons.

Depuis plusieurs années, les plateformes de restauration et de vente à emporter, telles que Takeaway (NL), Deliveroo (UK) ou encore Uber Eats (US), ont fait leur apparition sur le marché, de même que les sociétés de foodbox, telles que HelloFresh (DE) et Foodbag (BE). En France, 42% des internautes ont utilisé des services de livraison de repas à domicile en ligne durant l'année 2021. Parmi ces internautes, 28 % ont commandé directement via le restaurant, 27 % via des sites/apps dédiés et 13 % via les deux. En France, le secteur de l'hébergement et de la restauration est le secteur qui a le plus recours aux plateformes lors des ventes en ligne (50 % vendent sur une ou plusieurs plateformes) (FEVAD, 2022). Les ventes des foodbox se sont envolées en Belgique en 2020 (+111 % par rapport à l'année précédente) et en 2021 (+49,7 %). De manière générale, ces acteurs ne jouent pas (du moins, encore) un rôle significatif dans l'industrie du commerce de détail, même alimentaire, par rapport aux grands acteurs historiques comme Carrefour, Lidl, Auchan ou Delhaize – qui possèdent un réseau de plusieurs milliers de magasins et une vaste clientèle. Leur succès est néanmoins grandissant, en particulier auprès des 30-44 ans.

Tout comme pour les produits non alimentaires et les services, les entreprises étrangères accaparent une part importante de ces nouveaux marchés sur le territoire belge, les acteurs néerlandais étant une fois de plus très présents (Jumbo, Takeaway, HelloFresh¹⁴⁷). Seule l'entreprise belge Smartmat (à l'origine de 15gram et de Rayon), qui a fusionné avec Foodbag, dans laquelle Colruyt Group a acquis une participation, semble s'attaquer aux parts de marché des acteurs étrangers présents en Belgique. Cet acteur montre que la bataille de la Belgique pour se faire une place dans l'e-commerce alimentaire n'est pas encore perdue, même si un retard a été pris en comparaison avec nos voisins français, allemand et hollandais. Plusieurs défis seront toutefois à surmonter dans ce secteur afin de rendre l'activité rentable. La technologie pourra plus que probablement y jouer un rôle : solutions automatisées dans les

¹⁴⁷ HelloFresh est une société allemande, mais les foodbox livrées en Belgique sont préparées aux Pays-Bas.

entrepôts de denrées alimentaires, collecte et traitement de données clients, système de gestion d'inventaire intégré, intelligence artificielle, ...

2.4 Industries amont et apparentées

La présence d'industries en amont et apparentées peut procurer des avantages concurrentiels si ces firmes sont compétitives et si leurs activités sont coordonnées. La présence de fournisseurs en concurrence sur le plan global ne confèrera un avantage compétitif à l'industrie considérée que dans la mesure où les informations et ressources détenues par les firmes clientes profitent aux efforts d'innovation et de modernisation des fournisseurs. En outre, la proximité, de même que l'identité culturelle, favorisent la libre circulation de l'information entre firmes concurrentes. La part de la valeur ajoutée réalisée par les entreprises elles-mêmes dans leur production donne une image du degré de sous-traitance des entreprises au sein de leur processus de production. L'évolution de cette part indique également dans quelle mesure les entreprises se consacrent par exemple à leurs activités de base. Ceci s'inscrit dans le cadre du quatrième déterminant du « losange » de Porter, à savoir la stratégie des entreprises. La relation entre une entreprise et ses fournisseurs et entreprises apparentées est fortement dépendante de la stratégie et de la structure de cette entreprise.

Comme décrit dans la Section 5 du rapport « Enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution en Belgique » (CCE, 2022a), l'émergence du commerce en ligne a transformé la chaîne de valeur en comparaison à la distribution traditionnelle. Le développement de l'e-commerce B2C a ainsi engendré des changements structurels dans le commerce de détail, mais aussi tout au long de la chaîne de valeur¹⁴⁸ de l'e-commerce B2C.

En réduisant la présence physique, l'e-commerce réalloue les ressources productives et répartit différemment le travail. Les ventes B2C en ligne se distinguent des ventes physiques par deux aspects principaux :

¹⁴⁸ Ce concept de « chaîne de valeur », développé en 1985 par Michael Porter, décompose l'activité - dans le cas présent des entreprises actives dans l'e-commerce B2C - en étapes et fonctions qui génèrent des coûts et contribuent à la valeur finale de l'offre. Parmi ces étapes et fonctions interconnectées, on distingue : (1) les fonctions opérationnelles qui sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles comprennent la logistique interne et externe (acheminement, stockage et transport), la production (transformation, fabrication, assemblage, conditionnement), le marketing et la vente, ainsi que les services (installation, formation, maintenance, dépannage) et ; (2) les fonctions de support qui aident les fonctions opérationnelles à mieux réaliser leurs missions. Elles comprennent l'approvisionnement ou l'achat (sélection des fournisseurs et négociation), les infrastructures et systèmes, la finance et le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines et la R&D.

- Un front-office qui n'est pas constitué de magasins physiques, mais d'une plateforme web (site web, app, marketplace, ...) – incluant des systèmes de paiement numériques. Cet aspect est d'autant plus important qu'aujourd'hui, le défi des entreprises est d'être présentes sur chacun des canaux de vente (physique, internet, mobile, réseaux sociaux, moteur de recherche, ...), mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils ne soient pas néfastes l'un pour l'autre, mais complémentaires (CCE, 2022). Les étapes « rencontre client/produit » et « transaction » impliquent le développement de supports techniques (plateforme de vente, mais aussi cloud, logiciel d'achat, solutions de paiement en ligne, ...) attrayants, sécurisés et efficaces, ainsi que le développement d'une stratégie marketing performante. Cet aspect de l'e-commerce peut être approximé par les évolutions dans les secteurs des TIC et du marketing ;
- Un circuit logistique plus étendu en back-office qui a la particularité d'étirer la chaîne d'approvisionnement jusqu'au domicile du consommateur, ce qui nécessite un service de livraison produit à domicile (ou en point de retrait) et un service de retour. Les ventes en ligne nécessitent également un renforcement et une évolution des métiers de la logistique pour soutenir l'augmentation des volumes à traiter et garantir une bonne expérience client sur l'ensemble des canaux. Cet aspect de l'e-commerce peut être approximé par les évolutions dans les secteurs du transport, de la logistique et des livraisons.

La présente section analyse par conséquent les secteurs amont et apparentés cités ci-dessus.

2.4.1 Secteurs des TIC

Secteurs des TIC

Selon les données analysées par le SPF Économie (2020), en 2018, 43 170 entreprises étaient actives dans le secteur TIC en Belgique (+7 % par rapport à 2017), le chiffre d'affaires du secteur TIC avoisinait les 40 milliards d'euros en 2018 (+13 %) et la valeur ajoutée du secteur a atteint 16,7 milliards d'euros (+9 %). Près de 99 % des entreprises du secteur TIC relèvent des activités de services et du commerce et ces branches (en particulier les branches 61 « Télécommunication » et 62 « Programmation, conseil et autres activités informatiques »¹⁴⁹) constituent de très loin les principales contributrices au chiffre d'affaires du secteur TIC en Belgique (93,4 %). Autre constat intéressant, plus de 85 % des entreprises du secteur TIC sont des micro-entreprises qui comptent entre 1 et 4 salariés. Le secteur TIC comptait 111 368 travailleurs en 2019 (+4,4 % par rapport à 2018 et +16,5 % par rapport à 2015). Les

¹⁴⁹ Les branches 61 et 62 génèrent chacune plus d'1/3 du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée du secteur. Les branches industrielles représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée.

deux branches dont les effectifs enregistrent la plus forte croissance sur la période 2015-2019 sont la branche 63.1 « Traitement de données, hébergement et activités connexes et portails internet » (+39,2 %) et la branche 62 « Programmation, conseil et autres activités informatiques » (+37,7 %) qui est par ailleurs le plus gros employeur du secteur. La Belgique se caractérise ainsi par une faible industrie des TIC, notamment par rapport au Pays-Bas (cf. infra).

En ce qui concerne les ressources humaines dans le secteur des TIC, la Belgique se positionne en 13^e place du classement de l'UE-27 (CE, 2022). La Belgique dispose d'une proportion de spécialistes TIC dans sa population relativement élevée et le pays compte également une part relativement élevée de femmes spécialistes des TIC. Bien que ce chiffre soit plus élevé que la moyenne de l'UE et que celui des pays voisins, leur part a diminué par rapport à 2019. Et cette tendance risque de se poursuivre dans les années à venir, car la Belgique fait nettement moins bien que la moyenne de l'UE et que ses voisins européens en ce qui concerne le nombre de diplômés en TIC. Leur nombre n'a pour ainsi dire pas progressé depuis 2016, alors que le pays fait face à un manque significatif de diplômés en TIC. Ces données suggèrent que la proportion de spécialistes TIC relativement élevée dans la population belge est ainsi principalement due au fait qu'environ un tiers des entreprises belges offrent une formation aux TIC à leurs travailleurs. Malgré les efforts des entreprises, le manque significatif de diplômés en TIC est un problème. Le taux de vacance d'emploi du secteur des TIC (6,6 %) est en effet bien supérieur à celui de l'ensemble des secteurs (3,6 %), faisant des spécialistes des TIC des profils parmi les plus recherchés sur le marché belge du travail¹⁵⁰. Le besoin d'accélération des entreprises sur le numérique étant devenu stratégique et central, un grand nombre d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, se disputent les mêmes profils. Et cette tendance devrait s'accroître dans les années à venir. Selon une étude d'Agoria (2021), en 2030, la Belgique aura besoin de 600 000 profils IT en plus.

Tableau 2-8 : Indicateurs de disponibilité de ressources humaines dans le secteur des TIC, Belgique et pays voisins, 2021

Ressources humaines	Allemagne	Pays-Bas	France	UE-27	Belgique
Classement DESI	16	2	12	/	13
Spécialiste ICT	4.9%	6.7%	4.5%	4.5%	5.6%
Femme spécialiste ICT	19%	18%	21%	19%	20%
ICT training dans les entreprises	24%	24%	15%	20%	33%
Diplômés en ICT	4.9%	3.4%	3.6%	3.9%	2.2%

¹⁵⁰ Statbel (2019), Chiffres en images : les spécialistes des TIC sur le marché belge du travail, [Statbel](#), Office belge de statistique, publié le 11 février 2019.

Source : Eurostat

En comparaison, les Pays-Bas se situent en troisième position du classement global DESI et à la deuxième position du classement DESI en matière de ressources humaines. Le pays figure ainsi parmi les pays de l'UE les plus performants en matière de compétences numériques et de capital humain. Au niveau du classement global, nos deux autres voisins européens se classent au-dessus de la moyenne européenne. La France se classe à la 12e place et l'Allemagne à la 13e place (contre la 16e place pour la Belgique). Au niveau des ressources humaines, la Belgique se situe devant l'Allemagne (16e place), mais derrière la France (12e place) (cf. Tableau 2-8).

Les très bonnes performances des Pays-Bas s'expliquent par plusieurs facteurs. Même s'ils ont encore besoin de beaucoup plus de spécialistes en TIC pour continuer à être un pionnier de la transition numérique et que des efforts supplémentaires restent nécessaires pour atténuer les difficultés structurelles rencontrées par les entreprises néerlandaises pour trouver du personnel qualifié dans le domaine des TIC, les Pays-Bas sont l'un des cinq premiers pays de l'UE pour la proportion de spécialistes en TIC par rapport à la population active. Le pays dispose également d'industries « hardware » et « software » très développées et à la pointe. L'industrie « hardware » néerlandaise, héritée des succès du bassin industriel d'Eindhoven, notamment autour de la constellation Philips, qui a forgé le paysage numérique aux Pays-Bas. Elle est aujourd'hui présente sur tout le territoire (Rotterdam, La Haye, Overijssel, Utrecht), mais demeure dominée par les géants ASML et NP autour de Eindhoven. Les hubs « software » néerlandais d'Amsterdam et Utrecht ont quant à eux permis de placer les Pays-Bas sur la carte mondiale des pôles d'excellence en matière de logiciel et de faire la renommée mondiale d'entreprises telles que Booking, Takeaway, TomTom ou encore WeTransfer. Les Pays-Bas disposent entre autres de la plus importante concentration d'emplois dans le secteur du développement d'applications en Europe (cf. point 2.1.1).

Systèmes de paiement

Les banques belges figurent dans le peloton de tête européen pour l'infrastructure destinée aux paiements électroniques. Dans les années 90 et 2000, le secteur financier belge était à l'avant-garde de l'Europe en matière de moyens de paiement électronique et de paiement innovant. SWIFT, Euroclear et Bank of New York Mellon, trois piliers de l'architecture des paiements internationaux, ont installé leur siège en Belgique et les banques belges ont ouvert la voie dans le développement de produits qui orientent les consommateurs vers les paiements électroniques. Le porte-monnaie électronique Proton lancé en 1995 et la structure Bancontact/MisterCash constituent les deux exemples belges les plus connus en matière d'innovation de paiement

électronique. L'innovation et les investissements dans les nouveaux moyens de paiement électroniques ont ensuite été insuffisants en Belgique.

