

# 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

Rapport synthétique public



SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie

Rue du Progrès 50  
1210 Bruxelles

N° d'entreprise : 0314.595.348

  0800 120 33 (numéro gratuit)

  [facebook.com/SPFEco](https://facebook.com/SPFEco)

  [@SPFEconomie](https://twitter.com/SPFEconomie)

  [linkedin.com/company/fod-economie](https://linkedin.com/company/fod-economie) (page bilingue)

  [instagram.com/spfeco](https://instagram.com/spfeco)

  [youtube.com/user/SPFEconomie](https://youtube.com/user/SPFEconomie)

  <https://economie.fgov.be>

Éditrice responsable :  
Séverine Waterbley  
Présidente du Comité de direction  
Rue du Progrès 50  
1210 Bruxelles

Version internet

## Contexte :

Partant du constat que le secteur de l'e-commerce en Belgique pourrait se développer encore plus, le SPF Économie a chargé le cabinet-conseil [Retis](#) d'effectuer « une étude spécialisée en matière de transformation digitale des TPE/PME belges afin d'aider celles-ci à se développer et à se lancer dans l'e-commerce ». Cette analyse a été réalisée entre janvier et mars 2022.

Ce présent document fait la synthèse d'un rapport détaillé de 150 pages à l'attention du Service Public Fédéral. Il reprend les parties 1 (analyse) et 2 (recommandations). La troisième partie (en ligne) est constituée de fiches pratiques à destination des commerçants / TPE qui veulent se lancer dans l'e-commerce ou améliorer une activité en ligne existante. Elles les guident sur les points importants à prendre en compte, les aident à se poser les bonnes questions et leur permettent d'éviter les écueils les plus fréquents.

---

## Première partie - une analyse approfondie, exhaustive et détaillée des différents processus liés à l'e-commerce

L'objectif de ce rapport, résumé ci-après, est de dresser un inventaire des possibilités offertes par l'e-commerce et l'e-marketing à destination des PME, avec un focus particulier vers les plus petites structures, et d'émettre des recommandations pour éviter la majorité des écueils qui peuvent être rencontrés en vendant en ligne. Ce rapport servira de base pour le développement d'une campagne d'information aux entreprises belges voulant se positionner sur le marché de l'e-commerce et de facto, se digitaliser au niveau de l'e-business, de l'e-marketing et de l'organisation de la livraison/logistique.

## 1 Le Commerce électronique belge en 2022

### 1.1 La demande

L'e-commerce est une tendance commerciale de fond que les entreprises, en particulier les PME, ne peuvent plus ignorer. La Belgique comme les pays voisins comptent toujours plus d'e-consommateurs (79%). Avec le Covid19, il semble que ce phénomène se soit encore renforcé. De plus, d'après Comeos, le pourcentage d'acheteurs en ligne devrait encore augmenter dans un futur proche pour atteindre 94%<sup>1</sup>.

Seuls les seniors sont plus rétifs à effectuer des transactions en ligne. D'ailleurs, ils sont 48% à n'avoir jamais rien acheté ou commandé sur l'Internet ou encore jamais utilisé l'Internet<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> E-COMMERCE SURVEY 2020, Comeos.

<sup>2</sup> Source Statbel 21 (IND\_ECOM2)

Statbel<sup>3</sup> a étudié les problèmes rencontrés par les consommateurs lors d'un achat sur un site web ou une app. Il apparaît d'abord que 55% des Belges<sup>4</sup> n'ont eu aucun problème. Néanmoins, le sujet de préoccupation le plus fréquent du respect des délais de livraison (29%), suivi par l'ergonomie du site web (17%).

Une étude relayée par Statista<sup>5</sup> précise quelque peu vers quels pays nos concitoyens se tournent pour leurs achats transfrontaliers. On constate qu'un tiers des consommateurs qui achètent hors de nos frontières le font sur des sites hollandais. Les raisons qui poussent ces utilisateurs à acheter sur des sites étrangers sont d'abord la recherche de meilleurs prix, d'un choix plus large ou de marques spécifiques<sup>6</sup>.

