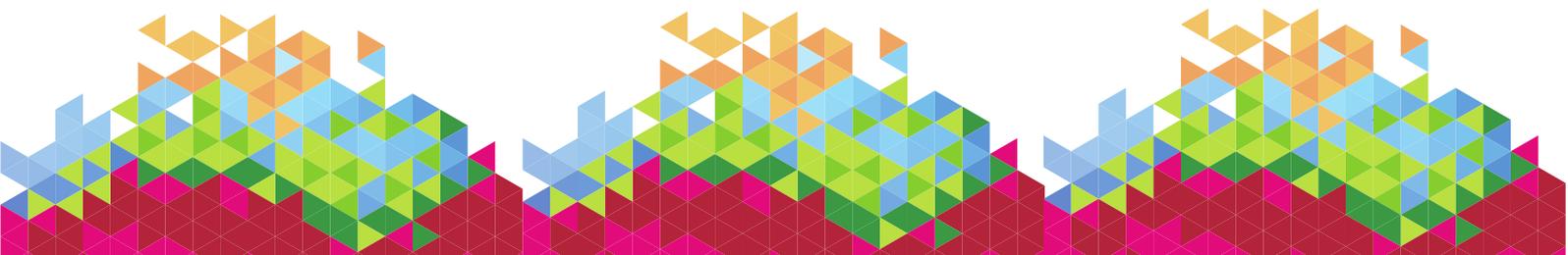


NOTE EXPLORATOIRE DU SECTEUR DE L'E-COMMERCE EN BRABANT WALLON



BASSIN EFE
INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI
BRABANT WALLON





Janvier 2024

Table des matières

INTRODUCTION	4
ETAT ACTUEL DU SECTEUR	6
LES VENDEURS.....	6
LES CONSOMMATEURS.....	14
ENJEUX ET ÉVOLUTIONS	17
ATOUTS.....	17
ENJEUX VIS-À-VIS DES BOUTIQUES PHYSIQUES.....	17
ENJEUX VIS-À-VIS DE LA VENTE ET DU MANAGEMENT	17
ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX	18
ENJEUX VIS-À-VIS DE LA LOGISTIQUE	19
ENJEUX VIS-À-VIS DES EMBALLAGES	19
ENJEUX VIS-À-VIS DE L'EMPLOI	20
ENJEUX VIS-À-VIS DE LA FISCALITÉ	20
TENDANCES MAJEURES EN COURS	21
MÉTIERS DU SECTEUR	22
OFFRES DE FORMATIONS	29
CONCLUSIONS ET PISTES DE RECOMMANDATIONS	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ARTICLES DE REVUE	41
ÉTUDES ET RAPPORTS	41
PAGES INTERNET	43
ARTICLE DE QUOTIDIEN	43
GLOSSAIRE	44

La dernière grande révolution dans le secteur du commerce remonterait, selon les historiens, au XIX^{ème} siècle avec l'apparition du magasin. Si, pour certains, la numérisation du commerce s'apparenterait à une simple évolution du secteur, à l'instar de l'émergence du libre-service, des grandes surfaces, des chaînes de magasin, du discount ou de la vente à distance, d'autres l'assimilent à une nouvelle révolution. Il est vrai qu'avec le passage au numérique, les bouleversements atteignent jusqu'aux paradigmes mêmes de la vente (les circuits logistiques, les stratégies commerciales ou encore le rapport à la frontière). Evolution ou révolution, il est devenu en tout cas commun de saisir le commerce en ligne comme un vecteur de changements majeurs et ce, bien qu'il s'agisse d'une activité somme toute récente.

Dans la jeune histoire de l'e-commerce, Henri Isaac distingue plusieurs phases dont la plus ancienne s'étend de 1979 à 1995 avec l'apparition du Minitel, du télé-achat et de l'EDI*¹ (Echange de Données Informatisées), l'un des systèmes sur lequel s'appuie le commerce entre entreprises. Émerge ensuite Amazon (et dans son sillage, eBay, Alibaba et Coolblue) et la bulle Internet, avant que la croissance de l'e-commerce ne s'accélère au début des années 2000 grâce aux meilleures performances de l'Internet et du haut débit (Barba & al., 2011). La progression est notable : en 2017 Alibaba est devenu le premier distributeur mondial de produits de consommation et l'année suivante, le patron d'Amazon s'est hissé en tête des hommes les plus riches du monde (Badot, Lemoine & Ochs, 2019).

L'e-commerce, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, s'entend comme l'« ensemble des transactions numériques liées aux échanges de biens et de services et qui peuvent être fournis sous forme numérique ou physique, et font intervenir des consommateurs, des entreprises et des pouvoirs publics » (OCDE, 2023). Autrement dit, le commerce 4.0 se définit par le recours aux technologies numériques pour vendre ou acheter des biens ou des prestations qui peuvent être matériels ou non (réserver en ligne des vacances, un logement ou un concert, par exemple). Cela dit, le Conseil central de l'économie, opte pour une acceptation plus large : « L'e-commerce ne se limite pas à la stricte vente en ligne, il recouvre également l'information en ligne sur les produits, la commande, le paiement, le suivi des achats jusqu'aux services de logistique d'acheminement et d'après-vente » (2022b, p. 77). Ainsi, les activités relatives au site web, au marketing, à la logistique, au transport et à la livraison, bien qu'elles ne soient pas toutes prestées en ligne, interviennent dans la chaîne de valeurs de l'e-commerce au point d'y être parfois assimilées.

S'il n'existe pas de définitions universelles du commerce électronique, l'on s'accorde à différencier les types de commerce numérique selon les parties prenantes. B2B caractérise le commerce que des entreprises opèrent entre elles (*Business-to-Business*), B2C, celui entre une entreprise et un particulier (*Business-to-Consumer*), B2G, entre une entreprise et une administration publique (*Business-to-Government*) ou encore C2C, entre particuliers (*Consumer-to-Consumer*). Distinctes en apparence, les réalités révèlent parfois une complexité qui échappe aux catégorisations. Qu'en est-il en effet des entreprises qui vendent sur des sites répertoriés C2C comme eBay ou font du commerce à la fois en B2C et en B2B ? Les profils hybrides se retrouvent même lorsque l'on qualifie l'e-commerce uniquement selon les vendeurs. En effet, si trois grandes catégories peuvent être

¹ Les noms suivis d'un astérisque sont définis dans le chapitre intitulé « Glossaire ».

envisagées - les pure players* d'un côté, les mixed players* de l'autre et puis, l'ensemble des intermédiaires présents à chaque étape de la chaîne de valeur (Conseil central de l'économie, 2022b) – certaines situations demeurent inclassables. C'est le cas par exemple de l'e-reservation qui permet au client de réserver un article en ligne en vue de l'essayer dans le point de vente, sans obligation d'achat, ou bien de commander en ligne, depuis le magasin physique, un article indisponible.

Phénomène récent et mouvant, l'e-commerce participe à redessiner les architectures du marché d'une façon que les membres de l'Instance bassin EFE Bw ont souhaité interroger. L'issue visée par ce rapport consiste à explorer les tendances actuelles liées au commerce numérique et leur impact sur les métiers concernés, à recenser les besoins en compétences et à identifier les caractéristiques singulières de l'emploi et de la formation relatifs à ce secteur dans le Brabant wallon.

A cette fin, nous procéderons en quatre temps. Après avoir détaillé tout d'abord la façon dont le marché de l'e-commerce se distribue en Belgique, ce rapport tentera de cerner les enjeux et évolutions propres au secteur. Equipés de la sorte, dans un troisième temps, nous nous pencherons de plus près sur ce qui se passe du côté des métiers et des dispositifs de formations pour être à même de tenir compte des nouveaux besoins, mais aussi sur ce qu'il serait judicieux de mettre en place. La méthode retenue allie analyse documentaire (données statistiques, articles de presse, études scientifiques et d'organismes spécialisés) et entretiens semi-directifs avec des représentants de l'e-commerce et des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle².

² Il s'agit de salariés du Forem, de l'IFAPME, du Syndicat Neutre pour Indépendants, de Digital Wallonia et de la Management School of HEC Liège.

Les vendeurs

L'estimation du nombre d'entreprises exerçant une activité de commerce en ligne sur le sol belge présente une difficulté méthodologique. Chaque méthode de calcul rencontre en effet ses limites, ce qui n'autorise la connaissance que d'une partie des e-commerçants. La Banque carrefour des entreprises répertorie, sous le code NACE 47.910, le commerce de détail de tous types de produits (hors voiture et moto) par correspondance ou par Internet. Il s'agit là principalement des boutiques qui vendent prioritairement en ligne. Les nombreux magasins physiques qui déploient par ailleurs une activité de vente en ligne se répartissent dans d'autres catégories, empêchant ainsi une centralisation des données. Les activités de Krëfel, par exemple, sont enregistrées dans la BCE uniquement sous la rubrique « commerce de détail d'appareils électroménagers en magasin spécialisé ». Pour pallier la difficulté, certains opérateurs comme le cabinet-conseil Retis ont recours à des bots informatiques capables de supputer, quoique très imprécisément, le nombre de sites qui proposent de vendre un bien ou un service. Bien qu'associées à un inventaire des contrats effectués avec des prestataires de services de paiement en ligne (CCV, Mollie, Worldline, Multisafepay...), ces données demeurent partielles.

La même prudence s'impose quant au chiffre d'affaires de l'e-commerce. Les valeurs des transactions du commerce numérique échappent elles aussi en grande partie aux instituts de recensements statistiques. En cause, notamment, le fait que les ventes effectuées par l'intermédiaire de places de marché* (Amazon ou Alibaba par exemple) ne sont pas toujours prises en compte. Par ailleurs, pour cerner les contours de l'e-commerce, il est primordial d'envisager l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui complexifie davantage encore l'estimation du nombre d'entreprises, d'emplois, de transactions impliqués directement ou indirectement dans l'e-commerce.

Nombre de boutiques en ligne

L'association belge de commerce électronique Safeshops, fusionnée avec la fédération belge e-business BeCommerce³, estiment qu'en 2022 le nombre de boutiques en ligne belges est sensiblement équivalent à celui de l'année précédente (57.221 en 2022, 56.642 en 2021). Retis précise que le commerce B2C a presque décuplé entre 2010 et 2022.

Sur les 40.000 entités recensées par Retis⁴, 9629 concernent des pure players, c'est-à-dire des entreprises vendant leurs biens ou services exclusivement en ligne (le reste opérant comme mixed players). 80% d'entre elles représentent des indépendants seuls. Cette surreprésentation des micro-entreprises* belges actives dans le commerce B2C, Becom la relève également. Ils rehaussent le pourcentage à 97% (avec une croissance de volume de 63% par rapport à 2021) et ajoutent que, malgré cette prépondérance, les micro-entreprises ne réalisaient en 2021 que 4,6% du chiffre d'affaires du commerce en ligne. Dit autrement, l'essentiel du commerce numérique belge dépend d'un petit nombre d'e-shops. Autre constat qui découle de ces données : la grande majorité des e-shops belges peinent à développer leur activité (Conseil central de l'économie, 2022b).

³ Ils ont opté pour un nouveau nom fin 2023: Becom.

⁴ Leur dénombrement diffère de celui de Safeshops compte tenu des difficultés méthodologiques évoquées précédemment.

Au demeurant, La Commission européenne (2023), dans son Indice relatif à l'économie et à la société numériques de 2022, évalue à 30% le nombre des PME* belges qui vendent en ligne (contre 18% pour la moyenne européenne). Plus précisément, en partant de données de Statbel, SPF Economie calcule que 20,2% des micro-entreprises belges sont actives dans l'e-commerce en vendant des produits en ligne, 21,9% des petites entreprises (10-49 salariés) et 28,7% des moyennes entreprises (50-249 salariés), pour une moyenne de 27,3% des PME belges (SPF Economie, 2023b).

Nombre de personnes occupées par l'e-commerce

En Belgique, les e-commerçants actifs en tant que pure players concernent à plus de 90% des indépendants qui exercent à titre principal ou complémentaire et qui n'embauchent aucun salarié. Moins de 2% emploient entre cinq et dix travailleurs, lorsque seules cinquante-six entités juridiques dépassaient en 2021 les dix salariés. Cela équivaldrait à environ 13 000 personnes occupées par des emplois directs du commerce B2C belge. Pour ce qui concerne l'emploi indirect (très largement répandu dans ce secteur), Retis estime que sur 1 euro de masse salariale, 2 à 3 autres euros seraient vraisemblablement investis dans des prestations humaines externes (consultants, agences web, logisticiens, prestataires de paiement...). A cela s'ajoutent les emplois du secteur la logistique générés par les e-commerçants situés en dehors de la Belgique mais qui traitent certaines de leurs opérations aux ports d'Anvers et de Zeebrugge ou encore à l'aéroport de Bruxelles (Retis, 2023a).

Par ailleurs, au regard des autres secteurs professionnels, ceux du commerce et de la logistique ont contribué en 2019 à hauteur de 10,4 % à l'emploi total en Belgique (Conseil central de l'économie, 2023b).

Chiffre d'affaires

Selon le 7^{ème} baromètre Safeshops, les transactions effectuées par les boutiques en ligne belges en 2022 ont augmenté de 10% par rapport à 2021. Il y a eu plus de 165 millions de transactions l'an passé (environ 13,8 milliards d'euros). L'e-commerce représentait, en 2021, 15% du chiffre d'affaires des PME belges. Cependant, si l'on tient compte uniquement du commerce B2C, la part ne s'élève qu'à 1% (Conseil central de l'économie, 2022b). De telles différences se comprennent mieux à condition de se souvenir de la pluralité des pratiques du commerce en ligne. En Belgique, le marché est dominé depuis environ quinze ans par les transactions B2B. Plus précisément, en 2021, 72% du chiffre d'affaires total de l'entrepreneuriat e-commerce belge (une part en augmentation) résulte des transactions B2B et B2G quand 28% l'est par les ventes B2C (SPF Economie, 2023a). Cela s'explique en partie par le rôle pionnier que la Belgique a occupé dans le développement des réseaux EDI (impliqués dans le B2B) dans les années 1970.