Du fait de son statut de pionnier en matière de carte de débit (Bancontact/MisterCash) et du sous-investissement qui en a suivi, le pays a ainsi connu un démarrage relativement lent dans l'utilisation des paiements via carte de crédit par les consommateurs par rapport aux pays voisins. Or, au début des années 2000, les sites en ligne proposaient presque uniquement de payer les achats effectués via carte de crédit (Visa, Mastercard, American Express, ...) ¹⁵¹, le paiement en ligne par carte de débit étant à l'époque rarement accepté sur les sites de vente en ligne. Le paiement en ligne via carte de débit s'est développé plus récemment, notamment grâce au PC-Banking et aux applications bancaires, et de plus en plus de sites en ligne offrent la possibilité de payer les achats en ligne entre autres via ce mode de paiement. Le paiement en ligne via carte de crédit reste toutefois encore globalement plus répandu comme mode de paiement proposé sur les sites de vente en ligne que le paiement via carte de débit. Ceci peut expliquer partiellement l'adoption des achats en ligne plus tardive par les consommateurs belges par rapport à leurs voisins européens. Tout comme en France et au contraire de ses deux autres voisins, les consommateurs belges sont plus classiques dans leur préférence de paiement en ligne (cf. point 2.1.1). Or, une demande exigeante et sophistiquée incite les entreprises à innover et à valoriser leur gamme de produits.

Jusqu'aux années 2010, le marché du paiement en ligne était ainsi peu concurrentiel en Belgique, avec un acteur historique dominant (SPF Économie, 2022b). La Belgique étant notamment caractérisée par l'absence d'une plateforme nationale de paiement de référence (ou « portefeuilles virtuels ») telle que iDEAL aux Pays-Bas, des acteurs étrangers actifs dans les systèmes de paiement en ligne - comme le géant américain Paypal – se sont positionnés en Belgique, y ont pris des parts de marché et gagné en importance auprès des consommateurs en ligne. L'arrivée d'acteurs étrangers a sensiblement développé l'offre de solutions de paiement en ligne en Belgique et accentué la compétition et le dynamisme dans le secteur.

Il est à noter que de nouvelles technologies numériques de paiement en ligne « zero effort » telles que le paiement par empreinte digitale et le paiement biométrique continuent à se développer, notamment en Asie. Il est plus que probable que ces nouvelles technologies finissent par arriver également sur le marché européen (dont le marché belge).

¹⁵¹ À noter que les sociétés leaders en matière de carte de crédit et de paiement électronique (Visa, Mastercard) sont américaines.

2.4.2 Secteur de la logistique

La Belgique dispose de nombreuses activités « pures » de logistique. Sur le plan international, le pays se classait, en 2018, à la 3^e place des pays les plus performants au monde en termes de logistique avec un score de 4,04 selon l'Indice de Performance Logistique (IPL)¹⁵² ; derrière l'Allemagne (n°1 avec un score de 4,20), mais devant les Pays-Bas (4,02, n°4) et la France (3,84). La Belgique obtient les meilleurs résultats au niveau des expéditions internationales et des délais. Le pays se place en deuxième position au niveau du critère « qualité et compétence logistique » et en neuvième pour le critère « suivi et traçage ». Selon l'IPL, des efforts restent cependant à fournir en termes de douane et d'infrastructure. L'Allemagne et les Pays-Bas se différencient d'ailleurs surtout de la Belgique par des procédures douanières plus efficaces et une infrastructure de meilleure qualité.

Malgré de bonnes performances globales en termes de logistique, l'emploi dans le secteur de la logistique s'est contracté en Belgique sur la période 2010-2019, alors que ce même secteur a suivi une forte croissance en Allemagne (depuis 2010) et aux Pays-Bas (depuis 2013) au cours de la même période (CCE, 2023). Avec le développement de l'e-commerce et de la livraison omnicanale comme nouveau levier de croissance, la logistique a évolué d'un modèle de « logistique pure » vers un modèle d'« e-logistique ». Ceci signifie d'une part que les entrepôts purement logistiques doivent être complétés par un service après-vente le plus près possible de l'agglomération, dans une logique de proximité avec les bassins de vie¹⁵³. Et d'autre part, qu'ils doivent également être plus proches des grands hubs de transport, des aéroports et des grands axes routiers afin de générer des économies d'échelle sur les coûts de transport (Frans & Dörflinger, 2021).

La Belgique (tant la Wallonie que la Flandre) étant caractérisée par un territoire bien situé géographiquement (cf. point 2.2.4), des tarifs de terrains et d'immobilier logistiques moins élevés que dans les pays voisins (cf. point 2.2.5) et un grand potentiel en termes de transport de marchandises, l'évolution plus faible de l'emploi dans le secteur belge de la logistique au cours de ces dernières années, en comparaison à l'Allemagne et aux Pays-Bas, peut s'expliquer par la faiblesse de la logistique liée à l'e-commerce. L'impact limité de l'essor du commerce électronique sur l'emploi en Belgique dans le secteur de la logistique est ainsi en partie dû au fait que de nombreux « pure players » étrangers sont actifs en Belgique (cf. point 2.3.1).

¹⁵² L'indice de Performance Logistique (IPL) mesure la performance de la chaîne d'approvisionnement dans un pays. Il s'agit d'un indicateur synthétique de la performance du secteur logistique, qui combine les données sur six éléments de performance de base en une seule mesure globale : les douanes, les infrastructures, le transport international, la qualité de la logistique et la compétence, le suivi et la traçabilité, l'actualité. L'échelle de l'IPL fluctue entre 1 (faible) et 5 (élevé). Source : [Word Bank](#).

¹⁵³ Supply Chain Info (2020), Comment le e-commerce réinvente-t-il la Supply Chain de demain, [29 juillet 2020](#).

Les entrepôts de ces acteurs étrangers sont pour l'instant rarement situés sur le territoire belge. Ceci suggère que le secteur semble avoir des difficultés à s'adapter au développement de l'e-commerce et de la livraison omnicanale. Selon une étude menée par le Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL)¹⁵⁴, notre secteur logistique est pourtant prêt pour une percée importante de l'e-commerce. La Wallonie et la Flandre ont respectivement décroché la 3e et la 6e place en tant que lieu idéal pour les centres de distribution du commerce électronique européen sur les 44 régions analysées dans l'étude. Et ce grâce à des atouts tels que leur position centrale proche du marché, leurs infrastructures et réseaux routiers et maritimes bien développés et leur marché attractif de location d'entrepôt. Le secteur fait cependant face à certains freins dont les embouteillages, le coût du travail, le manque d'entrepôts et de terrains (XXL) autour des zones géographiques bien situées (dont l'axe Anvers – Bruxelles), le manque de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la logistique et un accompagnement insuffisamment structuré des investisseurs étrangers de la part des autorités.

Il importe néanmoins de souligner que les régions qui ont obtenu un meilleur score que la Wallonie et la Flandre, dans le cadre de l'étude de VIL, font partie de nos voisins européens. Le top 10 est d'ailleurs entièrement composé de pays qui nous entourent. En comparaison, les Pays-Bas disposent d'un secteur de la logistique favorisant l'installation d'infrastructures physiques liées aux plateformes (R&D, data centers, centres de distribution, ...). Au cours de ces dernières années, un grand nombre de centres de distribution – comme Zalando à Rotterdam - se sont d'ailleurs installés aux Pays Bas. Parmi ces centres, grand nombre se situent aux frontières de la Belgique dans les communes de Bergen (Lidl, Ricoh, Primark, ...), Breda (Lidl), Tilburg (Bol.com, Decathlon, Tesla, Coolblue, ...) et Venlo (Hilfiger, Microsoft, Phillips, ...). D'autres, bien que moins nombreux, se sont installés en France et en Allemagne. Amazon a par exemple ouvert des centres de distribution à Roubaix, Mönchengladbach et Koblenz. De même, la Redoute a ouvert un centre de distribution à Roubaix et Zalando à Mönchengladbach.

Il est cependant probable que les « pure players » étrangers s'appuient davantage sur les entrepôts belges locaux dans les années à venir, en raison des coûts de transport plus élevés et du besoin de durabilité. Par exemple, la boutique en ligne néerlandaise Coolblue a ouvert son troisième « dépôt de télévision et d'électroménager » en Belgique en mars 2022, d'où elle prévoit d'assurer la livraison et l'installation de tous les principaux produits, et la boutique en ligne américaine Amazon a ouvert fin de l'année 2022 son premier centre de livraison belge à Anvers. Mais même avec l'activité

¹⁵⁴ Cette étude de la VIL passe sous la loupe 21 facteurs d'implantation tenant compte de différents paramètres: du coût du travail au prix du terrain en passant par les compétences et le climat d'investissement, la proximité du marché et la congestion.

de commerce électronique plus importante des « pure players » étrangers dans les entrepôts belges, il y a toujours un risque qu'une grande partie de la valeur ajoutée créée retourne vers le siège social étranger.

2.4.3 Activités de poste et livraison de colis

La révolution de l'e-logistique a entraîné une augmentation du nombre de petites cargaisons en rendant moins onéreuse l'expédition de petits volumes de marchandises provenant de plusieurs expéditeurs différents. Avec le développement de l'e-commerce et de la livraison omnicanale comme nouveau levier de croissance, la livraison concerne l'acheminement des marchandises de l'entrepôt vers les magasins physiques, ainsi que vers le domicile des consommateurs ou d'autres points d'enlèvement (bureaux, points-relais, consignes, etc.). En Belgique et dans les pays voisins, le confort de la livraison à domicile est un facteur déterminant des achats en ligne.

Tableau 2-9 : Part de marché des principaux acteurs du secteur postal en Belgique

	Part de marché secteur postal global Chiffre d'affaires	Part de marché segment colis et express Chiffre d'affaires	Part de marché segment colis et express Volume
bpost	50-60%	20-30%	35-45%
UPS	10-20%	10-20%	10-20%
DPD	5-10%	10-20%	10-20%
PostNL	<5%	5-10%	10-20%
GLS Belgium	<5%	5-10%	5-10%
DHL Express	<5%	5-10%	<5%
FedEx	<5%	<5%	<5%
DHL Parcel	<5%	<5%	<5%
TNT	<5%	<5%	<5%
Mondial Relay	<5%	<5%	<5%
Autres	<5%	<5%	<5%

Source : IBPT (2021)

L'e-commerce et la livraison omnicanale ont stimulé le secteur de la livraison des colis. Cet impact est particulièrement visible en 2020. Les chiffres publiés par l'IBPT (2021) relatifs à l'évolution du marché belge des postes et des colis sous l'influence de la pandémie montre ainsi une accélération du passage à la livraison de colis, au détriment du courrier. En 2010, les courriers représentaient encore environ 74 % du marché postal, contre à peine 38 % en 2020. Le segment des colis a ainsi triplé en dix ans pour atteindre 62 % du marché postal en 2020. Le marché des postes et des colis dans son ensemble continue également de croître et s'élève déjà à plus de 3 milliards. Entre 2010 et 2020 le nombre de colis envoyés annuellement est passé de 72 millions en 2010 à 336 millions en 2020. Entre 2019 et 2020, une augmentation record de 44,5 % a été enregistrée. Concrètement, le nombre de colis expédiés par habitant par an a

quadruplé en dix ans, ce qui équivaut à un colis ou un envoi express tous les 12,5 jours. Le segment des colis et des envois express a lui réalisé une augmentation de son chiffre d'affaires de l'ordre de 34,8 % à la suite des confinements en 2020.

Le marché postal (courrier et colis) en Belgique compte une dizaine d'acteurs, mais il reste très concentré (cf. Tableau 2-9). Les quatre principaux prestataires (bpost, UPS, DPD et DHL Express) réalisent un chiffre d'affaires de 81,6 % du marché postal. En termes de chiffre d'affaires, bpost détient entre 50 % et 60 % du marché postal global, suivi par UPS (10-20 %) et DPD (5-10 %). L'entreprise a toutefois vu sa position dominante passer d'une part de marché de 70 % à environ 50 %-60 % au cours de la dernière décennie.

Si bpost garde pour l'instant une position dominante, à la fois en termes de chiffre d'affaires et de volume, la concurrence est importante sur le créneau des colis. Bpost y détient entre 20 et 30 % sur la base du chiffre d'affaires et entre 35 et 45 % sur la base du volume. En termes de chiffre d'affaires, bpost est suivi par UPS et DPD, qui détiennent chacun une part de marché d'environ 10-20 %. DHL Express, PostNL, GLS ont chacun entre 5 et 10 % de parts. Les autres opérateurs ont une part de marché inférieure à 5 %. En termes de volume, l'image est un peu différente. Bpost représente 35-45 % de parts de marché, suivi par DPD, PostNL et UPS, chacune avec 10 %-20 % de part de marché. GLS envoie 5 à 10 % des colis et les autres acteurs restent sous les 5 %. La perte de parts de marché de bpost risque de plus de s'accroître avec l'arrivée du centre logistique d'Amazon en Belgique. Cette agence qui emploiera 50 personnes récupérera les colis à destination d'Anvers provenant des grands centres de distribution d'Amazon situés notamment en France et en Allemagne et triera ceux-ci par adresse en vue d'une livraison « last mile », c'est-à-dire directement chez le consommateur, via de petites et moyennes entreprises locales. Afin d'essayer de maintenir sa position dominante sur le marché belge et de devenir un « champion industriel international ancré en Belgique » au cours des cinq prochaines années, bpost a doublé sa capacité de tri de colis pour l'e-commerce dans le port d'Anvers.

