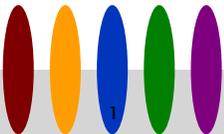




# **Conférence :**

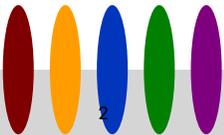
## **Vers un secteur de la distribution compétitif et durable – Focus sur l'e-commerce**

**21/11/2024**





# 1. Diagnostic commun : Situation actuelle et opportunités





# Diagnostic commun : E-commerce



La Belgique s'est lancée tardivement dans l'e-commerce B2C  
(Demande en ligne, « pure players », développement offre en ligne des acteurs historiques, paiement en ligne, ...)

- Marques de distribution belges peu présentes dans le paysage de l'e-commerce belge
- Pas de grande plateforme nationale
- Dominance des grands acteurs étrangers

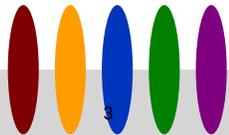


## Top 10 des plus grands webshops par chiffre d'affaires

Belgique (2022)	Allemagne (2022)	France (2023)	Pays-Bas (2023)
bol.com	Amazon	Amazon	<b>bol.com</b>
Coolblue	<b>Otto</b>	Shein	<b>Albert Heijn</b>
Zalando	<b>Zalando</b>	<b>Veepee</b>	<b>Coolblue</b>
Apple	<b>Mediamarkt</b>	<b>Auchan</b>	Zalando
Amazon	Apple	<b>Boulangier</b>	Amazon
Shein	Ikea	<b>Courses U</b>	<b>Jumbo</b>
MediaMarkt	<b>Lidl</b>	Apple	<b>Wehkamp</b>
Ikea	H&M	<b>E.Leclerc</b>	<b>Picnic</b>
Delhaize	<b>Saturn</b>	<b>Leroy Merlin</b>	Apple
Albert Heijn	<b>About You</b>	<b>Cdiscount</b>	Ikea

Légende : orange = entreprises nationales ; noir = entreprises étrangères. Source : Statista

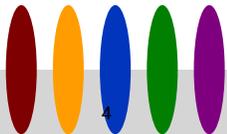
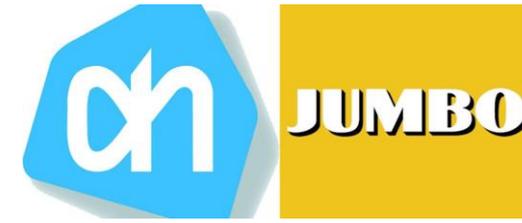
- Le commerce électronique est une opportunité de développement pour les entreprises de distribution belges - si elles parviennent à développer leurs canaux de vente en ligne.





# Diagnostic commun : Distribution

- Les prix et les marges bénéficiaires sous pression dans la distribution :
  - Arrivée d'acteurs étrangers (Albert Heijn, Jumbo et Intermarché)
  - Faillites et fermetures de magasins et d'enseignes dans les centres-villes
  - Disparition des petits magasins de quartier
  - Tendance à l'augmentation des achats transfrontaliers (en ligne et physiques)
- La situation est préoccupante :
  - Création de valeur ajoutée et d'emplois à l'étranger
  - Pression sur la chaîne d'approvisionnement (logistique, TIC, etc.)
  - Impact sur la qualité des produits et services en appauvrissant le marché
  - Rôle des plateformes chinoises





# Diagnostic commun : Opportunités

- Il n'est pas trop tard pour un secteur du commerce électronique et de la distribution durable.



- E-commerce et distribution = marché en constante évolution
  - La transformation numérique et l'innovation sont toujours d'actualité
- La Belgique dispose de nombreuses opportunités pour renforcer le secteur de la distribution :
  - Excellente situation pour la logistique
  - Main-d'œuvre hautement qualifiée et multilingue
  - Forte adoption des technologies numériques dans les entreprises



# Diagnostic commun : Objectifs et conditions

## Deux grands objectifs :



Permettre aux entreprises belges de se développer et de répondre aux attentes des consommateurs



Localiser et internaliser les activités liées à l'e-commerce en Belgique

*Ambition : Préserver la diversité des canaux de vente (équité concurrentielle et fiscale & modernisation du commerce traditionnel), réduire l'empreinte carbone du commerce, maintenir la vitalité des centres-villes, créer de la valeur ajoutée et des emplois locaux.*

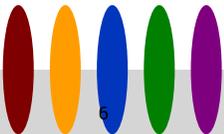
## Comment ?



Un dialogue social constructif et équilibré comme condition nécessaire à la réussite

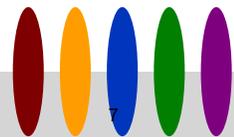


Les pouvoirs publics comme soutien pour répondre aux nombreux défis :  
▸ 7 recommandations prioritaires communes pour la législature 2024-2029





