

# Étude visant à définir des mesures de soutien en faveur du commerce de proximité

## Rapport final

Rapport commandité par le  
SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie

Réalisé par  
Mathieu Jaspard  
Gilles Condé  
Damien Jacob

Sous la direction de  
Guénaél Devillet



## Table des matières

1.	Introduction.....	6
1.1.	Contexte de la mission .....	6
1.2.	Objectifs de la mission.....	7
2.	Le commerce de proximité.....	9
2.1.	Définition statistique.....	9
2.2.	Définition qualitative.....	10
2.2.1.	Dimensions du commerce de proximité .....	10
2.2.2.	Tendances et évolutions du commerce indépendant .....	11
3.	Diagnostic .....	14
3.1.	Analyse quantitative .....	14
3.1.1.	Présentation de la démarche globale.....	14
3.1.2.	NACEBEL et Agrégation sectorielle.....	15
3.1.3.	Analyse descriptive .....	16
3.1.4.	Mesure de la vulnérabilité .....	22
3.1.5.	Synthèse de l'analyse quantitative.....	26
3.2.	Approche qualitative.....	29
3.2.1.	Démarche générale.....	29
3.2.2.	Choix des lieux .....	31
3.2.3.	Témoignages : problèmes évoqués .....	31
3.2.4.	Hierarchie et classement des problématiques.....	37
3.3.	Situation de l'e-commerce.....	41
3.3.1.	Définition de l'e-commerce BtoC.....	41
3.3.2.	Solutions de vente en ligne .....	41
3.3.3.	État du marché e-commerce en Belgique.....	43
3.3.4.	Synthèse sur l'activité e-commerce .....	50
3.3.5.	Conclusions : menaces et opportunités pour le commerce de proximité....	51
4.	Benchmark.....	53
4.1.	Identification du commerce de proximité .....	53
4.2.	Chiffres clés.....	54
4.2.1.	Royaume-Uni.....	54
4.2.2.	France .....	55

---

4.2.3.	Grand-duché de Luxembourg.....	56
4.2.4.	Pays-Bas.....	56
4.3.	Principales mesures de soutien identifiées.....	57
4.3.1.	Royaume-Uni.....	57
4.3.2.	France.....	59
4.3.3.	Grand-Duché de Luxembourg.....	61
4.3.4.	Pays-Bas.....	62
4.4.	Conclusions.....	63
5.	Plan de soutien au commerce de proximité.....	65
5.1.	Stratégie de soutien.....	65
5.1.1.	Forces et faiblesses du commerce de proximité.....	65
5.1.2.	Objectifs et horizons de mise en œuvre.....	67
5.1.3.	Trois principaux axes de travail.....	68
5.2.	Plan d’actions opérationnel.....	72
5.2.1.	Structure générale et vision d’ensemble.....	72
5.2.2.	Actions spécifiques aux commerces de proximité.....	74
5.2.3.	Actions transversales complémentaires pour les commerçants indépendants.....	84
6.	Conclusions.....	87



## Table des figures

Figure 1. Participation du commerce de détail dans l'économie locale .....	6
Figure 2. Structure globale de la mission.....	8
Figure 3. Les dimensions du « commerce de proximité ».....	10
Figure 4. Les tendances et évolutions récentes du commerce de proximité.....	12
Figure 5. Schématisation de l'approche quantitative .....	14
Figure 6. Classification des commerces de proximité selon la nature commerciale.....	15
Figure 7. Évolution du nombre d'entreprises (2010-2014) .....	17
Figure 8. Évolution des créations et des radiations d'entreprises (2010-2014) .....	17
Figure 9. Indicateurs clés par domaine d'activité (2014) .....	18
Figure 10. Évolution en base 100 du nombre d'entreprises selon le domaine d'activité (2010-2014).....	19
Figure 11. Caractérisation régionale du commerce de proximité.....	20
Figure 12. Nombre d'entreprises et densité commerciale par arrondissement en 2014..	21
Figure 13. Évolution du nombre d'entreprises par arrondissement (2010-2014).....	21
Figure 14. Valeurs extrêmes de l'indice de vulnérabilité selon le secteur NACE5.....	23
Figure 15. Variables intégrées dans le modèle de régression .....	24
Figure 16. Résultats du modèle de régression.....	25
Figure 17. Résultats de l'ANOVA factorielle .....	26
Figure 18. Positionnement des secteurs d'activités NACE5 en termes d'instabilité et de vulnérabilité .....	28
Figure 19. Schématisation de l'état du commerce de proximité en Belgique.....	28
Figure 20. Schématisation de la méthodologie de l'approche qualitative.....	30
Figure 21. Hiérarchie des problématiques selon les témoignages des commerçants.....	39
Figure 22. Part du discours des commerçants sur l'origine de leurs problèmes .....	39
Figure 23. Classement des problématiques selon leur pertinence opérationnelle.....	40
Figure 24. Taux d'achat régulier en lignes – Eurostat, 2015 .....	44
Figure 25. Taux d'achat en ligne au cours des 12 derniers mois – Eurostat, 2015.....	44
Figure 26. Volume et proportion des établissements de moins de dix personnes du code NACE 47.910 – SPF Economie, 2016 .....	47
Figure 27. E-commerce au Royaume-Uni – E-commerce Europe, 2016 .....	54
Figure 28. E-commerce en France – E-commerce Europe, 2016 .....	55
Figure 29. E-commerce au Grand-duché de Luxembourg – E-commerce Europe, 2016..	56
Figure 30. E-commerce au Pays-Bas – E-commerce Europe, 2016 .....	57
Figure 31. Synthèse des démarches entreprises dans les pays voisins .....	64
Figure 32. Schématisation de la démarche globale de réalisation du plan d'actions.....	65
Figure 33. Principales forces et faiblesses du commerce de proximité .....	66
Figure 34. Ambitions chiffrées du plan de soutien .....	67
Figure 35. Interdépendance des trois axes de la stratégie de soutien.....	68
Figure 36. Structure générale du plan d'actions opérationnel.....	73
Figure 37. Schématisation des actions de l'axe 2 « culture de la proximité » .....	80

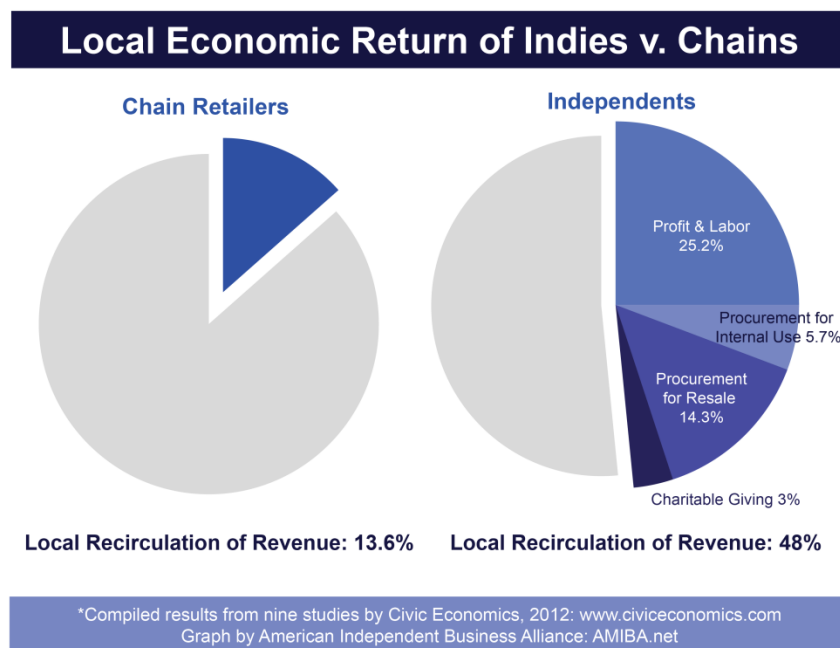
## 1. Introduction

### 1.1. Contexte de la mission

Dans des économies qui continuent à se tertiariser davantage, l'activité de commerce de détail devient, décennie après décennie, un des principaux employeurs au sein des pays occidentaux. D'après les derniers chiffres de la Banque Nationale de Belgique, le commerce de détail représente 6,74 % de l'emploi total en Belgique.

Après plusieurs décennies de déclin à la suite notamment du développement considérable des grandes chaînes commerciales, le commerce de proximité revient petit à petit sur le devant de la scène. Depuis quelques années, cette activité redevient un enjeu des acteurs politiques et économiques suite, d'une part, à la prise de conscience de l'importance de cette activité pour la vie des villes et des quartiers et, d'autre part, à la contribution de cette activité dans un modèle économique plus durable. Plusieurs études<sup>1</sup> montrent d'ailleurs que le commerce indépendant participerait davantage à l'économie locale que le commerce de détail en succursale (cf. cas aux États-Unis - Figure 1) notamment en constituant des chaînes de valeur locales.

**Figure 1. Participation du commerce de détail dans l'économie locale**



<sup>1</sup> Notamment, les études de cas menées dans plusieurs villes américaines par Civic Economics en 2012 : <http://www.civiceconomics.com/indie-impact.html>

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Le commerce de détail en général et le commerce de proximité en particulier est une fonction avant tout économique qui permet d'approvisionner les populations de produits et services qui répondent à leurs besoins vitaux. Il possède aussi une fonction d'animation des villages et des quartiers par sa capacité à générer des flux de personnes et à permettre des échanges au niveau local. Bien qu'il s'agisse avant tout d'une fonction induite, elle génère de nombreux emplois et représente un pan important de l'économie. Le contexte dans lequel est baignée la fonction du commerce de détail de proximité est marqué par de grandes évolutions en cours dans la société. La plus manifeste est sans conteste la révolution numérique qui touche la plupart des comportements des citoyens et influence les pratiques de vente. Au-delà de cette transformation majeure, l'évolution de la consommation de biens et de services évolue en lien avec le contexte de crise économique et le pouvoir d'achat du consommateur. La composition du budget des ménages belges est ainsi en mutation et reflète les changements de consommation.

L'offre commerciale est en perpétuelle transformation. Le commerce de détail ne cesse de se réinventer. Les formats et les canaux de vente poursuivent leur mutation et des oppositions apparaissent ou se concrétisent en lien avec les attentes des consommateurs : petits commerces – grandes surfaces ; commerce de proximité – complexe périphérique ; commerce sédentaire – e-commerce ... La fonction commerciale est caractérisée par une forte sensibilité au contexte local lui permettant de jouer un rôle de marqueur territorial déterminant des espaces dynamiques ou au contraire en déclin. Enfin, la législation sur les implantations commerciales a joué un rôle de régulation. Cette compétence aujourd'hui régionalisée est soumise à la directive « Services » de la Commission européenne qui vise à garantir une libre concurrence des entreprises de ce secteur.

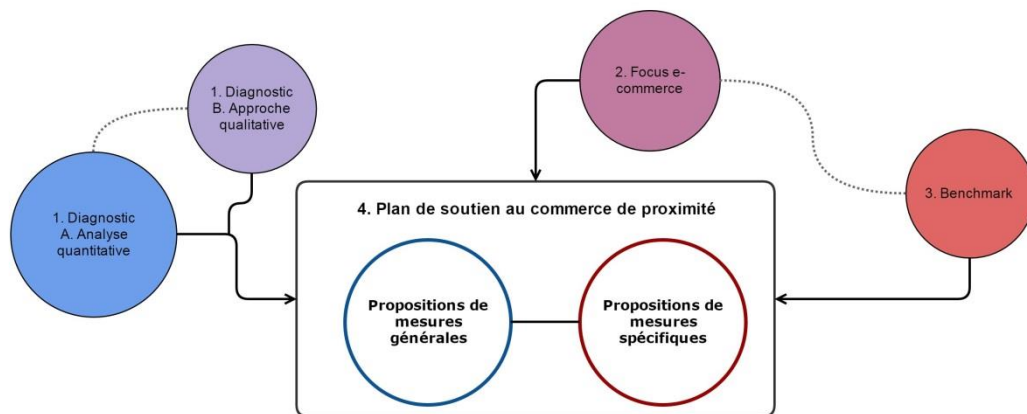
## 1.2. Objectifs de la mission

Dans ce contexte dynamique et spécifique, l'objectif de l'étude est de définir une série de mesures pour soutenir l'attractivité du « commerce de détail de proximité » afin de garantir l'approvisionnement des populations et soutenir les espaces de commerces. L'étude doit également identifier les opportunités de développement et les besoins de transformation de cette activité suite à la révolution du numérique. Dans le cadre de cette mission, le « commerce de proximité » est identifié comme une microentreprise de commerce de détail gérée par un indépendant. Cette définition pratique permet de mesurer l'activité sur base des statistiques existantes et est utilisée dans l'approche quantitative de cette mission. Elle est cependant approfondie afin d'approcher au mieux les réalités de terrain et de compléter l'analyse par une démarche qualitative auprès des commerçants.

La démarche générale proposée afin d'atteindre les objectifs a été rythmée par les quatre volets distincts adaptés depuis les spécifications techniques du cahier spécial des charges :

1. **Diagnostic** de l'état du commerce de proximité en Belgique :
  - a. **Analyse quantitative** du secteur du commerce de proximité en Belgique et de son évolution (période de 5 ans) ;
  - b. **Approche qualitative** du secteur réalisée au départ d'une enquête de terrain menée directement auprès des commerçants ;
2. **Analyse e-commerce** du commerce de proximité notamment en matière d'offre et de demande, de pratiques, de processus et d'outils ;
3. **Benchmark** des bonnes pratiques relevées au sein de quatre pays voisins (France, Grand-duché de Luxembourg, Royaume-Uni et Pays-Bas) à l'aide de personnes ressources ;
4. **Plan de soutien** au commerce de proximité soit la définition d'une stratégie de soutien de l'activité basée sur des objectifs quantitatifs et favorisant la mise en œuvre d'actions opérationnelles.