Cette perte de parts de marché de bpost au profit de ses concurrents peut en partie s'expliquer par une moins bonne satisfaction client. Selon une enquête de Test Achats réalisée début 2019 auprès de 2 100 Belges, les deux premiers problèmes pointés par les clients concernent les dommages sur les colis livrés et les colis arrivés en retard ou tout simplement disparus.

Selon l'IBPT (2021), le tarif moyen pour l'envoi d'un colis national de 2 kilos par bpost est de 5,70 euros, contre 5,60 euros pour PostNL, 5,85 euros pour GLS, 5,90 euros pour DPD, 6,20 pour UPS et plus de 33 euros pour FedEx, TNT et DHL Express. Ces trois entreprises se concentrent principalement sur les envois express rapides et donc

plus chers. Selon les données de l'IBPT, bpost offre ainsi des prix concurrentiels par rapport à ses concurrents. Il importe toutefois de souligner que ces prix concernent le tarif moyen (ou « standard »)¹⁵⁵ des opérateurs, au 1er janvier 2021, pour un colis de 2 kg pour les petits utilisateurs, c'est-à-dire sans réduction sur le volume. Les grands acteurs de la vente en ligne qui passent par ces opérateurs pour la livraison bénéficient en général de tarifs (négociés et confidentiels) plus avantageux en fonction de l'importance des volumes (nombres de colis) livrés annuellement.

3 Points forts, points faibles, opportunités et menaces de l'e-commerce belge

3.1 Synthèse des points forts et des points faibles de l'e-commerce belge

L'analyse des forces et faiblesses de la Belgique en matière de développement d'un secteur de l'e-commerce compétitif permet de répondre à nos deux grandes questions :

1. Pourquoi les consommateurs belges, consciemment ou non, achètent en ligne sur des webshops et des plateformes étrangères plutôt que via des acteurs belges ?

La forte disposition des consommateurs belges à réaliser des achats transfrontaliers s'explique principalement par une meilleure offre à l'étranger et la présence de plateformes et de sites web plus grands et performants à l'étranger, mais aussi par des variables nationales :

- Le revenu et la densité de population

La Belgique est un pays caractérisé par un revenu moyen par habitant relativement élevé et en conséquence par des dépenses par habitant relativement élevées – qui permettent d'effectuer un plus grand nombre et une plus grande variété d'achats. En combinaison avec la demande en ligne croissante des consommateurs belges et une offre en ligne nationale moins attractive, le niveau de revenu moyen relativement élevé de la population belge favorise davantage les achats transfrontaliers¹⁵⁶.

¹⁵⁵ À noter qu'il existe une obligation pour les principaux prestataires de rendre publique la grille tarifaire standard. La Commission européenne publie cette tarification sur https://ec.europa.eu/growth/sectors/postal-services/parcel-delivery/public-tariffs-crossborder_en.

¹⁵⁶ Comme mentionné au point 2.1.4, cette relation entre le niveau de revenu et l'achat en ligne se marque surtout entre, d'un côté, les pays de l'ouest et du nord de l'Europe et, de l'autre côté, les pays du sud et de l'est de l'Europe. La relation est moins visible à l'intérieur des deux groupes, les écarts de revenu étant plus faibles qu'entre les deux

La disposition des consommateurs belges à réaliser des achats transfrontaliers est renforcée par le fait que la Belgique compte une forte densité de population dans une zone relativement petite et à proximité d'importants axes de transport. Cela peut améliorer à la fois la rapidité de livraison et la qualité du service après-vente des entreprises de commerce électronique, ce qui peut entraîner une plus grande satisfaction des clients et donc des volumes échangés plus élevés. Ces caractéristiques sont propices tant au développement de l'e-commerce national qu'à l'extension des ventes en ligne des entreprises étrangères frontalières au marché belge. Dans ce contexte, étant donné le nombre limité d'accords conclus permettant d'organiser le travail du soir d'une manière qui soit bénéfique à la fois pour les employeurs et les travailleurs, répondre à la demande de livraison le lendemain pour certains produits reste actuellement un défi pour le secteur belge du commerce électronique.

- La taille et l'ouverture du marché belge :

La Belgique est une petite économie ouverte. Par rapport aux grandes économies, les petites économies ne peuvent se spécialiser que dans un nombre limité de produits et de services. La propension marginale à acheter à l'étranger y est donc plus élevée que dans les plus grandes économies. La Belgique est en outre située au centre du marché européen et encerclée par les champions européens de l'e-commerce B2C. De par la taille du marché sur lequel ils évoluent, les acteurs des pays voisins éprouvent moins de difficultés à atteindre une taille critique et à exporter leurs produits sur marché belge.

- Le statut multilingue du pays :

Le fractionnement linguistique a généralement un effet négatif sur la disposition des consommateurs à réaliser des achats transfrontaliers, car cette caractéristique renforce l'identification de l'individu à son propre groupe linguistique. Les consommateurs belges sont d'ailleurs très enclins à passer commande dans des webshops disponibles dans leur langue maternelle. Comme susmentionné, la Belgique est toutefois une petite économie ouverte à forte densité de population et entourée des champions européens de l'e-commerce. Or, ses voisins européens et champions de l'e-commerce européen partagent une langue commune aux langues officielles de la Belgique. Cet élément explique la forte disposition des consommateurs belges à réaliser des achats en ligne transfrontaliers chez leurs voisins européens.

groupes.

2. Comment les webshops belges peuvent-ils voir le jour, se développer et devenir plus attractifs vis-à-vis des consommateurs belges et étrangers ?

Afin de se développer et devenir plus attractifs vis-à-vis des consommateurs belges et étrangers, les webshops belges devront travailler sur leurs faiblesses – la principale étant le manque de proactivité, d’ambition et d’entrepreneuriat. Pour répondre aux attentes des consommateurs qui évoluent de plus en plus vers un commerce connecté (qui leur laisse le choix du canal d’achat hors ligne / en ligne et du mode de livraison), les entreprises belges (désireuses d’être) actives en ligne devront proposer des produits uniques et attrayants ou des « techniques de ventes » innovantes, répondant aux besoins des consommateurs, et devront miser sur l’adoption plus rapide de nouveaux modèles commerciaux, sur une stratégie d’innovation et sur des stratégies marketing inventives (via les médias numériques). Comme mentionné dans le rapport du CCE (2022a), la transformation numérique et les innovations dans le secteur de l’e-commerce sont de plus toujours en cours et loin d’être terminées. L’enjeu pour les (futurs) acteurs belges de l’e-commerce est dès lors d’être présents sur les formes d’innovation qui sont en cours dans le secteur de l’e-commerce, de sorte à pouvoir dans le futur, à travers ces innovations, acquérir de nouvelles parts du marché. Ceci passe entre autres par un renforcement de l’esprit d’entreprise, des efforts en R&D et des partenariats internationaux.

Les entreprises belges (désireuses d’être) actives en ligne devront également améliorer le processus d’expérience client via entre autres un meilleur site web, un meilleur suivi logistique, une orientation « service » et « innovation », ... De par leur spécialisation sur une niche spécifique, les entrepreneurs en ligne peuvent en outre se démarquer des grands acteurs via un contact personnalisé, une expertise et de fortes valeurs éthiques et sociétales. Dans cette optique, une bonne complémentarité entre les points de ventes physiques et numériques constitue une opportunité d’améliorer l’expérience client.

Le développement de telles stratégies de différenciation est particulièrement important dans les marchés sur lesquels la concurrence au niveau des prix est très intense et où offrir le prix le plus bas constitue un avantage concurrentiel de taille (c.-à-d. le marché des produits standard ou « commodity products »). Sur le marché belge, le créneau du prix le plus bas est en effet déjà bien occupé par des grands acteurs tels que Bol.com, Coolblue et Amazon – difficilement attaquables sur les prix en raison de leurs capacités financières et de leur business model. Dans le cas des produits plus standard, pour lesquels le prix et le délai de livraison constituent des éléments essentiels, si rien n’est fait, cela pourra potentiellement avoir un impact négatif sur les entreprises belges. D’autant plus qu’il est ressorti du présent rapport que les entreprises belges (désireuses d’être) actives en ligne sont confrontées à des distorsions de concurrence face aux grandes plateformes étrangères (cf. point 2.3.2

& Encadré 2-2). Afin de permettre aux webshops de se développer, les pouvoirs publics ont dès lors un rôle à jouer en réduisant au maximum ces distorsions de concurrence (cf. point 4.2).

3.2 Synthèse des opportunités et des menaces pour le développement d'un e-commerce belge compétitif

Ces points forts et points faibles de la Belgique sont susceptibles d'être sources d'opportunités et de menaces pour le développement d'un secteur belge de l'e-commerce compétitif.

3.2.1 Appropriation des achats en ligne par les consommateurs belges

La plus faible appropriation des achats en ligne – et plus largement des nouvelles technologies – par les consommateurs belges a eu un impact négatif sur le développement en ligne des entreprises belges (cf. point 2.1.1). En raison du degré d'exigence moins important des consommateurs belges, celles-ci se sont adaptées moins vite et ont été moins incitées à proposer des produits et des services innovants et attractifs. Et ont éprouvé in fine plus de difficultés à s'exporter à l'étranger, l'offre dans les pays voisins étant plus exigeante¹⁵⁷. Les facteurs de demande suggèrent toutefois que le marché belge de l'e-commerce n'est pas saturé et qu'il reste des opportunités à saisir par les entreprises belges pour se positionner en ligne vers le consommateur belge, du moins dans certaines niches. Le marché étant très concentré, des parts de marché en ligne sont encore à prendre pour les entrepreneurs belges désirant se développer en ligne. Et ce, d'autant plus que la demande en ligne continue de croître en Belgique en raison d'un changement de mentalité et de comportement d'achat (accélééré par la crise sanitaire), d'une amélioration de la confiance des consommateurs belges dans l'achat et le paiement en ligne et d'un excellent environnement géographique pour l'e-commerce (cf. point 2.2.4). Cela nécessitera toutefois de répondre à un certain nombre de défis tant du côté de l'offre que du côté de la demande.

Formes hybrides, une opportunité pour les acteurs historiques

La principale opportunité côté demande résulte du fait que les consommateurs belges sont généralement des consommateurs « fidèles » à leurs habitudes de consommation qui accordent plus facilement leur confiance à une marque. De nombreux consommateurs belges effectuent de plus des recherches en ligne pour ensuite acheter en magasin ou inversement afin d'avoir un meilleur aperçu du produit.

¹⁵⁷ Pour rappel, selon Porter (1993), une demande exigeante incite les entreprises à innover et à valoriser leur gamme de produits (cf. point 2.1).

Ces caractéristiques des consommateurs belges représentent une opportunité pour les acteurs nationaux historiques de se lancer ou de développer davantage leurs activités en ligne. La contradiction observée entre les intentions « locales » des consommateurs belges et leur passage à l'acte sur des plateformes et des webshops étrangers indique toutefois une nécessité pour ces acteurs de développer une offre en ligne attractive et d'améliorer la qualité de leurs activités en ligne (optimisation des modes de collecte et de livraison, des services de vente en ligne, de l'ergonomie et de la qualité des webshops, ...). Ils devront ainsi miser sur une approche orientée « client ». Et ce, pour répondre aux attentes des consommateurs qui évoluent de plus en plus vers un commerce connecté, qui leur laisse le choix du canal d'achat hors ligne / en ligne et du mode de livraison. Quelques grands acteurs historiques comme Vanden Borre ou encore Torfs l'ont d'ailleurs bien compris.

Ce constat est également valable pour les grands acteurs historiques belges du commerce de détail alimentaire, ainsi que pour les acteurs actifs en ligne sur le marché B2B. Il ressort ainsi du présent rapport :

- D'une part, une opportunité pour les grands acteurs historiques belges du commerce de détail alimentaire de combiner la vente en ligne (click&collect et livraison) des produits alimentaires et non alimentaires. Ou autrement dit, de lancer une boutique en ligne à guichet unique (pour tous les silos ou toutes les marques du groupe). Cette stratégie peut être un levier pour les grands acteurs historiques belges du détail alimentaire pour d'une part maintenir leurs parts de marché dans le secteur alimentaire et pour d'autre part gagner des parts de marché dans le secteur non alimentaire. Et ainsi concurrencer les grands acteurs étrangers tels que Coolblue et Bol.com.
- D'autre part, une opportunité pour les entreprises belges actives dans le B2B d'étendre leurs activités à la vente directe aux consommateurs finaux et d'ainsi accroître leur marge, ainsi que leur part de marché sur le territoire national et à l'étranger. La Belgique fait en fait partie des leaders européens en termes d'e-commerce B2B et les start-ups qui fonctionnent bien dans notre pays sont majoritairement orientées vers le B2B. Les entreprises actives en ligne ont plus de chances de succès dans le B2B en raison de la taille du marché. Pour les acteurs belges B2B, atteindre les consommateurs finaux nécessitera cependant de relever les défis liés au numérique et au marketing, le développement d'un canal de vente B2C en ligne requérant des connaissances tout à fait différentes des applications EDI.