## 2. Vision d'avenir commune pour le secteur de la distribution belge

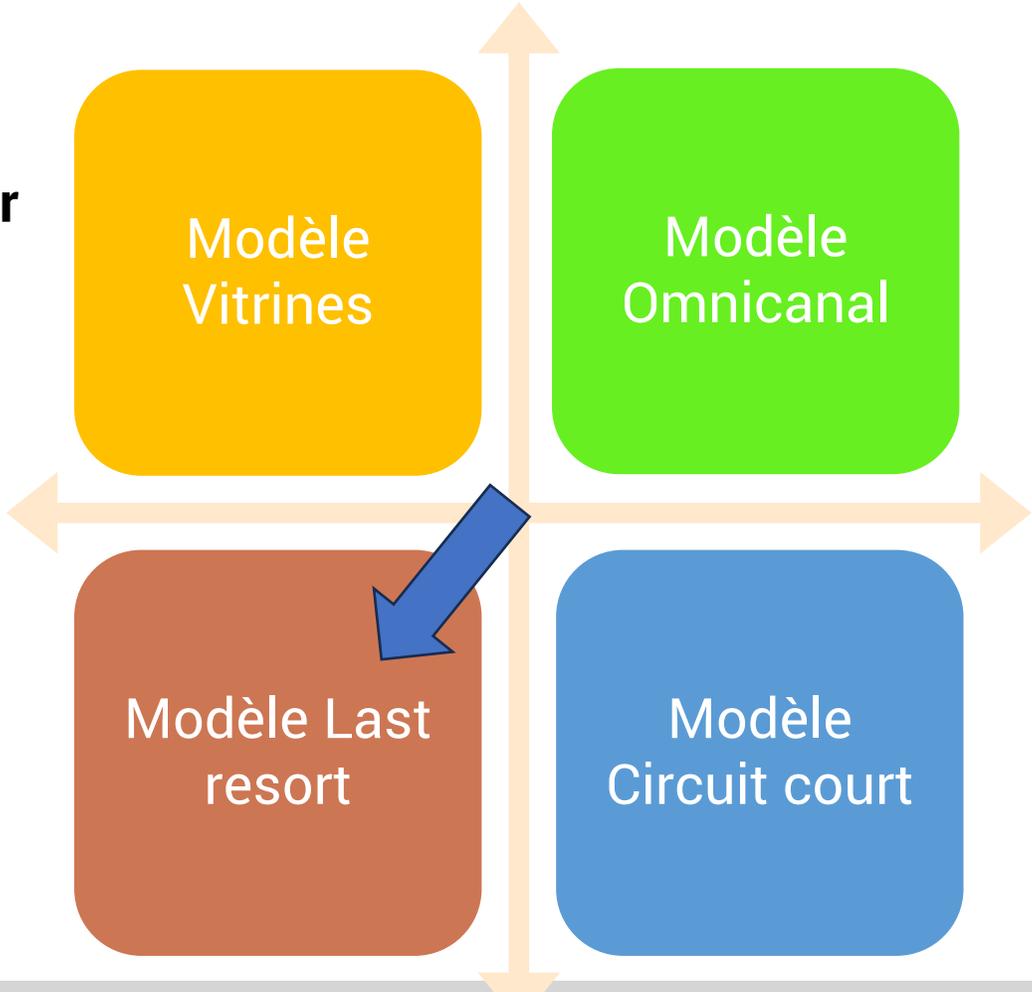




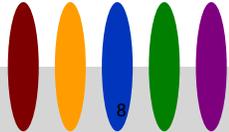
Nouveaux modèles de revenus qui attirent les clients dans les magasins physiques :  
Discovery, Convenience, Customization,  
Community, Shoppertainment.

5 dimensions “Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment” sur la base d'une étude scientifique : E. Breugelmans, L. Altenburg, F. Lehmkuhle et al., The Future of Physical Stores: Creating Reasons for Customers to Visit, Journal of Retailing, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.005>

### Scénarios d'avenir potentiels



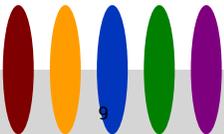
Nouveaux modèles de revenus attirant les clients via les canaux en ligne et utilisant la technologie : AI, VR, AR, ... : Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment.





# Modèle Last resort

1. **Peu** d'innovation dans l'offre en magasin, à la fois **physique et numérique** => Assortiment de base axé sur les **besoins immédiats** des consommateurs ; type magasin de nuit ou magasin de quartier franchisé = rôle de « **last resort** » (dernier recours) ;
2. Les produits **spécialisés** et les produits « **non urgents** » sont achetés sur des **plateformes en ligne étrangères**
3. Le paysage physique belge du commerce **se réduit** considérablement à **quelques magasins de quartier/épiceries** dont **l'assortiment de base** est beaucoup plus limité qu'aujourd'hui ;
4. **La grande diversité des magasins belges disparaît en même temps que les noyaux de commerce animés !**





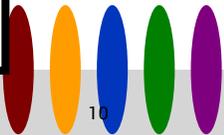
# Modèle Last resort



**Le commerce numérique est exclusivement le fait d'acteurs étrangers, le commerce physique BE propose une offre limitée de produits et services de base.**