**Figure 2. Structure globale de la mission**



La Figure 2 présente une schématisation de la structure globale du contenu de la mission. Celle-ci s'appuie, tout d'abord, sur un diagnostic approfondi de l'état du commerce de proximité en Belgique. Ce diagnostic a fait l'objet d'un premier rapport intermédiaire établi au départ d'une analyse quantitative des données TVA relative à cette activité et d'une enquête de terrain menée auprès de 61 commerçants. Ensuite, un focus sur la situation de l'e-commerce en Belgique a été réalisé par le bureau Retis. Parallèlement, un benchmark a été mené afin d'identifier les bonnes pratiques pour soutenir le commerce de proximité dans quatre pays voisins. Le Focus e-commerce et le benchmark ont fait l'objet d'un second rapport intermédiaire. Ces différents volets complémentaires aboutissent à l'établissement de recommandations sur le soutien et le développement de l'activité électronique du commerce de proximité. Ce rapport intègre l'ensemble des phases de cette mission et propose l'établissement d'un plan de soutien au commerce de proximité composé d'objectifs, d'une stratégie et d'une série d'actions opérationnelles.

## 2. Le commerce de proximité

Le concept de « commerce de proximité » est précisément et objectivement défini dans le cahier spécial des charges. Cette définition et ses critères constitueront le cadre principal sur lequel s'établit l'analyse quantitative. Nous suggérons néanmoins de compléter cette définition en intégrant une série d'éléments plus qualitatifs permettant d'aborder toute la complexité du concept.

### 2.1. Définition statistique

L'objet de l'étude statistique est clairement identifié dans le cahier spécial des charges de cette mission. Pour rappel, il s'agit d'étudier les microsociétés<sup>2</sup> de commerce de détail gérées par un indépendant. Dans cette définition, seul le secteur d'activité laisse une marge de manœuvre à l'équipe de recherche dans son approche quantitative. Sur base de la littérature spécialisée et de son expérience en matière de commerce de détail, le SEGEFA a identifié 101 codes NACE 5 digits pouvant entrer dans la définition de commerce de détail de proximité. Outre l'entièreté de la catégorie NACE 47 (commerce de détail en magasin spécialisé – 77 codes), l'objet de l'étude statistique intègre également 24 codes NACE 5 digits issus des catégories 45 (Commerce de détail d'automobiles), 68 (activités immobilières), 79 (activités des agences de voyage), 82 (autres activités de soutien aux entreprises), 95 (réparation de biens personnels) et 96 (autres services personnels). Cet élargissement de la cible étudiée permet d'intégrer également une série d'activités de services à caractère commercial dont le fonctionnement est proche du commerce de détail de biens.

Plus précisément, l'objet de l'étude statistique répond aux critères suivants :

- Une microsociété soit une petite société qui ne dépasse pas plus d'une des limites suivantes :
  - Un total bilantaire de 350 000 euros ;
  - Un chiffre d'affaires de 700 000 euros ;
  - Une moyenne annuelle de 10 travailleurs.
- Une activité de commerce de détail définie par les 101 codes NACE 5 digits repris dans l'annexe 1 ;
- Une activité exercée par un indépendant (en personne physique ou morale / en franchise ou non).

Ce sont ces critères qui ont servi de filtres dans le cadre de l'extraction des données issues de la base de données des assujettis à la TVA.

---

<sup>2</sup> Selon la définition reprise dans la loi du 18 décembre 2015 (M.B. 30 décembre 2015) qui transpose la Directive comptable (Directive 2013/34/UE du 26 juin 2013) en droit belge.

## 2.2. Définition qualitative

La littérature spécialisée utilise une série de termes spécifiques pour caractériser le commerce de proximité. Les auteurs s'appuient souvent sur plusieurs angles de vue pour définir ce concept qu'il s'agisse du comportement d'achat des consommateurs (facilités, quotidienneté, commodités ...), du métier de commerçant (expertise, qualité du service ...) ou encore des lieux de commerces (densité, quartier, voisinage, accessibilité piétonne ...). Dans la plupart des cas, l'identification du commerce de proximité se fait par un mécanisme d'opposition aux grandes chaînes commerciales. La diversité qui caractérise le commerce de proximité est ainsi opposée à la standardisation des produits propres aux grandes surfaces. Le mécanisme est similaire pour l'idée de convivialité qui s'oppose à l'aspect impersonnel des achats réalisés au sein des grandes chaînes.

En réalité, aucun terme, aucun mot-clé ne prédomine sur les autres illustrant la difficulté de proposer une définition unique du commerce de proximité. Le concept est complexe et ses définitions sont multiples. L'activité de commerce de proximité revêt un caractère multidimensionnel et des spécificités propres qui sont discutés dans cette première partie du rapport.

### 2.2.1. Dimensions du commerce de proximité

Au-delà du type de produits vendus, la notion de « commerce de proximité » fait appel, de manière générale, à plusieurs dimensions imbriquées notamment une dimension économique, une dimension géographique, une dimension sociétale ou encore une dimension liée au type de gouvernance (cf. Figure 3).

**Figure 3. Les dimensions du « commerce de proximité »**



La dimension économique s'appuie, d'une part, sur la taille de l'établissement et, d'autre part, sur le volume / l'importance de l'activité. Les commerces de proximité sont généralement considérés comme des commerces de petite taille, avec un format inférieur à 100 m<sup>2</sup>. Cependant, la littérature s'accorde à dire que la tendance est à l'augmentation de la taille des commerces. Tendance à laquelle les commerces de proximité n'échappent pas. Il arrive dès lors que des commerces dit de proximité aient une taille

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

proche des 100-150 m<sup>2</sup>. Par ailleurs, les commerces de proximité se caractérisent par un volume d'activité modeste soit un chiffre d'affaires annuel et un nombre de travailleurs relativement limités.

**La dimension géographique** du commerce de proximité fait appel à la notion d'ancrage local de l'activité et de distance au consommateur. Il s'agit généralement d'établissements proches géographiquement de leur clientèle et dotés d'une zone de chalandise restreinte (mais variant néanmoins selon la densité urbaine du milieu). Géographiquement, le commerce de proximité est également une fonction sensible à son environnement proche. L'évolution de ce dernier en termes d'aménagement du territoire, de mobilité, de profil socio-économique de ses habitants, de sécurité voire d'image a un impact direct sur l'activité de commerce de proximité.

Plus spécifiquement, le fonctionnement spatial du commerce de proximité montre qu'il s'agit d'une fonction qui anime traditionnellement les espaces centraux des villes et des quartiers et qui nécessite une certaine concentration spatiale pour s'épanouir. Elle est fortement ancrée localement ce qui la rend particulièrement sensible aux facteurs environnementaux. Les commerces se renforcent mutuellement en formant des nodules commerciaux rayonnants et attractifs.

En termes de **gouvernance**, le commerce de proximité est souvent associé à des points de vente tenus par des indépendants (en franchise ou non). Généralement, ce mode de gestion favorise l'ancrage local mais, *a contrario*, augmente la sensibilité de l'activité à l'évolution de son environnement proche. Cependant, il n'est pas rare qu'un commerce assimilé comme étant un commerce de proximité fasse partie d'un réseau d'enseigne (ex : réseau de sandwicheries, de pharmacies, de kiosques... qui ne fonctionne pas avec des franchisés).

Enfin, en lien avec les deux composantes précédentes, **la dimension sociétale** du commerce de proximité est souvent oubliée dans les études car difficile à appréhender. Il s'agit du rôle joué par cette activité dans la vie et l'animation d'une rue, d'un quartier, d'un village. Le commerce de proximité est effectivement un lieu de vie créant du lien social entre les individus. Cette composante fait référence aux **interactions humaines**, aux liens qui se tissent entre le commerçant et le client. Cet aspect est généralement plus spécifique aux commerces de proximité qu'aux grandes surfaces. C'est notamment cette recherche de contact humain qui permet au commerce de proximité de se maintenir voire, depuis quelques années, de se redévelopper.

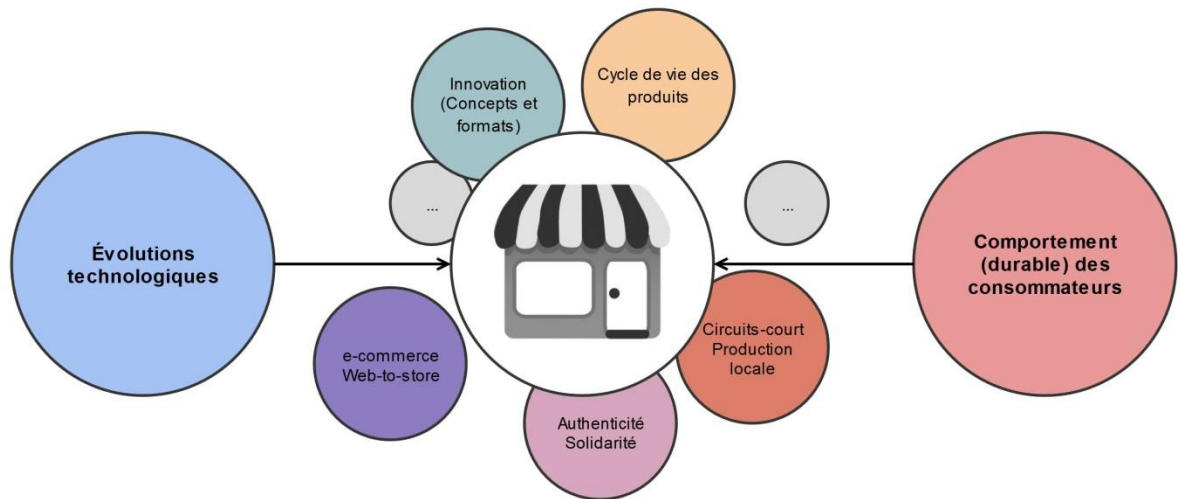
### 2.2.2. Tendances et évolutions du commerce indépendant

Les éléments discutés précédemment montrent que l'activité de commerce de détail est avant tout une fonction de marché. Le comportement du consommateur, sa diversité et sa complexité, impactent directement la structure du commerce de détail et, en particulier, celle du commerce de proximité. Plus encore que les autres types de commerce de détail, le commerce de proximité est particulièrement sensible aux évolutions socio-économiques.



Le commerce de proximité à l'instar de toute activité de commerce de détail est une fonction vivante en constante évolution. Sa transformation est induite par plusieurs tendances dont deux principales : les évolutions technologiques d'une part, et les attentes et les comportements des consommateurs, d'autre part (cf. Figure 4).

**Figure 4. Les tendances et évolutions récentes du commerce de proximité**



Les évolutions technologiques ont une influence particulière sur le commerce de proximité en transformant ou modifiant les canaux de distribution, les concepts et formats de vente voire même le cycle de vie des produits. La vente en ligne se développe désormais à un rythme soutenu ce qui a un impact sur les modes de distribution « traditionnels » et, par conséquent, sur le paysage général du commerce de proximité. À titre d'exemple, la location de supports audio et vidéo (« vidéothèques ») fortement représentée dans les années 1990 est, aujourd'hui, un type de concept pratiquement disparu. Les évolutions technologiques ont également eu une influence considérable sur les réseaux d'agences bancaires qui se réduisent désormais à quelques lieux centraux alors que ce service animait encore de nombreux quartiers il y a à peine 10 ans.

Par ailleurs, le développement plus durable de nos sociétés modifie le comportement des consommateurs qui selon les profils socio-économiques sont de plus en plus sensibilisés aux caractéristiques des produits et services achetés. Cette modification de comportement se marque par l'apparition de nouveaux modes de distribution favorisant notamment la proximité. Le commerce de proximité est particulièrement réceptif à cette évolution en proposant des concepts de vente en circuits-courts et en mettant l'accent sur la production locale. Il s'appuie également sur la recherche, plus subjective, par le consommateur d'une certaine authenticité et d'une solidarité autour du produit et/ou du service.

La combinaison de ces deux tendances fondamentales (révolution numérique et comportement durable des consommateurs) ouvrirait, selon plusieurs experts, de nouvelles perspectives pour l'activité de commerce de proximité. D'après une étude récente du bu-



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

reau Percepta<sup>3</sup>, le consommateur lierait de plus en plus Internet et commerce de proximité dans une *logique ROPPO (Research Online Purchase Offline)*. Selon les auteurs de cette étude, la révolution numérique est une opportunité pour le commerce de proximité qui, pour gagner en visibilité, *ne peut plus faire l'économie d'une présence sur le Web*. Les experts montrent également que les petites structures de commerce de détail (« small retailers ») seraient plus agiles face à la montée en puissance de l'e-commerce car ils s'appuient notamment sur un service de qualité que l'Online ne peut pas offrir aux consommateurs. Cette tendance est confirmée par une large enquête menée en 2015 dans plusieurs villes du Royaume-Uni<sup>4</sup> montrant que les consommateurs britanniques ont tendance à retourner préférentiellement faire leur achat dans des magasins physiques (« physical store ») et, particulièrement, aux seins des commerces indépendants proches de chez eux.