Fracture numérique et déploiement des infrastructures numériques

Côté demande, un des principaux défis à relever pour stimuler le développement de l'e-commerce est la fracture numérique relativement élevée et les compétences numériques relativement faibles au sein de la population belge (par rapport aux pays voisins) – en particulier chez les personnes âgées et défavorisées (cf. point 2.1.1). En créant des opportunités pour le développement de l'e-commerce, la lutte contre la fracture numérique peut également avoir des retombées positives en termes d'accès au marché pour certains groupes de la population, comme les personnes à mobilité réduite ou vivant dans des zones isolées en leur permettant d'acheter en ligne sans avoir à se déplacer ou à dépendre d'un tiers. Des recommandations pour lutter contre la fracture numérique ont notamment été formulées dans l'avis « Vers une politique d'inclusion numérique en Belgique » de la CCS Consommation du Conseil central de l'économie (CCE, 2020a).

Afin d'assurer une inclusion numérique de l'ensemble de la population, la Belgique devra également rattraper son retard dans le déploiement des infrastructures numériques de dernière génération (réseaux à très haute capacité, services à 1Gbps, réseaux fibrés, ...) – dont ces infrastructures de télécommunication mobile. Avec de plus en plus d'achats effectués via des téléphones intelligents, les télécommunications mobiles représentent en effet une infrastructure essentielle pour le commerce électronique.

3.2.2 Concurrence des acteurs voisins et internationaux

Côté offre, la principale menace émerge de la concurrence des grands acteurs originaires des pays voisins, mais aussi de l'international (principalement Chine et USA). Le paysage belge de l'e-commerce est en effet caractérisé par un marché très concentré, dominé par les grandes plateformes étrangères - que ce soit en chiffre d'affaires réalisé ou en nombre de visites. Étant donné l'absence de grands acteurs belges de l'e-commerce, l'achat des consommateurs belges sur des sites étrangers – et en particulier sur les grandes plateformes étrangères – peut s'expliquer par la préférence des consommateurs pour des prix attractifs, une gamme de produits plus large, ainsi que des livraisons et des retours gratuits. Étant donné leur taille, les grandes plateformes étrangères peuvent plus aisément répondre à ces attentes des consommateurs que leurs concurrents de plus petite taille. Il est par conséquent fort probable que la domination des plateformes se renforce à l'avenir. Et ce d'autant plus que la Belgique est une petite économie ouverte, encerclée par les champions européens de l'e-commerce.

Entrepreneuriat et proactivité

Comme susmentionné, on peut se demander si la contradiction entre les intentions « locales » des consommateurs belges et le passage à l'acte ne pourrait pas s'expliquer par une offre nationale insuffisante ou non adaptée à la demande des consommateurs belges (par ex. niveau de service, professionnalisme, confiance, ...) – entre autres due à l'absence d'une grande plateforme nationale.

La Belgique déplore en effet un manque de dynamisme entrepreneurial par rapport à ses voisins européens, en particulier au niveau des entreprises « pure players » (NACE G47.91) et en Wallonie. Ce qui est entre autres problématique pour la diffusion des innovations et des technologies. Ceci s'explique en partie par le fait que les petites (et moyennes) entreprises sont confrontées à des difficultés à rentabiliser ces coûts par rapport aux grandes entreprises, qui réalisent plus de ventes et qui disposent d'une plus grande capacité d'investissement (CCE, 2022a). D'autant plus qu'en Belgique, le recours au capital-risque par les entreprises est limité : aversion des entrepreneurs au capital-risque et relativement peu de capital-risque en circulation. Bien que l'accès au financement bancaire puisse s'avérer suffisant pour beaucoup de PME, le faible recours au capital-risque constitue un problème pour les entreprises à fort potentiel de croissance, qui ont des besoins spécifiques. Les PME qui refusent de travailler avec des capitaux extérieurs ne bénéficient pas du savoir-faire, des contacts, du réseau et des nouveaux clients que peuvent apporter les investisseurs. Étant donné la domination des grandes plateformes étrangères sur le marché belge, pour les petits entrepreneurs (désireux d'être) actifs en ligne, il est également essentiel de comprendre quelles sont les plateformes les plus populaires et comment maximiser les bénéfices des ventes pour maintenir et faire progresser leur position sur les marchés. Cela leur permettra de faire évoluer leurs stratégies de vente en adéquation avec les nouvelles habitudes de consommation. Cela offrira également une opportunité aux entreprises belges d'accéder plus facilement aux marchés voisins, qui reposent également sur des plateformes.

Si l'on veut influencer les attitudes en matière d'entrepreneuriat, il est important de commencer à un jeune âge. Notamment en palliant en l'absence d'une stratégie pour stimuler l'esprit d'entreprise – en particulier l'esprit d'entreprise numérique en réponse aux défis entourant le commerce électronique. Et ce, que ce soit dans les systèmes d'enseignement et de formation, mais aussi au sein des start-ups, des entreprises et des associations

Les interactions entre la faiblesse de la dynamique entrepreneuriale en Belgique, une structure actionnariale différente, une appropriation plus tardive de l'achat en ligne par les consommateurs belges - qui reflète en partie une approche historique des grands

groupes de retail d'implantation privilégiant une localisation proche du consommateur¹⁵⁸ - nécessitent une analyse plus approfondie.

Innovation et nouveaux business models

Comme susmentionné, l'innovation est non seulement la clé du succès des entreprises (désireuses d'être) actives en ligne, mais aussi de leur survie. Afin de booster l'innovation et le développement de nouveaux business models dans le domaine de l'e-commerce, la Belgique peut compter sur certains de ses points forts dont notamment une offre de formation qui commence à se développer en matière d'e-commerce, une position dans le groupe de tête des « champions de l'innovation » en matière de R&D selon l'EIS de la Commission européenne et, depuis quelques années, une relativement bonne intensité de la R&D dans le secteur de l'information et de la communication. Pour bénéficier des opportunités qu'offre le développement de l'e-commerce, la Belgique devra néanmoins rattraper son retard (historique) en matière de dépenses R&D entre autres dans le secteur de l'information et de la communication. Le pays devra également améliorer sa présence dans les secteurs des TIC, tant sur le plan économique que technologique (cf. point 2.3.2) – les nouvelles technologies informatiques (IA, apprentissage automatique, big data, ...) brillant par leur absence dans les noms de brevets. Entre autres car de nombreuses entreprises ont encore du mal à évaluer correctement les applications et les possibilités que l'IA peut offrir à leur activité spécifique (cf. point 2.2.2). Cela passera également par une meilleure intégration du numérique et de l'entrepreneuriat technologique et numérique dans les établissements universitaires.

Si la Belgique et ses entreprises ne parviennent pas à atteindre une expertise de pointe dans le domaine des nouvelles technologies numériques, celles-ci risquent de devenir une menace (au lieu d'une opportunité) pour le développement d'un e-commerce belge compétitif. Et ce, car les innovations numériques (telles que l'IA) bénéficieront davantage aux géants du numérique qu'aux start-ups et aux acteurs historiques désirant développer leur activité en ligne. Ces acteurs étant mieux placés pour intensifier leurs investissements en robotique, en automatisation des opérations, en développement d'algorithmes et d'intelligence artificielle, ... (cf. point 2.3.2). Dans ce contexte, la Belgique a également la possibilité d'attirer ces acteurs comme dans le passé à localiser leurs activités sur le territoire belge. La conclusion de partenariats internationaux et la focalisation des importations sur des activités à forte valeur ajoutée peuvent en effet être des opportunités pour la Belgique de développer son

¹⁵⁸ À noter que le nombre de magasins par habitant est plus élevé en Belgique que dans les pays voisins, ce qui peut aussi en partie expliquer que les consommateurs belges sont moins stimulés à acheter en ligne.

secteur de l'e-commerce. Cela nécessitera entre autres d'avoir le capital humain disponible.

Deux autres menaces pèsent sur le développement et le déploiement des nouvelles technologies en Belgique, et par conséquent sur le développement d'un secteur de l'e-commerce compétitif. Il s'agit d'une part du risque important de pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de la TIC dans les années à venir. Bien que l'offre de formation et d'études supérieures liée à l'e-commerce se développe en Belgique, des progrès restent à faire à tous les niveaux d'éducation et dans tous les domaines liés à la connaissance numérique. Bien que la pénurie de spécialistes en TIC soit actuellement partiellement comblée par la formation en entreprise, ceci n'est pas suffisant. L'attractivité des études et des formations dans les STEM et les TIC devra ainsi être rapidement améliorée. Et d'autre part, de la hausse des prix de l'énergie. Étant donné les prix élevés de l'énergie et la nécessité d'atteindre à long terme la neutralité climatique, les pays en avance en matière d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique des technologies numériques et de stockage bénéficieront d'un avantage concurrentiel de taille. Or, la Belgique fait partie des mauvais élèves européens en matière de déploiement des énergies renouvelables.

Durabilité et level playing

Les grands acteurs « pure players » étrangers de l'e-commerce (principalement hors UE) parviennent à maintenir et même à renforcer leur domination sur les détaillants traditionnels en investissant massivement dans les nouvelles technologies et en proposant des prix bas. Ces prix bas par rapport aux acteurs nationaux résultent dans certains cas d'un non-respect par certains grands acteurs internationaux des réglementations applicables au sein de l'UE. La forte présence des grandes plateformes extra-européennes sur le marché européen (et sur le marché belge) pose ainsi un problème de concurrence déloyale entre autres en termes de réglementations environnementales, sociales, ainsi que de réglementations liées à la protection des consommateurs et à la propriété intellectuelle (cf. exemple Shein, point 2.3.2).

Afin de développer un paysage belge de l'e-commerce très diversifié et compétitif avec une grande variété d'acteurs nationaux – qui ne soit pas dominé par quelques grands acteurs étrangers - pour répondre aux différents besoins des consommateurs, la principale opportunité de la Belgique consiste à miser sur un secteur de l'e-commerce durable à trois points de vue (économique, social et environnemental). Et ce, tout en garantissant un « level playing field » entre les acteurs nationaux et les acteurs étrangers d'origine européenne et internationale.

Dans ce contexte, le développement d'un secteur de l'e-logistique durable (du point de vue économique, social et environnemental) en Belgique peut être une opportunité

pour créer un secteur belge de l'e-commerce compétitif. Et ce, d'autant plus que la Belgique part sur des bases solides en matière « logistique pure » (position au centre de l'UE, infrastructures de transport bien développées, tarifs compétitifs des entrepôts et des terrains, ...). Afin d'adapter son secteur vers l'« e-logistique », certains défis seront néanmoins à surmonter tels que la pénurie d'entrepôts et de terrains logistiques disponibles (en particulier dans certaines zones géographiques), les embouteillages et un accompagnement insuffisamment structuré des investisseurs étrangers de la part des autorités.

3.2.3 Développement sur le marché belge et à l'étranger

Les entreprises belges actives en ligne éprouvent également des difficultés à développer leurs activités à l'étranger. Comme susmentionné, l'environnement socio-culturel et les habitudes des consommateurs différencient leurs attitudes vis-à-vis des conditions de transaction telles que le choix de la langue et les conditions d'achat, de paiement et de livraison. Ceci suggère un besoin pour les entreprises (désireuses d'être) actives en ligne qui souhaitent exporter de bien connaître le marché sur lequel elles souhaitent s'implanter pour y développer une offre attractive.

Multilinguisme

La Belgique, bien qu'étant une petite économie, fait face à une fragmentation de son marché en ligne en raison de ses trois langues officielles. D'autant plus que les consommateurs belges sont plus enclins à passer commande dans des webshops disponibles dans leur langue maternelle (cf. point 2.1.2). Cet élément explique notamment le fait que les consommateurs belges achètent majoritairement dans les pays voisins lors de leurs achats transfrontaliers et sont relativement moins intéressés par les achats transfrontaliers internationaux (par rapport à la moyenne européenne). Le statut multilingue de la Belgique est par conséquent l'une des clés pour maîtriser le marché belge de l'e-commerce. Les préférences des consommateurs belges pour les achats proches de chez eux et pour les webshops dans leur langue peuvent ainsi être une opportunité pour les entreprises (désireuses d'être) actives en ligne qui réussissent à développer une offre attractive pour les consommateurs belges. Pour atteindre l'ensemble du marché belge, les webshops doivent dès lors être proposés dans deux langues au minimum (français et néerlandais), voir même dans trois ou quatre langues (allemand et anglais).

Bien que le plurilinguisme (français, néerlandais, allemand et anglais) de la population belge soit un défi pour les entreprises souhaitant se développer sur le marché belge, il peut également offrir des opportunités pour le développement de l'e-commerce belge. Un site en plusieurs langues améliore son attractivité pour les consommateurs belges, mais aussi étrangers, et une main-d'œuvre multilingue facilite la

communication avec les consommateurs étrangers (par ex. LiveChat ou SAP). Et partant, les exportations des entreprises belges actives en ligne vers les pays voisins (France, Pays-Bas et Allemagne) qui partagent chacun une langue commune avec les trois langues officielles de la Belgique. Ce qui peut permettre aux acteurs belges de développer leurs activités et d'évoluer sur un marché plus grand.