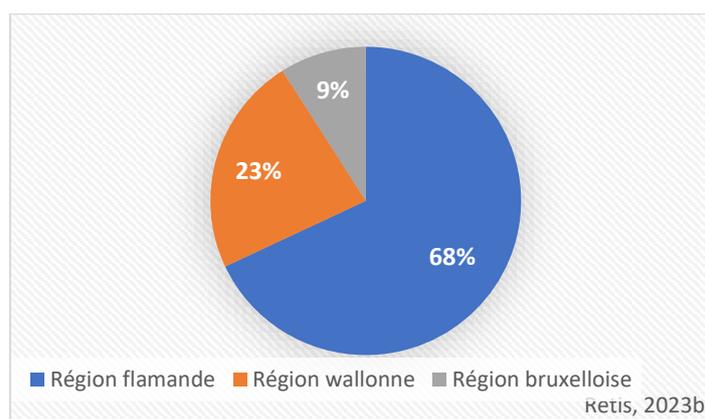
Malgré une croissance soutenue et malgré le pourcentage d'entreprises qui se tournent vers le numérique, l'impact du e-commerce est à nuancer. Dans l'ensemble du marché du commerce de détail des biens manufacturés, sa part reste marginale (environ 10% selon Retis) tandis que son essor n'est en rien comparable à celui opéré à l'époque par la grande distribution (Moati, 2021). SPF Economie le confirme : rares sont les PME qui annoncent vendre davantage en ligne que physiquement (SPF Economie, 2023b).

Répartition géographique

Un écart significatif se manifeste entre le nord et le sud de la Belgique en matière de boutiques en ligne. Fin 2021, 68% des détaillants exerçant prioritairement en ligne se situaient en Région flamande (23% en Région wallonne et 9% en Région bruxelloise). Il y a là davantage de création de webshops et une longévité plus longue de ceux-ci. Anvers est la province la plus dynamique à cet égard : 1,2% des entreprises se montrent actives dans ce secteur. Viennent ensuite le Limbourg, le Brabant flamand, le Hainaut, la Flandre orientale, Liège, Namur, Bruxelles capitale, le Luxembourg, la Flandre occidentale et enfin, le Brabant wallon. Le Brabant wallon n'a attiré en 2021 que 59 e-commerçants de plus que l'année précédente, soit seulement une augmentation de 0,68% (Jacob, 2022).

Ce déséquilibre détonne d'autant plus que les deux régions partageaient d'une situation similaire : en 2008, le pourcentage de boutiques en ligne correspondait sensiblement à la répartition de la population. Ensuite, entre 2008 et 2016, relève Retis, le commerce numérique s'intensifie davantage en Flandre qu'en Wallonie ou à Bruxelles. Entre 2016 et 2020, les positions se stabilisent pour s'éloigner à nouveau nettement à partir de 2020.

Répartition géographique des détaillants exerçant principalement en ligne en 2021



Pourcentage d'e-commerçants sur l'ensemble des entreprises d'une province

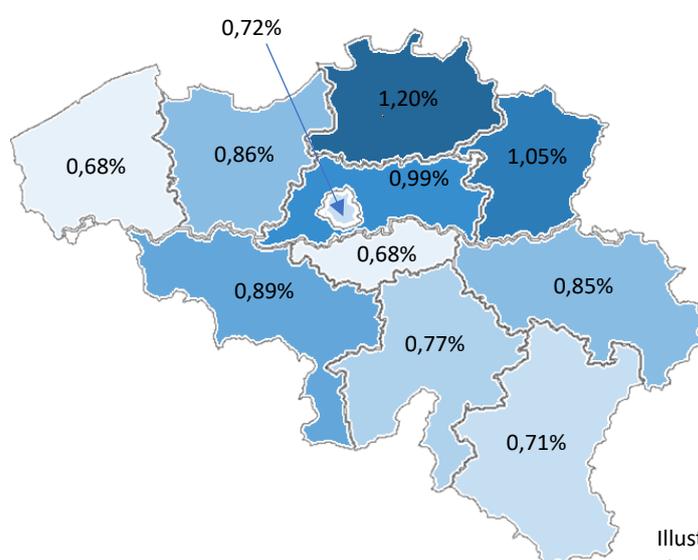


Illustration de l'IBEFE Bw,
à partir des données de
Retis, 2023b

Influence du COVID

Entre 2020 et 2021, un essor significatif du nombre de webshops est apparu en Belgique, mais dès 2022, un déclin s'est fait ressentir. Le premier baromètre du commerce électronique de 2022 édité par l'association Safeshops précise qu'en 2020, 1 commerçant sur 4 a lancé une boutique en ligne. Beaucoup d'entre elles ont poursuivi leurs activités, mais quelques 3283, soit 5,8% des e-commerçants, ont mis fin à leur segment en ligne en 2022.

« Une boutique en ligne nécessite des connaissances spécifiques, justifie Safeshops, un sens de l'investissement et un volume de ventes suffisant. L'absence d'un ou de plusieurs de ces facteurs réduit les chances de réussite de l'e-commerçant. Un démarrage précipité et plutôt forcé dans un contexte de Corona en 2020 pourrait donc être à l'origine de ce déclin » (Safeshops.be, 2022, p. 7).

Le chiffre d'affaires relatif au commerce en ligne belge a connu une courbe identique : +7,5% en 2020 par rapport à 2019, avant de se contracter du fait de l'impossibilité de vendre des services de voyages ou de loisirs (Conseil central de l'économie, 2022b).

En ce qui concerne les habitudes de consommation, à cette période :

- 5% des consommateurs en Belgique ont commandé en ligne pour la 1^{ère} fois
- 22% ont significativement augmenté leurs achats en ligne
- 36% n'ont pas changé leurs habitudes d'achats en ligne
- 31% n'ont pas utilisé le commerce en ligne

Ainsi, la pandémie a eu un effet modéré sur les habitudes de consommation. La hausse naturelle a été renforcée, sans boom du nombre d'utilisateurs. Le baromètre de maturité numérique des citoyens wallons de 2023 spécifie :

« La crise sanitaire a eu un effet accélérateur pour l'utilisation du commerce électronique. La croissance de cet usage va continuer de s'affirmer, même si l'augmentation n'est plus similaire à celle vécue entre 2021 et 2019 » (Agence du Numérique, 2023, p. 24).

Commerce intérieur/extérieur

Le pourcentage des entreprises belges vendant en ligne à l'étranger (15%) est plus important que la moyenne européenne (9%) (Commission européenne, 2023). Les Pays-Bas et la France, selon le dernier baromètre de Safeshops, représentent les premiers marchés pour le commerce électronique transfrontalier belge. Concrètement, le marché de la vente en ligne transfrontalière se traduit par un chiffre d'affaires en progression de 179,4 milliards d'euros en 2022 (hors voyages) (Chetal Gaillard, 2023). Selon SPF Economie, les entreprises de taille moyenne actives dans la vente en ligne exportent 7% de leur production dans d'autres pays de l'Union européenne, et 4,4% dans le reste du monde. Toutefois, selon Retis, les e-shops belges ne vendent pas suffisamment à l'étranger (Jacob, 2022).

Par ailleurs, poursuit Retis, les e-consommateurs en Belgique achètent massivement à l'étranger. En effet, le chiffre d'affaires de l'e-commerce, relève le baromètre 2023 du Cross-Border Commerce Europe*, s'échappe hors des frontières pour 39,5% des cas, ce qui représente environ 6,4 milliards d'euros.

Le Conseil central de l'économie apporte un éclairage à ces données : *« L'e-commerce B2C belge n'a connu une poussée de croissance qu'à partir de 2016, ce qui a donné aux acteurs étrangers*

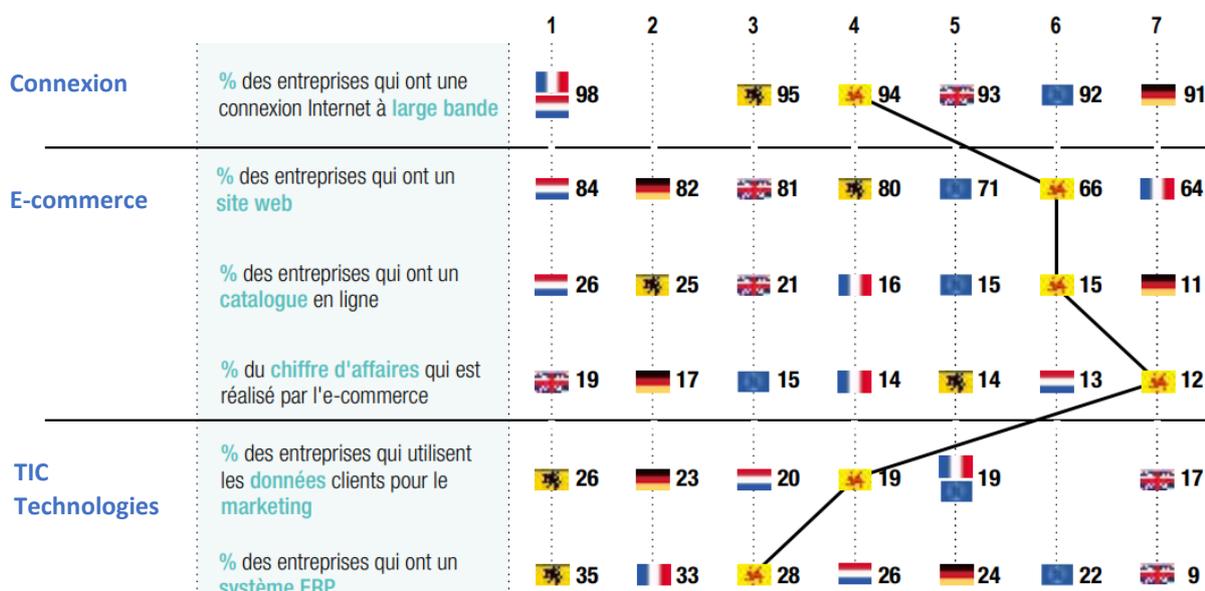
de l'e-commerce suffisamment de temps pour gagner des parts sur le marché belge au cours des années précédentes. Le marché de l'e-commerce B2C en Belgique est dominé par des acteurs étrangers qui installent souvent leurs entrepôts en dehors de la Belgique⁵. Nous observons toutefois une tendance à l'augmentation du nombre de « pure players » étrangers qui déplacent une partie de leur chaîne de distribution en Belgique⁶, ce qui se traduit également par une progression de l'emploi dans le secteur de la vente à distance » (2023b, pp. 7-8).

Situation de la Belgique par rapport à d'autres pays

Selon l'indice de l'économie et de la société numériques élaboré par la Commission européenne (DESI 2022), la Belgique occupe la 6^{ème} place parmi les pays de l'UE en ce qui concerne l'intégration des technologies numériques. Cette position vient également rendre compte du fait que les entreprises belges profitent des possibilités offertes par le commerce en ligne. Selon eux, comme indiqué précédemment, 30 % des PME vendent en ligne (contre 18% pour la moyenne européenne), 15 % d'entre elles vendent à l'étranger (9% pour la moyenne européenne) et 15 % de leur chiffre d'affaires provient du e-commerce (12% en moyenne en Europe).

Malgré ces bons résultats dans l'ensemble, le Rapport Roland Berger sur l'économie du numérique (2022) se montre davantage mesuré dans ses conclusions. Il évoque pour sa part un retard des entreprises wallonnes en ce qui concerne l'usage du commerce en ligne. D'après leurs analyses, comparée à la Flandre, à la France, à l'Allemagne, aux Pays-Bas ou à la Grande-Bretagne, la Wallonie occupe la dernière ou l'avant-dernière place sur trois des six dimensions analysées (pourcentage des entreprises qui ont un site web, pourcentage des entreprises qui ont un catalogue en ligne, pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'e-commerce). Par ailleurs, la Région wallonne se positionne en dessous de la moyenne européenne pour la moitié des critères examinés.

Adoption et usage des TIC par les entreprises (Roland Berger Strategy, 2022)



⁵ Bol.com (l'un des sites préférés des e-acheteurs en Belgique), par exemple, a choisi d'installer un entrepôt de distribution à Waalwijk (Pays-Bas) près de la frontière belge.

⁶ Par exemple, fin 2022, Amazon a ouvert à Anvers son premier centre de distribution belge.

La situation wallonne, d'après Sogepa, en devient même préoccupante dans la mesure où le commerce numérique représente un fort potentiel de croissance économique et sociale. Le baromètre 2022 de maturité numérique des entreprises wallonnes abonde dans ce sens. Il y est rapporté que, contrairement aux données mises en avant par la Commission européenne, seulement 17 à 19% des entreprises wallonnes (selon la taille) vendraient en ligne. « *Vu la croissance continue de l'e-commerce, encore amplifiée durant les crises, cela reste largement insuffisant pour affirmer que nos entreprises profitent des opportunités liées à l'e-commerce* » (Agence du Numérique, 2022, p.96).

De même, dans un rapport sur l'e-commerce belge publié fin octobre 2023, le Conseil central de l'économie met en évidence le retard pris par la Belgique vis-à-vis de ses voisins européens en ce qui concerne le développement du commerce électronique B2C. Ainsi, le chiffre d'affaires issu du commerce numérique B2C est moins élevé en Belgique que dans les autres pays analysés : 2,22% du PIB en 2021, contre 4,83% en France ou 3,99 en moyenne dans l'Union européenne des 27.