---

<sup>3</sup> Percepta, groupe Xerfi, *Le commerce indépendant de proximité face à Internet et au e-commerce*, 2015 : [http://www.xerfi.com/presentationetude/Le-commerce-independant-de-proximite-face-a-Internet-et-au-e-commerce\\_5DIS44](http://www.xerfi.com/presentationetude/Le-commerce-independant-de-proximite-face-a-Internet-et-au-e-commerce_5DIS44)

<sup>4</sup> MyHermes, *The UK's view on shopping with independent retailers*, 2015 : <https://www.myhermes.co.uk/help/news/the-uks-view-on-shopping-with-independent-retailers.html>

## 3. Diagnostic

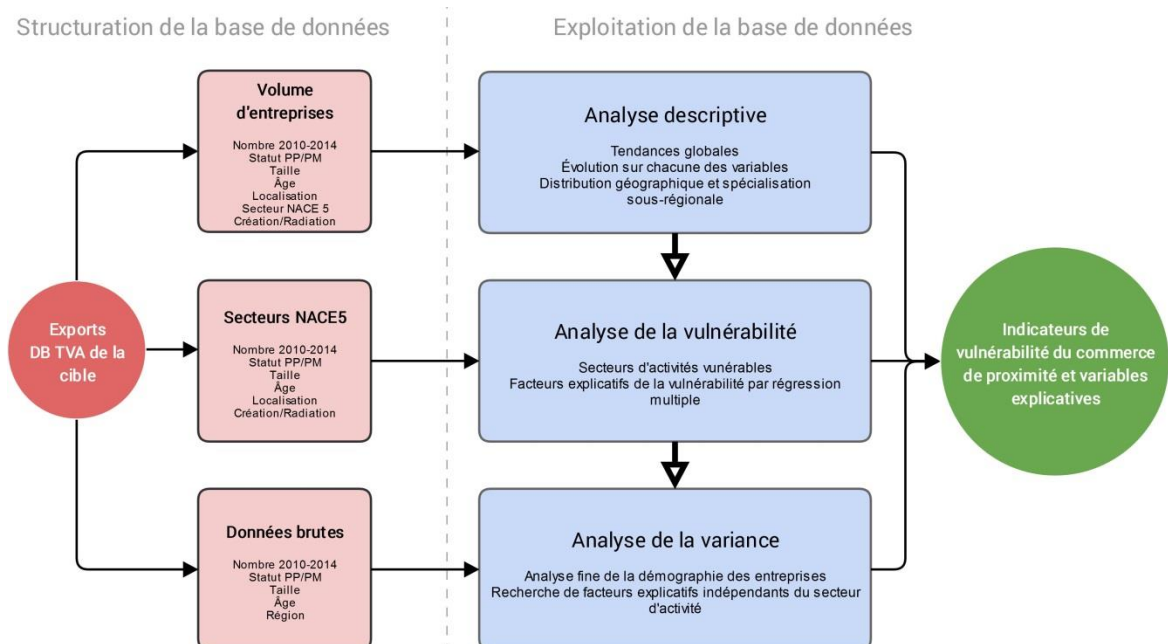
### 3.1. Analyse quantitative

#### 3.1.1. Présentation de la démarche globale

La Figure 5 synthétise la démarche développée dans le cadre de l'approche quantitative de cette étude. Au départ de deux exports de la base de données des assujettis à la TVA, le SEGEFA a, dans un premier temps, mené un travail de structuration de l'information. Celles-ci ont ensuite été analysées selon les variables disponibles en trois étapes successives et emboîtées :

1. Une analyse descriptive généraliste qui détaille les dynamiques globales de l'activité de commerce de proximité en Belgique ;
2. Une analyse de la vulnérabilité du commerce de proximité menée sur les secteurs d'activités NACE5 couvrant le concept étudié (cf. point 2.1) qui met en évidence des facteurs de vulnérabilité selon le secteur d'activité ;
3. Une analyse de la variance qui, au départ de l'ensemble des données (données brutes des exports), analyse plus finement les variations de la démographie des entreprises ciblées, et tente d'identifier des facteurs explicatifs indépendants du secteur d'activité.

**Figure 5. Schématisation de l'approche quantitative**



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

### 3.1.2. NACEBEL et Agrégation sectorielle

Les secteurs d'activité des données TVA sont encodés selon la nomenclature NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté européenne) déclinée au niveau belge (NACEBEL). La nomenclature NACE dispose de plusieurs niveaux hiérarchiques qui se présentent sous forme d'arborescence : les niveaux généraux peuvent successivement être déclinés en niveaux hiérarchiques plus fins qui correspondent à des secteurs d'activités plus précis. Le niveau 1 digit de la NACE distingue ainsi 21 sections généralistes, tandis que le niveau le plus fin disponible – NACE 5 digits – distingue 943 secteurs d'activités.

**Figure 6. Classification des commerces de proximité selon la nature commerciale**

Domaines d'activité	Secteurs d'activités
Commerce de détail alimentaire	Alimentaires courants
	Alimentaires semi-courants
	Généralistes alimentaires (< 100 m <sup>2</sup> )
	Généralistes alimentaires (> 100 m <sup>2</sup> )
Commerce de détail de biens de la personne	Bijoux et optique
	Équipement de la personne
	Équipement de la personne - seconde main
	Kiosques et librairies
	Loisirs – Culture
	Loisirs – Jeux
	Pharmacies et orthopédie
Commerce de détail de biens domestiques	Animaleries
	Audio-visuel et électroménager
	Autres commerces de détail en magasin
	Biens de la maison
	Bricolage
	Décoration
	Entretien de la maison
	Fleuristes
	Généralistes
	Réparations de biens et appareils domestiques
Service à caractère commercial	Agences de voyage
	Agences immobilières
	Coiffure et entretien corporel
	Cordonniers
	Funérariums
	Laveries et blanchisseries
Commerce de détail et entretien de véhicules	Photocopies
	Commerce d'automobile, de motocycles et de vélos
	Commerce de carburant pour automobiles
	Entretien de véhicules automobiles
Commerce sur marché et éventaires	Nettoyage de véhicules automobiles
	Autres commerces hors magasin, éventaire et marché
E-commerce	Commerces sur marché et éventaires
	E-commerce

Selon la définition du commerce de proximité retenue (cf. point 2.1), la NACEBEL 5 digits distingue 101 codes d'activité différents. Il est évidemment impossible de présenter la dynamique et les évolutions de chacune de ces activités dans ce rapport. Outre les 101

codes d'activités de la NACEBEL, nous proposons donc deux niveaux d'agrégation afin de présenter les résultats de manière synthétique. Les 7 domaines et 35 secteurs d'activités sont repris dans la Figure 6, et un tableau complet de correspondance avec les 101 codes d'activités de la NACEBEL est disponible à l'annexe 2.

### 3.1.3. Analyse descriptive

#### Résumé - Chiffres clés

- Le commerce de proximité compte 143 000 entreprises en Belgique et pèse pour 89% des entreprises des secteurs d'activité concernés ;
- Le nombre d'entreprises augmente chaque année en moyenne de 0,6% sur la période 2010-2014 ;
- Le nombre d'emplois dans le commerce de proximité est estimé à 225 000 selon les données TVA. Ce volume d'emplois pèse pour 46% du total de l'emploi des secteurs d'activité concernés ;
- Le nombre de créations d'entreprises s'élève à 12 746 en 2014 et, à l'exception de 2013, est en croissance régulière depuis 2010 (+ 10,5% sur la période 2010-2014) ;
- Le taux d'échec moyen au cours des deux premières années est de 24% et est en augmentation sur la période étudiée passant de 23% en 2011 à 26% en 2014.

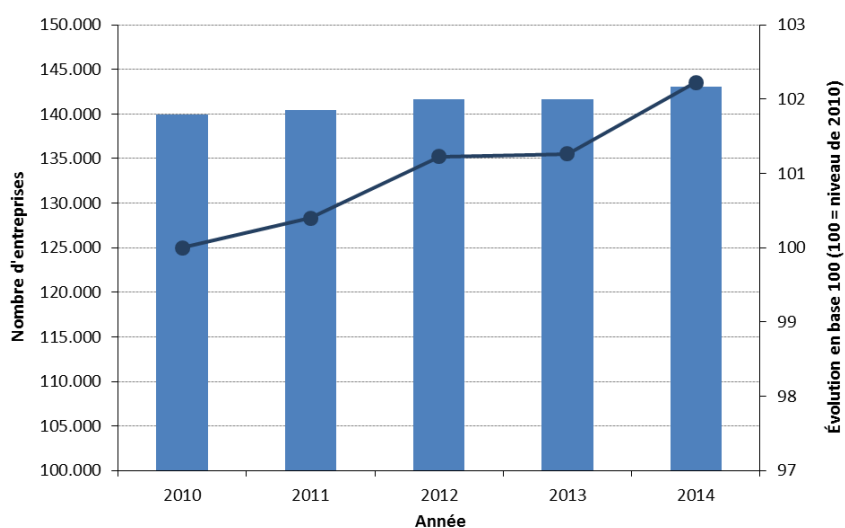
#### Tendances globales

Le nombre d'entreprises relevant de la définition statistique du commerce de proximité (cf. point 2.1) est en augmentation au cours des 5 dernières années, passant de près de 140 000 unités en 2010 à 143 000 en 2014 (cf. Figure 7). Cette augmentation suit de près l'évolution de la population en Belgique. Le ratio de commerces par 1 000 habitants est quasi constant sur les 5 dernières années, passant de 12,9 en 2010 à 12,8 en 2014. Le secteur n'est donc pas en croissance rapide, mais maintient plutôt un niveau constant par rapport à la population. Ceci traduit, partiellement, le côté induit du commerce de proximité, s'adaptant aux évolutions démographiques. L'augmentation du nombre d'entreprises n'est toutefois pas régulière au cours de la période étudiée et l'année 2013 est notamment marquée par une stagnation du nombre d'entreprises.

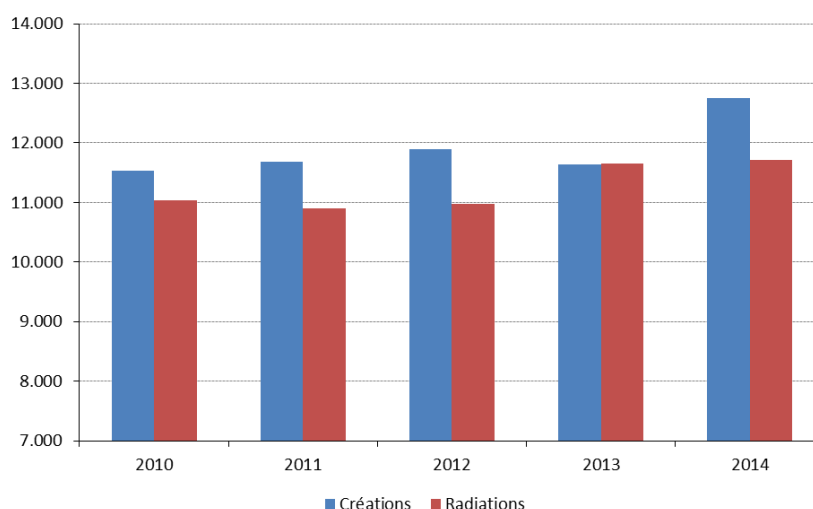
Cette stagnation en 2013 s'explique par une augmentation du nombre de radiations d'entreprises et une réduction du nombre de créations, comme observable sur la Figure 8. Ceci concorde avec les indices macro-économiques qui pointent un ralentissement de l'économie belge en 2013 et 2014. Le secteur du commerce de proximité semble toutefois s'être adapté rapidement à ce contexte plus difficile. En effet, bien que le nombre de radiations observées en 2014 soit comparable à celui de 2013, le nombre d'entreprises repart à la hausse dès 2014, poussé par un volume important de créations.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

**Figure 7. Évolution du nombre d'entreprises (2010-2014)**



**Figure 8. Évolution des créations et des radiations d'entreprises (2010-2014)**



## Domaines d'activité

La Figure 9 présente le nombre d'entreprises en 2014 au sein des 5 domaines d'activité et des 2 canaux de distribution. Le domaine des services à caractère commerciaux représente près du tiers du commerce de proximité, notamment grâce au secteur de la coiffure et de l'entretien corporel qui compte plus de 30 000 entreprises, comme nous le détaillerons ci-dessous. Viennent ensuite les deux domaines de la vente de biens, aux personnes et de la maison, qui présentent des tailles comparables. Les domaines de l'alimentaire et la vente de véhicules, de plus petite taille, comptabilisent respectivement 17 600 et 15 700 entreprises en 2014, mais occupent des parts significatives du total (12 et 11 % respectivement). Les deux canaux de distribution spécifiques, les vendeurs ambulants et l'e-commerce sont de taille plus limitée que les domaines d'activités. Toutefois,

ceux-ci s'individualisent par des évolutions distinctives comme nous le détaillerons ci-dessous.