Voir dossier statistiques : <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/barometre-de-la-societe-de>

## 1.2 L'offre

Le chiffre d'affaires réalisé en ligne en Belgique est en progression constante : 9,7 milliards d'euros en 2021, soit un taux de croissance de 10% par rapport à 2020. Toutefois, pour ce qui est de la part de l'e-commerce dans le PIB, la Belgique reste en retrait tant par rapport à la moyenne européenne que vis-à-vis de certains de nos voisins.

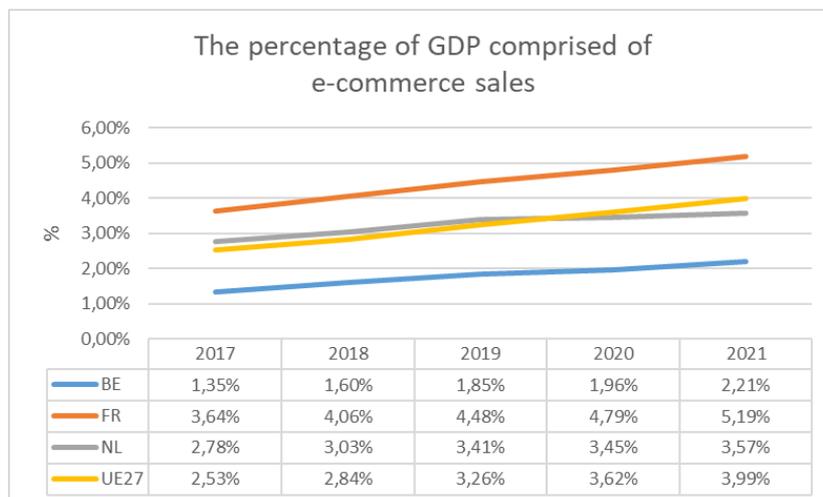


Figure 1 : EUROPE E-COMMERCE REPORT 2021

De son côté, l'analyse effectuée par RETIS a relevé, sur la base des statistiques de la BCE, qu'en Belgique le nombre d'assujettis ayant comme activité principale le commerce de détail à distance est en croissance constante. Cependant, d'après une enquête de Safeshops<sup>7</sup>, un petit nombre d'e-

<sup>3</sup> Source Statbel 21 (IND\_ECOM13 )

<sup>4</sup> Habitants de la Belgique âgés de 16 à 74 ans ayant commandé des biens ou des services sur l'Internet, à des fins privées, au cours des trois derniers mois

<sup>5</sup> Online cross-border purchases in Belgium 2020 (Statista 2021)

<sup>6</sup> PostNord/Retailx (2021)

<sup>7</sup> Safeshop (2020)

shops concentrent l'essentiel de l'e-commerce belge : 83% du volume est exercé par seulement 3% des e-shops !

En termes de répartition géographique, on constate que les « assujettis actifs essentiellement dans la vente de détail à distance » sont principalement localisés en Flandre.

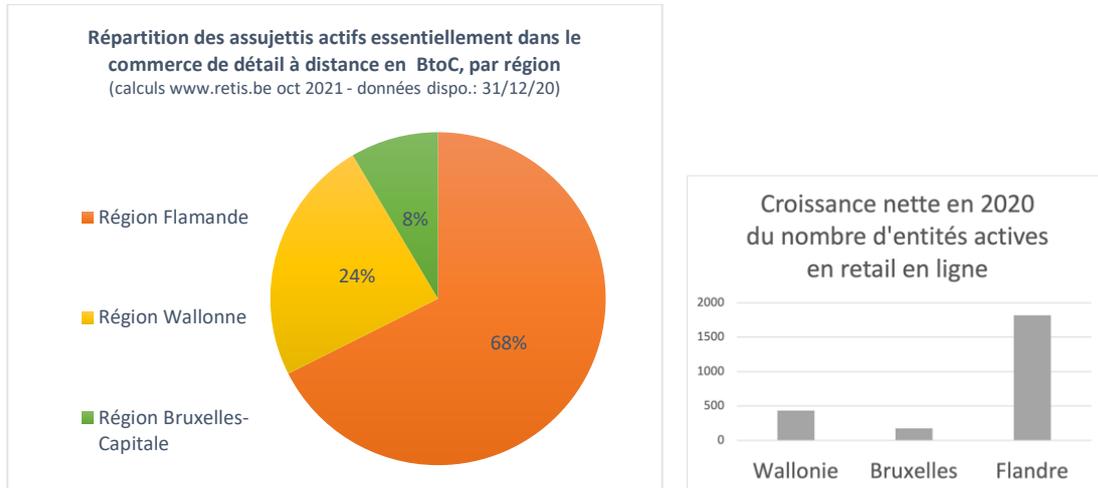


Figure 2 : Analyse <https://www.retis.be/statistiques-secteur-ecommerce-belgique/>