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 (Conseil central de l'économie, 2023a)

	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

De façon analytique, le Conseil central de l'économie (2023a) a répertorié les faiblesses du secteur de l'e-commerce en Belgique à travers un tableau qui met également en avant ses points forts :

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 (Conseil central de l'économie, 2023a, pp. 134-135)

		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
	Capital	- Disponibilité suffisante de ressources de financement pour les PME	- 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
	Naturel	- Forte densité de population dans une zone relativement petite et accessible	- Dynamique entrepreneuriale relativement faible (globale + G47.91) (en particulier en Wallonie)
		- Position centrale au sein de l'UE	- Recours limité au capital-risque (aversion) et capital-risque en circulation limité
	Infrastructure	- Tarifs des entrepôts compétitifs (loyers et terrains)	- Indicateurs liés à la capitalisation boursière relativement faibles
- Infrastructures de transport ferroviaire, portuaire et aérien, parmi les plus denses d'Europe		- Petite économie ouverte, entourée des champions européens de l'e-commerce	
		- Pénurie de terrains disponibles	
		- Congestion routière importante	
		- 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
Industries apparentées	TIC	- Proportion élevée de spécialistes TIC dans la population	- Webshops belges peu présents à l'étranger
		- Proportion élevée de formation TIC au sein des entreprises	- IDE faibles dans l'e-commerce
	- Industrie "software" relativement bien développée	- Pénurie de diplômés en TIC	
	- Bonne infrastructure bancaire destinée aux paiements électroniques	- Industrie "hardware" presque inexistante	
		- Innovation et investissements insuffisants dans les paiements électroniques à partir des années 2000	
		- Absence d'une plateforme nationale de paiement électronique de référence	
Logist.	- Industrie forte de "pure logistique" (3e place IPL) :	- Retard en matière de déploiement des énergies renouvelables	
	- Bonne performance au niveau des délais et des expéditions	- Procédures douanières et qualité des infrastructures à améliorer	
	- Compétences logistiques élevées	- Faiblesse de l'e-logistique	
	- Suivi et traçage performants	- Charges et procédures administratives relativement lourdes	
Rôle des autorités publiques		- 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	* Manque de moyen (humain et financier) des autorités et des administrations en charge des contrôles physiques	
	- Législations environnementales	* Manque de volonté politique pour lancer des actions communes de contrôle, au niveau de l'UE et au niveau international	
	- Mise en oeuvre d'un impôt mondial à venir (cf. point 4.2.3 "Discussion taxe numérique OCDE")		

Revenons sur quelques-uns des freins évoqués par le Conseil central de l'économie :

- Le marché multilingue : il est vrai que dans un récent rapport, BPost relevait la difficulté pour les entreprises belges de profiter des bénéfices du e-commerce du fait d'évoluer dans un marché multilingue. Ils constatent que 31% des habitants en Belgique limitent leurs achats en ligne aux webshops de leur propre langue (Bpostgroup, 2022).
- Une moins forte appropriation des techniques numériques par les consommateurs : malgré le pourcentage important de personnes en Belgique qui ont déjà acheté un bien ou un service au moins une fois en ligne (voir plus loin), une autre réalité demeure : 40% des Belges se trouveraient en situation de vulnérabilité numérique, c'est-à-dire que soit ils n'utiliseraient pas internet, soit ils auraient de faibles compétences numériques (Brotcorne et al., 2021).
- Le manque de concurrence : Malay & Van Tichelen (2022) envisagent le manque de concurrence important dans le secteur belge du commerce de détail comme l'une des raisons principales au retard pris par les entreprises belges. Ils argumentent en expliquant que les grands acteurs du secteur, se trouvant dans une position confortable, ont manqué le train du commerce numérique.
- La durée des délais de livraison : le Conseil central de l'économie (2022b) désigne la Belgique comme lieu d'investissement B2C en perte d'attractivité du fait des délais de livraison plus longs. De fait, selon le dernier TomTom Traffic Index paru (2022), Bruxelles se trouve dans le top mondial au niveau des heures perdues dans les embouteillages. La capitale se situe en 14^{ème} position sur 390 villes à travers 56 pays et 6 continents.
- Des coûts salariaux élevés : 20% supérieur en Belgique par rapport aux pays voisins.
- Une fiscalité peu avantageuse : le taux de TVA est plus élevé en Belgique de 6% par rapport au Luxembourg et de 2% par rapport à l'Allemagne.
- Une rareté des terrains logistiques : le taux de disponibilité pour l'ensemble de la Belgique est estimé par JLL (2022) à 1,5% alors qu'un marché équilibré exige un minimum de 5 %. A défaut de suffisamment d'espaces adéquats, implanter des centres logistiques d'e-commerce devient difficile.

Dans une étude plus ancienne (baromètre 2014, repris dans le Rapport Roland Berger, 2022), l'Agence du Numérique se faisait l'écho des freins évoqués par les entreprises elles-mêmes quant au développement du commerce numérique :

- Absence de besoin d'accroître la visibilité de l'entreprise
- Canal de vente inutile ou inadapté à l'activité
- Offre de produits et services sur mesure ou alors périssables inadaptés à la vente en ligne
- Problèmes logistiques liés à l'e-commerce (stockage, transport et livraison)
- Coût d'un bon site de vente en ligne
- Coût de la réorganisation du travail à cause du site de vente
- Déjà suffisamment de commandes en cours
- Difficulté à gérer les retours de marchandises
- Manque de confiance dans la sécurité des paiements électroniques
- Concurrence entre les magasins et le site
- Difficulté de trouver des partenaires dans le cadre des projets d'e-commerce

Les consommateurs

Nombre d'e-acheteurs

Le Conseil central de l'économie (2022b) indique que 80% des internautes en Belgique ont consommé en ligne en 2022 (contre 67% en 2017, et 39% en 2010), et que 14% n'ont encore jamais réalisé d'achat en ligne (4% aux Pays-Bas, 19% pour la moyenne européenne). D'après une étude plus récente, 9 habitants en Belgique sur 10 âgés entre 18 et 70 ans ont consommé en ligne au moins une fois durant l'année écoulée (Ipsos, 2023). Comeos* estime qu'il y aura 94% d'e-acheteurs dans un futur proche.

Dépenses et fréquences d'achat

D'après Becom, les achats en ligne en Belgique ont augmenté de 22% en 2022 par rapport à l'année précédente, ce qui équivaut à quelque 14,7 milliards d'euros pour 170 millions d'achats (Le Soir, 2023).

Les dépenses en ligne des Belges, d'après le Conseil central de l'économie (2022b), dépassent les 10 milliards d'euros depuis 2017 (5,4 milliards en 2013). En particulier :

- 50% des e-acheteurs dépensent plus de 100 euros par mois
- 42% des e-acheteurs belges effectuent un achat en ligne par mois
- 23% une fois par semaine
- 8% une fois par jour
- 28% moins d'un achat par mois

Durant les trois derniers mois :

- 30% des Belges ont dépensé en ligne entre 100 et 499 euros par transaction
- 10%, entre 500 et 999 euros
- 9%, plus de 1000 euros
- 7%, moins de 50 euros
- 44% entre 50-99 euros

Types d'achat

Répartition des achats selon le bien ou le service consommé (Statbel, 2023)			
E-commerce	2020	2021	2022
TOTAL biens physiques	63%	65%	61%
Vêtements, chaussures ou accessoires	40%	45%	42%
Livraisons de restaurants, chaînes de fast food, traiteurs...	17%	24%	19%
Ordinateurs, tablettes, smartphones ou accessoires	13%	14%	12%
TOTAL services en ligne	48%	49%	50%
Téléchargement ou streaming de films ou séries	18%	22%	21%

Tickets pour des activités culturelles ou autres	18%	10%	22%
Services de transports	12%	11%	16%
Hébergement	18%	16%	23%

Ces chiffres soulignent que la demande en ligne n'a augmenté que pour certains types de produits et de services, sur la période 2020-2022, alors qu'elle a diminué pour d'autres. La consommation des biens physiques a en effet baissé en 2022. En revanche, les achats en ligne d'hébergements, de services de transport et de billets de spectacles ont été en croissance. Il y a une autre façon de lire les données quand on s'attarde sur la période 2020-2021 : ces services-là (activités culturelles, transports, logement), du fait de la fermeture de ces secteurs durant la crise sanitaire, ont été particulièrement touchés. A l'opposé, la pandémie a entraîné une augmentation du divertissement numérique (musique, films, logiciel, jeux en ligne ou à télécharger ...), induisant un glissement des divertissements en présentiel vers les divertissements numériques (Conseil central de l'économie, 2022b).

Le Conseil central de l'économie avertit : « *Il est crucial de noter que ces changements de comportements des consommateurs ont été « forcés » en raison des fermetures et des restrictions liées à la crise sanitaire du coronavirus. Le secteur de l'HoReCa et du divertissement ayant fait face à des fermetures partielles ou à des restrictions liées aux mesures sanitaires, les consommateurs se sont tournés vers les commandes en ligne et les livraisons de food&drinks⁷, ainsi que vers les divertissements numériques. Il est toutefois encore trop tôt pour pouvoir dire si ces changements de comportements des consommateurs vers l'achat en ligne sont temporaires ou perdureront dans les années à venir. On peut toutefois supposer que les ventes en ligne de billets de spectacle, d'avion (etc.) reprendront à la réouverture du secteur. Même si un cap a été franchi pendant la crise sanitaire, l'effet à long terme pour les ventes de biens matériels en ligne est plus incertain* » (2022b, p.32).

Profil des e-acheteurs

Toujours selon le Conseil central de l'économie (2022b), plusieurs tendances se dégagent en ce qui concerne le profil des habitants en Belgique qui consomment en ligne :

- Les jeunes sont plus nombreux que les personnes âgées. Ainsi, 88% des particuliers entre 16-24 ans ont acheté en ligne l'année écoulée, pour seulement 56% des 55-74 ans.
- Les personnes avec un niveau de diplôme plus élevé sont plus représentées que les personnes avec un niveau d'éducation plus faible à consommer en ligne (91% contre 50%).
- Les travailleurs sont plus nombreux que les personnes sans emploi et inactifs (85% contre 64% sans emploi et 58% des retraités).
- Les personnes qui habitent dans des villes moins densément peuplées et des banlieues sont légèrement plus nombreuses à acheter en ligne (78% contre 72%).

Brotcorne et ses collègues (2021) relèvent quant à eux que les utilisateurs dont le téléphone est le seul moyen d'accéder à internet sont moins enclins à recourir aux différents services numériques comme l'e-commerce.

⁷ En ce qui concerne l'alimentaire (nourriture et boisson).

Informations diverses sur la façon de consommer en ligne

De plus en plus de personnes sont conscientes de l'impact de l'e-commerce sur l'environnement et sont disposées à agir en conséquence. En effet, 55% des e-acheteurs sont prêts à attendre un peu, ou à choisir un autre mode de transport si celui-ci se veut plus écologique. Cela dit, le mode de livraison privilégiée reste l'envoi à domicile (61%), puis en point relais (12%). Il y a, par ailleurs, de façon générale peu de retours (Ipsos, 2023). En moyenne, il était estimé à 3,5% en 2021, mais avec de fortes variations selon la taille de la boutique et surtout, du type de produit. Le secteur vestimentaire a un taux de retour de 8 à 12%, contrairement au secteur alimentaire et à celui du divertissement qui ne s'élève qu'à 1-2%.

L'Agence du Numérique s'est demandé si l'origine d'un site web était un facteur déterminant dans les habitudes d'achats en ligne. Selon leur baromètre 2023 de maturité numérique, il s'avère que c'est tout relatif : 50% (+5% par rapport en 2020) des acheteurs considèrent que c'est le produit ou le service qui est important, alors que 35% (-2%) font primer l'origine belge d'un site web pour leurs achats en ligne. Toutefois, cette proportion varie grandement selon l'âge. En ce sens, l'origine belge d'un site web importe peu aux 15-25 ans, qui privilégient le produit ou le service ou qui ne s'en préoccupent pas. En revanche, les plus de 50 ans, et surtout les plus de 60 ans, restent attachés à l'origine belge pour leurs achats.

Le S-commerce*, tout comme le M-Commerce*, est en hausse : 26% des internautes belges ont déjà acheté quelque chose via un réseau social ou des influenceurs tandis que 71% des e-acheteurs sont passés par un smartphone en 2021 (58% en 2019). Il s'agit là du canal privilégié des 30-50 ans, mais aussi des femmes (Agence du Numérique, 2023).

Synthèse des éléments essentiels

- Un secteur **en croissance**
- Surtout des **micro-entreprises** (dans près de 97% des cas) qui ne réalisent que **4,6% du chiffre d'affaires** du secteur
 - L'essentiel du commerce numérique belge dépend d'un petit nombre de webshops.
 - La grande majorité des e-shops belges peinent à développer leur activité.
- Largement **sans salariés** (dans plus de 90% des cas)
- Surtout en **Région flamande** (dans 68% des cas)
- Surtout influente dans le **B2B/B2G**
- Au nombre de **57.220 environ**, dont un peu moins de 1000 pure-players (2022)
- En Brabant wallon : environ 320
- **Achats transfrontaliers** dans 39,5% des cas
- **Retard conséquent** des entreprises wallonnes :
 - Manque de concurrence
 - Une petite économie
 - Un marché multilingue
 - Vulnérabilité numérique
 - Congestion routière
 - Forte pénurie de main-d'œuvre
 - Coûts salariaux élevés
 - Fiscalité peu avantageuse
 - Rareté des terrains logistiques
 - ...

Atouts

Les mérites du commerce en ligne sont multiples. Si Moatti (2019) met en évidence la capacité de celui-ci à renforcer le pouvoir du consommateur – tant d’ailleurs son pouvoir d’achat (en comparant plus facilement les prix, en arbitrant les canaux de distribution) que son pouvoir d’agir (en devenant lui-même vendeur et en exprimant son avis sur les biens et services), d’autres soulignent les bénéfices pour les vendeurs (hausse de la variété des produits proposés ou encore décentralisation d’une partie du problème de gestion de stock). De même, de manière plus pragmatique, cette économie facilite les achats de certains groupes qui rencontrent des difficultés pour se déplacer (personnes à mobilité réduite ou encore vivant en zones isolées) (Conseil central de l’économie, 2022).

Enjeux vis-à-vis des boutiques physiques

La littérature scientifique s’accorde sur le fait qu’il n’y a pas de dichotomie entre le commerce et l’e-commerce. Le commerce numérique s’appuie, dans beaucoup de cas, sur un réseau de magasins physiques (par exemple, pour le retour de marchandises) tandis que de nombreux vendeurs traditionnels ont élargi leur offre en proposant un catalogue en ligne ou ont développé une plateforme numérique pour la livraison à domicile ou le click & collect*.