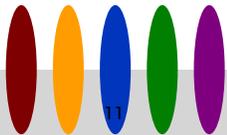
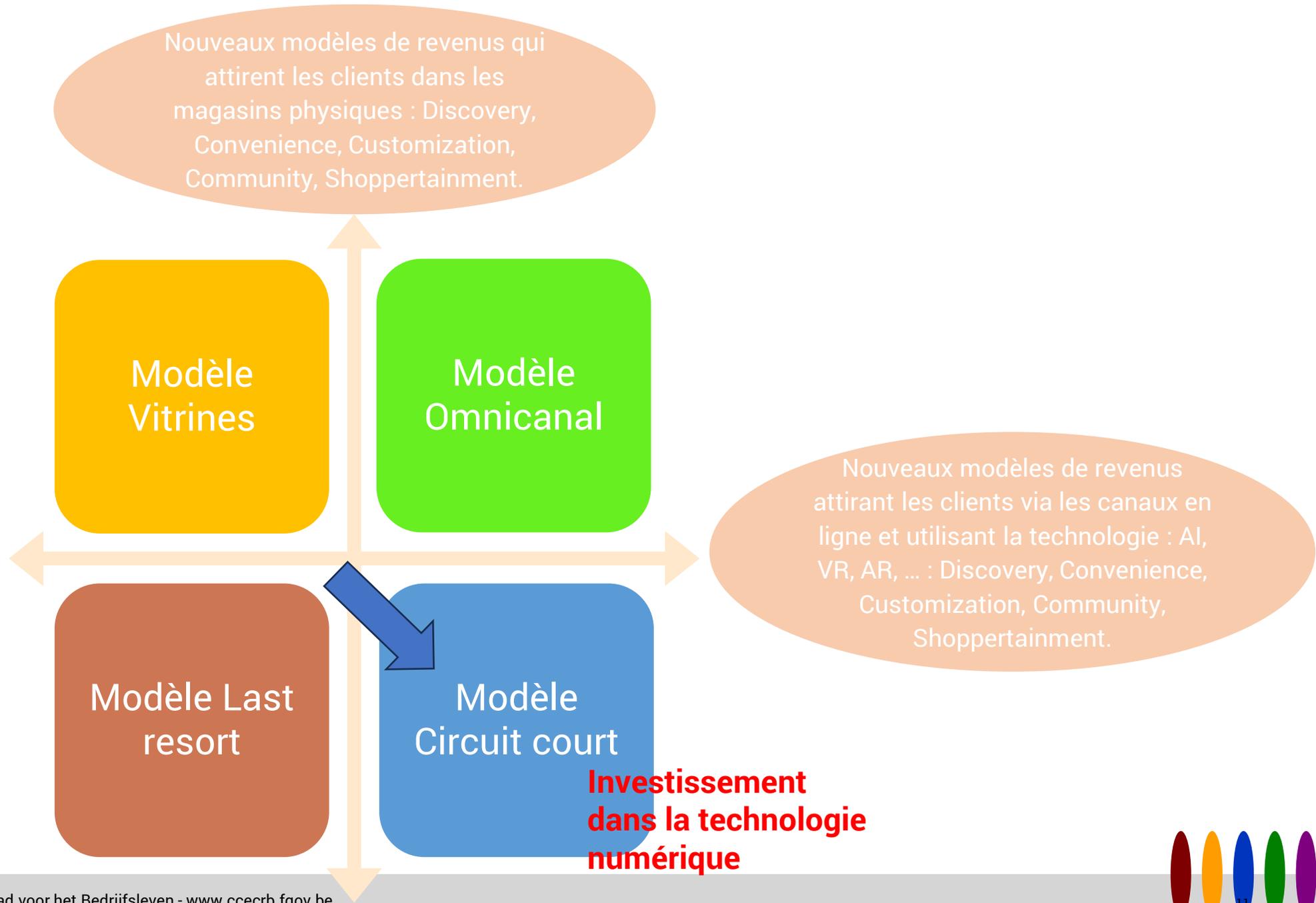
*Aucune prise en compte des dimensions Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment\**

E. Breugelmans, L. Altenburg, F. Lehmkuhle et al., The Future of Physical Stores: Creating Reasons for Customers to Visit, Journal of Retailing, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.005>





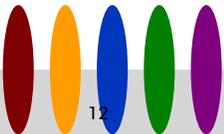
## Scénarios d'avenir potentiels





## Modèle Circuit court

1. La numérisation intensive **stimule** les « **pure players** » **belges**, **MAIS** insuffisamment pour concurrencer les grandes plateformes omnicanales étrangères ;  
  
=> **La synergie** entre **magasins physiques BE** et **places de marché BE** est **sous-exploitée !**
2. **La valeur ajoutée** et les atouts des **magasins physiques** belges, notamment via les 5 dimensions (*Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment*), sont **sous-utilisés => ce rôle** est **assumé** par les fabricants, les magasins d'usine et les places de marché étrangères;  
  
=> **Le commerce physique perd de son importance** en tant qu'intermédiaire entre le producteur et le consommateur ;  
=> **Les magasins spécialisés subissent une forte pression** de la part des fabricants nationaux et des entreprises d'e-commerce nationales et étrangères.