Digital Wallonia (2020) a demandé aux entreprises wallonnes qui ne vendent pas en ligne quelles sont les raisons pour lesquelles elles tardent à se lancer dans l'e-commerce. Il est assez surprenant que 66% ne soient pas capables de justifier leur position.



Figure 3: BAROMÈTRE 2020 de la maturité numérique des entreprises wallonnes

Dans une enquête menée en 2020 auprès de PME flamandes actives dans le retail (code NACE 47), la fédération professionnelle UNIZO souligne le besoin encore très présent d'information, de sensibilisation et de fourniture de conseils objectifs pour lever les réticences, et ainsi dissiper cette idée persistante, en bonne partie fautive, que l'e-commerce ne concerne pas les petits détaillants.

## 1.3 L'échec des marketplaces locales

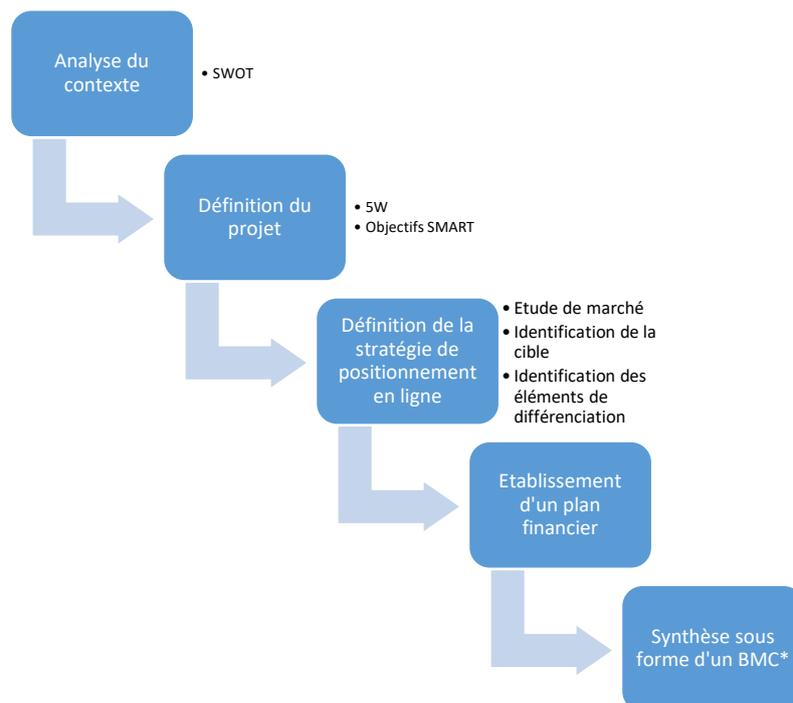
Même si l'e-commerce est en plein essor, il ne suffit pas de créer un site de vente en ligne pour réussir. Diverses villes en Belgique comme à l'étranger en ont déjà fait l'expérience : elles ont lancé ou financé des outils de type "marketplace locale" et ont poussé leurs entreprises et commerçants à débiter la vente en ligne du jour au lendemain. Même si l'idée est prometteuse, le succès de ce type d'initiative n'est pas au rendez-vous. Les initiatives de type "Marketplace locale" génèrent peu d'intérêt auprès des acheteurs, du fait d'une offre trop faible et disparate de produits, de fonctionnalités assez limitées, et de services peu performants.

Notons cependant que de nouveaux types de plateformes participatives voient le jour et plaisent beaucoup au public parce qu'elles répondent aux nouveaux comportements des consommateurs en termes de consommation responsable, valorisation des producteurs.