Outre cette réserve, les distributeurs traditionnels se trouvent affaiblis par l’essor de l’e-commerce. Ainsi, « *les acteurs du commerce 4.0 viennent (...) empiéter sur le terrain des acteurs du commerce physique en développant, par croissance interne, externe ou partenariale, des chaînes de magasins physiques (Amazon Go ; achat de Whole Foods Market par Amazon ; accord entre Monoprix et Amazon ; etc.). Ces stratégies « phygiales » ne font que renforcer la captation de valeur dans le secteur du commerce par les opérateurs issus du monde d’Internet* » (Badot, Lemoine & Ochs, 2019, p. 32).

Prospectives

Selon l’économiste et cofondateur de l’Observatoire société et consommation Philippe Moati (2021), jusque-là, le commerce numérique n’a fait que grignoter des parts de marché, mais, à terme, les enseignes traditionnelles devraient être confrontées à une perte absolue d’activité. D’ores et déjà, précise-t-il, les indicateurs de performance du secteur affichent de l’inconfort pour les magasins traditionnels : nombre croissant de boutiques en difficulté, augmentation de la vacance, baisse de la fréquentation des centres commerciaux...

Enjeux vis-à-vis de la vente et du management

Plusieurs changements dans la façon d’envisager la relation au client ou les stratégies de vente ont accompagné l’essor du e-commerce. Il s’agit de changement de focale. Si autrefois le client, presque toujours, se déplaçait vers une boutique, aujourd’hui, il revient aussi au commerçant d’aller à la rencontre du client. Le parcours du consommateur est ainsi complètement redessiné. Il n’est plus

linéaire, mais omnicanal et cela change la façon pour les commerçants d'envisager la rencontre client-produit, la transaction et l'acheminement. En effet, le distributeur, désormais, va vers l'aval de sa chaîne de service. Les producteurs deviennent fournisseurs (mais aussi, parfois, le client lui-même), notamment lorsqu'ils plébiscitent les places de marché. Il leur importe dès lors de gérer différents canaux de communication et de se manifester là où se trouve le client connecté, à savoir partout à la fois (on parle d'« omnicanalité »). Ces enjeux impliquent concrètement, selon le Conseil central de l'économie (2022b),

- en ce qui concerne la rencontre client-produit : le développement de site internet et d'applications, une stratégie e-marketing (via une visibilité sur les réseaux sociaux ou encore sur les moteurs de recherche), l'analyse big data, un service client adapté par exemple aux politiques de retour
- en ce qui concerne la transaction : le développement et la mise en œuvre de logiciel d'achat et de solution de paiement en ligne, la garantie de la sécurité des paiements en ligne
- en ce qui concerne l'acheminement : le développement et la mise en œuvre de systèmes d'information logistique avec différents acteurs (détaillant, opérateurs postiers, services de livraisons spécialisés sur le dernier km...).

Autre changement de focal : on n'achète plus un objet, mais un vécu.

« C'est l'émergence d'un paradigme expérientiel : la distribution doit créer l'émotion et l'instant pour enrichir le psychisme du client. (...) En définitive, le distributeur doit jouer un rôle de raconteur d'histoires. Il ancre les produits dans des récits réels ou mythiques, prenant le parti de réenchanter une socioéconomie morne et protégeant le client de la réalité extérieure, à l'instar des grands malls américains » commentent Badot, Lemoine et Ochs (2019, p. 12). En somme, les vendeurs doivent se différencier, enrichir le ressenti des clients en les aidant à obtenir l'estime de leurs pairs, à attribuer du sens aux achats, ou encore à éprouver des émotions.

Par ailleurs, ajoute Belot, *« le développement de plateformes web utilisant de nouveaux modèles d'affaires transforme les modalités de la concurrence, en renforçant une logique de marché où « le gagnant prend tout ». (...) Le producteur de biens ou de services arrivé en premier est capable de capter la quasi-totalité du marché car le consommateur a peu d'intérêts à préférer les performances moindres d'un compétiteur dont les prix ne sont de toute façon pas plus bas »* (2016, p. 5). Aussi, les commerçants attirés par les places de marchés comme Amazon encourent le risque d'une concurrence déloyale.

Enjeux environnementaux

Malay & Van Tichelen (2022) estiment que le retentissement de l'e-commerce sur l'environnement se révèle nettement défavorable et ce, contrairement aux idées reçues. En effet, comme le nombre de magasins physiques et les trajets des consommateurs diminuent, on pourrait s'imaginer que la pollution est moindre. Cependant, en réalité, l'essor du commerce numérique a un impact très négatif sur l'environnement (en tout cas tant que les modes de transport doux – train et vélo cargo – ne sont pas davantage développés) du fait de :

- la fréquence des trajets en camion, camionnette, avion pour assurer la rapidité des livraisons
- la bétonisation des terres
- l'accroissement du stockage sur les serveurs informatiques
- l'utilisation du plastique et du carton (alors que les enseignes traditionnelles avaient récemment pris des engagements positifs)

Enjeux vis-à-vis de la logistique

Depuis l'arrivée d'Amazon, la circulation de biens de consommation s'est nettement accélérée. De nombreux commerçants se conforment à ce modèle et promettent une expédition gratuite, le lendemain de la commande, voire le jour même. Cette accélération de la vitesse de circulation pose des défis majeurs. L'un d'eux est relatif à l'acheminement. Alors qu'autrefois, un grand nombre de marchandises étaient déplacées d'un centre de distance à un magasin, aujourd'hui, de plus petites cargaisons sont déplacées vers plusieurs endroits. Un nouveau maillon final de la chaîne d'approvisionnement apparaît (on parle de gestion « du dernier kilomètre »). Il devient celui où l'intensité de travail est la plus forte. Des pressions inédites pour les travailleurs émergent. Le fait que les chaînes d'approvisionnement s'étendent et que la nature des services de transport se modifie amènent à parler de véritable « révolution de la e-logistique » (Alimahomed-Wilson & Ben Guigui, 2020).

Cette révolution s'observe également dans les bâtiments abritant les entrepôts de stockage. Ils sont plus récents et comportent davantage d'étages mesurés en volume et non plus en surfaces. Les technologies qu'ils recèlent se prêtent mieux à l'automatisation et à la robotisation (Alimahomed-Wilson & Ben Guigui, 2020).

Par ailleurs, afin de répondre à ces nouvelles nécessités, la ville elle-même a tendance à se reconfigurer en un maillage d'entrepôts autour d'elle reliés à de nombreux autres lieux de distribution de colis (Badot, Lemoine & Ochs, 2019).

Prospectives

Selon Badot, Lemoine et Ochs, professeurs - certains en management et d'autres dans la prospective de la société 4.0 -, il est vraisemblable que la ville évolue vers davantage d'agilité du point de vue logistique. Des espaces (rues, parkings...) à occupation variable en fonction des moments du jour ou de la semaine apparaîtraient pour les opérateurs de la micrologistique urbaine (fournisseurs, livreurs...).

Enjeux vis-à-vis des emballages

Le boom de l'e-commerce a entraîné celui des emballages. Outre la hausse significative de la quantité d'emballages utilisés, les changements concernent leur fonction. Jusque-là, il était surtout question d'emballages de regroupement, avec des quantités palettisées. Désormais, les emballages sont aussi utilisés pour des envois à l'unité, si bien que le packaging ne sert plus seulement à la protection du produit, mais aussi à le mettre en valeur (Fulconis & Philipp, 2018).

Enjeux vis-à-vis de l'emploi

Le Conseil central de l'économie a récemment publié un rapport (2023b) dans lequel est questionné l'impact de l'e-commerce sur l'emploi en Belgique. Ils constatent une hausse de l'emploi dans la vente à distance en Belgique, justifié par le choix de certains pure players étrangers de déplacer une petite partie de leur chaîne de distribution vers la Belgique. Cela dit, de façon plus générale, ils observent un recul de 2,28% de l'emploi total dans les secteurs du commerce alimentaire et non alimentaire et de la logistique en Belgique entre 2010 et 2019.

Cet affaiblissement de l'emploi, Comeos s'y attendait. La fédération belge du commerce et des services annonçait effectivement fin 2021 la perte à court terme de 20 000 emplois pour la Belgique au profit des pays voisins et le risque que 20 000 autres ne disparaissent. Leur solution consiste à simplifier la réglementation sociale jugée trop lourde (des contrats plus flexibles, des salaires moins élevés et un moindre rôle pour les syndicats) et à faciliter le travail de nuit. Cependant, argumentent Malay et Van Tichelen (2022), bien que l'e-commerce crée des emplois dans de nouveaux secteurs (le transport, la logistique, l'informatique), il met fin à d'autres emplois dans le commerce de détail classique. En définitive, précisent-ils, il n'existe pas de consensus scientifiques à ce sujet pour identifier avec précision l'impact réel du point de vue de la création d'emploi du secteur de l'e-commerce.

Par ailleurs, les emplois nouvellement créés sont susceptibles d'être plutôt précaires. Aujourd'hui, remarquent les auteurs, un problème de pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du e-commerce se pose du fait des conditions de travail difficiles. Ils donnent l'exemple des Pays-Bas où le manque de main-d'œuvre est si important que des travailleurs détachés des pays de l'Est sont sollicités pour remplir les fonctions vacantes. Entre 338 000 et 380 000 postes de la logistique, soulignent-ils, sont des contrats intérimaires occupés par des travailleurs migrants.

Malay et Van Tichelen (2022) ajoutent également la nouvelle difficulté rencontrée par les travailleurs de ce secteur : la mise en concurrence des salariés qui étaient jusque-là protégés de la concurrence internationale. Il est vrai que s'il est ardu de délocaliser le supermarché du coin, cela l'est beaucoup moins pour ce qui est de l'entrepôt de marchandises vendues sur internet.

Prospectives

Dans son rapport « Les métiers en 2030 », France Stratégie postule que des craintes sanitaires persistantes seraient susceptibles de conforter la diminution de la fréquentation des lieux publics. Le commerce perdrait alors 67 000 emplois en dix ans. La croissance du e-commerce bénéficierait surtout à la logistique et ne compenserait pas la réduction du personnel dans les magasins traditionnels (Sciberras, 2022).

Enjeux vis-à-vis de la fiscalité

Les acteurs de l'e-commerce contribuent moins aux finances publiques que leurs homologues du commerce traditionnel. D'abord, ils versent en moyenne trois fois moins d'impôts sur les sociétés (davantage d'évasion fiscale). Ensuite, ils préfèrent les emplois avec des contrats indépendants qui leur

permettent d'économiser plus de 30% de charges salariales⁸. Enfin, ils évitent plus facilement les taxes sur les ventes en enregistrant leurs transactions dans des territoires plus cléments avec leur régime d'imposition que ceux où résident leurs clients. Par exemple, Amazon en 2020 a réalisé un chiffre d'affaires de 44 milliards d'euros en Europe et a pourtant versé 0 euro d'impôt (Malay & Van Tichelen, 2022).

Le syndicat international des services (UNI Global union) émet l'analyse suivante :

« L'expansion des entreprises de commerce électronique est, du moins en partie, financée par l'évitement fiscal. Pour les recettes publiques, l'impact est considérable : à l'échelle mondiale, on estime que l'évitement fiscal des multinationales représente environ un dixième des recettes fiscales totales, mais dans certains pays, ce chiffre peut même atteindre un cinquième » (UNI Global Union, 2021, p. 1).

Tendances majeures en cours

Plusieurs tendances actuelles sont susceptibles de modifier significativement tant la vente en ligne, la vente physique que la logistique d'acheminement. Cela concerne à la fois l'interface (développement du m-commerce*, celui qui s'effectue via un smartphone) que le management à travers l'usage des réseaux sociaux (social shopping), la digitalisation des boutiques physiques (hologrammes, bornes interactives, miroirs virtuels, cabines d'essayage intelligentes... tout ce qui relève du digital-in-store*) ou la préférence pour de nouveaux modèles de livraison comme le delivery crowdsourcing* (appel à un particulier plutôt qu'à un professionnel pour effectuer une partie de l'itinéraire de livraison) (Conseil central de l'économie, 2022b ; Colaitis et al., 2021).

De nouveaux comportements d'achats sont également observés : le webrooming* et le showrooming* impliquent l'utilisation d'internet pendant le parcours d'achat. Le premier apparaît lorsqu'un consommateur compare les prix en ligne avant de finaliser son achat dans un magasin physique tandis que le second opère dans un sens inverse.

Synthèse des éléments essentiels

- **Pouvoir du consommateur** renforcé (pouvoir d'achat et pouvoir d'agir)
- Affaiblissement des **distributeurs traditionnels**
- Développement d'un **nouveau paradigme** : on n'achète plus un produit, mais un vécu
- Transformation dans la façon d'envisager **le management et la rencontre client-produit** (omnicanalité)
- Nettement défavorable à l'**environnement**
- Révolution de la **e-logistique** (entrepotage, acheminement, configuration urbaine)
- Boom des **emballages** et nouvelle fonction liée à la communication
- Difficulté pour identifier l'impact réel en matière d'**emploi**
- **Fiscalement** peu avantageux

⁸ L'activité indépendante est très fréquente dans l'e-commerce. Les travailleurs indépendants représentaient en 2019 60% des effectifs du secteur des pure players (Conseil central de l'économie, 2023b).

Selon le dernier Baromètre de maturité numérique des entreprises (Agence du Numérique, 2022), 56 532 entreprises wallonnes font affaire dans le secteur du commerce, employant 134 343 personnes. De ce fait, le commerce constitue le deuxième secteur pourvoyeur d'emplois en Wallonie, après les services aux entreprises. Retis, comme précisé dans le chapitre précédent, estimait à environ 13 000 le nombre de personnes œuvrant spécifiquement dans le secteur de l'e-commerce à l'échelle non plus de la Région wallonne mais du pays. Quels postes occupent-ils exactement ? Quelles formations qualifient les salariés du secteur ? Quelles sont les opportunités d'emploi en ce qui concerne le Brabant wallon ? Ce chapitre est destiné à apporter un éclairage à ce sujet.