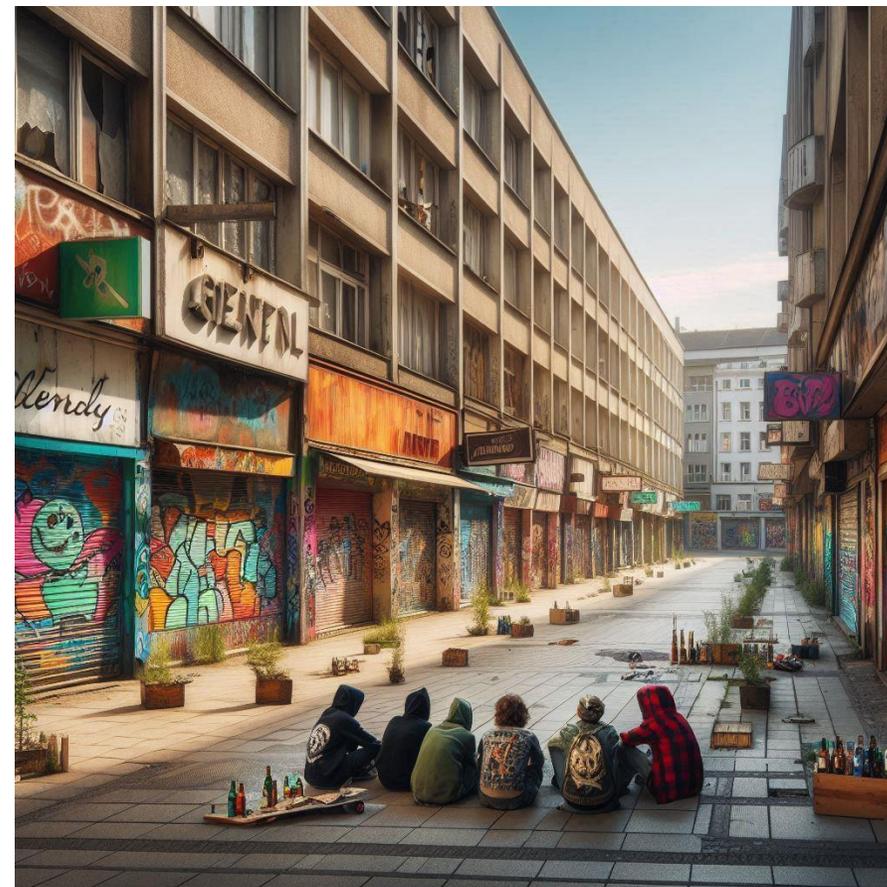




## Modèle Circuit court



Vs.

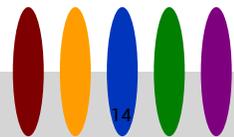
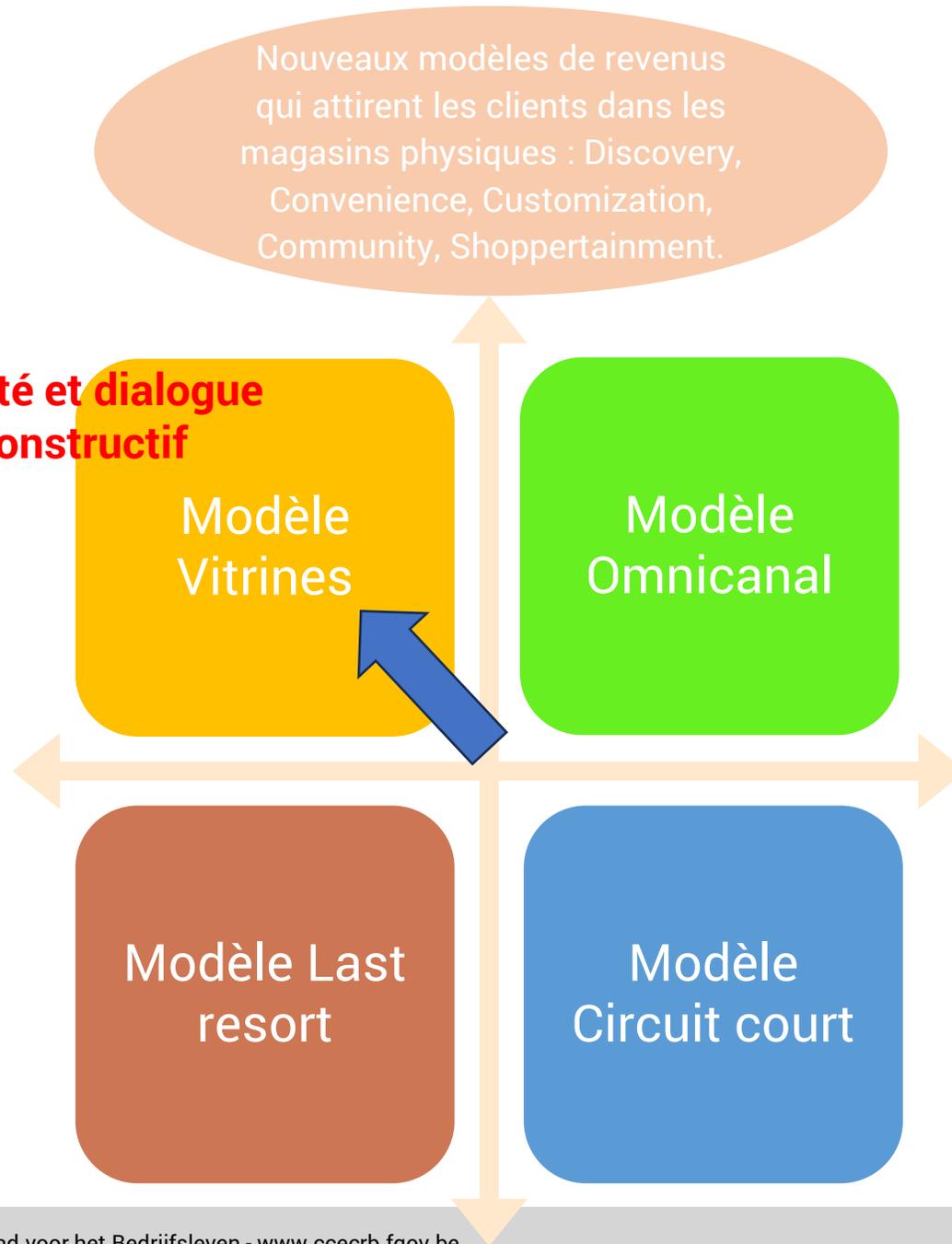


**Les consommateurs achètent de plus en plus directement auprès du producteur (physique ou en ligne), le rôle des magasins physiques devenant moins important.**



**Créativité et dialogue  
social constructif**

**Scénarios d'avenir  
potentiels**





# Modèle Vitrines

Les magasins physiques investissent dans de **nouveaux services et concepts de magasins, MAIS** pas assez dans la numérisation et les nouvelles technologies telles que l'IA

1. **Les magasins spécialisés** qui misent sur les produits de niche, la proximité et le service survivront s'ils proposent des produits non disponibles en ligne et/ou s'ils répondent à la demande d'achats urgents ;
2. **Les magasins physiques belges (non spécialisés)** sont sous pression et risquent de devenir des **vitrines** pour les entreprises d'e-commerce étrangères ;  
⇒ À terme, ils devront réduire leur offre de produits, de services, et leur emploi.