## 2 Construire un projet e-commerce solide

### 2.1 Une préparation indispensable

Compte tenu des éléments évoqués ci-dessus, voici une démarche méthodologique qui doit permettre aux entreprises en général, et aux PME en particulier d'éviter la grande majorité des échecs et des pièges rencontrés par ces entreprises. La préparation d'un projet d'e-commerce, avec l'identification d'une stratégie de positionnement commerciale en ligne pertinente, est une étape cruciale avant de se lancer. En voici les principales étapes :



\*BMC : Business Model Canvas ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice\\_d%27affaires](https://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_d%27affaires))

Voir la thématique du « guide e-commerce » à ce propos : « construire un projet de commerce électronique solide ».

## 2.2 Choisir les canaux de vente

Entre les sites d'e-commerce, les marketplaces, les applications mobiles, le live shopping, etc. les internautes se retrouvent à tout moment face à des possibilités d'achat ou de commandes en ligne, au travers d'une large gamme de supports. Chaque entreprise se doit donc d'adopter les supports de vente les plus adaptés à ses types de produits, à ses objectifs et, surtout, aux attentes de sa clientèle. Il n'existe pas a priori de formule magique « one size fits all ». Il convient donc à chacun d'identifier les supports de vente en ligne les plus compatibles avec ses besoins, ses activités, la situation et en adéquation avec les attentes de son public cible.

## 2.3 Choisir une plateforme de vente

Il n'est pas évident pour une entreprise de savoir quelle(s) plateforme(s) exploiter pour créer sa boutique en ligne et/ou proposer ses produits ou ses services à la vente sur le Web. Deux erreurs sont généralement commises par l'entreprise :

1. Soit l'entreprise est paralysée face à la pléthore de solutions disponibles ;
2. Soit l'entreprise choisit une solution au hasard, par dépit, parce qu'on la lui conseille, voire la lui impose, ou parce qu'elle en a déjà entendu parler à une ou plusieurs reprises dans le passé.

Loin d'être infaillibles, deux solutions complémentaires existent pour pallier un maximum ces deux erreurs, mais aussi et principalement pour faciliter les démarches de l'entreprise durant sa procédure de sélection de la(les) plateforme(s) d'e-commerce :

1. Filtrer les plateformes de vente en ligne en fonction de la situation propre à l'entreprise. L'objectif de la manœuvre étant de n'être confronté qu'à des solutions aussi intéressantes et pertinentes que possible dans le cadre de son processus d'e-commerce.
2. Catégoriser les plateformes de vente en ligne. Les 3 catégories principales sont les suivantes :
  - Les plateformes places de marché (aussi appelées « Marketplaces »)
  - Les plateformes en mode SaaS (« Software-as-a-Service » – en mode locatif)
  - Les plateformes à personnaliser

Soulignons le fait qu'une entreprise peut être amenée à choisir plusieurs plateformes afin de vendre ses produits ou ses services en ligne. Cette pluralité au niveau du choix dépend directement de la stratégie e-commerce définie dans le cadre du projet de l'entreprise.

*Voir les 2 thématiques de la « boîte à outils e-commerce » à ce propos : « Choisir parmi les différentes formes de vente en ligne » et « mettre en place vos supports de vente en ligne ».*

## 2.4 Promouvoir ses activités (E-marketing)

Il existe une très grande variété de techniques pour promouvoir ses activités en ligne, avec l'avantage que ces outils sont globalement accessibles aux PME. Le marketing digital permet une certaine interactivité avec ses clients. Il permet également de personnaliser sa communication (segmentation, programmation, retargeting) et de mesurer les campagnes de promotions.

La difficulté réside dans l'inexistence d'une technique miracle, qui marche à tous les coups, de sorte que le choix des outils à utiliser n'est pas évident. Pour ce qui est des réseaux sociaux, il en existe des dizaines. Le tout est de vérifier qu'ils cadrent bien avec les objectifs, le public cible et les compétences et ressources de la PME.

Investir en référencement, e-mailing ou être présent sur un ou plusieurs réseaux sociaux doit être considéré comme un investissement qui requiert une implication régulière et une mesure d'efficacité constante. Disposer d'une présence sans l'animer dûment est probablement contre-productif, car l'image de marque va forcément en pâtir. L'expérience montre que les entreprises qui se distinguent sont celles qui comprennent le mieux leurs clients et leurs prospects et qui répondent à leurs attentes.