**Figure 9. Indicateurs clés par domaine d'activité (2014)**

Domaine d'activité	Entreprises 2014	Evol. 2010-2014	Part des entrepreneurs seuls	Part des entrepr. de plus de 10 ans	Taux d'instabilité <sup>5</sup>	Taux d'échec <sup>6</sup>	Part PP <sup>7</sup>
Alimentaire	17 371	-0,3%	69,3%	52,7%	18,4%	24,3%	53,5%
Biens de la personne	28 201	-1,0%	71,9%	55,8%	16,0%	23,2%	49,6%
Biens de la maison	25 746	-1,0%	82,3%	58,6%	15,3%	24,5%	55,3%
Services à caractère commercial	45 456	2,1%	84,3%	53,2%	15,0%	23,5%	77,1%
Ambulants	8 318	2,5%	91,9%	46,8%	25,2%	33,2%	85,1%
E-commerce	2 144	19,0%	95,1%	13,4%	40,7%	19,9%	66,7%
Vente et entretien de véhicules	15 778	0,1%	79,3%	61,3%	13,7%	22,0%	53,2%
<b>Total</b>	<b>143 014</b>	<b>0,6%</b>	<b>79,5%</b>	<b>54,8%</b>	<b>16,4%</b>	<b>24,3%</b>	<b>62,2%</b>

L'évolution des domaines d'activités sur la période 2010-2014 est particulièrement contrastée (cf. Figure 9). Le domaine des services à caractère commerciaux présente une croissance régulière sur la période étudiée (+8,6 % en 5 ans). De plus, son poids étant particulièrement important, il est le premier contributeur (3 700 entreprises en plus en 2014 par rapport à 2010) à l'augmentation observée précédemment pour l'ensemble du commerce de proximité. La croissance des services à caractère commercial répond à une croissance de la demande (liée à une croissance démographique quasiment généralisée en Belgique) et s'explique en partie par une concurrence encore limitée d'Internet et des grandes chaînes (à l'exception de certains services très spécifiques).

Les domaines correspondant au commerce de détail présentent par contre une évolution plus mitigée. Les domaines de l'alimentaire et de la vente de véhicules bénéficient d'une certaine stabilité sur la période étudiée, bien que celui de l'alimentaire ait connu une baisse plus marquée au cours des deux dernières années, probablement en raison du contexte macro-économique plus difficile et du déploiement progressif des grandes chaînes. Les deux domaines de la vente de biens (équipements de la personne et de la maison) présentent par contre une tendance claire à la diminution. En effet, ces activités sont a priori plus vulnérables dans un contexte de ralentissement de l'activité économique car déjà fragilisées par les grandes enseignes qui leur grappillent progressivement des parts de marché.

<sup>5</sup> Le **taux d'instabilité** correspond à la somme des créations et radiations annuelles d'entreprises, rapportée au nombre total d'entreprises. Il s'agit d'un taux annuel moyen.

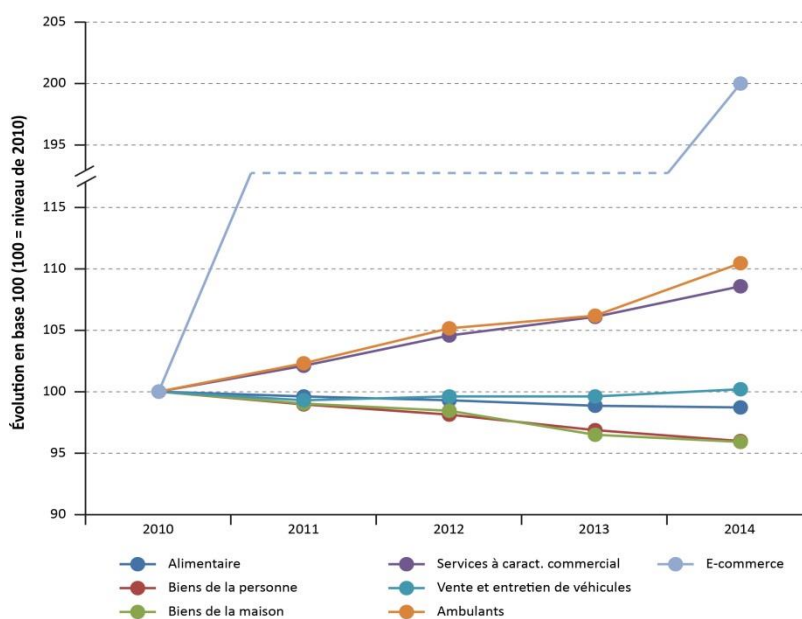
<sup>6</sup> Le **taux d'échec** correspond à la part des entreprises ayant cessé leur activité au cours de leurs deux premières années d'existence. Il s'agit d'un taux annuel moyen.

<sup>7</sup> PP = entreprise en personne physique

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Les deux canaux de distribution plus spécifiques (commerces ambulants et e-commerce) présentent une évolution clairement atypique et positive. L'e-commerce est en pleine explosion et son évolution ne peut être représentée intégralement sur le graphique. Le nombre d'entreprises a plus que doublé au cours des 5 dernières années, passant de 1 070 en 2010 à 2 144 en 2014. L'évolution des commerces ambulants est également favorable, bien qu'évidemment moins exponentielle que celle de l'e-commerce.

**Figure 10. Évolution en base 100 du nombre d'entreprises selon le domaine d'activité (2010-2014)**



### Spécialisation sous régionale

La Figure 11 présente différentes caractéristiques régionales du commerce de proximité. Le nombre de commerces de proximité suit globalement la répartition de la population entre les trois Régions, mais leurs caractéristiques varient d'une région à l'autre.

Bruxelles-Capitale s'individualise par une prépondérance des entreprises enregistrées en personne morale (près de 70 %), alors que les commerçants de Flandre et de Wallonie ont majoritairement recours à la structure en personne physique. Ceci pourrait expliquer que la taille moyenne des entreprises soit légèrement plus élevée à Bruxelles-Capitale. En effet, le statut d'entreprise en personne morale est davantage adapté pour les entreprises occupant du personnel.

Les taux d'échec et de radiation sont plus élevés à Bruxelles-Capitale et en Wallonie qu'en Flandre, ce qui contraste avec l'évolution plus positive dans ces Régions pour la période 2010-2014. Comme cela est montré dans la mesure de la vulnérabilité (cf. point 3.1.4), l'instabilité et le frémissement sont plutôt synonymes d'augmentation du nombre d'entreprises, malgré qu'une partie d'entre elles cessent rapidement leur activité. La Flandre présente a priori un profil entrepreneurial plus stable. Les créations et

radiations y sont proportionnellement moins nombreuses, mais le taux d'échec y est moindre. Cette relative stabilité explique vraisemblablement que l'âge moyen des entreprises y soit plus élevé.

**Figure 11. Caractérisation régionale du commerce de proximité**

Régions	Effectif 2014		Évolution 2010-2014	Part PM <sup>8</sup>	Taille moyenne	Âge moyen	Taux d'échec	Taux de radiation <sup>9</sup>
	Nbre	Part						
Bruxelles-Capitale	14 192	10%	1,2%	69,3%	1,51	9,2	27,3%	9,1%
Flandre	84 875	59%	0,4%	35,4%	1,35	10,3	22,6%	7,4%
Wallonie	43 947	31%	0,6%	33,9%	1,44	10,1	26,0%	8,7%
Total	143 014	100%	0,6%	38,3%	1,39	10,1	24,3%	8,0%

À l'échelle plus fine des arrondissements, un premier calcul de la densité commerciale en fonction de la population révèle des variations importantes entre les arrondissements de Belgique (cf. Figure 12). Les valeurs les plus élevées sont logiquement enregistrées au sein des arrondissements côtiers (influence touristique sur le commerce de proximité). Plus largement, les arrondissements des provinces de Flandre occidentale et du Limbourg présentent un nombre de commerces de proximité par habitant largement plus élevé que dans le reste de la Belgique. *A contrario*, la Wallonie picarde, la région liégeoise et la périphérie bruxelloise présentent des densités largement inférieures à la moyenne nationale.

L'évolution du nombre de commerces de proximité par arrondissement sur la période 2010-2014 met en évidence des effets spatiaux difficilement interprétables (Figure 13). Les arrondissements présentant une diminution du nombre de commerces de proximité sur la période 2010-2014 ne sont pas répartis aléatoirement sur le territoire. Un premier ensemble est constitué par les arrondissements de Bruges, Ostende, Furnes et Ypres, un deuxième par les arrondissements d'Hal-Vilvorde, Alost et Termonde, et un troisième par les arrondissements de Bastogne, Marche-en-Famenne et Neufchâteau. La répartition des arrondissements en croissance est par contre plus aléatoire, indépendante des Régions, et intégrant des arrondissements aussi bien urbains que ruraux. L'évolution moyenne est particulièrement positive à Bruxelles, comme présentée précédemment.

<sup>8</sup> PM = entreprise en personne morale

<sup>9</sup> Le **taux de radiation** est le nombre moyen d'entreprises ayant cessé leur activité rapporté au nombre total d'entreprises. Il s'agit d'un taux annuel moyen.



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Figure 12. Nombre d'entreprises et densité commerciale par arrondissement en 2014

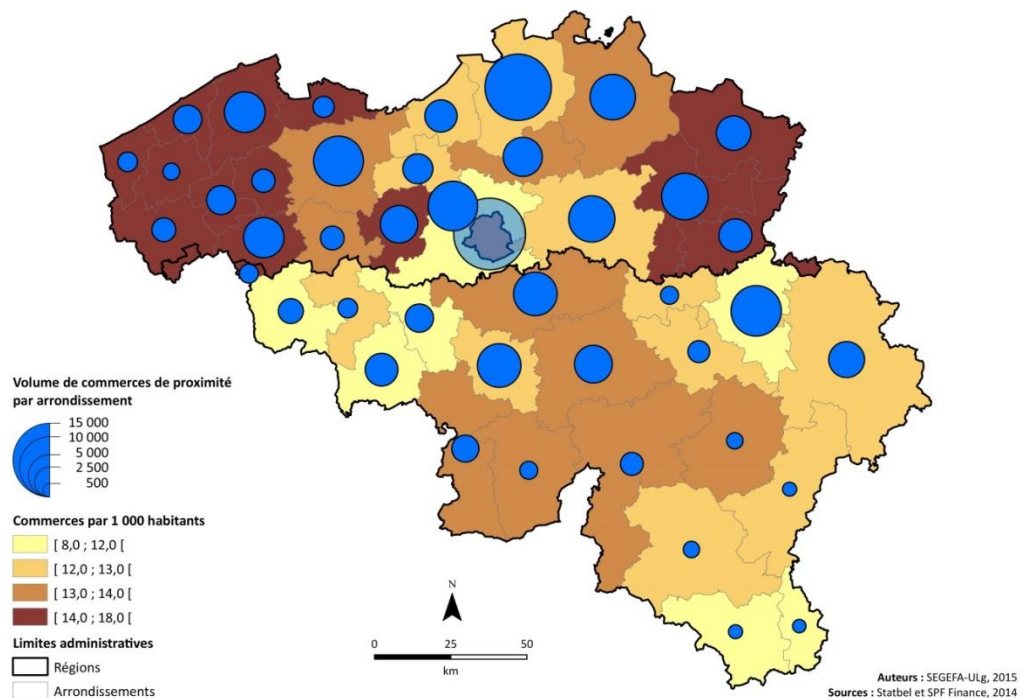
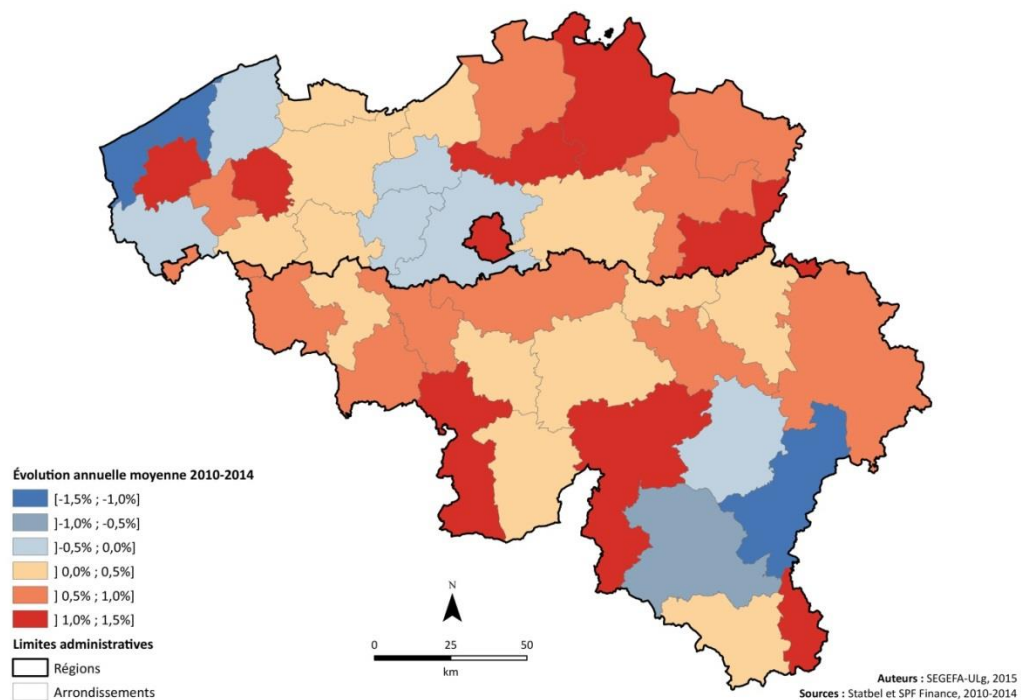


Figure 13. Évolution du nombre d'entreprises par arrondissement (2010-2014)



### Autres points d'attention

De manière synthétique, l'analyse descriptive des données TVA a également permis de soulever les éléments suivants :

- Le commerce de proximité est largement dominé par des entreprises ne comptabilisant pas d'employé (80 % du total des entreprises en 2014)
- La forme juridique « personne morale » se renforce progressivement (38 % du total des entreprises en 2014), essentiellement dans les structures sans employé
- Les entreprises de plus de 10 ans sont majoritaires (54 % du total des entreprises en 2014) mais diminuent régulièrement depuis 2010
- Malgré un nombre de créations croissant, le nombre des jeunes entreprises (moins de 2 ans) reste stable
- La tendance globale est similaire quelle que soit la Région mais il existe des spécialisations sous régionales

### 3.1.4. Mesure de la vulnérabilité

Les sections précédentes étaient dédiées à une analyse descriptive des différentes variables disponibles dans la base de données TVA. Cette section tente d'étudier statistiquement la vulnérabilité du commerce de proximité. Elle s'appuie tout d'abord sur la construction d'un indice de vulnérabilité qui est testé statistiquement à l'aide d'une régression multiple. Cette méthode a ensuite été complétée par une analyse Anova sur les données TVA brutes. L'objectif est d'étudier la vulnérabilité des entreprises du commerce de proximité et de dégager des facteurs expliquant cette vulnérabilité.