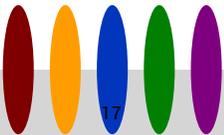
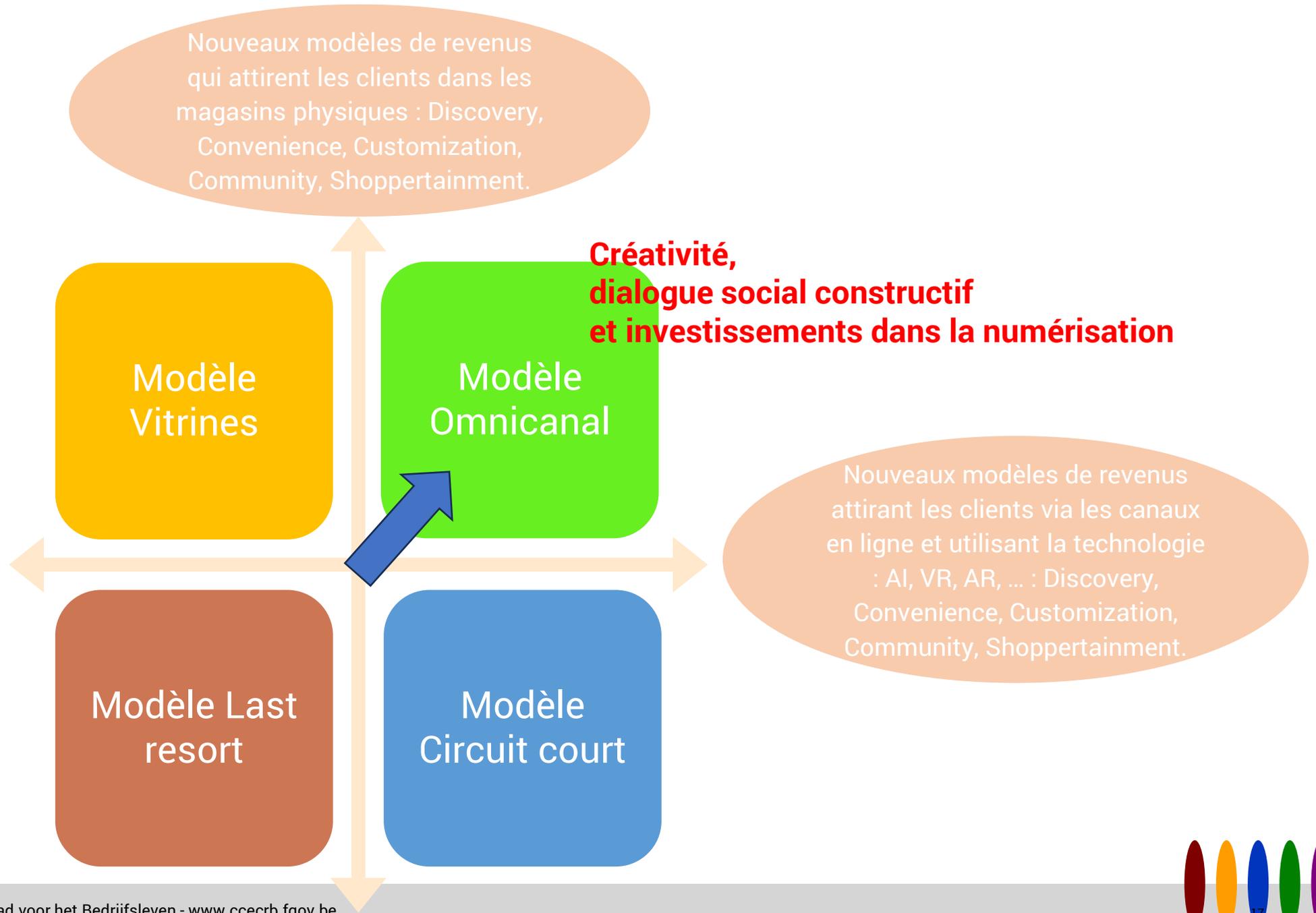
# Modèle Vitrines



**Le magasin physique devient une vitrine pour le commerce en ligne, ainsi que pour les entreprises d'e-commerce étrangères.**