*Voir la thématique de la « boîte à outils e-commerce » à ce propos : « le marketing pour attirer vos acheteurs potentiels ».*

## 2.5 Concevoir la vente en ligne orientée client

Quand on peut trouver les mêmes produits plus ou moins partout, pour éviter que la concurrence se joue exclusivement sur les prix, l'expérience client est le facteur qui fait la différence ! Cette expérience recouvre à la fois le design, l'ergonomie, les informations générales et la navigation sur le site.

Il s'agit de soigner la première impression pour que l'internaute se sente directement en confiance. Cela passe par plusieurs éléments dont les textes et les photos de qualité, une navigation et une ergonomie optimisés ainsi que des éléments de réassurance bien visibles.

L'internaute doit retrouver sur le site son ou ses moyens de paiement préférés et doit être informé sur la livraison : coûts, modes de livraison disponibles, emballage, etc. Le SAV doit être clairement expliqué et doit rassurer l'internaute qui se poserait des questions sur les solutions proposées en cas de souci avec sa commande.

Et enfin, le site doit être conforme à la réglementation, à la fois pour ne pas être en infraction mais également pour fournir au visiteur les informations qu'il souhaite retrouver sur les modalités d'achat en ligne, notamment dans les conditions générales de vente.

*Voir la thématique de la « boîte à outils » à ce propos : « Transformez vos visiteurs en acheteurs ».*

## 2.6 Soigner le back-office

À côté du « front-office », il faut également soigner « le back-office » et plus précisément les moyens et modalités d'encaissement, la livraison, les retours et la mesure des performances de son activité.

### 2.6.1 Recevoir des paiements en ligne

Dans l'approche « e-commerce », le vendeur peut proposer au prospect d'assurer en ligne l'ensemble du parcours client, y compris la prise de commande ferme et le paiement. Cette étape

d'encaissement en ligne ne doit toutefois pas forcément être assurée par l'e-commerçant lui-même. Si l'e-commerçant opte pour vendre sur son propre e-shop, et qu'il n'est pas encore prêt à investir, la piste d'un e-shop généré sur une plateforme commercialisée en mode SaaS sera probablement suivie. Rappelons toutefois qu'il est possible de vendre sur des plateformes de tiers, notamment les marketplaces. Celles-ci assurent presque toujours elles-mêmes le processus d'encaissement.

Si le vendeur passe par un développeur, il est important de ne pas lui laisser imposer le prestataire de paiement parce qu'il le conseillera souvent par facilité, par habitude ou par la motivation qu'engendre la rétrocession d'une commission de la part du prestataire de service de paiement.

Concernant les points d'attention à prendre en compte dans le choix d'un prestataire de paiement, le critère « coûts » est important, puisqu'il rogne la marge bénéficiaire. Le prix ne doit toutefois pas être le seul critère. Il apparaît important que l'e-commerçant soit attentif aux conditions contractuelles proposées.

L'e-commerçant doit être également attentif à l'ergonomie et aux possibilités de personnalisation du module de paiement sur l'e-shop ainsi qu'à la qualité et aux fonctionnalités proposées par l'interface de back-office.

Enfin, la solution technique proposée doit être bien « suivie », en proposant fréquemment de nouvelles versions du front-office et du back-office, de nouveaux moyens de paiement en ligne,...

Le secteur du paiement en ligne est caractérisé par un grand dynamisme. L'offre est abondante mais il est important de tenir compte de la localisation des acheteurs pour leur proposer les moyens de paiements les plus utilisés dans leur pays. L'expérience montre que, plus l'e-commerçant propose des moyens de paiement différents, plus il lève les réticences au paiement en ligne, donc augmente le taux de conversion, avec dès lors un chiffre d'affaires supérieur.

*Voir la thématique de la « boîte à outils e-commerce » à ce propos : « recevoir des paiements en ligne ».*

## 2.6.2 Servir – Livrer

La logistique est le « talon d'Achille en e-commerce » et un des principaux facteurs d'échec pour les e-shops dans la phase « développement ». Souvent, le porteur de projet ne se préoccupe que de la phase « expédition au client », sans tenir compte des autres maillons, tout aussi importants, de la logistique, notamment ce qui est appelé le fulfillment<sup>8</sup>.