#### Indice de vulnérabilité

L'indice de vulnérabilité est une valeur statistique qui tente de mesurer les difficultés rencontrés par les entreprises du commerce de proximité. Il est calculé par secteurs d'activité au départ des quatre variables suivantes :

1. Évolution annuelle moyenne du nombre d'entreprises (2010-2014)
2. Évolution annuelle moyenne du nombre d'entreprises de plus de 10 ans (2010-2014)
3. Taux annuel moyen de radiation (2010-2014)
4. Taux annuel moyen d'échec au cours des deux premières années d'existence (2010-2014)

Après avoir testé l'indépendance de ces quatre variables, la construction de l'indice a été effectuée de la manière suivante :

$$\text{Indice de vulnérabilité} = 1 - \frac{4 \times Evo_{tot} + 2 \times Evo_{>10\text{ ans}} + 2 \times T_{rad} + 2 \times T_{\text{echec}}}{10}$$

où  $Evo_{tot}$  = Évolution annuelle moyenne du nombre d'entreprises

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

$Evo_{>10\text{ ans}}$  = Évolution annuelle moyenne du nombre d'entreprises de plus de 10 ans  
 $T_{rad}$  = Taux annuel moyen de radiations  
 $T_{échec}$  = Taux annuel moyen d'échec

L'indice ainsi obtenu varie entre 0 et 1. Les codes NACE5 obtenant des scores proches de l'unité étant plus vulnérables que ceux proches de 0. La pondération utilisée vise à doubler l'importance de l'évolution globale du nombre d'entreprises. En effet, cette variable synthétique constitue l'indicateur le plus important de la dynamique positive ou négative d'un secteur.

La Figure 14 présente les résultats obtenus pour les secteurs les moins et les plus vulnérables. Un tableau complet reprenant les valeurs de l'indice et des variables ayant servi à sa construction pour les 101 codes NACE5 est disponible à l'annexe 3.

**Figure 14. Valeurs extrêmes de l'indice de vulnérabilité selon le secteur NACE5**

Secteurs les moins vulnérables		Secteurs les plus vulnérables	
Nace5	Vulnérabilité	Nace5	Vulnérabilité
Carrelages de sols et de murs	0,08	Électroménagers	0,76
Services de soins pour animaux	0,10	Linge de maison	0,75
Fils à tricoter et d'articles de mercerie	0,13	Droguerie et produits d'entretien	0,74
Matériels d'installations sanitaires	0,15	Habillement sur éventaires et marchés	0,72
Services de tatouage et de piercing	0,15	Photocopies	0,70
Objets d'art neufs	0,16	Vêtements d'occasion	0,69
Matériaux de constr. et de jardin en bois	0,18	Produits surgelés	0,69
Vins et spiritueux	0,18	Produits laitiers et œufs	0,69
Services spécialisés relatifs au pneu	0,20	Appareils d'éclairage	0,68
Autres matériaux de construction	0,22	Produits électroniques	0,67
Viande de gibier et de volaille	0,23	Poissons, crustacés et mollusques	0,67
Quincailleries et outils	0,24	Armes et munitions	0,67
Peinture et vernis	0,25	Autres comm. sur éventaires et marchés	0,67
E-commerce	0,33	Commerces hors magasins ou marchés	0,66
		Antiquités	0,65
		Réparation d'horlogerie et bijouterie	0,65
		Alimentaire sur éventaires et marchés	0,65
		Matériel audio et vidéo	0,65
		Commerce de boissons	0,64
		Fruits et légumes	0,64
		Supérettes	0,64
		Journaux et papeteries	0,63
		Carburant pour automobiles	0,63
		Pain et pâtisseries	0,63
		Réparation de chaussures et d'art. en cuir	0,63
		Souvenirs et articles religieux	0,62
		Maroquinerie et articles de voyage	0,61

La liste des secteurs vulnérables est relativement inquiétante. On y retrouve en effet un nombre important de secteurs traditionnels remplissant une fonction de proximité : boulangeries, fromagerie, poissonneries, fruits et légumes, supérettes, kiosques et librairies, drogueries, produits surgelés et stations essence. Il s'agit pour la plupart de concepts vieillissant voire en fin de vie. Plusieurs secteurs lié au canal de vente sur éven-

taires et marchés sont par ailleurs identifiés comme vulnérables, alors que ceux-ci présentent une croissance relativement soutenue de leur nombre d'entreprises (cf. point 0). Les taux d'échec pour ces secteurs sont particulièrement élevés, un grand nombre d'entreprises ne poursuivant pas leur activité au-delà des deux premières années. En outre, le nombre d'entreprises de plus de 10 ans est en stagnation. Ces secteurs semblent donc être particulièrement touchés par la problématique de la pérennisation de leurs activités.

### Régression multiple

Après avoir déterminé le niveau de vulnérabilité des codes NACE5, nous avons tenté d'identifier les paramètres structurels pouvant expliquer cette vulnérabilité. Les valeurs de l'indice de vulnérabilité pour les 101 codes NACE5 ont donc été traitées par régression multiple. La régression multiple est une méthode statistique qui vise à prédire la valeur d'une variable dépendante  $Y$  (la vulnérabilité dans notre cas) sur base de variables prédictives ou indépendantes,  $X_i$ .

$$Y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + \dots + b_i \times X_i$$

Les variables prédictives utilisées dans le modèle sont au nombre de sept et reprises dans la Figure 15.

**Figure 15. Variables intégrées dans le modèle de régression**

Variables	N actifs	Moyenne	Écart-type
Indice de vulnérabilité	101	0,500	0,160
Poids du secteur	101	0,010	0,017
Part des entreprises en personne morale (PM)	101	0,474	0,202
Part des entrepreneurs seuls	101	0,786	0,119
Taille moyenne des entreprises	101	1,426	0,273
Age moyen des entreprises	101	9,282	2,460
Spécialisation rurale	101	0,998	0,158
Fonction de proximité (b)	101	0,248	0,434

La sélection de ces variables est basée sur leur corrélation et leur caractère synthétique avec l'ensemble des variables pouvant être créées à partir des filtres de la base de données TVA. Le poids du secteur correspond à son nombre d'entreprises rapporté au total des entreprises du commerce de proximité en Belgique. L'indice de spécialisation rurale correspond au poids du secteur par rapport au total des entreprises au sein des arrondissements administratifs ruraux<sup>10</sup>, rapporté au même ratio pour l'ensemble de la Belgique. Une valeur supérieure à 1 traduit une surreprésentation d'un secteur dans les arrondissements ruraux, alors qu'une valeur inférieure à l'unité traduit une surreprésentation en milieu urbain.

<sup>10</sup> Identifiés sur base d'une densité de population inférieure à 400 hab./km<sup>2</sup>, soit 25 arrondissements sur 43.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

**Figure 16. Résultats du modèle de régression**

Modèle (N=101)	b	Erreur-type de b	t	valeur p
Ordonnée à l'origine	0,182	0,366	0,498	0,619
Poids du secteur	-0,948	0,633	-1,498	0,138
Part des entreprises en PM	-0,011	0,066	-0,167	0,868
Part des entrepreneurs seuls	0,087	0,250	0,349	0,728
Taille moyenne des entreprises	-0,057	0,110	-0,516	0,607
Age moyen des entreprises	0,052	0,004	12,587	0,000
Spécialisation rurale	-0,147	0,065	-2,273	0,025
Fonction de proximité (b)	0,053	0,025	2,091	0,039

Les résultats de ce modèle statistique repris en Figure 16 montrent que sur les 7 variables intégrées au modèle, 4 variables sont non significatives et contribuent peu à la prédiction de la vulnérabilité du secteur d'activité. Les résultats de la régression multiple laissent apparaître que la vulnérabilité d'un secteur du commerce de proximité est davantage liée à la nature même de l'activité qu'à des effets de structure comme la taille, l'âge ou encore la forme juridique de ses entreprises. Autrement dit, à titre d'exemple, si les kiosques sont identifiées comme vulnérables (cf. Figure 14), c'est davantage lié à l'évolution du secteur de la vente de journaux et de magazines qu'au fait qu'ils s'agissent majoritairement d'indépendants en personne physique travaillant seul.

De manière synthétique, cette régression multiple montre que la nature de l'activité est un élément fondamental expliquant la vulnérabilité de l'entreprise. Elle associe notamment les secteurs vulnérables à des activités qualifiées de « vieillissantes », peu dynamiques et marquées par un faible renouvellement et des taux d'échec élevés. Elle montre, par ailleurs, que les secteurs les plus vulnérables sont le plus souvent ceux exerçant une fonction de proximité. Enfin, par déduction, elle met en évidence que les milieux urbains constituent les derniers gardiens d'un grand nombre de secteurs vulnérables (autrement dit, les concepts vieillissants survivent au cœur des grandes villes soit au cœur des plus grands marchés).

### **Analyse de variance (test ANOVA)**

L'analyse de variance complète la méthode par régression multiple car elle permet d'analyser la vulnérabilité des entreprises plus finement qu'au niveau des 101 secteurs NACE 5 digit. L'idée générale de ce second test statistique est d'approfondir l'analyse afin d'identifier d'éventuels effets structurels sur la vulnérabilité de l'entreprise (soit le lien entre l'âge, la taille, la forme juridique de l'entreprise et sa vulnérabilité) qui n'auraient pas été mis en évidence lors de la régression multiple.

L'objectif est de déterminer les facteurs d'évolution des entreprises, en d'autres termes, tester l'hypothèse d'un lien entre l'évolution du nombre d'entreprises et les variables catégorielles suivantes : région d'implantation, la forme juridique (PP ou PM), la taille et la catégorie d'âge. Ceci est effectué par analyse de variance (ANOVA) qui permet de comparer les moyennes entre des échantillons différents. L'objectif est donc de vérifier si la

moyenne d'une variable quantitative (l'évolution du nombre d'entreprises) diffère en fonction des diverses caractéristiques des entreprises.

**Figure 17. Résultats de l'ANOVA factorielle**

Effet	Degrés de liberté	SC	CM	F	p
Ordonnée à l'origine	1	3,588	3,588	62,827	< 0,001
Statut	1	0,237	0,237	4,153	0,042
Taille	2	1,383	0,691	12,106	< 0,001
Âge	3	0,897	0,299	5,235	0,001
Statut * Taille	2	0,014	0,007	0,126	0,882
Statut * Âge	3	0,348	0,116	2,029	0,108
Taille * Âge	6	0,801	0,133	2,337	0,030
Statut * Taille * Âge	6	0,182	0,030	0,531	0,785
Erreur	3973	226,913	0,057		

Les résultats du test ANOVA (cf. Figure 17), à première vue complexes, peuvent être interprétés de la manière suivante :

- L'analyse de variance montre que, au-delà du secteur d'activité, la taille et l'âge des entreprises ont également une influence sur la vulnérabilité de l'activité ;
- Elle confirme que le nombre de jeunes entreprises (< 2 ans) n'augmente pas malgré la tendance à l'augmentation du nombre de créations d'entreprises ;
- Elle met en évidence la croissance soutenue des petites entreprises (sans employé), à l'exception des entreprises de moins de 2 ans ;
- Les deux premières années d'existence d'une entreprise sans employé correspondent à une période de très forte vulnérabilité dans l'activité de commerce de proximité.

### 3.1.5. Synthèse de l'analyse quantitative

Au terme de cette première approche quantitative de l'état du commerce de proximité en Belgique, les principaux éléments de conclusions suivants peuvent être avancés :

**L'activité de commerce de proximité en Belgique est en légère croissance :**

- Elle est marquée par un entrepreneuriat renforcé (chaque année plus de créations) et cela, quelle que soit la Région du pays ;
- Elle est soutenue par la forte croissance des services de proximité à caractère commercial ;
- Elle a rebondi remarquablement en 2014 après une année 2013 de forte crise du secteur ;
- L'e-commerce de proximité connaît une croissance annuelle à deux chiffres mais ne représente encore que 1,5 % de l'activité au niveau belge ;

### La tendance générale masque une fragilité grandissante de l'activité de commerce de proximité :

- Les commerces alimentaires, de biens de la personne et de la maison connaissent une évolution négative continue ;
- L'activité s'appuie globalement sur des concepts vieillissants et vulnérables ;
- L'activité est caractérisée par des structures de plus en plus petites et marquée par des taux d'échec plus élevés d'année en année ;
- L'activité de commerce de proximité en Belgique se dirige progressivement vers des concepts commerciaux et des structures d'entreprise de plus en plus exposées à une forte vulnérabilité.

Les deux figures suivantes illustrent et complètent ces principales conclusions. La Figure 18 positionne les 101 secteurs du commerce de proximité et leur taille selon leur instabilité et leur vulnérabilité. On remarque facilement qu'une grande part du commerce de proximité se situe dans le quadrant inférieur droit, soit la position la moins favorable. Il s'agit majoritairement des secteurs relatifs aux biens de la personne et de la maison. Ce quadrant regroupe la plupart des concepts vieillissants du commerce de proximité soit des entreprises marquées à la fois par une forte vulnérabilité et à la fois par une faible instabilité (peu de créations-radiations). À l'opposé, on retrouve dans le quadrant en haut à gauche, l'e-commerce soit un concept émergent, peu vulnérable mais relativement instable. La majorité des services à caractère commercial se positionne dans le quadrant inférieur gauche. Il s'agit d'entreprises actuellement peu vulnérables mais vis-à-vis desquelles peu de mouvement sont observés (concept relativement vieillissant).