Secteur relativement nouveau et aux contours mal définis, il est difficile de répertorier l'ensemble des métiers qui se ramifient à cette branche et ce d'autant plus que dans les différentes nomenclatures existantes, l'identification des métiers du commerce en ligne n'existe pas en tant que tel.

La démarche qui vise à prendre appui sur les métiers du commerce ne peut constituer qu'un point de départ approximatif. En effet, de même que l'e-commerce nécessite de nouvelles compétences qui éclipsent la simple numérisation du catalogue de produits, le profil des travailleurs du secteur n'est pas entièrement similaire à celui de la vente traditionnelle. Ainsi, comme le chapitre suivant le soulignera, si le commerce est connu pour être un secteur relativement accessible aux personnes peu qualifiées, le commerce en ligne va plutôt exiger des profils très qualifiés en métiers du marketing et de l'informatique (SFMQ, 2019). Pour élaborer une classification des métiers du commerce numérique, nous partirons plutôt d'un classement proposé par le Forem lors d'une intervention au CESE Wallonie en mars 2023⁹.

Le tableau suivant propose une liste non exhaustive des métiers qui se rapportent au commerce numérique selon quatre axes : les métiers liés à la proposition de valeur, les métiers de la logistique, les métiers autour de la boutique en ligne et enfin, les métiers liés au marketing. Pour chaque métier identifié, différentes informations potentiellement utiles à de futures comparaisons ou analyses sont mentionnées. Elles sont relatives à des répertoires de métiers auxquels sont notamment associées des compétences. Le **code REM** (Référence Emploi Métier), la version 3 du **code ROME** (Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois) et le **code SJABLOON** sont des nomenclatures qui permettent à différentes institutions nationales et internationales impliquées dans l'emploi et la formation de traiter des informations.

Le tableau présenté spécifie également si les **fonctions** citées sont considérées comme **critiques** (relativement plus difficiles à pourvoir que d'autres du fait des conditions de travail et/ou du manque d'adéquation entre l'offre et le profil du candidat) ou **en pénurie** (parmi les fonctions critiques, celles où la réserve de main-d'œuvre est insuffisante). Les métiers mis en avant dans les dernières **thématiques communes** de l'IBEFE du Brabant wallon (octobre 2023) sont également signalés. Il s'agit de métiers pour lesquels, en raison de critères liés aux besoins d'emploi et à l'offre d'enseignement et de formation existante dans le bassin, des recommandations ont été formulées.

⁹ https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/Evenement/S%C3%A9minaire%20E-commerce%20-%2024.03.2023/04_A.Duhain-Forem-CESEW%20E-Commerce%20240323.pdf

Ces recommandations concernent la création ou le maintien d'une offre de formation dans le cadre de la formation initiale (pour un public en âge d'obligation scolaire et/ou de jeunes adultes ; enseignement ordinaire de plein exercice et en alternance, enseignement spécialisé et apprentissage IFAPME) ou pour adultes (pour un public n'étant plus dans l'obligation scolaire ; CISP, FOREM, enseignement de promotion sociale, formation en chef d'entreprise IFAPME). Elles ne concernent donc pas les formations de l'enseignement supérieur.

Pour une vue plus exhaustive, le tableau mentionne également les données disponibles sur le **marché de l'emploi** dans le Brabant wallon. Il s'agit du nombre d'**opportunités d'emploi**, à savoir le nombre d'ouverture de postes de travail reçue par le Forem et par d'autres services publics de l'emploi, mais aussi par des partenaires privés en 2022 (jusqu'au 27 septembre). Ces données ne sont donc pas exhaustives car une grande partie des opportunités ne transite pas par le Forem. Est également présent le **positionnement des demandeurs d'emploi inoccupés** au 1^{er} décembre 2022, c'est-à-dire, le nombre de demandeurs d'emplois inoccupés inscrits dans le métier et domiciliés dans le Brabant wallon.

En dernier lieu, une **définition**, celle le plus souvent retenue par le Forem, est proposée pour chacun des métiers répertoriés.

Liste des abréviations

FI : Formation initiale

FA : Formation pour adulte

O.E. : Opportunité(s) d'emploi

DE Pos. : Demandeur(s) d'emploi inoccupés positionné(s)

Métiers qui se rapportent à l'e-commerce						
Intitulé du métier	Code REM	Code ROME V3	Code SJABLOON	Fonction critique ou en pénurie (2023)	Thématique commune (2023)	Données sur le marché de l'emploi en BW (2022)
Métiers liés à la proposition de valeur (le produit)						
Chef de produit	3311401	M1703 management et gestion de produit	M170301-1 chef de produit	Critique		28 O.E. 27 DE pos.
↳	Assure la responsabilité ou participe au développement d'un produit ou d'un service, d'une ligne de produits ou de services, depuis leur conception jusqu'à leur mise à disposition sur le marché.					
	Les difficultés de recrutement sont conjoncturelles. Elles proviennent essentiellement du manque d'expérience des candidats. Pour accéder à cette fonction, un diplôme de l'enseignement supérieur et de l'expérience sont généralement demandés. Les langues constituent un atout.					
Responsable commercial	3311301	D1406	D140601-1 responsable des ventes	En pénurie		171 O.E. 119 DE pos.
↳	Met en œuvre et réalise, dans son secteur géographique et dans son domaine, la politique commerciale définie par la direction ou avec elle. Est responsable de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour un webshop : responsable du développement des ventes sur internet. En charge de véhiculer l'image de l'entreprise ou de son client auprès du public et de sa clientèle.					

Intitulé du métier	Code REM	Code ROME V3	Code SJABLOON	Fonction critique ou en pénurie (2023)	Thématique commune (2023)	Données sur le marché de l'emploi en BW (2022)
--------------------	----------	--------------	---------------	--	---------------------------	--

Le métier est en pénurie structurelle en raison de la récurrence de la tension sur les cinq dernières années. « Les tensions observées dans ce métier seraient liées d'une part, à un faible nombre de candidatures lors des recrutements et d'autre part, à une inadéquation des profils des candidats par rapport aux besoins des entreprises. L'inadéquation se situerait particulièrement au niveau des compétences techniques et de l'expérience. »¹⁰
L'enseignement supérieur permet d'accéder à cette fonction, mais aussi certaines formations qualifiantes (IFAPME, centres de compétences, etc.).

Directeur des achats	3311102	M1102 direction des achats	M110201-1 responsable des achats	Critique		6. O.E. 11 DE pos.
-----------------------------	---------	-------------------------------	-------------------------------------	----------	--	-----------------------

☞ Définit et met en œuvre la politique des achats de l'entreprise selon des objectifs de rationalisation et de réduction des coûts. Dirige un service et coordonne une équipe.

« La fonction de responsable des achats est une fonction critique. C'est la première fois que le métier apparaît en tension au cours de ces dernières années. Selon les avis recueillis auprès des experts, les tensions seraient liées à une inadéquation des profils des candidats par rapport aux besoins des entreprises, particulièrement au niveau de la mobilité et des compétences non-techniques. »¹¹
Cette formation requiert généralement un diplôme de l'enseignement supérieur.

Data scientist	3232108	M1805 étude et développement informatique	M180501-2 data scientist	Critique		<i>O.E. non communiqué</i> 18 DE pos.
-----------------------	---------	--	-----------------------------	----------	--	--

☞ Traite de grandes quantités de données provenant de différentes sources pour les convertir en informations utiles à la gestion d'une entreprise. Utilise des outils et des logiciels spéciaux et écrit des algorithmes pour déverrouiller, structurer et analyser les données. Ces données servent de base pour les décisions concernant le développement du business.

« C'est essentiellement le diplôme et les compétences techniques qui feraient défaut selon les experts consultés. Ce métier demande des qualifications élevées (en général Master, bien qu'il existe également des formations professionnelles) et requiert la maîtrise de compétences en gestion, en mathématique/statistique et en informatique. Les filières universitaires dans le domaine sont relativement récentes. C'est un métier susceptible de connaître une forte demande car il est impliqué dans la transition digitale des entreprises, en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle ou du pilotage des activités par la donnée. »¹²

Métiers de la logistique

Responsable logistique	6131101	N1301 conception et organisation de la chaîne logistique	N130101-1 responsable logistique			602 O.E. 40 DE pos.
-------------------------------	---------	---	-------------------------------------	--	--	------------------------

☞ Conçoit ou participe à la définition des stratégies des flux logistiques dans l'entreprise dans une perspective d'efficacité technique, commerciale et financière.

Bien que le métier ne soit pas en pénurie, ni critique, un grand nombre d'opportunités d'emploi est recensé sur notre territoire (20,2% des offres wallonnes). Cependant, nous observons qu'il s'agit

¹⁰ <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste2023-fonctions-critiques.pdf>

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

Intitulé du métier	Code REM	Code ROME V3	Code SJABLOON	Fonction critique ou en pénurie (2023)	Thématique commune (2023)	Données sur le marché de l'emploi en BW (2022)
--------------------	----------	--------------	---------------	--	---------------------------	--

essentiellement des offres provenant d'autres partenaires (53,1%) et de l'intérim (40,9%). Le Bachelier en management de la logistique peut mener à ce métier.

Préparateur de commande en logistique	4331103	N1103 magasinage et préparation de commandes	N110301-1 magasinier	Critique (magasinier)	Maintien et création FI et FA ¹³	117 O.E. 50 DE pos.
--	---------	---	-------------------------	-----------------------	---	------------------------

☞ Exécute des opérations de préparation de commandes de marchandises, produits, matières premières... selon les procédures qualité, les règles d'hygiène et de sécurité et les impératifs de délais.

Le métier de préparateur de commandes en logistique est un métier accessible car il ne demande pas de diplôme spécifique. Généralement, une formation qualifiante, qui peut être de courte durée, suffit. Selon le secteur, le métier se développe.

Etant une fonction critique, l'évolution des chiffres d'offres d'emploi et de demandes d'emploi, ainsi que l'offre et la demande des formations pour ce métier reste un point de vigilance.

Responsable de la relation clientèle	3311503	M 1704 management relation clientèle	M170401-1 responsable des relations à la clientèle			59 O.E. 18 DE pos.
---	---------	---	---	--	--	-----------------------

☞ Organise et met en œuvre les modalités de traitement des demandes des clients, des consommateurs (suggestions, réclamations, besoins, ...) en lien avec les services concernés (marketing, commercial, communication, ...), selon des objectifs de fidélisation et de satisfaction de la clientèle. Il dirige un service et peut réaliser la gestion de dossiers clients. Dans une entreprise e-commerce, il optimise les trackings, les retours, le SAV, le click & collect.

Métiers autour de la boutique en ligne

Web designer	3221209	E1104 réalisation de contenus multimédias	E110401-1 concepteur de contenus multimédias			6 O.E. 69 DE pos.
---------------------	---------	--	---	--	--	----------------------

☞ Conçoit et réalise le design d'une interface web en tenant compte des contraintes spécifiques aux différents supports internet. Effectue la réalisation technique à l'aide des langages HTML et CSS.

Développeur web	3232103	M1805 études et développement informatique	M180501-1 analyste-développeur ICT	En pénurie	Création FI, maintien et création FA ¹⁴	44 O.E. 44 DE pos.
------------------------	---------	---	---------------------------------------	------------	--	-----------------------

☞ Développe, implémente de nouveaux sites et/ou met à jour un site existant en tenant compte des spécifications des intervenants.

Le métier compte parmi les métiers prioritaires de l'IBEFÉ car le métier est accessible à un public non issu de l'enseignement supérieur moyennant une formation complémentaire, par exemple en

¹³ Notamment parce que la fonction est critique et que le métier se développe.

¹⁴ Notamment parce qu'il s'agit d'un métier accessible à un public non issu de l'enseignement supérieur, moyennant une formation complémentaire et que bien que le Brabant wallon soit spécialisé dans ce secteur, l'offre de formations reste limitée.

Intitulé du métier	Code REM	Code ROME V3	Code SJABLOON	Fonction critique ou en pénurie (2023)	Thématique commune (2023)	Données sur le marché de l'emploi en BW (2022)
--------------------	----------	--------------	---------------	--	---------------------------	--

centre de compétences. Par ailleurs, Développeur web est le seul des métiers autour de la boutique en ligne à être en pénurie. « Ce métier est en pénurie de main-d'œuvre de manière structurelle. Le manque de candidats s'avère récurrent ces cinq dernières années. Les avis d'experts interrogés confirment le manque de candidats et l'inadéquation des profils de ces derniers par rapport à ceux attendus. C'est en termes de diplôme, de compétences ou encore d'expérience que cette inadéquation semble se marquer. Par ailleurs, l'utilisation de l'anglais technique est incontournable. »¹⁵

Le Brabant wallon est fortement spécialisé dans le secteur de l'informatique. De plus en plus de jeunes réalisent des sites web. Il s'agit d'une orientation socialement reconnue, qui permet une porte ouverte vers d'autres métiers de l'informatique ou vers l'enseignement supérieur. Aussi, le soutien de l'offre de formations dans ce métier reste d'application.

Architecte réseau	3232104 spécialiste de réseaux	M1801 Administration de système d'informations	M180101-2 gestionnaire de réseau			28. O.E. 12 DE pos.
--------------------------	-----------------------------------	---	-------------------------------------	--	--	------------------------

☞ Définit les composantes et l'architecture d'un réseau de communication informatique adapté aux besoins de l'entreprise et des utilisateurs. Supervise le bon fonctionnement de la communication entre les systèmes informatiques.

Un bac ou un master est souvent requis. Toutefois, en Région wallonne, des formations modulaires sont dispensées par des centres de compétences.¹⁶

Métiers liés au marketing

Community manager	3221303	E1101 animation de site multimédia	E110101-1 gestionnaire de site internet		Maintien FA ¹⁷	8 O.E. 35 DE Pos.
--------------------------	---------	---------------------------------------	--	--	---------------------------	----------------------

☞ Réalise l'animation d'un site multimédia (forum, chat, jeu, vente, emploi, administration, ...) et le suivi des relations et des échanges avec les clients, les internautes.