## Scénarios d'avenir potentiels





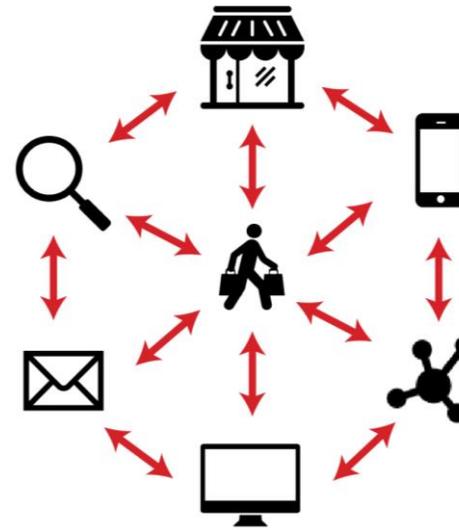
# Modèle Omnicanal

1. Le client occupe une place centrale ;

2. Chaque canal a une valeur ajoutée ;

3. Pas de concurrence entre  $\neq$  canaux de vente :

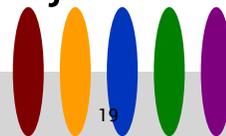
- magasin physique = extension du site web et vice versa ;
- les canaux de vente interagissent les uns avec les autres => réponse flexible aux besoins des clients et expérience d'achat harmonieuse ;
- **ATOUT** important : renforcement mutuel des différents canaux de vente





# Modèle Omnicanal

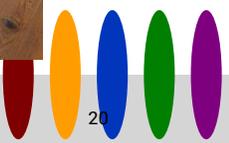
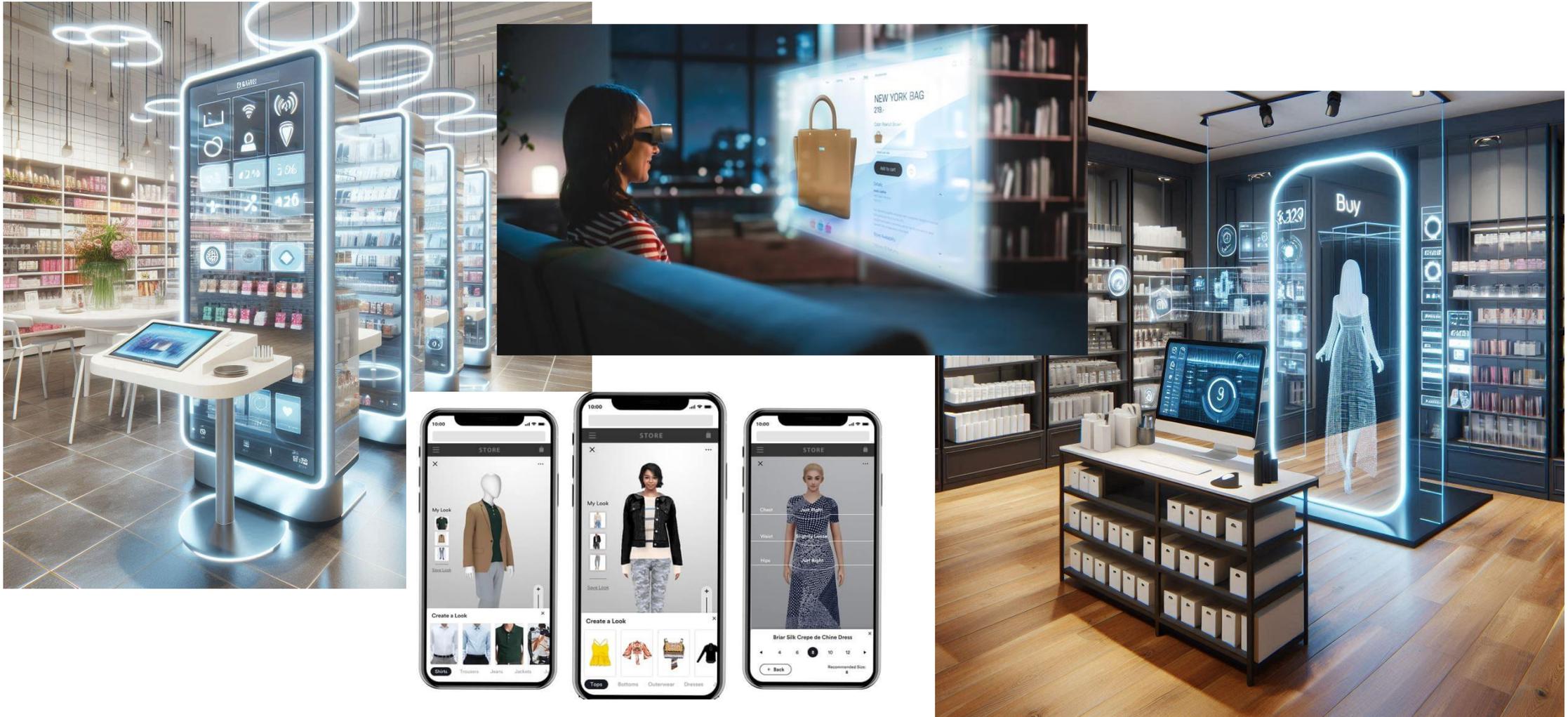
4. Le **magasin physique est un élément incontournable** et **rôle crucial** pour le **COLLABORATEUR** :
- Rôle plus large **d'expert et de point de contact** pour des **conseils personnalisés** (p.ex. expert en beauté, démonstrations...);
  - **Aide le consommateur** dans toutes les étapes de la recherche d'un produit/service et pour utiliser les nouvelles technologies (p.ex. appli, miroirs intelligents, cabines d'essayage équipées de la technologie AR);
  - **La technologie en tant qu'aide** à l'exécution du travail, (p.ex. utilisation de données en ligne sur les clients)
- ⇒ Potentiel de croissance et tâches plus variées pour les travailleurs ;
- ⇒ Besoin de formations et miser sur la polyvalence ;
- ⇒ Valorisation de certains emplois peu qualifiés dans le commerce ;
- ⇒ Possibilité de rendre plus attrayantes des fonctions critiques dans le commerce, p.ex. un job de vendeur.