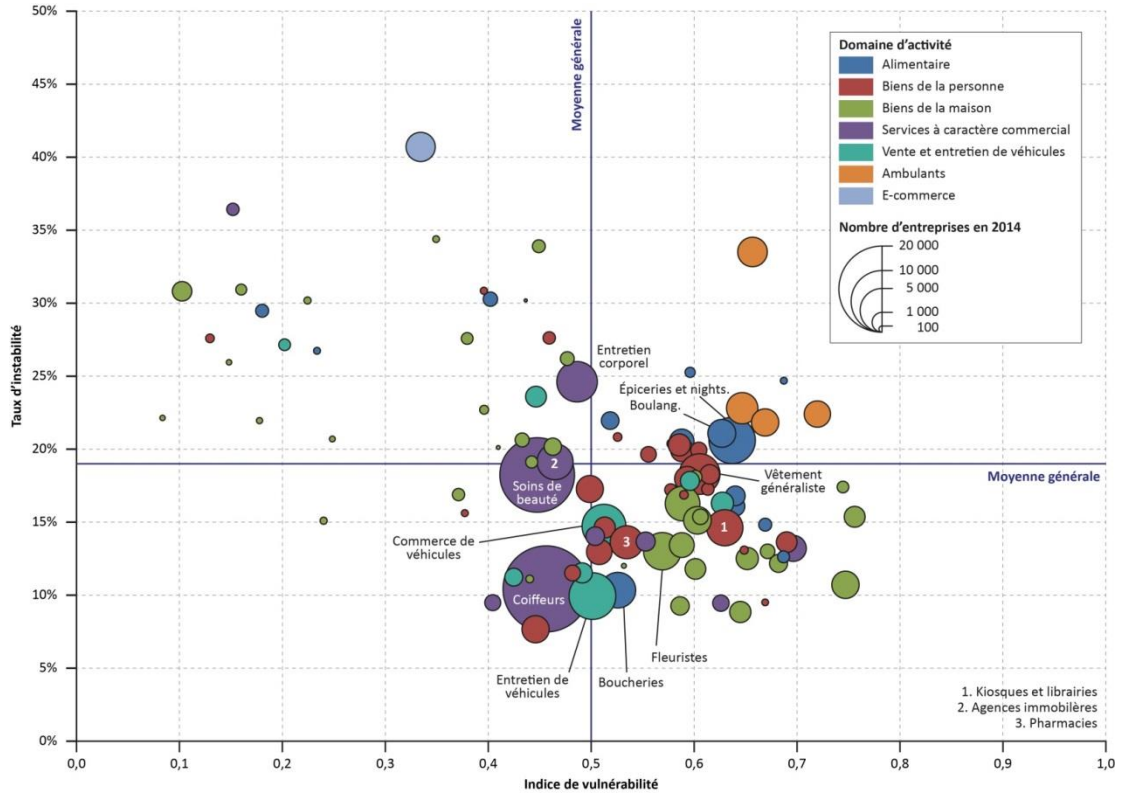
Enfin, la Figure 19 schématise les différents points de conclusions précédemment abordés. Elle met l'accent sur les deux principaux effets de structure expliquant la vulnérabilité du commerce de proximité : l'âge et la taille des entreprises. À travers cette schématisation, l'objectif est de montrer tout d'abord que le commerce de proximité, par définition, est composé d'entreprises dont la courbe de croissance est systématiquement en deçà des courbes potentielles ou souhaitées<sup>11</sup>. Il est, par conséquent, plus rapidement vulnérable que d'autres types d'activité. Le second point faible du commerce de proximité en Belgique est qu'il est formé actuellement de deux principaux groupes : un ensemble de très jeunes entreprises et un ensemble d'entreprises vieillissantes. Ces deux groupes qui représentent la grande majorité des commerces de proximité sont particulièrement vulnérables. Il s'agit d'une tendance qui devrait s'accroître dans un scénario où aucune mesure ne serait prise.

---

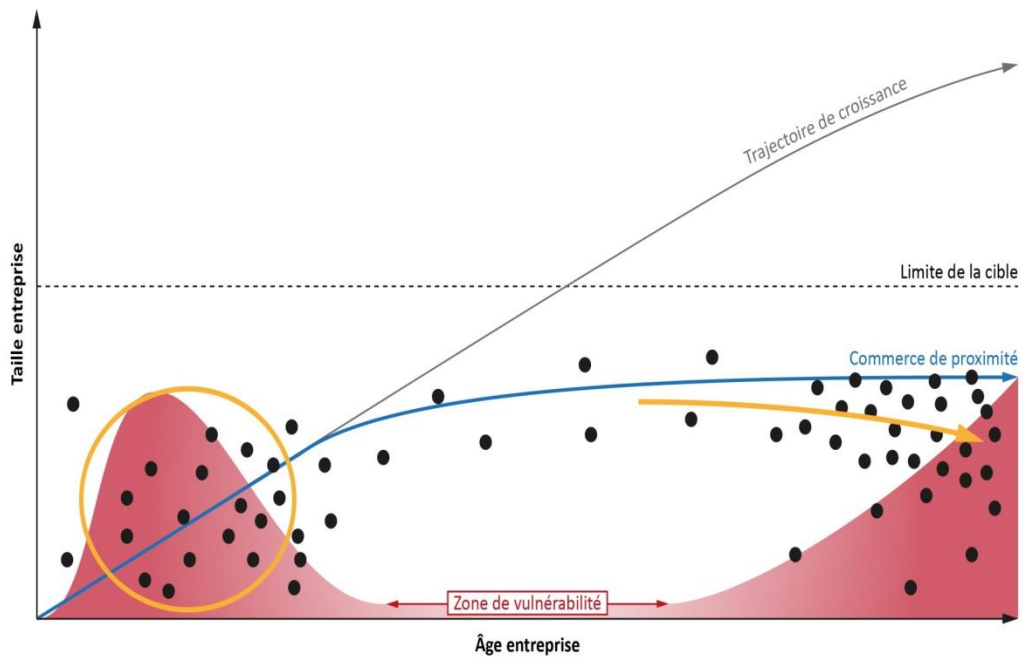
<sup>11</sup> Contrainte imposée par l'étude qui n'aborde que les microentreprises.



**Figure 18. Positionnement des secteurs d'activités NACE5 en termes d'instabilité et de vulnérabilité**



**Figure 19. Schématisation de l'état du commerce de proximité en Belgique**





## 3.2. Approche qualitative

En complémentarité à l'étude statistique de l'état du commerce de proximité en Belgique, le SEGEFA mène une démarche qualitative basée sur des enquêtes réalisées directement auprès des commerçants de proximité. Dans une démarche de type *bottom-up*, l'objectif principal de ces enquêtes est d'analyser le discours des entrepreneurs afin de consolider l'analyse. Cette démarche doit, en effet, élargir le champ de vision des chercheurs vers des problématiques spécifiques et ciblées que l'analyse quantitative n'aurait pas identifiées. Se basant sur des démarches similaires menées sur cette thématique<sup>12</sup>, le groupe de travail constitue un outil idéal afin de répondre à cet objectif. S'appuyant sur une composition optimale, il offre un cadre dynamique, constructif et rassurant où chacun n'hésite pas à prendre la parole.

### 3.2.1. Démarche générale

La Figure 20 synthétise la méthodologie utilisée dans le cadre de l'approche qualitative et schématise le processus mené avec les commerçants. S'appuyant sur les principaux résultats de l'analyse quantitative, le SEGEFA a conduit une série de groupes de travail (cf. PV en annexe 4). Chaque groupe de travail se compose de cinq à maximum dix commerçants d'un quartier ou d'une ville et est, le plus souvent, encadré par un représentant de l'association des commerçants ou de l'administration locale compétente. D'un point de vue opérationnel, un groupe de travail se déroule sur une période de 60 à 90 minutes durant lesquelles le SEGEFA amène les commerçants à s'exprimer, sans filtre, sur les problématiques rencontrées dans l'exercice de leur métier. Dans un premier temps, les principaux éléments de la discussion sont rapportés et font l'objet d'un procès-verbal validé par chacun des intervenants. Ensuite, le SEGEFA mène un travail d'analyse afin d'identifier, de classer et de hiérarchiser les problématiques. Il convient, par ailleurs, de préciser que ces premiers résultats n'alimentent pas les autres groupes afin de ne pas influencer le débat. Seuls les éléments clés de l'approche quantitative servent de base commune à l'animation et au débat de chacun des groupes.

Cette phase exploratoire permet d'élargir considérablement le champ de vision de l'équipe de recherche. Libres de s'exprimer, les intervenants abordent une multitude de sujets couvrant un spectre de problèmes très étendu (des directives européennes à la saleté des trottoirs). Cette ouverture volontaire met en évidence des problématiques (ou partie de problèmes) ne pouvant être détectés en dehors du terrain. Ces éléments spécifiques à l'activité de commerce de proximité et au métier de commerçant revêtent, par ailleurs, une dimension opérationnelle dans la mesure où il s'agit, dans la majorité des cas, d'un retour direct d'expériences vécues.

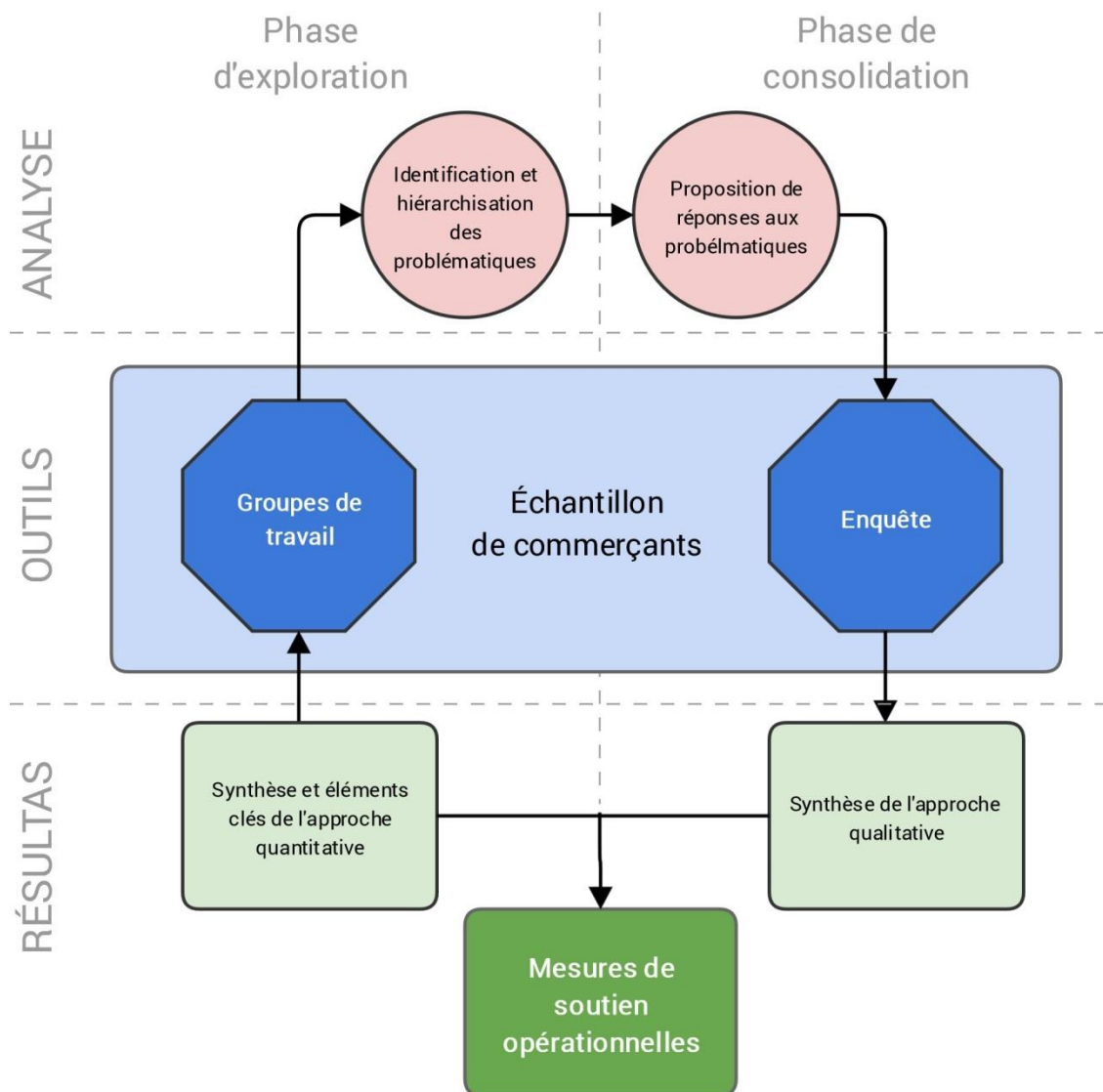
---

<sup>12</sup> Notamment récemment au sein des communes de Seraing et d'Andenne :

2015 – SERAING – Mission de consultance, d'animation et d'analyse pour les quartiers commerçants de Seraing. Étude pour l'AREBS.

2014 – ANDENNE - Développement du centre commerçant d'Andenne. Etude participative réalisée pour la Ville d'Andenne.