Modes de paiement

Les entreprises qui souhaitent développer leur activité en ligne à l'étranger devront également multiplier leur choix de modes de paiement - les préférences des consommateurs variant d'un pays à l'autre et les consommateurs belges préférant des modes de paiement « classiques » tandis l'utilisation de modes de paiement innovants prédomine dans d'autres pays (cf. point 2.1.1).

M-commerce

Le m-commerce suit une tendance à la hausse auprès des consommateurs belges. Aux Pays-Bas, les consommateurs ont déjà fortement assimilé ce canal d'achat en ligne, tandis que les autres pays limitrophes (Royaume-Uni, Allemagne et France) feront partie des plus grands marchés du m-commerce dans le monde (cf. point 2.1.1). Le m-commerce génère ainsi un nouveau potentiel économique dont les conséquences commencent tout juste à être appréhendées. Ce canal de vente – combiné avec l'exploitation des réseaux sociaux - constitue une énorme opportunité pour les entreprises belges (désireuses d'être) actives en ligne de développer leurs ventes en ligne sur le marché belge et d'atteindre des parts de marché dans les pays voisins.

L'utilisation croissante des smartphones pour l'achat en ligne est portée par le déploiement des connexions mobiles et de l'amélioration de leur qualité, par le développement grandissant des apps mobiles et par l'influence croissante du social shopping¹⁵⁹. Afin de profiter des opportunités qu'offre le m-commerce, la Belgique peut miser sur certains de ces points forts, dont la forte intégration des technologies numériques par les entreprises belges et leur présence sur les réseaux sociaux (cf. point 2.2.2). A contrario, le secteur du développement d'applications mobiles reste très limité en Belgique et le pays est largement à la traîne à la fois en termes d'attribution du spectre 5G et de la couverture disponible (cf. point 2.2.5).

¹⁵⁹ Comme souligné au point 2.1.3, les consommateurs belges sont sensibles aux produits qu'ils suivent sur les médias et réseaux sociaux.

4 Événements fortuits, rôle des pouvoirs publics et rôle du dialogue social

Comme susmentionné, outre les quatre facteurs de Porter, les pouvoirs publics et des événements fortuits jouent aussi un rôle important pour expliquer la compétitivité des industries et des secteurs. En effet, ils ont un impact considérable sur les quatre facteurs déterminant la compétitivité d'un secteur – analysés dans la section 2 du présent rapport.

4.1 Événements fortuits majeurs : la crise sanitaire et la crise énergétique

4.1.1 La crise sanitaire du coronavirus

La crise sanitaire du coronavirus a entraîné un changement forcé dans le comportement d'achat des consommateurs. Avec la fermeture des magasins, les habitudes d'achat ont évolué vers plus de numérique. En 2020 et 2021, en Belgique, les consommateurs ont ainsi été nombreux à s'être tournés vers l'e-commerce et ce changement a concerné toutes les tranches d'âge et toutes les catégories de produits. Selon l'étude de GfK (2021) commanditée par BeCommerce, en 2020, environ 200 000 Belges ont fait un achat en ligne pour la première fois. La crise sanitaire a permis aux acteurs de l'e-commerce d'attirer plus aisément des clients jusque-là réticents au recours à l'achat en ligne – bon nombre de magasins physiques ayant dû fermer temporairement. La crise du coronavirus a ainsi mis en évidence la complémentarité entre circuits de vente en ligne et en magasin.

Si le nombre d'e-acheteurs a considérablement augmenté au cours du premier semestre 2020, les chiffres de GfK et de BeCommerce (2021) montrent que les dépenses en ligne des consommateurs belges se sont toutefois contractées de 10 % en 2020. Cette baisse des dépenses s'explique par le fait que l'effet de la pandémie de coronavirus sur le commerce électronique n'a pas été uniforme parmi les catégories de produits ou les commerces (CCE, 2022a). La crise a ainsi engendré une explosion des achats en ligne de produits non alimentaires (vêtements, électroniques, articles ménagers, ...), de produits alimentaires (auprès de restaurants, de magasins « click&collect » et de fournisseurs de foodbox) et des divertissements numériques (jeux à télécharger, musiques et films en streaming, etc.). A contrario, en raison des fermetures et des restrictions sanitaires, les ventes de services en ligne ont chuté dans le secteur des voyages, du tourisme, de la culture et des loisirs (par ex. billetterie, etc.). Or, ce secteur représentait en 2019 plus de la moitié de toutes les dépenses belges en matière d'e-commerce. Suite à la levée des restrictions sur ces secteurs des services, on assiste toutefois à un retour à la normale et à une forte reprise du secteur

des loisirs et des produits culturels et du secteur des voyages et du tourisme – qui devraient se poursuivre dans les mois à venir.

Pendant la crise sanitaire, les webshops belges ont gagné en importance. Selon les données de Safeshops (2021), 20 000 nouvelles boutiques en ligne ont fait leur apparition en 2020 (contre environ 3 à 5 000 nouvelles boutiques en ligne chaque année entre 2016 et 2019), portant le nombre de webshops belges à 48 000. De nouvelles boutiques en ligne ont été créées dans tous les segments, la plupart des détaillants classiques ayant été obligés en 2020 de s'organiser et d'ouvrir une boutique en ligne¹⁶⁰. De nombreux détaillants, mais aussi des restaurants, se sont ainsi adaptés à la crise sanitaire en proposant leurs produits en ligne. Les évolutions des comportements de consommation durant la crise sanitaire ont ainsi conduit à une expansion plus rapide du commerce électronique. La tendance à la hausse du nombre de boutiques en ligne belges s'est ensuite poursuivie. En 2021, 8 500 boutiques en ligne supplémentaires se sont ouvertes, portant le total à 56 642 sites de vente en ligne belges, soit une augmentation de 17,5 % par rapport à 2020. On peut noter que les boutiques en ligne actives depuis plusieurs années au moment du premier confinement ont bénéficié d'un avantage de taille (BAM, 2020). Les acteurs qui possédaient déjà quelques années d'expérience ont ainsi pu plus facilement faire face au pic logistique pour répondre aux attentes des clients en matière d'offre et d'expérience d'achat. Dans ce contexte, la crise sanitaire a favorisé les grandes plateformes qui ont la capacité de s'appuyer sur leurs infrastructures et leurs vastes réseaux logistiques (CCE, 2020c).

Début 2022, une étude menée par Salesforce¹⁶¹ sur le comportement d'achat en ligne d'un milliard d'acheteurs dans plus de 60 pays a constaté qu'au niveau mondial, les achats en ligne ont diminué de 6 % et les dépenses en ligne de 4%. De même, en Belgique, après avoir atteint des sommets sans précédent durant la crise sanitaire, la croissance de l'e-commerce a reculé de 11 % au premier trimestre 2022 et de 15 % au deuxième trimestre 2022, par rapport à la même période l'année précédente. La croissance de l'e-commerce reste toutefois positive dans le pays selon les chiffres de BeCommerce (2022). Même si la forte hausse du nombre d'e-acheteurs en 2020 est due à la crise et que certaines entreprises ne se sont lancées que temporairement dans les ventes en ligne pour faire face aux restrictions sanitaires (et ont arrêté leur

¹⁶⁰ Parmi ces entreprises, certaines ne se sont lancées que temporairement dans les ventes en ligne pour faire face aux restrictions sanitaires et ont arrêté leur activité en ligne avec la levée progressive des restrictions sanitaires. Plusieurs explications potentielles peuvent expliquer cela, dont entre autres le fait que ces commerçants ont eu des difficultés à gérer de front les ventes en ligne et les ventes en magasin physique et qu'ils n'ont plus eu l'utilité de continuer les ventes en ligne, les consommateurs revenant en personne faire leurs achats dans le point de vente physique (CCE, 2022a).

¹⁶¹ Cf. Neerman, P. (2022), L'e-commerce en déclin : regarder sans acheter, article de [Retail Detail](#) publié le 9 septembre 2022.

activité en ligne avec la levée progressive des restrictions sanitaires), la crise sanitaire a tout de même servi de booster à l'e-commerce B2C. L'aspect pratique étant le principal moteur de l'utilisation de l'e-commerce par les consommateurs (cf. point 2.1.3), il est fort probable qu'une partie des nouveaux utilisateurs continueront d'acheter en ligne au moins certains produits à l'avenir. De même, il est fort probable qu'une partie des entreprises qui se sont lancées en ligne durant cette période aient vu le potentiel de développement qu'offre l'e-commerce à la croissance de leurs activités.

4.1.2 La crise énergétique

Les derniers chiffres de BeCommerce (2022) indiquent de plus que, contrairement à d'autres secteurs, les achats en ligne ne semblent pas (ou pas trop) souffrir pour l'instant de l'inflation et la crise énergétique¹⁶². Ce constat est néanmoins à nuancer. Au contraire de la période de crise sanitaire, ce sont désormais les services – avec une croissance marquée des sports, des loisirs et du tourisme – qui tirent les achats et les dépenses en ligne. La tendance est ainsi à la dématérialisation des réservations et des tickets. Les achats en ligne des biens matériels continuent aussi de bien se porter. Et ce, car les personnes impactées par l'inflation se montrent plus sensibles aux prix, lesquels s'avèrent plus transparents et plus avantageux en ligne que dans les commerces physiques. Les achats en ligne avec livraison permettent de plus aux consommateurs de limiter leurs déplacements et par conséquent de consommer moins de carburant. Une fois de plus, cet événement fortuit profite davantage aux grandes plateformes qui peuvent offrir des prix plus avantageux et des livraisons gratuites (cf. point 2.3.2). Cette tendance sera toutefois à suivre dans les mois à venir. Avec la perte de pouvoir d'achat des consommateurs, l'e-commerce comme l'ensemble du marché de la distribution, risque de moins bien se porter.

On peut également souligner que dans le contexte actuel de crise énergétique, la transition vers un modèle d'e-commerce durable (ici du point de vue environnemental) se pose. Certaines technologies et infrastructures numériques sont en effet énergivores¹⁶³ – citons par exemple les data centers, le développement des objets connectés ou encore l'intelligence artificielle. Étant donné les prix élevés de l'énergie et la nécessité d'atteindre à long terme la neutralité climatique, les pays en avance en matière d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique des technologies numériques et de stockage bénéficieront d'un avantage concurrentiel de taille. Or,

¹⁶² Par rapport à la même période de l'année passée, l'e-commerce en Belgique a connu une croissance de 30 % au deuxième trimestre 2022 - période durant laquelle les Belges ont dépensé pour 3,5 milliards d'euros en ligne. Durant les premier et deuxième trimestres de 2022, les commandes en ligne ont généré 7,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

¹⁶³ En plus d'être énergivores, certaines de ces technologies et infrastructures sont également caractérisées par une consommation importante de terres (data centers, centre logistique XXL, ...).

dans ce contexte, on peut noter que la Belgique fait partie des mauvais élèves européens en matière de déploiement des énergies renouvelables. Ce constat peut également être fait au niveau des transports et des livraisons qui devront également tendre vers un modèle durable. Le Conseil central de l'économie a d'ailleurs publié récemment un avis sur l'écologisation de l'e-commerce et de la logistique de l'e-commerce (CCE, 2022b). Cet avis propose un scénario-cadre qui doit permettre le déploiement progressif d'une distribution et d'une livraison sans émissions dans les villes et les villages.

4.2 Le rôle des autorités publiques

En étant conscients des atouts et des faiblesses du pays (cf. point 3), les pouvoirs publics ont la possibilité de déployer des efforts pour promouvoir le développement d'un écosystème belge compétitif pour l'e-commerce B2C. Au vu de la domination des grandes plateformes étrangères (dont extra-européennes) sur le marché belge (et plus largement européen) de l'e-commerce, et du retard pris par notre pays en matière d'e-commerce B2C, la principale opportunité de la Belgique est le développement d'un écosystème durable de l'e-commerce. Et ce, du point de vue économique, environnemental et social.

Le développement d'un tel écosystème qui touche de nombreux secteurs (numérique, logistique, commerce, ...) ne pourra se mettre en œuvre sans une intervention des pouvoirs publics. La création d'un « level playing field » (protection des consommateurs, environnement, ...) entre les entreprises belges et les entreprises étrangères, grandes et petites, sera notamment nécessaire. Les pouvoirs publics ont par conséquent un rôle crucial à jouer pour soutenir le développement d'un e-commerce belge qui soit compétitif et durable du point de vue environnemental et social. Pour cela, ils disposent de nombreux leviers (fiscalité, réglementations, incitants, sensibilisation, infrastructures, ...). Dans ce contexte, la présente section identifie, de manière non exhaustive, les différentes initiatives prises par les pouvoirs publics en vue de favoriser le développement du secteur de l'e-commerce, notamment pour réduire au maximum les distorsions de concurrence, ainsi que les principaux domaines dans lesquels ils peuvent intervenir. Pour certains des domaines d'action identifiés, des pistes d'amélioration et d'actions encore à prendre par les pouvoirs publics sont également mises en avant dans la présente section. En matière de réglementation sur le travail, il importe néanmoins de souligner que des organes de concertation existent en Belgique au niveau interprofessionnel, au niveau sectoriel et au niveau des entreprises. Via ces organes de concertation, des accords peuvent être conclus afin de permettre des dérogations et/ou des changements par rapport à la législation sur le travail (cf. point 4.2.4)

Avant de rentrer dans le cœur du sujet, il importe de souligner que :

- certains des facteurs identifiés ci-dessus ne peuvent être traités par les décideurs politiques. Les différences culturelles subsisteront et les consommateurs des marchés des grands pays disposeront toujours d'une plus grande variété de biens et de services à acheter sur place que ceux des nombreux petits marchés. On ne peut donc pas s'attendre à ce que tous les pays convergent vers le même niveau d'achats transfrontaliers (Sleuwaegen & Smith, 2020) ;
- les leviers et domaines d'actions pour répondre à ces problèmes et défis relèvent de compétences fédérales, mais aussi européennes et régionales. Cela met en évidence la nécessité de développer des politiques cohérentes, autant que possible en collaboration avec les différents niveaux de pouvoir ;
- la qualité du cadre réglementaire et fiscal est un facteur important. Une réglementation de qualité exige qu'un certain nombre de principes soient respectés. Dans ces précédents avis, le Conseil a défini ces grands principes à respecter pour tendre vers une réglementation de qualité réalisant les objectifs de politique à un coût minimal¹⁶⁴.