# Modèle Omnicanal

5. Outre le rôle crucial du collaborateur, un rôle est également réservé à la **TECHNOLOGIE** :





# Modèle Omnicanal

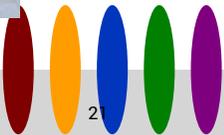
## 6. Attention portée à l'EXPÉRIENCE



Centre commercial :  
*The Hyundai Seoul*



*Starfield library, Séoul*





# Modèle Omnicanal

## 7. Attention portée aux 5 dimensions dans le cadre du professeur Breugelmanns : *Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment*





# 3. Recommandations prioritaires communes



# 1) Mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium »

## Principaux constats :

- Pas de stratégie nationale en matière d'e-commerce
- Pas de définition nationale claire et globale
- Lacunes statistiques
- **Angle mort pour les pouvoirs publics**



## Recommandations :

- Créer un centre d'expertise pour l'e-commerce
- Élaborer et mettre en œuvre une « E-commerce Strategy 4 Belgium »
- Développer et mettre en ligne une base de données publique harmonisée





## 2) Accroître la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat numérique : Innovation

### Principaux constats :

- Manque de diffusion des nouvelles technologies
- Incertitudes juridiques
- Pénurie de profils IT sur le marché du travail
- Manque de capital pour les innovations à haut risque
- Retard historique en matière de R&D dans les TIC
- Infrastructures numériques et de stockage de données à la traîne



**Effets de concentration**



### Recommandations :

- Programmes d'information et de formation (IA, AR, VR, ...) au sein des entreprises (TPE/PME)
- Renforcer la R&D dans le secteur des TIC, applicable au commerce
- Soutenir les investissements numériques (e.a. dans le cadre du projet de loi sur des dispositions fiscales diverses)
- Partenariats internationaux et localisation des activités à forte VA
- Politique ambitieuse en matière d'infrastructures de haute connectivité numérique et de stockage de données



## 2) Accroître la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat numérique : Entrepreneuriat

### Principaux constats :

- Culture de l'entrepreneuriat (numérique) relativement faible
- Faible ambition en termes de croissance internationale
- Absence de stratégie pour stimuler l'esprit d'entreprise : formation & enseignement
- Universités peu engagées dans l'entrepreneuriat numérique
- Manque de connaissances sur les implications de la vente en ligne (commerçants & e-entrepreneurs)
- Recours limité des (e-)commerçants belges aux plateformes
- Recours limité au capital-risque



### Recommandations :

- Système d'enseignement et formation: expliquer et stimuler l'entreprise numérique
- Structure d'information, de formation et d'accompagnement des nouveaux entrants  
(notamment pour apprendre à utiliser le potentiel de visibilité offerte par les plateformes)
- Déductions majorées temporaires pour investissements numériques par des PME
- Réflexion sur les tremplins pouvant stimuler la croissance internationale des e-entrepreneurs belges



### 3) Améliorer les compétences numériques et l'attractivité des emplois dans la distribution

#### Principaux constats :

- Difficultés de recrutement de profils TIC
- Peu de diplômés STEM / TIC
- Moins forte appropriation des techn. num. par les ménages
- Fracture numérique persistante
- Faible attractivité de la distribution pour les profils TIC
- Extension de la chaîne logistique et explosion du nombre de colis
- Difficultés de recrutement dans les métiers peu qualifiés de la logistique



#### Recommandations :

- Améliorer l'attractivité des études et formations STEM et TIC
- Développer l'offre d'études et de formations dédiées à l'e-commerce et TIC
- Collaboration plus intense entre l'enseignement et les entreprises (dont apprentissage en alternance)
- Anticiper les conséquences négatives de l'expansion de l'e-commerce et des nouvelles technologies (dont IA) sur l'emploi
- Améliorer l'attractivité des emplois de la distribution (dont peu qualifiés)







## 5) Mettre en place des noyaux de commerce dynamiques

- Dans les noyaux de commerce et centres-villes:
  - Les (petits) magasins ferment (vêtements, librairies, électronique, ...)
  - Forte concurrence du commerce en ligne
  - Hausse des surfaces inoccupées = spirale négative
- Compensation partielle par points de vente alimentaires et Horeca



- Redynamiser les centres-villes avec une offre diversifiée de commerces de détail et de restauration
- Développer le modèle omnicanal : l'expérience, la technologie, (IA, VR, ...)
- Pousser les villes et leurs décideurs à se saisir plus structurellement des enjeux du numérique
- Mieux prendre en compte la logistique dans l'aménagement du territoire



## 6) Réduire les distorsions de concurrence et créer un « level playing field »

### Principaux constats :

- Moyens insuffisants au niveau des contrôles physiques
- Procédures obsolètes relatives à la mise en place de la surveillance des marchés (conformité produit)
- Différence d'interprétation des réglementations et volonté politique variable
- Abus de position dominante et pratiques commerciales déloyales (« gatekeeper »)
- Réglementations (dont fiscales) obsolètes et/ou asymétriques
- **Risques pour la santé des consommateurs et concurrence déloyale**