**Figure 20. Schématisation de la méthodologie de l'approche qualitative**



Le travail d'analyse du SEGEFA consiste ensuite à resserrer ce champ de vision. Cette analyse mène rapidement à un focus sur des propositions permettant de répondre aux problématiques des commerçants et, en particulier, celles relevant des compétences fédérales. Cette phase de consolidation s'appuie sur une enquête auprès de l'échantillon de commerçants afin de valider les pistes de solutions. Concrètement, il s'agit d'un questionnaire en ligne grâce auquel les commerçants peuvent évaluer la pertinence de chacune des solutions en déplaçant un curseur sur une échelle de valeur. Les résultats de cette enquête font l'objet d'une synthèse qui, en complément des résultats de l'approche quantitative, nourrissent la proposition finale de mesures opérationnelles de soutien à l'activité de commerce de proximité.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

### 3.2.2. Choix des lieux

La méthodologie initiale établie par le SEGEFA évoquait la mise en place de cette démarche sur la région test de l'agglomération liégeoise. Néanmoins, afin de consolider davantage les résultats de l'approche quantitative, des groupes de travail ont également été réalisés à Bruxelles et en Flandre.

Nom	Commune	Taille	Localisation	Ancienneté	Date
Centre de Visé	Visé	Petite	Centre	Traditionnel	12/04/2016
Outremeuse	Liège	Petite	Centre	Traditionnel	12/05/2016
Route du Condroz	Neupré	Moyenne	Périphérie	Récent	21/06/2016
Centre de Mechelen	Mechelen	Grande	Centre	Traditionnel	22/08/2016
Centre de Landen	Landen	Petite	Centre	Traditionnel	7/09/2016
Uccle	Uccle	Moyenne	Péricentral	Traditionnel	20/09/2016
Commerces dispersés	Leuven	Commerce isolé	Périphérique	Récent/Traditionnel	5/10/2016
Centre d'Andenne	Andenne	Petite	Centre	Traditionnel	13/10/2016

Le choix des lieux dépend principalement de l'opportunité d'identifier un coordinateur capable d'organiser un groupe de travail. Le SEGEFA a donc travaillé sur base de son carnet d'adresses et de celui de ses partenaires de mission afin d'identifier des personnes ressources. Par ailleurs, le SEGEFA s'est assuré de la représentativité des lieux de commerces en appliquant des critères de différenciation telle que la taille (nombre de commerces), la localisation (centre et périphérie) et l'ancienneté (traditionnel et récent). Le tableau précédent reprend les lieux de commerces et leurs caractéristiques.

### 3.2.3. Témoignages : problèmes évoqués

Les commerçants présents aux groupes de travail se sont exprimés librement sur les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien dans l'exercice de leur activité. Les pages suivantes synthétisent en 15 points les problématiques rencontrées par les commerçants et identifiées lors des groupes de travail. Elles sont, dans un premier temps, décrites telle qu'évoquées par les intervenants avant, dans un second temps, d'être classées et hiérarchisées. À travers cette approche qualitative, la mesure de la vulnérabilité du commerce de proximité se base sur les problématiques rencontrées par les commerçants dans l'exercice de leur activité.

### **La mobilité et l'accessibilité**

La mobilité est souvent considérée comme le cliché du « malheur des commerçants ». Bien qu'il s'agisse d'une image grossière qu'il conviendrait de casser, cela se justifie le plus souvent dans la mesure où le client, le plus souvent motorisé, souhaite se stationner le plus près possible de son lieu d'achat. La mobilité dans et autour d'un centre de commerces constitue donc un enjeu majeur pour les commerçants.

Par ailleurs, les lieux de commerce traditionnels (notamment les centres-villes) sont de plus en plus pénalisés en matière de mobilité par rapport aux centres commerciaux périphériques que ce soit en termes de facilités d'accès que de facilités de stationnement. Si ces contraintes de mobilité ne sont pas compensées par d'autres avantages compétitifs, notamment en termes de diversité de l'offre, la clientèle aura naturellement tendance à opter pour le lieu d'achat le plus accessible, en l'occurrence la périphérie.

La problématique de l'accessibilité refait également surface suite à des projets locaux de réaménagement des espaces publics dont l'objectif est, désormais, d'en réduire l'usage par la voiture (exemple du piétonnier de Bruxelles). Ces réaménagements modifient en profondeur la manière de se déplacer et de se parquer en voiture ce qui perturbe (notamment durant la phase de travaux) voire modifie le fonctionnement de l'activité commerciale, parfois de manière irréversible.

### **La dynamique et la structure du nodule commercial**

Les commerçants ont conscience du fonctionnement en nodule de l'activité de commerce de proximité (cf. point 2.2.1). Or, l'inquiétude sur l'évolution négative de leur environnement commercial est généralisée notamment pour les commerçants des nodules traditionnels de centre-ville. Les commerçants mettent l'accent sur la multiplication des cellules vides ainsi que sur la perte de qualité et de diversité qui caractérisent les nodules de proximité. L'attractivité des nodules s'est progressivement réduite avec le développement des centres commerciaux périphériques spécialisés dans la vente d'équipements de la personne (vêtements, chaussures, parfumerie, loisirs ...). La structure commerciale de ce type de nodule évolue en conséquence avec une diminution progressive de la part des petites boutiques notamment de vêtements, tandis que des points de vente de moindre standing (night-shops par exemple) viennent occuper les cellules laissées vides par ces départs.

Une problématique complémentaire qui a tendance à accélérer le déclin des nodules de proximité est la difficulté de plusieurs commerçants à trouver un repreneur. En effet, il existe dans ces espaces commerçants traditionnels un grand nombre de commerces historiques (« des institutions commerciales »), attractifs et en bonne santé qui constituent autant de piliers permettant à l'ensemble du nodule de fonctionner. De plus en plus souvent, ces commerces ferment définitivement à la cessation d'activité des gérants et, plus particulièrement, au sein des toutes petites structures n'occupant qu'une à deux personnes. Au sein de ces commerces, les commerçants expliquent que les reprises « de père en fils » se font plus rares et qu'aucun repreneur externe n'est identifié. D'une ma-

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

nière générale, la reprise de l'activité est rarement préparée voire n'est même pas envisagée ce qui en complique fortement le processus.

### **La concurrence des grandes surfaces et des chaînes**

La concurrence sans cesse plus importante des chaînes et des grands groupes est également régulièrement évoquée comme une problématique fondamentale. Si les commerçants interrogés sont conscients que leur voisin proche peut constituer un atout, ils associent souvent leurs problèmes aux commerces plus lointains, celui des grands ensembles commerciaux développés principalement en périphérie des villes. Selon la majorité des commerçants, ce type de développement commercial a été privilégié ces dernières années au détriment des nodules traditionnels et du commerce de proximité.

Dans certains cas, cette concurrence est considérée comme malsaine et déloyale dans la mesure où les grandes surfaces périphériques bénéficient d'avantages en termes d'accessibilité, sans devoir subir les contraintes urbanistiques des centres-villes. Par ailleurs, pour de nombreux commerçants, ce type d'équipement commercial contribue à déstructurer les villes et ne participe pas au développement d'une économie plus durable.

### **Les loyers et le bail commercial**

La question du loyer a systématiquement été abordée par l'ensemble des intervenants des groupes de travail. En Belgique, la majorité des commerçants sont locataires des lieux qu'ils occupent pour exercer leur activité. Selon les commerçants interrogés, les loyers demandés par les propriétaires des espaces commerçants traditionnels sont particulièrement élevés, trop élevés depuis quelques années. Ceux-ci sont restés à des niveaux d'avant la crise économique alors que depuis, le chiffre d'affaires moyen des commerçants s'est globalement tassé. Par conséquent, actuellement, le loyer représente une charge souvent devenue excessive pour les commerçants de proximité.

Selon les commerçants, les possibilités de révision du montant du loyer offertes par le bail commercial sont trop rigides et trop peu à l'avantage du locataire. La révision triennale ne tient pas compte des variations rapides et brutales que peut connaître l'économie du commerce de proximité. Par ailleurs, la condition prévue dans le bail selon laquelle le locataire doit démontrer que la valeur normale du bien a diminué de plus de 15 % pour une révision à la baisse du loyer est difficilement réalisable.

### **Les formalités administratives**

« On est écrasé par les charges ! ». Cette phrase est régulièrement revenue lors des groupes de travail menés avec les commerçants. D'après eux, les formalités administratives deviennent, chaque année, plus complexes. La déclaration fiscale et ses 820 cases sont notamment prises comme exemples afin d'illustrer cette complexité grandissante.

Pour la plupart des commerçants, cette lourdeur administrative limite le bon développement de leur activité principale : la vente au client. Ils estiment de 20 à 30 %, le temps consacré aux charges administratives dans le total des heures prestées dans le cadre de leur activité. Par ailleurs, bien que conscients de leur obligation en tant que gestionnaire d'entreprise, la plupart déclare ne pas maîtriser l'ensemble de ces formalités. Ils reconnaissent qu'une partie de cette surcharge est vraisemblablement liée à ce manque de maîtrise et, dans certains cas, de compétences de gestion.

Par ailleurs, dans certains cas, cette surcharge constituerait un facteur limitant l'engagement de personnel et, par conséquent, le développement de l'activité. Selon les commerçants, les formalités administratives restent gérables en tant qu'entrepreneur seul mais augmentent considérablement suite à un premier engagement.

### **Le poids du volet social sur la vie de l'activité**

Ce point aborde le vaste sujet du volet social auquel est confronté les commerçants employant du personnel en deux temps : la problématique de l'engagement et de la gestion RH et les conditions de licenciement.

#### **L'engagement et la gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines constituent avant tout un besoin pour le commerçant indépendant notamment lorsque son activité est en croissance. Le système actuel présente de nombreuses contraintes et difficultés qui freinent cette possibilité de croissance. Il est notamment difficile de calculer le bénéfice qu'apportera un nouvel engagé tant les cadres juridique, social et fiscal sont compliqués voire nébuleux. Par ailleurs, les charges sont jugées exorbitantes notamment par rapport à la taille de ce type d'entreprise.

D'autres problèmes ont été soulevés par les commerçants en matière de ressources humaines dont la formation du personnel (cf. ci-dessous) qui a tendance à se dégrader et la gestion quotidienne de ces ressources notamment en matière de maîtrise de la réglementation sociale.

#### **Les conditions de licenciements**

Outre la lourdeur administrative de ce volet social (cf. plus haut « formalités administratives »), ce sont les conditions de licenciement des travailleurs qui, dans l'état actuel, compromettent, dans certains cas, la pérennité de l'activité. Dans le cadre de microentreprises avec du personnel salarié depuis longtemps, les procédures et les coûts d'un licenciement sont tellement élevés qu'ils constituent une contrainte forte à la survie de l'activité. L'option du licenciement est souvent la dernière option mais dans le cas du commerce de proximité cela se transforme souvent en un dépôt de bilan. Licencier coûte trop cher pour une petite activité qui est déjà en difficulté. Or le commerce de proximité est un secteur particulièrement confronté à ce type de profil.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

### **Le recrutement de personnel**

Outre des formalités administratives jugées excessives, le volet « ressources humaines » est également perçu comme problématique par la majorité des commerçants pour les aspects recrutement et formation du personnel. Les commerçants ont conscience que le métier de vendeur présente de nombreuses contraintes (principalement les faibles niveaux de salaire et les horaires particuliers) et est, par conséquent, peu attractif. Parallèlement, ils s'étonnent voire se plaignent de la faible valorisation de ce métier par les instances publiques alors que le commerce de détail est l'un des principaux employeurs du pays.

### **Le lancement de l'activité**

Le lancement d'une activité de commerce détail constitue souvent une étape difficile voire dissuasive pour de nombreux projets. Un des aspects clés pour les candidats commerçants est l'accès au financement pour le lancement de leur activité. Le montant initial pour lancer son activité est le plus souvent très élevé voire trop élevé pour un commerce de proximité. Le rapport entre le montant de l'investissement et le chiffre d'affaires attendus lors des premières années est considérable pour les petites structures de commerce de détail. Il faut, par conséquent, être capable de supporter les closes et les taux prohibitifs imposés par les banques.

### **Le manque de visibilité**

Face à la concurrence des grandes chaînes et des grands ensembles commerciaux dont le marketing et la communication sont bien rôdés, le commerce de proximité peine, dans certains cas, à se rendre visible et attractif auprès des consommateurs. Les intervenants reconnaissent que des outils existent (notamment les réseaux sociaux) afin d'augmenter individuellement voire collectivement la visibilité de leur activité cependant ils avouent, pour la plupart, ne pas maîtriser ces outils.

La question de la promotion de leur savoir-faire, de leur quartier et de leurs associations a régulièrement été abordée. Les commerçants des groupes de travail évoquent un manque de volonté politique afin de mettre en évidence le commerce de proximité, sa diversité et la qualité de ses services. Ils assurent selon eux un rôle clé dans la vie des villes et des quartiers qui n'est globalement pas assez soutenu par les décideurs.

### **La recherche d'une identité**

« Le client achète un prix ». Cette courte phrase résume le sentiment des commerçants sur le comportement des consommateurs. D'après eux, le prix reste actuellement le premier critère de choix du consommateur avant les critères de qualité, de service, d'éthique ou de durabilité. Ce comportement déforce les commerçants de proximité dont le volume d'activité limité ne leur permet pas d'appliquer des prix concurrentiels notamment face aux grandes chaînes et même à l'e-commerce.