4.2.1 Conformité des produits et protection des consommateurs

La confiance dans les e-vendeurs est un facteur important du développement du commerce électronique. La politique des consommateurs a déjà abordé avec succès certains des problèmes liés à la confiance et la sécurité des achats en ligne. Ces réglementations ont permis de renforcer la confiance des consommateurs dans le commerce électronique.

Règlement général sur la protection des données (RGPD)

Un autre des risques liés à l'achat en ligne concerne la fiabilité de l'information et du vendeur. Avec le développement du commerce électronique et du big data, les quantités de données échangées chaque jour ont drastiquement augmenté, les types d'informations ont quant à eux bien changé et les moyens d'échanges se sont multipliés. Or, pendant le processus d'achat, l'échange d'informations est soumis au risque de sécurité de l'information. Les consommateurs s'inquiètent de ce que les informations personnelles qu'ils fournissent en ligne puissent faire l'objet d'une utilisation ou d'une diffusion non autorisée.

¹⁶⁴ Cf. Avis « Pour une réglementation réalisant les objectifs de politique à un coût minimal », [CCE 2020-0100](#) & Déclaration commune « Les partenaires sociaux plaident en faveur d'une meilleure réglementation », [CCE 2020-0101](#).

Dans ce contexte, l'UE a mis en œuvre des politiques en matière de protection des consommateurs vis-à-vis du traitement des données à caractère personnel ainsi que de la libre circulation de celles-ci, à savoir la réglementation en matière de protection des données personnels (ou « RGPD »). Ce règlement européen, publié le 4 mai 2016, est applicable et obligatoire dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne depuis le 25 mai 2018 pour toutes les entreprises qui récoltent et traitent les données de personnes physiques situées sur le territoire de l'Union européenne - y compris pour les acteurs non européens s'adressant à des acteurs européens. Par le biais de cette réforme, les individus bénéficient de 3 droits majeurs sur leurs données personnelles : le droit d'accéder à ses données, le droit à l'oubli et le droit à la portabilité des données. Elle vise ainsi à renforcer et à unifier la protection des données des individus au sein de l'Union européenne, et par extension, à rendre aux consommateurs le contrôle de leurs données personnelles tout en augmentant leur niveau de protection.

Protection et droits des consommateurs en ligne

Depuis juin 2014, l'harmonisation européenne des législations de protection du consommateur lors de ventes à distance est entrée en vigueur avec la directive relative aux droits des consommateurs¹⁶⁵. Cette directive a renforcé les droits des consommateurs, en fixant des règles relatives aux informations à fournir aux consommateurs, en réglementant le droit de rétractation et en harmonisant certaines dispositions contractuelles. Depuis le 28 mai 2022, la législation européenne relative à la protection des consommateurs en ligne a encore été renforcée¹⁶⁶ en vue de lutter contre les fausses promotions et les faux prix barrés, les résultats de moteur de recherche sponsorisés « cachés », ainsi que les faux avis et les fausses évaluations. En ce qui concerne les mentions légales, il est désormais aussi obligatoire depuis cette date d'indiquer un numéro de téléphone de contact, en plus de l'adresse e-mail. Et ce, tant pour les sites web professionnels (marchands ou non) que les pages d'entreprise sur les réseaux sociaux.

Tous les biens entrants et vendus dans l'UE doivent ainsi être conformes aux règles européennes. L'UE dispose d'une législation complète concernant la sécurité des produits, l'étiquetage et l'information des consommateurs, le marketing, la durabilité et la propriété intellectuelle. Tous les commerçants qui vendent à des

¹⁶⁵ Cf. [Directive 2011/83/UE](#) du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 relative aux droits des consommateurs, modifiant la directive 93/13/CEE du Conseil et la directive 1999/44/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant la directive 85/577/CEE du Conseil et la directive 97/7/CE du Parlement européen et du Conseil Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE.

¹⁶⁶ Cf. [Directive \(UE\) 2019/2161](#) du Parlement Européen et du Conseil du 27 novembre 2019 modifiant la directive 93/13/CEE du Conseil et les directives 98/6/CE, 2005/29/CE et 2011/83/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne une meilleure application et une modernisation des règles de l'Union en matière de protection des consommateurs (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

consommateurs de l'UE doivent respecter les règles de l'UE. L'UE et les États membres ont adopté un certain nombre de règles pour garantir le respect de la législation, notamment des amendes et des mesures coercitives, le signalement des cas de non-conformité et la coopération des autorités chargées de faire appliquer la loi. En Belgique, l'Inspection économique, en collaboration avec les douanes, est chargée de garantir le respect de la législation notamment en matière de protection des consommateurs¹⁶⁷ et de fraude¹⁶⁸. Ainsi, les autorités douanières ne sont pas seulement un agent d'exécution fiscale, mais les contrôles douaniers sont également un moyen important de contrôler l'entrée des marchandises sur le marché de l'UE, en ce qui concerne la sécurité des produits, mais aussi leur conformité aux droits de propriété intellectuelle (cf. point 4.2.2).

Toutefois, en raison du volume important d'importations privées, fortement accentué par le développement du commerce en ligne et les importations directes, les services compétents – dont les autorités douanières et l'inspection économique - ne sont pas en mesure d'inspecter tous les colis et tous les sites de vente en ligne. Par exemple, en 2017, près de 60 000 cas de détention ont été enregistrés par les douanes dans l'ensemble de l'UE et sur l'ensemble de l'année. Par rapport au nombre de colis entrant dans l'UE (150 000 chaque jour rien qu'en Suède¹⁶⁹ et 650 millions par an en transit uniquement via Liège Airport), ce chiffre est extrêmement faible. Ces produits provenant de l'extérieur de l'UE - qui peuvent ne pas avoir fait l'objet d'une vérification de sécurité - ne sont pas tous sûrs ou conformes aux lois de l'UE, ce qui présente des risques pour la santé des consommateurs européens et expose les commerçants de l'UE à une concurrence déloyale. L'administration et les services des douanes belges disposent d'un système numérique performant de contrôle et de vérification des marchandises entrant sur le territoire – la majorité des marchandises à risque pouvant être identifiées et signalées par ce biais. Néanmoins, ces services déplorent une insuffisance de personnel pour effectuer les contrôles physiques, ciblés par le système de vérification et de contrôle numérique. Dans une optique de résultat, ils se concentrent par conséquent sur les colis en provenance des grandes plateformes étrangères ; permettant aux petits acteurs étrangers (en particulier hors UE) de passer par les mailles du filet. Le même constat s'applique à la vérification du respect des obligations de mentions légales sur les sites web.

¹⁶⁷ Ce qui inclut entre autres de contrôler le respect des obligations en matière d'information et de transparence par les entreprises afin d'éviter que les consommateurs ne soient trompés par des pratiques commerciales déloyales ; de veiller au bon fonctionnement du crédit à la consommation de garantir la sécurité des produits et de surveiller le commerce électronique.

¹⁶⁸ Ce qui inclut la fraude économique, la fraude de masse et les arnaques de la consommation.

¹⁶⁹ Source : EuroCommerce (2019).

Lorsque des infractions commises par des acteurs étrangers (en particulier situés en dehors de l'UE) sont constatées, les autorités de contrôle nationales ne sont de plus en plus en mesure d'agir directement. Dans ce cas, les autorités commencent par examiner comment le produit est entré en Belgique. Si des partenaires nationaux sont identifiés au sein de la chaîne de distribution, elles tentent de résoudre le problème via leurs intermédiaires. Dans le cas où aucun intermédiaire ne peut être identifié, les autorités compétentes ne peuvent que dépendre du bon vouloir des autorités et des webshops étrangers, soit en transmettant leurs constatations à l'autorité de contrôle du pays d'origine de l'entreprise en infraction, soit en contactant directement la boutique en ligne et en lui demandant de retirer le produit en infraction de son site. Dans certains cas, la coopération avec les grands webshops se passe bien et ces derniers retirent rapidement les produits concernés de la circulation. Notamment par le biais du Safety Pledge (RAPEX), du réseau européen « Consumer Protection Cooperation » (CPC) et du réseau mondial « International Consumer Protection and Enforcement Network » (ICPEN). Dans d'autres, ce n'est pas le cas. Ces difficultés résultent entre autres d'un manque de moyens (humains et technologiques) pour traiter les importations directes et d'un manque de volonté politique pour lancer des actions communes, par exemple via un renforcement de l'Autorité européenne de contrôle.

4.2.2 Réglementations des droits économiques

Outre la protection des consommateurs, l'Inspection économique a également pour mission de veiller à garantir la concurrence loyale. Cette mission consiste entre autres à préserver les droits de propriété intellectuelle des entreprises et à veiller à ce que les entreprises (dont les entreprises étrangères actives sur le territoire belge) respectent les législations relatives aux périodes de soldes et les législations environnementales (par ex. Recupel, Bebat, etc.). L'interprétation des directives européennes variant d'un pays à l'autre intra-UE, de nombreuses (grandes) entreprises étrangères actives en ligne sur le territoire belge ne sont pas soumises aux mêmes règles que les entreprises belges et ne respectent pas les réglementations appliquées en Belgique. Les différences de législations sont encore plus grandes avec les acteurs internationaux (extra-européens). Certains acteurs étrangers proposent par ex. des promotions tout au long de l'année, sans tenir compte des périodes de soldes légales belges. Les entreprises belges, et en particulier les petites entreprises belges, actives en ligne se retrouvent dès lors confrontées à une concurrence déloyale. Les améliorations et les moyens supplémentaires en matière d'identification des infractions commises et de collaboration avec les homologues européens ne doivent ainsi pas être uniquement dirigés vers la protection des consommateurs, mais aussi vers la garantie d'une concurrence loyale, notamment entre les entreprises belges et les entreprises étrangères.

4.2.3 Fiscalité

TVA et droits de douane

Jusqu'au 1er juillet 2021, les importations hors UE de biens d'une valeur inférieure à 22 euros étaient exonérées de TVA. Ces biens étant moins chers que les mêmes biens achetés au sein de l'UE, cela engendrait une distorsion de concurrence importante. Sans compter que la valeur des biens était parfois délibérément sous-déclarée afin de bénéficier de l'exonération (fraude à la TVA)¹⁷⁰ (Eurocommerce, 2019). Le 1er juillet 2021, cette exonération de TVA pour l'importation de biens hors de l'Union européenne (y compris achat en ligne) dont la valeur n'excède pas 22 euros a été supprimée. La TVA est désormais due dès le 1er euro pour tout achat en ligne hors de l'Union européenne. La Commission européenne a supprimé cette exonération pour que les marchandises importées de l'extérieur de l'UE ne bénéficient pas d'un traitement préférentiel en matière de TVA par rapport aux marchandises achetées dans l'UE. Cette exonération de la TVA sur les colis bénéficiait particulièrement aux grandes plateformes étrangères de l'e-commerce.

Depuis cette même date, pour les biens d'une valeur de moins de 150 euros destinés à des consommateurs (BtoC) ou à des professionnels non assujettis, les vendeurs peuvent également faciliter les opérations de déclaration en s'enregistrant sur la plateforme en ligne IOSS (« Import One Stop Shop ») et en effectuant les déclarations (à un rythme mensuel et non trimestriel). Si ces conditions sont respectées, la TVA à l'importation et les droits de douane éventuels ne seront pas dus à la douane, mais directement de manière agrégée (solde de la plateforme ou webshop importateur) à l'administration de la Douane. Pour les biens de valeur supérieure (de même que les biens soumis à accises quelle que soit leur valeur), les procédures habituelles de déclaration à l'import s'appliquent. Outre la déclaration à la TVA, certains de ces biens sont également susceptibles d'être soumis à des taxes de douanes (selon la nature du bien et le pays d'origine). À noter qu'une plateforme en ligne « OSS » est également en place pour faciliter les transactions électroniques intra-UE.

Afin d'en renforcer leur « compliance », ces deux nouvelles règles s'accompagnent d'une réforme sur le paiement de la TVA pour les plateformes ou les sites de dropshipping. Ceux-ci seront considérés comme ayant acheté et vendu eux-mêmes les produits et obligés de payer la TVA à l'importation. Autrement dit, si un consommateur commande à un vendeur européen sur une plateforme, pour moins de 150 euros de produits venant d'un pays tiers, ou s'il commande sur une marketplace à un vendeur hors UE, quel que soit le montant, la TVA fera partie du prix à payer et la

¹⁷⁰ Au Danemark, un contrôle récent a révélé que plus de 80 % des colis en provenance de Chine avaient une valeur déclarée inférieure à 22 euros.

plateforme devra collecter, déclarer et reverser la TVA à la place des vendeurs à l'administration de la TVA du pays de l'acheteur.