L'IBEFÉ observe un développement et une professionnalisation de la fonction. Il s'agit d'un métier d'avenir, une fonction qui se développe et se professionnalise. En revanche, peu d'opportunités d'emploi sont observées en Wallonie et plus particulièrement en Brabant wallon. L'Instance Bassin EFE du Brabant wallon recommande le maintien des formations pour adultes.

Responsable du plan média	3222201	E1402 Elaboration de plan média	E140201-1 Planificateur média			8 O.E. < 4 DE Pos.
----------------------------------	---------	------------------------------------	----------------------------------	--	--	-----------------------

☞ Définit et met en place des stratégies publicitaires en fonction des objectifs des annonceurs et des budgets fixés.

Cette fonction nécessite généralement un master. Il y a très peu d'opportunités d'emploi pour ce métier.

¹⁵ <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyse-liste2023-fonctions-critiques.pdf>

¹⁶ [280314 métiers de l'informatique \(bassinefe-bw.be\)](https://www.bassinefe-bw.be/280314-metiers-de-l-informatique)

¹⁷ Parce qu'il s'agit d'un métier d'avenir, d'une fonction qui se développe et se professionnalise.

A l'évidence, de nombreux autres acteurs sont impliqués dans la chaîne de valeur de l'e-commerce. Le directeur d'un magasin de détail qui diversifie son offre en vendant également en ligne ; le chauffeur-livreur qui transporte des marchandises achetées en ligne ; l'opérateur call-center qui prospecte des clients pour un webshop ; le graphiste qui soigne la présentation d'une boutique en ligne...

En définitive, après avoir compulsé la littérature scientifique et rencontré différents experts du domaine¹⁸, il nous paraît utile de soulever la question de la pertinence de la catégorisation du secteur de l'e-commerce en métiers. Rappelons que dans le contexte belge, près de 97% des webshops sont des micro-entreprises qui n'emploient pas ou peu de salariés.

Dès lors, il semble davantage judicieux de parler de compétences additionnelles. Un vendeur va lui-même suivre des formations courtes, souvent des webinaires, pour développer son activité en ligne. Dans certains cas, il fera appel à des collaborateurs extérieurs, hautement qualifiés, pour renforcer de façon ponctuelle sa plateforme numérique (comme un data scientist ou un web designer) mais il est très rare qu'il recrute des salariés spécialisés.

C'est dans cette optique que la Management School de HEC Liège a dressé une liste de seize compétences utiles à toute personne désireuse d'entreprendre une activité de commerce en ligne :

1. **Stratégie commerciale et planification** : Comprendre le marché cible, les tendances et la concurrence, et élaborer une stratégie solide pour son entreprise e-commerce.
2. **Connaissance du marché** : Savoir comment fonctionnent le secteur du e-commerce, les modèles commerciaux courants, les plateformes de vente en ligne et les canaux de distribution.
3. **Gestion de la chaîne d'approvisionnement** : Maîtriser la gestion des stocks, des fournisseurs et des expéditions pour garantir une expérience client fluide.
4. **Marketing en ligne** : Connaître les bases du marketing numérique, y compris le référencement (SEO), le marketing des médias sociaux, la publicité en ligne (SEA), et le marketing d'influence.
5. **Conception et expérience utilisateur (UX)** : Avoir une compréhension de base de la conception de sites web conviviaux, de l'architecture de l'information et de l'expérience client.
6. **Compétences techniques** : Savoir gérer ou superviser la plateforme e-commerce, comprendre les bases de la gestion de contenu (CMS), des systèmes de gestion d'inventaire, et de la sécurité en ligne.
7. **Analyse de données** : Être capable d'interpréter les données relatives aux ventes, aux clients et au comportement en ligne pour prendre des décisions éclairées.
8. **Service client** : Avoir des compétences en service client pour répondre aux questions des clients, gérer les retours et résoudre les problèmes de manière professionnelle.
9. **Compétences en négociation** : Savoir négocier avec les fournisseurs, les partenaires et éventuellement les plateformes de vente en ligne pour obtenir les meilleures conditions.
10. **Gestion financière** : Comprendre les principes de base de la comptabilité, des marges bénéficiaires, de la fixation des prix et de la gestion des flux de trésorerie.

¹⁸ Il s'agit de salariés du Forem, de l'IFAPME, du Syndicat Neutre pour Indépendants, de Digital Wallonia et de la Management School of HEC Liège.

11. **Compétences en communication** : Être capable de rédiger des descriptions de produits attrayantes, des messages marketing convaincants et de communiquer efficacement avec les clients.
12. **Veille technologique** : Rester à jour avec les dernières tendances technologiques et les développements dans le secteur du e-commerce.
13. **Adaptabilité** : Le e-commerce évolue rapidement, il est donc important d'être capable de s'adapter aux nouvelles tendances et aux changements de l'industrie.
14. **Créativité** : Trouver des moyens uniques de se démarquer de la concurrence et d'attirer l'attention des clients.
15. **Gestion du temps** : Gérer efficacement son temps pour gérer les opérations quotidiennes tout en planifiant la croissance à long terme.
16. **Esprit entrepreneurial** : Avoir une attitude proactive, être prêt à prendre des risques calculés et à saisir les opportunités.

Aider les commerçants, les acteurs du tourisme et de l'HoReCa ainsi que les professions libérales à développer ce type de compétences est l'objectif mis en avant dans le programme Digital Commerce initié en 2016. Cette action est pilotée par l'Agence du Numérique, avec le soutien du Syndicat Neutre pour Indépendants, de l'IFAPME, de Digital Wallonia et du Plan de Relance de la Wallonie. En juin 2023, un guide sur les bonnes pratiques en matière de commerce 4.0 a été présenté¹⁹. Il en dénombre neuf qui ont trait aux étapes clés du parcours client (trafic, conversion, fidélisation), à la stratégie internationale, au digital marketing ou encore à la collaboration avec les marketplaces. Plus de 5000 commerçants en Belgique ont déjà été sensibilisés et formés dans le cadre de ce programme.

Synthèse des éléments essentiels

- L'e-commerce : un secteur aux **contours mal définis**
- Plusieurs **fonctions critiques** au sein de ce secteur : Chef de produit, Directeur des achats, Data scientist et Préparateur de commande en logistique
- Plusieurs **métiers en pénurie** : Responsable commercial et Développeur web
- Un secteur où l'on **développe ses compétences** ou où l'on fait appel ponctuellement à des experts très qualifiés plutôt qu'un secteur où l'on recrute du personnel spécialisé

¹⁹ Pour une description détaillée : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digital-commerce-guide-2023/>

Une personne désireuse de se lancer dans la vente en ligne a plusieurs possibilités de formations. Selon ses compétences actuelles, ses centres d'intérêts ou le temps dont elle dispose, elle peut suivre des modules en ligne de quelques heures ou un cursus de trois ans. Ce chapitre est destiné à apporter une vue, la plus détaillée possible bien que non exhaustive, des formations dispensées en Brabant wallon susceptibles d'intéresser de (futurs) e-vendeurs.

Comme les 5000 commerçants, professionnels de l'HoReCa ou du tourisme évoqués dans le chapitre précédent, elle peut suivre des webinaires²⁰ initiés par l'Agence du Numérique²¹. Quatre thématiques principales orientent leur catalogue de formations : le site web, la visibilité web, la cybersécurité et l'e-commerce pour les vendeurs et les non-vendeurs. Plus précisément, un commerçant, hôtelier, restaurateur ou opérateur touristique peut participer gratuitement à des séminaires de quelques heures sur la création d'une fiche Google Business Profile, la sécurisation des données en ligne, la présence sur les réseaux sociaux, la fidélisation des clients par le digital ou encore sur la prise de rendez-vous automatisée. A la suite de ces webinaires de sensibilisation, le professionnel peut mettre en pratique ces nouvelles connaissances à travers des ateliers organisés à l'IFAPME (voir plus loin).

D'autres webinaires à destination des e-vendeurs émergent, notamment ceux réfléchis par Comeos²². La fédération belge du commerce et des services a mis au point différents webinaires accessibles gratuitement destinés à aider les commerçants à rendre leurs boutiques traditionnelles et/ou en ligne davantage conviviales pour l'ensemble de la population. Parmi les vidéos proposées, certaines sont axées sur l'accessibilité numérique pour les personnes aveugles et malvoyantes, pour les personnes sourdes et malentendantes, pour les personnes âgées ou encore pour les personnes ayant un handicap moteur.

D'autres personnes seront davantage intéressées par un bachelier en E-business (en haute école ou dans l'enseignement de promotion sociale) qui permet notamment de devenir responsable d'une stratégie e-commerce d'une entreprise²³. Devenues gestionnaires de projets digitaux, spécialistes entre autres du commerce 4.0, elles vont pouvoir analyser les besoins d'une structure pour augmenter leurs performances de vente.

Cependant, ce chapitre est surtout destiné à parcourir les différentes formations susceptibles d'intéresser les membres des Instances bassin. En effet, parmi leurs missions, les Instances détiennent un rôle d'appui au pilotage de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle. Ainsi, les tableaux suivants proposent une vue des formations existantes dans l'enseignement qualifiant, à l'IFAPME, dans les CISP (Centre d'insertion socio-professionnelle) et les Centres de compétences, mais aussi dans les établissements de promotion sociale du Brabant wallon²⁴. Seront également indiqués les données existantes sur le nombre de personnes qui suivent ces cours.

²⁰ Séminaires tenus sur le web.

²¹ Pour une description détaillée : <https://www.sninet.be/fr/formations>

²² Leur catalogue de formations est accessible ici : <https://www.xn--aprsvous-30a.be/formations-et-webinaires>

²³ Ce cursus est notamment organisé à Bruxelles, Namur, Liège, Tournai et Mons.

²⁴ Seront également listées les formations remarquables, celles qui, bien qu'en dehors de notre bassin, sont à mentionner tant elles possèdent un caractère unique directement lié à l'e-commerce.

Formation initiale

Enseignement qualifiant

Intitulé de la formation	Communes du Brabant wallon où l'option est organisée	Effectifs en 2020-2021	Effectifs en 2021-2022
Technicien commercial (TQ ²⁵)	Nivelles	55	46
	Court-Saint-Etienne		
Vendeur (P ²⁶ -PE ²⁷) /ALT49 ²⁸)	Nivelles	36 PE/ 87 ALT49	35 PE/ 79 ALT49
	Braine-l'Alleud		
	Court-Saint-Etienne		
Auxiliaire de magasin (P)	Tubize (ALT Spécifique)	26	20
	Nivelles (PE-ALT 47 ²⁹ , Spécialisé)	6	10
Equipier logistique (P-PE)	Waterloo	13	11

Aucune de ces formations ne prépare directement ses participants à la vente en ligne (il n'en existe pas), mais le contenu de leurs cours est lié à la vente au sens large. Ainsi, l'élève **Technicien commercial** suit des cours de techniques de vente et de marketing ou encore de droit fiscal et commercial pour pouvoir informer et conseiller un client et faire prospérer son entreprise. Le métier **Auxiliaire de magasin** est davantage associé à celui de caissier. L'**Equipier logistique**, quant à lui, assure la réception, le déchargement et la mise en rayon des produits livrés.

²⁵ TQ : Technique qualifiant

²⁶ P : Professionnel

²⁷ PE : Plein exercice

²⁸ ALT 49 : Alternance 49

²⁹ ALT 47 : Alternance 47

Formation pour adulte

IFAPME

Intitulé de la formation	Type de formation	Sites du Brabant wallon où la formation est dispensée	Inscrits en 2020-2021	Inscrits en 2021-2022
Entrepreneur E-commerce	Chef d'entreprise	Perwez	9	11 Chefs d'entreprise
↗	Pendant une année, les participants seront notamment formés au référencement d'un site internet, à la réalisation, la conceptualisation et la maintenance d'un site, à la gestion des paiements et à la gestion des stocks, des commandes et de la logistique.			
Community manager	Coordination et encadrement (COEN) Chef d'entreprise	Perwez	12 COEN	10 COEN 1 Chef d'entreprise
↗	Cette formation, prévue pour durer un an, initie ses participants à la production graphique, à la veille et l'e-reputation, à la modération et gestion de crise, à l'écriture pour internet ou encore à l'animation de sa communauté sur les réseaux.			
Gestionnaire de projet en digital marketing	Coordination et encadrement	Wavre	0	5
↗	Co-responsable de la stratégie marketing et/ou de sa mise en œuvre pour les produits de l'entreprise, il maîtrise les fondements du marketing et les applique dans un environnement digital. Au terme de deux années de formations, les participants auront suivi une variété de cours allant de la communication digitale et omnicanale au cadre juridique au marketing digital, en passant par l'informatique appliquée.			
Gestionnaire d'un point de vente	Chef d'entreprise	Wavre et Perwez	33 à Wavre	23 à Wavre, 1 à Perwez
↗	Gérant d'un magasin, d'une boutique ou d'un supermarché, il supervise les activités commerciales et logistiques autant que le management d'équipe de vendeurs et de magasiniers. Au cours de cette formation de deux ans, il va bénéficier de cours sur la vente en ligne mais également sur la visibilité web et la stratégie commerciale digitale ou encore sur le site web.			

Ces cours sont notamment admissibles aux personnes porteuses du CESS³⁰. La pratique en entreprise, via le modèle de formation en alternance, est recommandée dans les trois premières formations citées : environ 8 heures de cours en horaire décalé et 30 heures de pratique rémunérée en entreprise chaque semaine. Les formations Entrepreneur e-commerce et Community manager sont

³⁰ Des dérogations sont prévues.

prévues pour durer un an, tandis que les formations Gestionnaire de projets en digital marketing et Gestionnaire d'un point de vente s'étalent sur deux années.