Les implications réglementaires sont particulièrement peu connues, ce qui engendre des contentieux avec la clientèle, principalement pour le droit de rétractation, la garantie de conformité et les défaillances au niveau de la livraison.

Le consommateur a pour l'instant tendance à considérer comme référence l'expérience utilisateur qu'il obtient de la part des grandes marketplaces qui assurent la logistique elles-mêmes. L'utilisateur n'a pas envie d'attendre ni de se déplacer, il aime choisir le créneau de livraison et s'attend à un service sans faille. Il est également très sensible à l'argument « livraison gratuite ». Le défi de

---

<sup>8</sup> Fulfillment (ou fulfillment) = les opérations dans l'entrepôt qui précèdent l'expédition d'un paquet : réception des palettes / colis des fournisseurs ; éventuel reconditionnement, puis stockage, puis préparation des commandes.

satisfaire la clientèle est donc de taille pour les TPE/PME qui sont alors souvent contraintes de diminuer les attentes de profits à court terme dans l'espoir de fidéliser la clientèle et donc atteindre la rentabilité sur le long terme.

En BtoC, une bonne pratique consiste donc à proposer au moins la livraison chez le consommateur, mais aussi à lui proposer au moins l'une des 2 autres voies (tiers lieu / click & collect), afin de répondre au maximum de situations particulières qui peuvent être rencontrées par l'acheteur.

En BtoB, seule la première voie est généralement attendue. La logistique en e-commerce ne réserve guère de surprise et est plus simple (groupement possible, rarement besoin de prendre rendez-vous, etc.).

### **Au niveau des tiers-lieux**

Une certaine concurrence existe entre les principaux réseaux de points relais. En revanche, l'offre de consignes automatiques est faible (alors que cela rencontre un grand succès dans d'autres pays), et très peu promue auprès du consommateur qui ignore encore souvent son existence. Que dire alors des consignes automatiques réfrigérées qui semblent toujours inexistantes en Belgique.

### **Fulfilment**

Le nombre d'acteurs en Belgique qui proposent une gamme complète de services de fulfilment est assez réduit par rapport aux pays limitrophes (Luxembourg excepté). La situation semble néanmoins sensiblement évoluer ces derniers mois. Grâce à l'automatisation, certains acteurs sont maintenant en mesure de proposer leurs services même pour des « comptes moyens ».

*Voir la thématique de la « boîte à outils e-commerce » à ce propos : « Livrer le client ».*

## **2.6.3 Mesurer & évaluer les performances de l'activité de vente en ligne**

Le lancement d'un site d'e-commerce marque le début de plusieurs processus (ex : gestion du stock, expédition des commandes, réalisation d'actions d'e-marketing, réception de commandes, etc.). Parmi ceux-ci, on retrouve également le processus suivant lequel l'entreprise mesure et évalue les performances de son activité de vente en ligne.

Cependant, sur le terrain, on constate que ce processus de mesure et d'évaluation est la source d'erreurs qui découlent bien souvent de la méconnaissance des entreprises à ce sujet. Par exemple, l'erreur classique est de vouloir surveiller les performances de l'activité d'e-commerce uniquement via le chiffre d'affaires de celle-ci.

Pourtant, un grand nombre de données quantitatives, mais aussi qualitatives peuvent être récoltées et prises en compte par l'entreprise e-commerçante afin de savoir si elle emmène son activité dans la bonne direction. Ces données ne concernent pas uniquement les performances commerciales du webshop. Il est aussi question des données relatives aux performances des actions marketing et de la fidélisation.

Le cycle d'amélioration de l'activité de vente en ligne peut être synthétisé en 3 phases clés qui se répètent plus ou moins rapidement :