Discussion taxe numérique OCDE

Les règles actuelles régissant les questions de fiscalité internationale ayant été conçues pour s'appliquer aux entreprises ayant une présence physique dans un pays, l'essor des activités numériques et de nouveaux modèles d'entreprise représente désormais un défi de plus en plus grand pour les systèmes d'imposition existants. Désormais, de nombreuses entreprises numériques comptent des utilisateurs et des clients dans un pays sans y avoir de présence commerciale physique et retirent un bénéfice de l'interaction avec les utilisateurs et les clients, en utilisant leurs données et les contributions des utilisateurs. Étant donné que les règles fiscales supposent toujours une présence physique, les bénéfices tirés des activités numériques ne sont souvent pas imposés dans la juridiction du marché – c.-à-d. le pays où se trouvent les utilisateurs et les consommateurs (Conseil européen, 2022).

Les travaux portant sur la modernisation des systèmes d'imposition des États membres en vue de les adapter à l'ère numérique sont actuellement en cours. L'UE joue un rôle important dans ce processus, y compris dans le contexte des négociations en cours visant à trouver des solutions mondiales sur ces questions dans le cadre de l'OCDE. En effet, afin de tendre vers un système fiscal efficace et équitable qui soit adapté à l'ère numérique et de réduire le risque d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices, 137 pays et juridictions membres de l'OCDE ont adopté en octobre 2021 l'instauration d'un impôt mondial d'au moins 15 % sur les bénéfices des multinationales, dont les grands groupes numériques (OCDE, 2021). Le 12 décembre 2022, le Conseil européen a adopté une directive¹⁷¹ permettant de mettre en œuvre au niveau européen le volet imposition minimum (dit Pilier 2) de la réforme sur la fiscalité internationale de l'OCDE. Concrètement, les bénéfices des grands groupes multinationaux et nationaux ou des sociétés dont le chiffre d'affaires annuel cumulé est d'au moins 750 millions d'euros seront imposés à un taux minimum de 15 %, quel que soit le territoire sur lequel elles exercent leurs activités. Cette nouvelle directive vise à réduire le risque d'érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices et à garantir que les plus grands groupes multinationaux paient le taux minimum mondial convenu pour l'impôt sur les sociétés.

¹⁷¹ Directive du Conseil visant à assurer un niveau minimum d'imposition mondial pour les groupes d'entreprises multinationales et les groupes nationaux de grande envergure dans l'Union, Dossier 2021/0433, [8778/22](#).

4.2.4 Autorité de la concurrence (ABC)

Comme expliqué dans le présent rapport, le développement du commerce en ligne a modifié en profondeur le paysage de la distribution. Le modèle de la distribution physique est fortement concurrencé par le développement de la vente en ligne, qui peut être le fait d'acteurs spécialisés (ou « pure players ») ou de stratégies s'appuyant sur les différents canaux de distribution. Lorsque les ventes en ligne représentent une composante importante du jeu concurrentiel à l'œuvre dans un secteur, l'Autorité de la concurrence peut être amenée à adapter certains outils d'évaluation du pouvoir de marché, comme le calcul des parts de marché¹⁷², redéfinir les délimitations de marché, s'intéresser aux restrictions de ventes sur internet, ou encore à approfondir le nouveau pouvoir détenu par les plateformes en ligne, notamment les plateformes structurantes qui occupent des positions stratégiques ou incontournables. Dans bien des cas, l'Autorité de la concurrence doit bien entendu d'abord évaluer dans quelle mesure les ventes en ligne concurrencent les ventes en magasins ou en agence. Pour réaliser ses tâches et ses missions, il importe que les autorités de concurrence (ici, l'Autorité belge de la concurrence, ABC) soient performantes et, pour cela, disposent de ressources humaines et financières suffisantes.

4.2.5 Infrastructure, compétences et entrepreneuriat

Le rapport a mis en évidence l'importance de développer un écosystème comprenant une infrastructure bien développée et compétitive pour la télécommunication et les TIC, une infrastructure de transport renforcée et durable, une capacité suffisante de production d'énergie renouvelable, des centres d'enseignement et de formation à la pointe spécifiquement dédiés au développement des compétences en matière de commerce électronique, ainsi qu'un cadre et un système d'enseignement propice à l'esprit d'entreprise. Il s'agit là d'axes importants à prendre en compte par les politiques publiques pour créer un cadre propice au développement de l'e-commerce en Belgique. L'ambition de l'accord de gouvernement 2020-2024 d'atteindre un taux d'investissements publics de 4 % d'ici 2030 pourra contribuer à la création d'un tel écosystème.

4.2.6 Verdissement de l'e-commerce

Bien que le bilan environnemental de l'e-commerce soit compliqué à dresser, la livraison à domicile – ainsi que le trajet inverse si le produit est renvoyé – peut, sous certaines dérives (multiplication des livraisons, livraison express, camionnette peu remplie, utilisation de véhicule polluant, ...), peser lourdement dans l'impact

¹⁷² Depuis la décision de rachat de Darty par la FNAC, l'Autorité de concurrence française a par exemple été la première autorité européenne à délimiter des marchés pertinents uniques regroupant ventes en ligne et ventes physiques. Cf. [Décision n° 16-DCC-111](#) du 27 juillet 2016 relative à la prise de contrôle exclusif de Darty par la Fnac.

environnemental de l'e-commerce. En termes d'impact environnemental, la logistique urbaine est responsable d'au moins un quart des émissions de CO2 liées au transport dans les villes. Pour d'autres émissions, telles que les oxydes d'azote et les particules, ce chiffre atteint 30%, voire même 50 %, alors que seuls 10 à 20 % des véhicules-kilomètres en ville sont utilisés pour le transport de marchandises. Suite à ces constats, le Conseil central de l'économie s'est penché, dans un précédent avis (CCE, 2022b), sur le verdissement du dernier kilomètre (ou « last mile ») des livraisons e-commerce. Dans cet avis, le Conseil identifie de nombreux leviers et propose un scénario-cadre qui doit permettre le déploiement progressif d'une distribution et d'une livraison e-commerce sans émissions dans les villes et les villages.

Le défi du verdissement de l'e-commerce est néanmoins bien plus large et ne se limite pas au verdissement du « last mile ». Un scénario de verdissement, assorti d'un calendrier, doit être élaboré pour l'ensemble des flux logistiques liés au développement de l'e-commerce. De nombreux axes peuvent en effet faire l'objet de choix politiques afin de réduire au maximum les coûts environnementaux liés au commerce électronique. Citons par exemple l'encadrement (ou l'interdiction) des retours gratuits, dont les coûts environnementaux et de mobilité sont très élevés. Sans compter que ce type d'action politique permettra également de créer des conditions plus équitables pour les entrepreneurs locaux face aux grands acteurs étrangers qui peuvent se permettre des masses de retours gratuits. Le bilan environnemental de la vente en ligne est également alourdi si l'on prend en compte l'emballage des produits, qui est généralement plus important (Palsson & al., 2017)¹⁷³ et surdimensionné¹⁷⁴ pour la vente en ligne que pour la vente en magasin.

4.3 La clé de la réussite : un dialogue social constructif

La qualité du dialogue social en Belgique jouera un rôle déterminant dans la création et le développement d'un e-commerce belge compétitif et durable. Un dialogue social constructif et équilibré est en effet une opportunité, voire même la clé, afin de répondre aux nombreux défis qui se posent dans les secteurs concernés. La CCS Distribution a un rôle important à jouer, en collaboration avec les comités paritaires, pour alimenter le dialogue transversal au sein du secteur. Dans ce cadre, de nombreux sujets devront être abordés, dont :

¹⁷³ Les emballages du commerce en ligne représentaient même 30 % des déchets solides produits par les ménages aux USA, d'après L'Agence (américaine) de protection de l'environnement.

¹⁷⁴ Selon une étude effectuée par le Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) sur 621 paquets envoyés en Belgique, le taux de remplissage des colis n'est que de 63 % en moyenne (VIL, Réduire la taille de l'emballage permettrait d'utiliser moins de camions, voire de les remplacer par des véhicules plus petits (et donc moins polluants).

- L'organisation du travail, dont l'équilibre entre, d'une part, la flexibilité du travail à coût raisonnable et, d'autre part, l'attention portée aux attentes légitimes des travailleurs et au bien-être physique et mental sur le lieu de travail ;
- Des accords qui permettent, dans le cadre du développement d'un e-commerce durable, de relocaliser et réinternaliser les activités de l'e-commerce en Belgique, afin d'entre autres réduire l'empreinte écologique des livraisons ;
- La revalorisation des emplois peu qualifiés dans le commerce ;
- Le développement des compétences orientées sur le commerce électronique (technologies numériques, marketing numérique, profils techniques, ...) via des établissements d'enseignement et de formation professionnelle adéquats, ainsi que la formation en entreprise ;
- La compétitivité :
 - * Stratégie et investissement (formation, innovation, technologie...);
 - * Égalité des conditions de concurrence :
 - Amélioration du contrôle du respect de la législation existante + information et structures d'information et de soutien pour les PME (par exemple, législation concernant les sites de commerce électronique) ;
 - Législation adaptée permettant de nouveaux « business models », par exemple dans le domaine de la législation environnementale (Recupel, Bebat...), de la législation relative aux périodes d'achat, ...
 - * Un travail viable et agile avec des salaires corrects et compétitifs (les coûts salariaux : salaire brut, primes, cotisations, etc. par rapport aux salaires nets).

5 Tableaux de synthèse

Les points forts et les points faibles de la Belgique en matière de développement d'un secteur de l'e-commerce durable et compétitif – décrits dans la section 2 – sont synthétisés dans le Tableau 5-1. Les défis à relever en vue de favoriser le développement d'un e-commerce belge durable et compétitif sont identifiés dans le Tableau 5-2.

Tableau 5-1 : Points forts et points faibles de la Belgique en matière de développement d'un secteur de l'e-commerce durable et compétitif, par facteurs de compétitivité

		Points forts	Points faibles
Facteurs de demande		- Changement de mentalité vers l'achat en ligne accéléré par la crise sanitaire du coronavirus	- Moins forte appropriation des achats en ligne et des technologies numériques par les ménages
		- Amélioration de la confiance des consommateurs belges dans les achats en ligne et les paiements en ligne	- Une fracture numérique plus importante et des compétences numériques de la population belge plus faibles
		- Forte préférence des consommateurs pour les webshops dans leur langue maternelle	- Le consommateur belge est peu aventureux, reste souvent fidèle à ses habitudes et a une préférence pour l'achat "physique"
			- Marché multilingue (fragmentation du marché) - Préférences des consommateurs belges pour des prix bas et une livraison et des retours gratuits
Facteurs de production	Humain	- Main-d'oeuvre hautement qualifiée	- Pénurie de main-d'oeuvre dans les TIC et la logistique
	Savoir	- Forte appropriation des technologies numériques par les entreprises belges	- Progrès à faire en matière de diffusion de l'utilisation des technologies IA, cloud, big data
		- Offre d'études supérieures et de formation spécifiquement destinée à la vente, aux marketing, aux TIC et à l'e-logistique bien développée	- Secteur du développement d'application mobile peu développé par rapport aux pays voisins
		- Parmi les champions de l'innovation selon l'EIS	- Manque de connaissance (données, études, centre de recherche, ...) en matière d'e-commerce
			- Manque de formations universitaires spécialisées e-commerce
			- Dépenses R&D ne débouchent pas suffisamment sur une véritable création de nouveaux produits rentables
		- Nouvelles technologies (TIC) peu présentes dans les dépenses R&D et dans les demandes de brevet	
		- Dynamique entrepreneuriale relativement faible (globale + G47.91) (en particulier en Wallonie)	
	Capital	- Disponibilité suffisante de ressources de financement pour les PME	- Recours limité au capital-risque (aversion) et capital-risque en circulation limité - Indicateurs liés à la capitalisation boursière relativement faibles
	Naturel	- Forte densité de population dans une zone relativement petite et accessible	- Petite économie ouverte, entourée des champions européens de l'e-commerce
	- Position centrale au sein de l'UE	- Pénurie de terrains disponibles	
Infrastructure	- Tarifs des entrepôts compétitifs (loyers et terrains)	- Congestion routière importante	
	- Infrastructures de transport ferroviaire, portuaire et aérien, parmi les plus denses d'Europe	- Retard en matière d'infrastructure numérique (réseaux à très haute capacité, réseaux fibrés, 5G et datacenters)	