Community manager et Gestionnaire de projet en digital marketing sont des formations de type COEN, de coordination et d'encadrement. Cela signifie qu'elles permettent d'acquérir les compétences techniques spécifiques à un métier et préparent à exercer une fonction salariée d'encadrement de personnes au sein d'une entreprise (motivation, coaching, coordination de projets...). Toutefois, le programme n'organise pas de cours de gestion et, en conséquence, ne s'adresse pas à ceux qui souhaiteraient devenir indépendants. Si la création d'entreprise est l'objectif visé, alors le parcours de formation de chef d'entreprise est préférable.

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, l'IFAPME est partenaire du projet *Digital Commerce* aux côtés du Syndicat Neutre pour Indépendants (SNI) et d'autres acteurs. En ce sens, l'institut wallon invite les commerçants, hôteliers, restaurateurs et opérateurs touristiques qui ont visionné les webinaires du SNI à des ateliers formatifs. En groupes de maximum dix personnes, les participants peuvent suivre gratuitement des formations à distance ou en présentiel (dans les différents centres IFAPME de Wallonie) pour réussir la transformation digitale de leur entreprise. Ces ateliers portent sur :

- L'utilisation des marketplaces pour augmenter ses ventes
- L'intelligence artificielle pour les commerçants (initiation)
- La cybersécurité – protection des données
- La création d'un site e-commerce performant
- La promotion de son activité grâce à Tik Tok
- La création de visuels et de textes accrocheurs
- La création de vidéos
- L'usage professionnel de Facebook
- L'usage professionnel d'Instagram
- L'usage professionnel de Google Business Profile

Un autre pan du projet *Digital Commerce*, mené conjointement par le SNI et l'IFAPME, relève des « Digital Days ». Plusieurs fois par an, dans différentes villes de Wallonie, environ 150 indépendants (commerçants, titulaires de professions libérales, dirigeants de TPE et de PME...) se répartissent dans différents ateliers destinés à les aider à développer leur présence en ligne.

CISP

Les CISP, Centres d'Insertion Socioprofessionnelle, s'adressent à des adultes peu scolarisés et principalement demandeurs d'emploi inoccupés. Les stagiaires sont généralement éloignés de l'emploi et bénéficient non seulement d'une pédagogie spécifique pour développer des compétences générales ou précises, mais aussi d'un accompagnement psychosocial.

Formation	CISP	Lieu	Stagiaires 2020	Stagiaires 2021
Vente, manutention, logistique	Apides	Court-Saint-Etienne	14	18

Formation	CISP	Lieu	Stagiaires 2020	Stagiaires 2021
Petites et moyennes entreprises Réparation de smartphones et de tablettes	Collectif des femmes	Louvain-La-Neuve	7	9
Vente, manutention	Le Bric	Nivelles	2	9
Employé commercial	Service Jeunesse Brabant	Perwez	88	32
Techniques de vente	Service Jeunesse Brabant	Ottignies-LLN, Jodoigne, Wavre	/	/
Community manager	Service Jeunesse Brabant	Jodoigne, Wavre	/	/
Création de site internet	Service Jeunesse Brabant	Perwez	19	15

Formation	CISP	Lieu	Stagiaires 2020	Stagiaires 2021
Communication graphique	A idées formation	Nivelles	19	21
	↗	Une formation complète en communication d'une durée de 13 mois est proposée. Cependant, il est également possible de ne suivre que certains modules dont le module en communication d'entreprise, en communication web ou en communication appliquée aux réseaux sociaux.		
Accès aux métiers du numérique	CESEP	Nivelles	20	9
	↗	Pendant 21 semaines (hors stage), les participants s'initient à la conception de site web et à la programmation. Ils expérimentent des dépannages à distance, et créent à l'aide d'une imprimante 3D et de programmation robotique.		

CEFORA

Les formations de l'asbl Cefora s'adressent tant aux employés de la CP 200 (auxiliaire pour employés) qu'aux demandeurs d'emploi inoccupés. La plupart des formations suivantes (liste non exhaustive) ne nécessitent pas de prérequis si ce n'est une aisance relative avec un ordinateur et/ou un smartphone.

Vidéo marketing : comment réussir ses vidéos avec un smartphone	Formation d'un jour à Wavre ou Louvain-la-Neuve autour de la réalisation d'une vidéo à partir d'un smartphone dans un contexte professionnel.
Ecrivez pour le web et les réseaux sociaux	Formation d'une demi-journée en ligne destinée aux communicants désireux de créer des textes plus engageants notamment sur les réseaux sociaux.
Google Analytics 4 base : analysez les données des visiteurs de votre site	Formation d'une demi-journée en ligne qui invite les détenteurs de site web à découvrir cet outil. Une formation plus avancée existe également.
Sales starter 1 : développez votre état d'esprit en tant que vendeur multicanal	Formation d'un jour à Wavre qui s'adresse à ceux qui entament un parcours commercial ou qui s'initie à la vente en ligne. Une formation plus avancée existe aussi.
Comment créer une expérience commerciale par téléphone ?	Formation d'une demi-journée en ligne qui traite de l'établissement d'une relation de collaboration durable à travers les appels.
Comment augmenter les conversions sur votre site web ?	Formation d'une demi-journée en ligne qui s'adresse aux responsables des sites web de leur entreprise.
Intelligence artificielle : découvrez son potentiel pour votre marketing	Formation d'une demi-journée en ligne destinée aux responsables du marketing digital.
Marketing digital : comment choisir les meilleurs canaux pour votre business ?	Formation d'une demi-journée en ligne qui permet aux responsables marketing ou directeurs de PME de découvrir les canaux les plus adaptés à leurs besoins.
SEO base : augmentez votre visibilité sur Google	Formation d'une demi-journée en ligne qui permet aux développeur web, copywriter, responsable communication ou marketing de s'initier aux bases du Search Engine Optimization.

Cefora prévoit de mettre prochainement en place d'autres formations susceptibles d'intéresser les professionnels de l'e-commerce : Conseiller service clientèle, Web application developer, Conseiller gestion relation à distance ou encore Assistant import-export.

Pour les employés d'autres commissions paritaires que la 200, il existe notamment « Commerce Training », un fonds de formation et de carrière pour le commerce. Ils proposent la formation d'un jour « Upgrade your digital skills » dont le programme est ajusté aux besoins de son entreprise et qui peut comprendre la gestion des outils numériques, la sensibilisation et la gestion de la numérisation et la maîtrise des médias.

Centres de compétences

Les centres de compétences sont des lieux de formation, d'information et de sensibilisation ancrés dans des pôles de développement économique. Ils s'adressent aux travailleurs, demandeurs d'emploi, étudiants, enseignants et aux chefs ou cadres d'entreprise. La coordination des centres de compétences est assurée par le Forem.

Formation	Centre	Lieu	Effectifs 2021	Effectifs 2022
Coordinateur e-business (Strategic e-business manager)	CDC Business/Forem et IFAPME	Gosselies, avec possibilité d'une décentralisation partout en Wallonie		9 demandeurs d'emploi inscrits au Forem
				<p><i>Formation qualifiante</i></p> <p>Pendant deux mois, les participants suivent des cours d'e-marketing, d'outils de veille stratégique, de techniques commerciales et de techniques marketing, de Design Thinking, de notions clés de logistique ou encore de notions d'emballages et de packaging.</p> <p>Cette formation s'adresse aussi bien aux détenteurs du CESS (pour autant qu'ils aient une expérience de trois ans) qu'aux diplômés de l'enseignement supérieur (bachelier ou master), peu importe leur domaine d'expertise.</p>
Conseiller technico-commercial	CDC Business/Forem et IFAPME	Nivelles		11
				<p><i>Formation qualifiante</i></p> <p>D'une durée de quatre mois de cours théorique et de six semaines de mise en pratique, cette formation vise à la fois à améliorer ses connaissances dans la vente, la prospection, la fidélisation du portefeuille de clients, mais également à faire remonter les informations de terrain vers les différents niveaux de l'entreprise. Au programme notamment : de l'e-business.</p> <p>Cette formation s'adresse à tous ceux qui détiennent au minimum le CESS, qui disposent du permis de conduire et de connaissance des outils bureautiques. Par ailleurs, les personnes qui ont une expérience dans le secteur industriel ou technique peuvent également y trouver un intérêt.</p>

Formation	Centre	Lieu	Effectifs 2021	Effectifs 2022
Responsable commercial	CDC Business/Forem et IFAPME	Gosselies, avec possibilité d'une décentralisation partout en Wallonie		
↘	<p align="right"><i>Formation qualifiante</i></p> <p>Cette formation hybride (en présentiel et en distanciel) s'étend sur quatre mois de cours théorique et quatre semaines de stage en entreprise. Elle s'adresse aux demandeurs d'emploi titulaires au minimum d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et qui possèdent déjà plusieurs années d'expérience dans la vente B2B ou B2C.</p> <p>Elle s'intéresse au recrutement, à la formation et à la motivation d'une équipe de commerçants, à la définition d'une stratégie marketing, à la gestion des réunions ou encore des entretiens d'évaluation.</p>			
Vendeur en magasin	CDC Business/Forem et IFAPME	Nivelles		
↘	<p align="right"><i>Formation qualifiante</i></p> <p>Cette formation de dix semaines (et un stage de 160h en entreprise) s'adresse aux demandeurs d'emploi, sans obligation de diplômes. Une journée de la formation est consacrée à la relation au client dans un monde digital. Trois jours à des modules numériques. Le reste du temps porte sur les techniques de vente, le marketing, la gestion du stock ou encore à la gestion des plaintes.</p>			
Community management	Technofutur TIC (Axisparc)	Mont-Saint-Guibert		18
↘	<p align="right"><i>Formation continue</i></p> <p>Formation d'un jour destinée à mieux cerner entre autres la mise en place d'un système de veille éditoriale, les algorithmes des réseaux sociaux et la tenue d'un blog.</p>			
Se lancer dans un commerce en ligne	Technofutur TIC	e-learning		
↘	<p align="right"><i>Formation continue</i></p> <p>Cette formation en distanciel est composée de huit modules d'1h30 disponibles pendant cinq semaines. Elle s'adresse tant aux personnes qui débutent qu'à celles qui ont déjà une boutique physique. Après avoir cerné les contours de l'e-commerce, le cours informe sur la façon d'attirer des visiteurs sur son webshop, le choix de sa plateforme ou encore sur la gestion au quotidien.</p>			
Stratégie marketing liée à l'e-commerce	Cepegra	e-learning		
↘	<p align="right"><i>Formation continue</i></p> <p>Pendant 8 heures en distanciel, les participants apprennent à déterminer les méthodes d'e-marketing les plus appropriées pour leur e-shop, et à augmenter le nombre de visiteurs sur leur site.</p>			

Infrastructure en logistique et e-commerce	CDC Forem Logistique	Jumet (fin 2025) ³¹		
--	----------------------	--------------------------------	--	--

Promotion sociale

Formation	Etablissement	Types de formation	Inscrits en 2021 aux épreuves intégrées	Maximum inscrit ³² en 2021
Bachelier en marketing	Ifosup (Wavre)	Enseignement supérieur		21
	↗	<p>Pendant trois ans, ces cours du soir portent sur l'anglais en situation appliquée, les statistiques, l'organisation des entreprises, le management, les techniques de marketing, les techniques de créativité, la distribution et le merchandising ou encore sur la comptabilité.</p> <p>Cette formation s'adresse en général aux détenteurs du CESS et débouche sur des métiers tels que Responsable de la communication, Sales manager ou Expert en marketing.</p>		
Technicien commercial	Ifosup, en partenariat avec l'IPFC (Wavre)	Enseignement secondaire	18	
	↗	<p>Le programme de cours est composé de mathématique appliquée au secteur commercial, de bases de comptabilité, de langues étrangères en situation, d'éléments de droits appliqués au commerce ou encore de techniques commerciales.</p> <p>Destinée à des étudiants qui détiennent le certificat de l'enseignement secondaire du deuxième degré ou qui réussissent l'épreuve d'admission, cette formation a lieu en cours du jour pendant un an.</p>		

³¹ Bien que se situant dans un autre bassin, ce centre de compétences est mentionné vu sa spécificité dans le commerce numérique. Un espace sera dédié à la préparation de commande sous douane. D'autres seront consacrés à l'emballage sur quais de déchargement ou encore à la logistique des retours.

³² L'enseignement de promotion sociale est modulaire. Autrement dit, les apprenants s'inscrivent à des unités d'enseignement qui, ensemble, peuvent former des filières qualifiantes. Le maximum inscrit correspond aux inscriptions d'un cours spécifiques à la formation qualifiante (non commune à d'autres formations) pour lequel il y a le plus d'inscriptions.

Synthèse des éléments essentiels

- Dans l'**enseignement qualifiant**, aucune formation spécifique à l'e-commerce
- A l'**IFPAME**, quatre formations d'un ou deux ans centrées directement ou indirectement sur le commerce numérique
- Une multitude de **webinaires** dont certains suivis par des ateliers de mise en pratique à l'**IFAPME**
- Huit formations dans les **CISP** plutôt en lien indirect avec l'e-commerce
- Dans les **centres de compétences**, deux formations (Community management et Vendeur en magasin) prévues d'office en Brabant wallon
- En **promotion sociale**, une formation de l'enseignement secondaire et un bachelier (tous deux en lien indirect avec le commerce numérique)

CONCLUSIONS ET PISTES DE RECOMMANDATIONS

Plus que jamais, le numérique se transforme et soulève de nouvelles interrogations quant au rôle des entreprises et à nos habitudes de consommation. Depuis les années 2000, l'e-commerce s'est progressivement imposé comme une approche inévitable de la vente et de la consommation. La fédération patronale du commerce, Comeos, estime d'ailleurs que dans un futur proche la proportion d'e-acheteurs s'élèvera à 94%.

Actuellement en Belgique, le secteur du commerce numérique est porté par moins de 60 000 entreprises, pour la plupart, de très petites tailles et prioritairement impliquées dans la vente traditionnelle. Même si les transactions sont en croissance, le secteur lui-même peine à se développer. Plusieurs raisons ont été évoquées, telles que la difficulté de faire affaire dans un marché multilingue, dans une petite économie marquée par une pénurie de main-d'œuvre et une rareté des terrains logistiques. Vu le potentiel de croissance du commerce numérique, les enjeux sont considérables et les changements, inévitables si ce n'est souhaitable.