### Recommandations :

- Renforcer les moyens mis à disposition des agents en charge du respect des réglementations
- Harmoniser les réglementations et les exigences d'interprétations au sein de l'UE
- Mettre en place davantage de coopération et d'actions transfrontalières
- Lutter contre l'abus de position dominante des grandes plateformes
- Des règles (dont fiscales) existantes ou nouvelles qui intègrent systématiquement le digital



**Faire prévaloir une approche européenne**



## 7) Durabiliser le « last mile » et le cadre logistique

23,4%

Part du secteur des transports dans les émissions totales de gaz à effet de serre en Belgique en 2022



16% ↑

des émissions de gaz à effet de serre dans le secteur des transports, 1990-2022



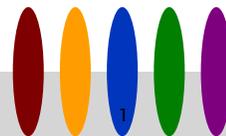
25%

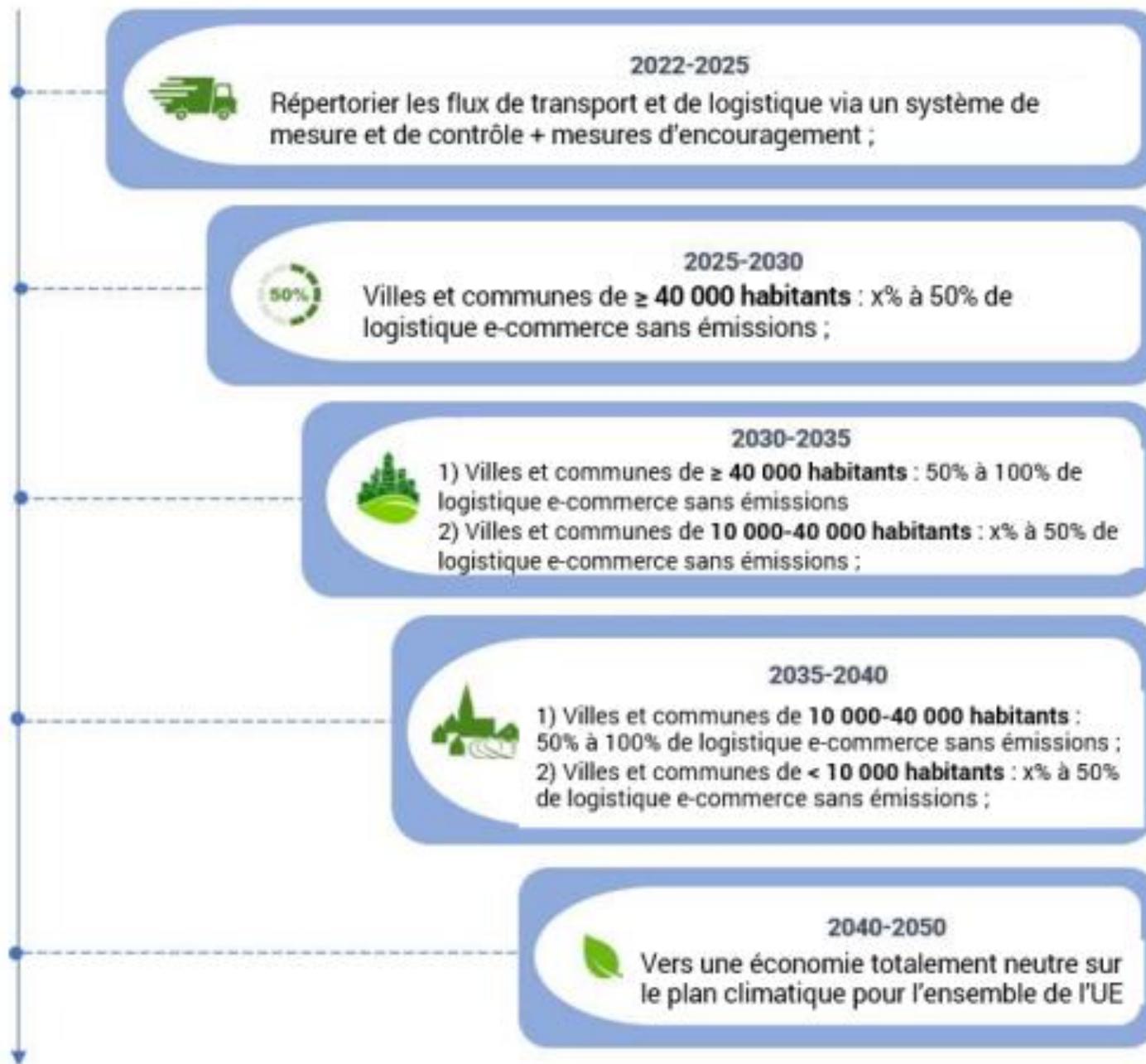
des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport dans les villes = logistique



51%

du transport motorisé de marchandises dans les villes pourrait être transféré aux vélos (cargo).







**Merci pour votre attention !**



# Lien vers les avis et rapport

## Recommandations communes :

- Pour un secteur de la distribution durable et compétitif, Mémoire, Juin 2024, [CCE 2024-1750](#).

## Diagnostic commun :

- Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge, Rapport, Octobre 2023, [CCE 2023-2422](#) ;
- L'emploi dans l'e-commerce, Rapport, Octobre 2023, [CCE 2023-2425](#) ;
- Les enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution, Rapport, Juillet 2022, [CCE 2022-1670](#).

## Last mile durable :

- Options de livraison pour la vente à distance, Avis, Juin 2023, [CCE 2023-1420](#) ;
- Agenda de ma durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges, Avis, Mai 2022, [CCE 2022-1130](#).