Structure & Stratégie	- Croissance du nombre de webshops	- Pas de grandes plateformes nationale	
	- Parmi les leaders européens en termes d'e-commerce B2B	- Forte présence (domination) des acteurs étrangers entraînant une très forte concurrence par les prix	
	- IDE élevés en particulier dans la logistique	- Manque (ou arrêt) de proactivité et d'innovation des acteurs historiques + commerce événementiel et digital-in-store peu développé par les détaillants - Webshops belges peu présents à l'étranger - IDE faibles dans l'e-commerce	
Industries apparentées	TIC	- Proportion élevée de spécialistes TIC dans la population	- Pénurie de diplômés en TIC
		- Proportion élevée de formation TIC au sein des entreprises	- Industrie "hardware" presque inexistante
		- Industrie "software" relativement bien développée	- Innovation et investissements insuffisants dans les paiements électroniques à partir des années 2000
	Logist.	- Bonne infrastructure bancaire destinée aux paiements électroniques	- Absence d'une plateforme nationale de paiement électronique de référence - Retard en matière de déploiement des énergies renouvelables
		- Industrie forte de "pure logistique" (3e place IPL) :	- Procédures douanières et qualité des infrastructures à améliorer
		- Bonne performance au niveau des délais et des expéditions	- Faiblesse de l'e-logistique
Rôle des autorités publiques	- Compétences logistiques élevées	- Charges et procédures administratives relativement lourdes	
	- Suivi et traçage performants	- Faible position concurrentielle des bateliers	
	- Réglementation en matière de protection des consommateurs et des données en vigueur	- Distorsion de concurrence ("level playing field" imparfait) entre les acteurs belges et étrangers :	
	- Réglementation en matière de période de soldes - Législations environnementales - Mise en oeuvre d'un impôt mondial à venir (cf. point 4.2.3 "Discussion taxe numérique OCDE")	* Manque de moyen (humain et financier) des autorités et des administrations en charge des contrôles physiques * Manque de volonté politique pour lancer des actions communes de contrôle, au niveau de l'UE et au niveau international	

Source : Élaboration propre du CCE

Tableau 5-2 : Défis de la Belgique en matière de développement d'un secteur de l'e-commerce durable et compétitif

Demande	- Améliorer les compétences numériques de la population en vue de résorber la fracture numérique et de faciliter l'accès au marché pour certains groupes, comme les personnes âgées, les personnes à mobilité réduite ou vivant dans des zones isolées
	- Concilier les attentes des consommateurs pour des prix bas et une livraison et des retours gratuits, avec les défis environnementaux et plus largement de développement durable
Production & Stratégie	- Résoudre les pénuries de main d'oeuvre et l'inadéquation sur le marché du travail (cf. infra "Rôle du dialogue social")
	- Créer un centre d'expertise belge et/ou européen neutre et indépendant en matière d'e-commerce
	- Créer un cadre favorisant l'innovation dans le secteur du commerce et dans les secteurs apparentés
	- Créer un cadre favorisant l'entrepreneuriat numérique et l'esprit d'entreprise créatif débouchant sur de nouvelles stratégies et de nouveaux concepts. Par ex. optichannel comme stratégie pour le futur (dont « belevingshopping »)
	- Créer un cadre favorisant les investissements dans les nouvelles technologies (IA, big data, ...), éventuellement par le biais de partenariats internationaux et en attirant des savoir-faire ou des activités étrangères à haute valeur ajoutée, et leur intégration au sein des entreprises belges
	- Mettre en oeuvre une politique ambitieuse en matière d'infrastructure numérique (y compris de télécommunication mobile) et d'infrastructure durable (transport, énergies renouvelables, réseaux énergétiques, ...)
	- Renforcer les secteurs belges apparentés à la vente en ligne (e-logistique, paiement électronique, e-marketique, ...)
- Nécessité de développer un modèle d'e-commerce durable (économique, social et environnemental) permettant aux entreprises belges d'évoluer en permanence et d'être constamment en mesure de répondre à la demande des consommateurs qui évolue sans cesse	

Rôle du dialogue social	Un dialogue social constructif et équilibré (au sein des commissions paritaires et de la CCS Distribution) afin de répondre aux nombreux défis qui se posent dans les secteurs concernés :
	- L'organisation du travail, dont l'équilibre entre, d'une part, la flexibilité du travail à coût raisonnable et, d'autre part, l'attention portée aux attentes légitimes des travailleurs et au bien-être physique et mental sur le lieu de travail ;
	- Aboutir à des accords qui permettent de relocaliser et réinternaliser les activités de l'e-commerce en Belgique afin d'entre autres réduire l'empreinte écologique des livraisons
	- La revalorisation des emplois peu qualifiés dans le commerce ;
	- le développement des compétences orientées sur le commerce électronique (technologies numériques, marketing numérique, profils techniques, ...) via des établissements d'enseignement et de formation professionnelle adéquats, ainsi que la formation en entreprise + Augmenter l'attractivité des études STEM et TIC ;
- La compétitivité ;	
<ul style="list-style-type: none"> * Stratégie et investissement (formation, innovation, technologie...); * Égalité des conditions de concurrence : <ul style="list-style-type: none"> (*) Amélioration du contrôle du respect de la législation existante + information et structures d'information et de soutien pour les PME (par exemple, législation concernant les sites de commerce électronique) ; (*) Législation adaptée permettant de nouveaux « business models », par exemple dans le domaine de la législation environnementale (Recupel, Bebat...), de la législation relative aux périodes d'achat, ... * Un travail viable et agile avec des salaires corrects et compétitifs (les coûts salariaux : salaire brut, primes, cotisations, etc. par rapport aux salaires nets). 	

Source : Élaboration propre du CCE

6 Bibliographie

- AGORIA (2022), Toute entreprise devrait envisager l'intelligence artificielle, [Article publié le 15/03/2022](#).
- AGORIA (2021), Be The Change, une politique de compétences orientée vers l'avenir, [Whitepaper](#).
- BILINSKA-REFORMAT, K. & DEWALSKA-OPITEK, A. (2021), E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics, *Procedia Computer Science*, Volume 192, 2021, Pages 2479-2490.
- BRAM, J & GORTON, N. (2017), How is online shopping affecting retail employment ?, October 2017.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2022), Rapport 2022 pour la Belgique, Semestre européen 2022, Document de travail des services de la Commission, [SWD 2022/602 final](#).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2022), Indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI) 2022, Rapport pays, [Belgique](#).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2022), European innovation scoreboard 2022, Rapport pays, [Belgique](#).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2020), Rapport 2020 pour la Belgique, Semestre européen 2020, Document de travail des services de la Commission, [SWD 2020/500 final](#).
- COMMISSION EUROPÉENNE (2019), Rapport 2019 pour la Belgique, Semestre européen 2019, Document de travail des services de la Commission
- COMMISSION EUROPÉENNE (2017), Rapport 2017 pour la Belgique, Semestre européen 2017, Document de travail des services de la Commission, [COM 2017/501 final](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2023), E-commerce et emploi : Facts&Figures, Rapport, CCE 2023-2425.
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2022a), Les enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution, Rapport, [CCE 2022-1670](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2022b), L'écologisation de l'e-commerce et de la logistique, Avis conjoint, [CCE 2022-1130](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2022c), La productivité à l'épreuve des crises sanitaire et énergétique, Avis [CCE 2022-2380](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2022d), Analyse du modèle de croissance belge : création et répartition de la valeur ajoutée en Belgique de 1996 à 2018, Note documentaire, [CCE 2022-2314](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2022e), Handicaps salariaux, [CCE 2022-3302](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2021a), La responsabilité en matière d'intelligence artificielle – quelques aspects, Avis, [CCE 2021-3400](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2021b), R&D et valorisation de la R&D en Belgique : un premier diagnostic, Rapport, [CCE 2021-2685](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2020a), Vers une politique d'inclusion numérique en Belgique, [CCE 2020-2550](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2020b), La concentration des plateformes en ligne et les leviers de leur expansion, [CCE 2020-2472](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2020c), Le renforcement des géants du numérique en période de confinement, [CCE 2020-2001](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2019), Le financement des entreprises à forte croissance en Belgique : résultats de l'enquête et des groupes de focus, [CCE 2019-0839](#).
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2018), Analyse du compte des sociétés, Note documentaire, CCE 2018-3137.
- CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2018), Note documentaire sur l'entrepreneuriat, [CCE 2018-0781](#).

CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2011a), Avis sur l'entrepreneuriat, [CCE 2011-0920](#).

CONSEIL CENTRAL DE L'ÉCONOMIE (2011b), L'entrepreneuriat en Belgique : problèmes et défis, La vision des experts, Note documentaire, [CCE 2011-1158](#).

CONSEIL EUROPÉEN (2022), DIRECTIVE DU CONSEIL visant à assurer un niveau minimum d'imposition mondial pour les groupes d'entreprises multinationales et les groupes nationaux de grande envergure dans l'Union, Dossier interinstitutionnel : [2021/0433](#) (CNS).

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'EMPLOI (2021), Quelle place pour les personnes peu diplômées sur le marché du travail belge ?, Février 2021, CSE.

COUR DES COMPTES (2019), Dispense de versement du précompte professionnel - un dispositif complexe d'aide aux employeurs, 74 p ;

CROSS-BORDER COMMERCE EUROPE (2021), Top 100 Cross-Border Marketplaces Europe, An Annual Analysis of the Best Global Cross-Border Platforms Operating in Europe, Second edition, September 2021.

DELOITTE (2019), The future of the industrial real estate market : Preparing for slower demand growth, [May 2019](#).

DESEYN, R. & Verhaeghe, P. (2022), Uiteenzetting CCE-CRB van 5 december 2022 over belastingen op digitale activiteiten in België.

DUMONT, M. (2019), Tax incentives for R&D in Belgium – Third evaluation, WP 04-19, 77 p.

ERNEST & YOUNG (2022), Traditional strong points shine, while old weaknesses persist, EY Attractiveness Survey 2022, Belgium.

FÉDÉRATION DU E-COMMERCE ET DE LA VENTE À DISTANCE (2022), Chiffres-clés e-commerce 2022, FEVAD.

FRANS, D. & DÖRFLINGER, N. (2021), The Dark side of the logistics boom, [Social Europe](#), published the 16th December 2021.

GFK (2022), 2021 BeCommerce Market Monitor, Publication de BeCommerce.

HOLMAN, L. & BUZEK, G. (2018), Retail's radical transformation / Real opportunities, Beyond the retail apocalypse to a bright future.

INSTITUT BELGE DES SERVICES POSTAUX ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS (2021), Impact significatif de la pandémie de COVID sur le marché postal belge en 2020, [IBPT](#), Bruxelles.

IVOX (2021), Enquête "miroir" sur la transformation digitale et l'approche omnichannel du commerce physique vs en ligne.

JACOB, D. (2021), Etude statistique sur l'entrepreneuriat e-commerce belge (chiffre fin 2020), Rapport de synthèse, [RETIS](#).

JACOB (2016), Impact du numérique pour le secteur du commerce de détail, [ProspectIC](#).

JLL (2021), L'immobilier industriel et logistique en Belgique : le covid-19 provoque une réaction en chaîne, [Communiqué de presse](#) publié le 13 janvier 2021.

KUHANATHAN, A. & MOURADIAN, F (2020), E-commerce et Emploi : Bilan et perspectives dans le commerce non-alimentaire et les services en Europe, [Publication de Kavala Capital](#), Novembre 2020.

LAVAREN E. (2016), Financiering van groeiondernemingen in België: een overzicht van de geschikte financieringsbronnen en beleidsaanbevelingen, Onderzoeksrapport voor de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (Deelproject: Doorgroei van ondernemingen).

MIRAKL (2022), State of Online Marketplace Adoption : global Consumer Survey, January 2022.

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE (2021), La logistique en France : Faits et chiffres clés de la filière logistique, [Novembre 2021](#).

Mobiliteitsraad (2022), Mobiliteitsverslag 2022 : Basisbereikbaarheid, goederenvervoerbeleid en modal shift, [MORA publicatie](#).

OCDE (2021), Déclaration sur une solution reposant sur deux piliers pour résoudre les défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie – 8 octobre 2021, OECD Publishing, Paris.

OCDE (2019), In-depth productivity review of Belgium, OECD Publishing, Paris.

PALSSON, H., PETTERSSON, F. & WINSLOTT HISELIUS, L. (2017), Energy consumption in e-commerce versus conventional trade channels - Insights into packaging, the last mile, unsold products and product returns, Journal of Cleaner Production 164. p.765-778

PORTER, M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, Paris, 884p.

SABE, L., LUPPENS, J., TANG, S. & al. (2022), E-commerce Barometer 2021, Publication de Safeshops, Belgique.

Safeshops (2021), Belgian online shopper survey, Why5Research, May 2021.

SLEUWAEGEN, L. & SMITH, P.M. (2020), Who purchases cross-border? Individual and country level determinants of the decision to purchase cross-border in the European Single Market, Electronic Commerce Research, 22, 749–785.

SPF ÉCONOMIE (2022a), Réalisation d'une étude spécialisée en matière de transformation digitale des entreprises belges afin de les aider à se développer et à se lancer dans l'e-commerce, Première partie : une analyse approfondie, exhaustive et détaillée des différents processus liés à l'e-commerce, Etude réalisée par Retis, Décembre 2022.

SPF ÉCONOMIE (2022b), Tableau de bord de la compétitivité de l'économie belge 2021, juin 2022.

TRANSPORT MEDIA (2021), Logistics in Belgium 2021, l'annuaire professionnel de la logistique, Edition 2021.

UNCTAD (2020), Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of covid-19 impact on online retail 2020, UNCTAD Technical notes on ICT for Development, n°18.