Ainsi, Retis avertit de la nécessité de se préparer aux probables mutations structurelles sur le long terme. Le cabinet-conseil spécialisé dans l'e-commerce envisage trois transformations majeures. La première se produirait sur le plan immobilier avec un double mouvement : « une diminution significative de la superficie totale commerciale [et] l'e-commerce à intégrer dans le schéma (économique et spatial) de développement commercial municipal ». La deuxième concernerait le niveau des qualifications. Il faudrait s'attendre à une « mutation des besoins, avec d'un côté des postes très hautement qualifiés, et d'autres très peu qualifiés (notamment dans la manutention), qui peuvent être robotisés ». Enfin, la dernière transformation serait d'ordre environnemental, avec une plus grande conscientisation du consommateur et de nouveaux domaines de recherche pour diminuer l'impact environnemental (CESE Wallonie, 2023).

Le besoin pour les postes très hautement qualifiés qu'évoquait Retis est l'une des conclusions tirées de la revue de la littérature, mais également de la rencontre avec certains experts. Il semble en effet que le commerce en ligne va plutôt exiger des profils très qualifiés en métiers du marketing et, surtout, de l'informatique. Or, les entrepreneurs, dans l'écrasante majorité, n'emploient aucun salarié. Aussi, pour eux, l'important n'est pas tant de connaître les profils à recruter que de développer eux-mêmes leurs compétences dans la vente en ligne. Pour y parvenir, ils peuvent profiter de nombreux webinaires ou formations souvent courtes dont la diffusion gagne à être promue par l'Instance Bassin EFE du Brabant wallon. L'offre des centres de compétences, notamment, est présente et en constante évolution.

D'ailleurs, les évolutions, tant celles relatives à l'offre de formations que celles du contenu et du volume des métiers, ou celles des enjeux du commerce en ligne restent des points de vigilance. Ce secteur qui n'en est pas réellement un ramifie d'autres secteurs. Il bouleverse et est bouleversé par la vente, le marketing, l'informatique ou encore la manutention et la logistique. La mise en place d'un groupe de travail dédié à ces questions-là serait propre à enrichir toujours mieux nos recommandations.

Synthèse des recommandations

- Favoriser la mise à jour des compétences professionnelles à travers une large diffusion de l'offre de formations, en vue d'une bonne utilisation par les différents publics (chefs d'entreprise, travailleurs, demandeurs d'emploi, apprentis, enseignants, étudiants).
- Mettre en place un groupe de travail réunissant différents acteurs locaux de la formation, de l'emploi et du secteur afin de mieux cerner leurs besoins et leurs enjeux.

Articles de revue

Alimahomed-Wilson, J., & Ben Guigui, M. (2020). La révolution de la e-logistique. E-commerce, travail et retransformation de la chaîne d'approvisionnement de la Californie du Sud. *Travail et emploi*, 3 (162), pp. 103-126. <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2020-3-page-103.htm>

Badot, O., Lemoine, J-F., & Ochs, A. (2019). « Distribution 4.0 » : une nouvelle révolution commerciale ?, *L'Economie politique*, 1 (81), pp. 8-22. <https://doi.org/10.3917/leco.081.0008>

Barba, C., Alarcon, P., Gratadour, J., Isaac, H., Oualid, P. & Volle, P. (2011). Le commerce électronique : évolution ou révolution ? *Entreprises et histoire*, 3 (64), pp. 167-182. <https://doi.org/10.3917/eh.064.0167>

Fulconis, F., & Philipp, B. (2018). La question des emballages d'expédition dans l'E-commerce: une affaire de logistique et de marketing. *Projectique*, 3 (21), pp. 23-41. <https://doi.org/10.3917/proj.021.0023>

Malay, O., & Van Tichelen, C. (2022). E-commerce: peut-on dompter le dernier-né du capitalisme? *La revue nouvelle*, 6 (6), pp. 11-15. <https://doi.org/10.3917/rn.224.0011>

Moati, P. (2021). L'e-commerce va-t-il tout remplacer? *Constructif*, 2 (59), pp. 20-23. <https://doi.org/10.3917/const.059.0020>

Moati, P. (2019). Les distributeurs face aux dangers de la « plate-formisation » du commerce. *L'économie politique*, 1 (81), pp. 23-33. <https://doi.org/10.3917/leco.081.0023>

Moatti, S. (2019). Les vitrines de la société. *L'économie de la politique*, 1 (81), pp. 5-7. <https://doi.org/10.3917/leco.081.0005>

Etudes et rapports

Agence du Numérique. (2023). *Baromètre 2023 de maturité numérique des citoyens wallons*. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens-2023-e-commerce/>

Agence du Numérique. (2022). *Baromètre 2022 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022/>

Agence du Numérique. (2021). *Baromètre 2021 de maturité numérique des citoyens wallons*. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens2021-perceptions/>

Brotcorne, P., Faure, L., Vendramin, P., & Dedonder, J. (2021). *Inclusion numérique. Les services numériques essentiels: profitables à toutes les personnes?* La Fondatoir Roi Baudouin. https://media.kbs-frb.be/fr/media/8708/2021_DigitalInclusionServicesEssentiels

Bpostgroup. (2022). *Third quarter 2022 results. Analyst call*. <https://bpostgroup.com/sites/default/files/2022-11/bpost%20Analyst%20Presentation%203Q22.pdf>

- Colaïtis, F., Allard, A., Castel, J., Ayache, C., Giraud, V., Kouts, A., Lejeune, B., & Maujean, B. (2021). *Cartographie des tendances. Edition 2020-2021*. Cap digital. https://5039954.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/5039954/Cartographie_des_tendances-CAPDIGITAL-2020-21.pdf
- Commission européenne. (2023). *Indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI) 2022. Belgique*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/desi-belgium>
- Conseil central de l'économie. (2023a). *Analyse de Porter : Compétitivité structurelle de l'e-commerce B2C belge*. <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/1114/les-defis-de-l-e-commerce-en-belgique/11>
- Conseil central de l'économie. (2023b). *E-commerce « Fact & Figures » sur l'emploi*. <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/1115/l-emploi-dans-les-secteurs-de-l-e-commerce/11>
- Conseil central de l'économie. (2022a). *Avis. Agenda de la durabilité pour l'e-commerce et la logistique belges*. <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/982/l-ecologisation-de-l-e-commerce-et-de-la-logistique>
- Conseil central de l'économie. (2022b). *Enjeux du commerce électronique pour le secteur de la distribution en Belgique*. <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/991/les-enjeux-du-commerce-electronique-pour-le-secteur-de-la-distribution>
- IBEFE Brabant wallon. (2023). *Rapport analytique et prospectif 2023*. <https://www.bassinfe-bw.be/2023--827--single>
- Ipsos. (2023). *E commerce survey prepared for Comeos*. https://static.comeos.be/Ipsos_Comeos_E-commerceSurvey_Report_1.pdf
- Jacob, D. (2022). *Etude statistique sur l'entrepreneuriat e-commerce belge*. Retis. <https://www.retis.be/wp-content/uploads/Etude-statistique-sur-lentrepreneuriat-e-commerce-belge-2022-1.pdf>
- JLL. (2022). *Quarterly Market Update Industrial & Logistics. Belgium Q3 2022*. <https://www.jll.be/en/trends-and-insights/research/jll-industrial-logistics-market-report-belgium-dashboard-h3-2022>
- Safeshops.be (2022). *Baromètre du commerce électronique. S1 2022*. https://www.safeshops.be/app/uploads/2022/11/20221026_FR_Barome%CC%80tre-du-commerce-e%CC%81lectronique_FR-2022S1-Final.pdf
- Sciberras, J-C. (2022). *Les métiers en 2030*. France Stratégie. Dares. https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/284354.pdf
- SFMQ. (2019). *Etude préliminaire. Les métiers de l'informatique*. https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/EP/EP_Informatique_version_finale.pdf
- Roland Berger Strategy. (2022). *Economie du numérique*. Sogepa et S.R.I.W. <https://content.digitalwallonia.be/post/20180322085111/Rapport-Economie-du-Num%C3%A9rique-Wallonie-2015-Roland-Berger.pdf>
- UNI Global union. (2021). *La taxation du commerce électronique et ses implications pour les états, les travailleurs et les syndicats*. https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/syndex_e-commerce_2021_fr_short.pdf

Pages Internet

CESE Wallonie. (2023). *Séminaire. E-commerce : Opportunité ou menace ? ; Vendre en ligne : un business florissant en Wallonie ? Par Damien Jacob*. Consulté le 15 juillet 2023.

[https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/Evenement/S%C3%A9minaire%20E-commerce%20-%2024.03.2023/03_Damien%20Jacob%20-%20ecom00%20-%20\(BE%20CESE%20Wallonie%20-%202023\).pdf](https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/Evenement/S%C3%A9minaire%20E-commerce%20-%2024.03.2023/03_Damien%20Jacob%20-%20ecom00%20-%20(BE%20CESE%20Wallonie%20-%202023).pdf)

OCDE. (2023). *Commerce numérique*. Consulté le 14 juin 2023.

<https://www.oecd.org/fr/echanges/sujets/commerce-numerique/>

Retis. (2023a). Nombre d'emplois dans l'e-commerce en Belgique. Consulté le 20 novembre 2023.

<https://www.retis.be/emploi-ecommerce-belgique/>

Retis. (2023b). Carte des e-commerçants en Belgique. Consulté le 20 novembre 2023.

<https://www.retis.be/emploi-ecommerce-belgique/>

SPF Economie (2023a). *Les entreprises et le commerce électronique*. Consulté le 20 janvier 2023.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/barometre-de-la-societe-de/les-entreprises-et-linternet/les-entreprises-et-le-commerce>

SPF Economie (2023b). *E-commerce*. Consulté le 20 janvier 2023.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/e-commerce>

SPF Economie (2023c). *Entreprises*. Consulté le 26 octobre 2023.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises>

Statbel (2023). *Utilisation des TIC auprès des ménages*. Consulté le 23 février 2023.

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/utilisation-des-tic-aupres-des-menages>

TomTom (2023). *TomTom Traffic Index. Ranking 2022*. Consulté le 14 septembre 2023.

<https://www.tomtom.com/traffic-index/ranking/>

Article de quotidien

Chetal Gaillard, M. (le 28 juin 2023). (Top 16 Cross-Border) Le Luxembourg, élu meilleur pays pour l'e-commerce transfrontalier européen. Ecommercemag.fr

<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/techno-ux-1226/barometre-etude-2193/Infographies/Le-Luxembourg-elu-meilleur-pays-pour-l-e-commerce-transfrontalier-383537.htm>

Jacob, D. (2022, 12 novembre). S'enrichir avec l'e-commerce en Belgique? *La Libre Belgique*.

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/295699/5/221112%20-%20Libre%20Eco.pdf>

Le Soir. (2023, 19 juin). Les entreprises régionales ne sont que 17% à pratiquer l'e-commerce. *Le Soir*.

<https://www.lesoir.be/520422/article/2023-06-19/les-entreprises-regionales-ne-sont-que-17-pratiquer-le-commerce>

Click & collect : mode d'achat par lequel un consommateur commande son produit en ligne sur Internet et effectue le retrait de son achat en point de vente.

Comeos : fédération patronale du commerce. Il représente le commerce et les services en Belgique, dans dix-huit secteurs différents - allant de l'alimentation à l'e-commerce, du bricolage à la mode et à la restauration.

Cross-Border Commerce Europe : plateforme dédiée à la promotion du commerce électronique transfrontalier en Europe.

Digital-in-store : digitalisation des points de vente (bornes interactives, miroirs virtuels, cabines d'essayage intelligentes, hologrammes...).

Delivery crowdsourcing : modèle de livraison faisant appel à un particulier indépendant pour effectuer une partie de l'itinéraire de livraison (souvent le dernier kilomètre), au lieu de la confier à un prestataire logistique spécialisé.

EDI (échange de données informatisé) : norme technique qui permet d'échanger des renseignements commerciaux entre deux organisations par voie électronique au lieu d'utiliser des documents papier.

Micro-entreprise : entreprise qui compte moins de dix salariés et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel ne dépassent pas deux millions d'euros.

M-commerce : e-commerce utilisant les technologies mobiles (« mobile commerce »)

Mixed players (click & mortars ; bricks & click) : acteurs qui combinent ventes en ligne et ventes physiques (selon différents ratios). Les détaillants alimentaires en font également partie même si leur activité e-commerce (Click&Collect, service de livraison...) reste récente.

PME : petites et moyennes entreprises. Entreprises qui occupent moins de 250 personnes et présentent soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total du bilan ne dépassant pas 43 millions d'euros (SPF Economie, 2023c).

Place de marché (place de marché électronique, marketplace) : site internet ou application utilisés par plusieurs entreprises pour vendre des produits (Booking, eBay, Amazon...). « Là où un site d'e-commerce ordinaire déploie un modèle de "commerçant" (achat pour revente), l'exploitant d'une place de marché se comporte comme un mandataire : il offre un service de mise en relation de l'offre et de la demande et se rémunère en tout ou partie sur la base des transactions réalisées par son entremise » (Moati, 2019, p.25).

S-commerce : e-commerce utilisant les réseaux sociaux (« social commerce »).

Pure players : commerçant proposant et vendant ses produits et services exclusivement en ligne – via une boutique en ligne, une plateforme, une application et/ou un réseau social. Il ne détient donc aucun point de vente physique, et l'ensemble de son offre est entièrement digitalisée.

Un **grand pure player** désigne une entreprise de ce type dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les dix millions d'euros.

Showrooming (store-to-web): mode d'achat dans lequel les consommateurs visitent un magasin physique pour évaluer/identifier un bien, mais décident ensuite de l'acheter en ligne.

Webrooming (web-to-store) : mode d'achat dans lequel les consommateurs visitent les plateformes en ligne pour comparer les prix et identifier ce qu'ils pourraient acheter, mais en dernière instance, effectuent leurs achats dans un magasin physique.