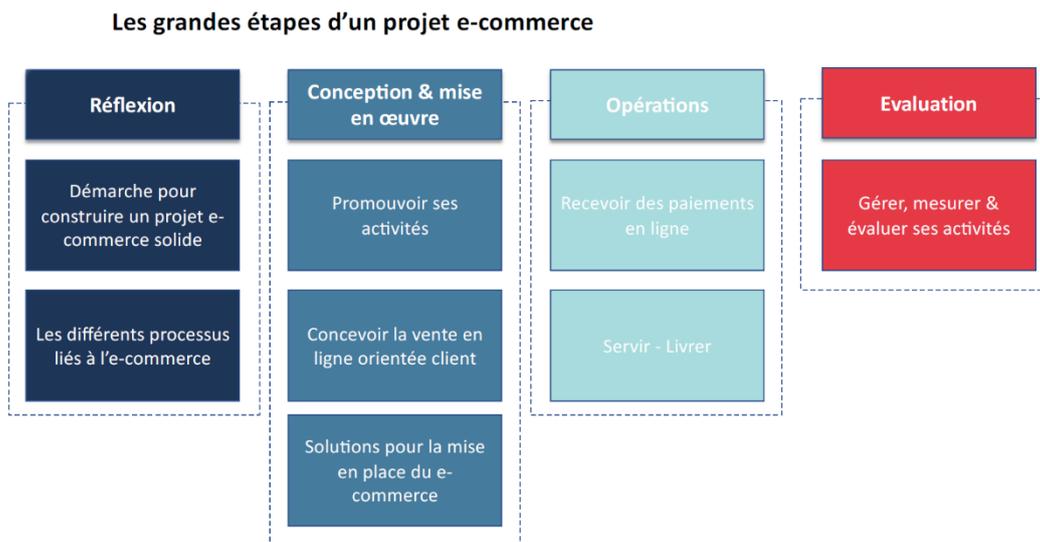
1. Mesurer les performances -> récolte des données quantitatives et qualitatives
2. Analyser la situation et identifier ce qui doit être fait -> réflexion, prise d'informations et veille concurrentielle
3. Passer à l'action (nouveau ou amélioration de l'existant) -> mise en œuvre d'actions « From scratch » ou modification / adaptation d'actions déjà en cours

Lorsqu'il est question d'actions de mesure et d'évaluation des performances de son activité de vente en ligne, plusieurs points d'attention doivent être pris en compte afin d'éviter des erreurs :

- Définir les objectifs des actions de mesure et d'évaluation : cela permet à l'entreprise de se focaliser sur la récolte de données pertinentes et utiles visant à éviter qu'elle conduise son activité d'e-commerce dans la mauvaise direction ;
- Récolter et analyser les données de mesure en respectant le RGPD ;
- Surveiller aussi la concurrence ;
- Surveiller sa réputation et pas seulement les chiffres liés aux ventes : la qualité de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise impactent aussi les performances de son activité de vente en ligne.

*Voir la thématique de la « boîte à outils e-commerce » à ce propos : « Gérez vos activités au quotidien ».*

### 3 Synthèse : du plan d'action vers l'e-commerce



Réalisation : Alain EJZYN, Dominique Moraux, Damien Jacob, Loïc Vanhove

Aujourd'hui, le commerce électronique est un véritable champ de bataille concurrentiel dans lequel il n'y a plus beaucoup de place pour l'improvisation. Les géants de l'e-commerce ont habitué les consommateurs à un niveau de service et de qualité très élevé. Pour autant, les PME ont plusieurs cartes à jouer : la proximité, le service, des produits ou services de niches, etc. A l'instar d'un commerce traditionnel, quand le site est en ligne, c'est à ce moment que les choses sérieuses commencent et qu'il faut en permanence monitorer ses activités, les évaluer et s'adapter !

Quelle que soit l'orientation retenue par ces PME, il convient d'aborder un projet e-commerce de manière réfléchiée et structurée. Après avoir fixé les grandes orientations du projet et après avoir établi un diagnostic de l'entreprise, il faut s'atteler aux grands chantiers suivants :

**Refis** Comment se lancer : Les aspects à bien préparer

 <b>1.1. Se positionner</b> a) indirectement b) avec e-shop	 <b>1.2. Définir votre stratégie e-marketing</b>	 <b>2. (faire) concevoir l'e-shop</b> avec son tunnel de vente	 <b>3. S'organiser pour servir</b>	 <b>4. Animer son e-shop</b>	
a) Attirer des visiteurs 	b) Fidéliser la clientèle 	a) Séduire 	b) Rassurer et Convaincre 	Encaisser 	Livrer + SAV 
Vérifier la conformité	Vérifier la conformité	Vérifier la conformité	Réduire la fraude	Vérifier la conformité	

www.refis.be MODULE 40 "RÉUSSIR SON PROJET D'E-COMMERCE" - D. JACOB (2022)