Face à ce constat renforcé par un contexte économique difficile (crise de la consommation et concurrence accrue), les commerçants sont unanimes sur la nécessité de remettre en avant leur savoir-faire : des produits et un conseil personnalisés. Actuellement, ils rencontrent plusieurs difficultés pour communiquer d'une seule voie sur leur spécificité. Ils reconnaissent également qu'ils ont un problème d'identité et qu'il est difficile de distinguer leur spécificité. Ils sont avant tout des commerçants et, contrairement aux artisans, la vente est un métier plus difficile à valoriser.

### **L'accès à l'innovation et à la créativité**

De manière plus générale, c'est surtout l'accès aux nouvelles technologies (dont les outils de vente en ligne) et à la créativité qui pose problème. Les commerçants sont conscients qu'ils exercent un métier vivant qui doit sans cesse se renouveler afin de maintenir une attractivité notamment vis-à-vis de la concurrence. Il s'agit par conséquent d'innover, d'être créatif et de s'appuyer sur les techniques de pointe en termes de vente et de marketing.

Cependant, leur métier d'indépendant ne leur permet pas de se lancer pleinement dans ces démarches. L'accès est rendu difficile suite à un manque de temps, d'informations et de moyens financiers. À titre d'exemple, la seule mise en place et la maintenance d'une interface e-commerce passe par des services spécialisés externes onéreux.

### **La disponibilité de l'information**

Plusieurs commerçants ont soulevé le problème de l'accès à une information utile voire cruciale à leur activité qu'il s'agisse d'information générale sur leur métier et activité d'indépendant (aide, formation, réglementation ...) ou, plus simplement, d'informations relatives à leur environnement direct (la vie du quartier et de la commune). Dans leur situation professionnelle marquée par une surcharge généralisée de leur emploi du temps, ils se demandent comment accéder à cette information voire comment capter la bonne information.

### **La fédération des commerçants**

La plupart des groupes de commerçants ont mis en évidence la nécessité de collaborer et d'agir ensemble lorsqu'ils sont confrontés à un problème. Cette réflexion rejoint en partie l'expertise et les observations du SEGEFA sur le fonctionnement en noyau du commerce de proximité. Le SEGEFA montre notamment l'interdépendance des commerçants au sein d'un noyau commercial. Dans la plupart des cas, ils ont besoin de l'attractivité de leur voisin pour s'épanouir.

La collaboration entre commerçants indépendants est cependant rendue difficile par leur nature relativement individualiste. Dans un contexte toujours plus concurrentiel, il apparaît parfois difficile d'identifier un intérêt commun qui permettrait aux commerçants de se fédérer.



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## **Le développement de l'e-commerce**

L'e-commerce est aujourd'hui perçu comme un concurrent particulièrement fort plutôt qu'un canal de développement, par les commerçants indépendants. Le ressenti des commerçants est que l'e-commerce bénéficie d'un avantage indéniable au niveau des prix, et qu'il est impossible de s'aligner sur des prix aussi bas dans les commerces traditionnels en raison des charges et coûts supplémentaires (loyer du point de vente par exemple). La livraison par colis serait plutôt un facteur secondaire expliquant le succès de l'e-commerce.

Le phénomène touche a priori bien plus les secteurs de la vente de biens que les services. Les commerçants font valoir qu'ils proposent un service, des conseils et un accompagnement en plus d'un simple produit, mais que certains clients viennent simplement essayer et prendre les informations en magasin avant d'acheter en ligne. Ce type de comportement ressort également des enquêtes menées auprès d'e-commerçants (cf. point 3.3.4).

## **L'application de la réglementation en matière de jours d'ouverture et de soldes**

Plus spécifiquement, plusieurs intervenants ont évoqué les règles en matière de jours d'ouverture des commerces ainsi qu'en matière d'annonce de prix réduits et soldés. Selon eux, ces règles ne sont pas vraiment appliquées sur le terrain et les commerçants font, individuellement, ce qu'ils veulent. En matière de jours d'ouverture, bien que le lieu ne soit pas reconnu comme ville touristique, il est fréquent que certains commerces soient ouverts le dimanche en dehors des périodes de dérogation octroyées par la Commune. L'application des règles en matière d'annonce de prix réduits est encore plus aléatoire et pose, selon les commerçants, de gros problèmes de concurrence déloyale.

### **3.2.4. Hiérarchie et classement des problématiques**

#### **Facteurs explicatifs**

Une première classification des problématiques soulevées par les commerçants peut être réalisée selon l'origine du problème. Les explications avancées par les commerçants peuvent être classées en trois grandes catégories : les facteurs environnementaux (ou facteurs externes), la structure de l'entreprise et le métier de commerçant.

Les facteurs environnementaux regroupent l'ensemble des facteurs extérieurs à l'activité de commerce de proximité mais ayant une influence non négligeable sur cette dernière. Plus spécifiquement, les facteurs environnementaux affectant le commerce de proximité peuvent être décomposés en plusieurs sous-facteurs :

À un niveau global :

- La société : les grandes tendances notamment en matière de comportement des consommateurs (exemples actuels : la mobilité croissante, la consommation bio, les circuits-courts ...) ;

- La technologie : les outils et les méthodes innovantes qui ont transformé l'activité de commerce de détail (le self-service dans les années 1960, le commerce numérique dans les années 2010) ;
- La politique : les orientations stratégiques décidées et mises en place aux échelles européenne (ex. directive « services »), nationale (ex. loi « Ikea ») voire régionale (ex. le Schéma Régional de Développement Commercial).

À un niveau plus local :

- La concurrence : ses caractéristiques et sa distribution sur le territoire et la zone de chalandise du commerce ;
- La localisation : les enjeux liés à l'environnement proche du commerce (le marché, le nodule commercial, l'accessibilité, le quartier, la réglementation locale ...)

La structure de l'entreprise regroupe les facteurs externes pesant directement sur les entreprises et les entrepreneurs indépendants comme le droit des sociétés, les règles comptables, la fiscalité, la législation sur le travail, la législation sociale et diverses formalités administratives. Sont également repris dans cette catégorie, les facteurs internes liés aux compétences globales d'un entrepreneur notamment en matière de gestion et de management.

Enfin, le métier de commerçant regroupe des facteurs internes et propres à l'exercice de l'activité de commerce de proximité comme le marketing et la stratégie commerciale, le canal de distribution, les techniques de vente ou encore la maîtrise de la logistique.

### **Hiérarchie selon le discours des commerçants**

La Figure 21 propose un classement des problématiques rencontrées par les commerçants selon le degré d'importance perçue dans leur discours. Selon les commerçants, les trois principaux problèmes rencontrés dans l'exercice de leur activité sont l'accessibilité de leur commerce, la concurrence de la grande distribution et le développement rapide de l'e-commerce. Bien que l'ensemble de ces problématiques aient été évoquées et discutées avec les commerçants, le lancement de l'activité, l'accès à l'innovation et la recherche d'une identité apparaissent moins importants à la lecture du discours des commerçants.

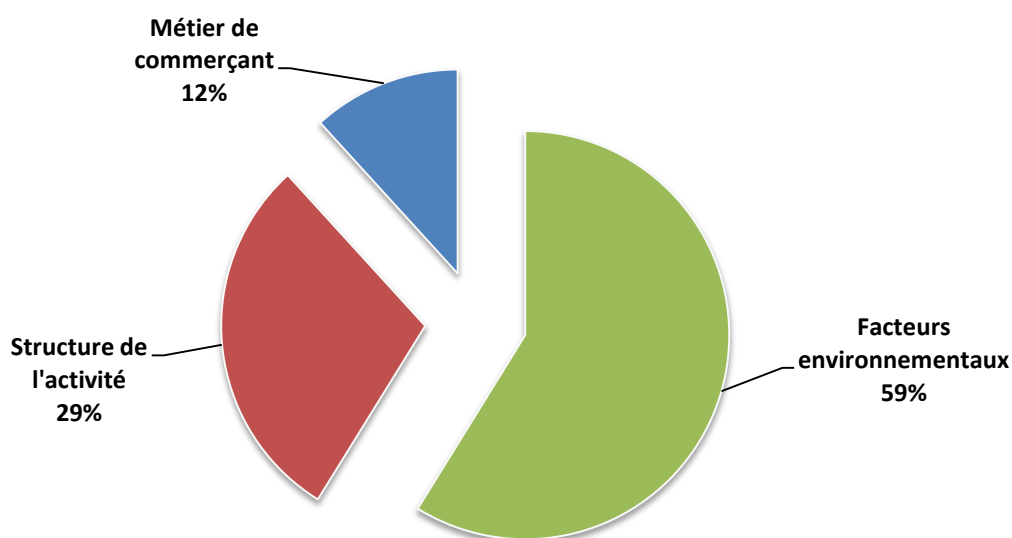
En croisant le discours des commerçants sur l'origine des problèmes qu'ils rencontrent avec les trois catégories de facteurs explicatifs évoquées au point précédent, la Figure 22 montre que plus de 50 % du discours s'attarde sur les facteurs environnementaux externes (essentiellement de niveau local) alors que seul 10 % de celui-ci aborde les spécificités propres du métier de commerçant. Conscients que ces résultats sont fortement influencés par la méthodologie utilisée, ils démontrent néanmoins la place importante des facteurs externes dans la perception et l'inquiétude des commerçants de proximité sur la vulnérabilité de leur activité. Or il s'agit d'éléments sur lesquels le niveau de pouvoir fédéral n'a plus de leviers d'action, en particulier les facteurs environnementaux de niveau local. L'exercice d'identification de mesures opérationnelles qui sera réalisé dans la prochaine phase de cette étude tiendra compte de ces résultats particuliers.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

**Figure 21. Hiérarchie des problématiques selon les témoignages des commerçants**

Rang	Problématiques	Niveau d'importance
1	Mobilité et accessibilité de leur commerce	Très élevé
2	Concurrence des grandes surfaces et des chaînes	Très élevé
3	Développement de l'e-commerce	Très élevé
4	Formalités administratives	Élevé
5	Loyers et bail commercial	Élevé
6	Dynamique et structure de leur environnement commercial	Élevé
7	Fédération des commerçants	Élevé
8	Poids du volet social sur la pérennité de l'activité	Élevé
9	Application de la réglementation sur les jours d'ouverture et les soldes	Élevé
10	Recrutement du personnel	Moyen
11	Manque de visibilité	Moyen
12	Disponibilité de l'information	Moyen
13	Recherche d'une identité	Moyen
14	Accès à l'innovation et à la créativité	Moyen
15	Lancement de l'activité	Moyen

**Figure 22. Part du discours des commerçants sur l'origine de leurs problèmes**



### Classement selon la pertinence opérationnelle

La Figure 23 reprend une proposition de classement des 15 problématiques identifiées dans les groupes de travail selon leur pertinence vis-à-vis des objectifs opérationnels de cette étude. Sur cette base, les 15 problématiques ont été classées en trois catégories :

- Directe : problématiques sur lesquelles le niveau fédéral est compétent et peut directement mettre des mesures en œuvre ;
- Indirecte : problématiques pour lesquelles le niveau fédéral n'est pas le niveau de pouvoir le plus pertinent. Certaines mesures peuvent néanmoins être mises en place afin de solutionner une partie du problème ;
- Faible : problématiques pour lesquelles les compétences dépendent entièrement des niveaux de pouvoirs régionaux et locaux.

La Figure 23 montre également que pour les trois principales problématiques identifiées par les commerçants, le niveau de pouvoir fédéral est peu pertinent afin d'apporter des solutions. L'enjeu de cette étude est clairement d'identifier des actions qui apparaîtront pertinentes et utiles pour les commerçants.

**Figure 23. Classement des problématiques selon leur pertinence opérationnelle**

Pertinence opérationnelle SPF	Problématiques	Rang
Directe	Formalités administratives	4
Directe	Poids du volet social sur la pérennité de l'activité	8
Directe	Application de la réglementation sur les jours d'ouverture et les soldes	9
Directe	Manque de visibilité	11
Directe	Disponibilité de l'information	12
Indirecte	Développement de l'e-commerce	3
Indirecte	Dynamique et structure de leur environnement commercial	6
Indirecte	Fédération des commerçants	7
Indirecte	Recherche d'une identité	13
Indirecte	Accès à l'innovation et à la créativité	14
Indirecte	Lancement de l'activité	15
Faible	Mobilité et accessibilité de leur commerce	1
Faible	Concurrence des grandes surfaces et des chaînes	2
Faible	Loyers et bail commercial	5
Faible	Recrutement du personnel	10

### 3.3. Situation de l'e-commerce

Cette dernière partie du diagnostic est un focus sur l'état de l'e-commerce en Belgique et de l'implication d'Internet et de ce canal de distribution sur le commerce de proximité. Après avoir analysé la situation de la demande et de l'offre en e-commerce en Belgique, ce diagnostic met l'accent sur les enjeux à court terme pour les e-commerçants de proximité ainsi que sur les opportunités et menaces de ce canal de distribution sur le commerce de proximité.

#### 3.3.1. Définition de l'e-commerce BtoC

L'e-commerce BtoC est communément défini comme une vente d'un bien ou la fourniture d'une prestation de service, conclue sans la présence physique simultanée des parties, entre un consommateur et un professionnel, qui, pour la conclusion de ce contrat, utilise exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance.

L'UE définit l'e-commerce BtoC comme :

- une vente d'un bien ou la fourniture d'une prestation de service ;
- conclue sans la présence physique simultanée des parties ;
- entre un consommateur et un professionnel ;
- qui, pour la conclusion de ce contrat, utilise exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance.

Le commerce sur un réseau ouvert comme Internet constitue une partie de l'e-commerce, qui rassemble les transactions s'effectuant via les différents types de canaux informatisés. D'autres canaux électroniques qu'Internet peuvent être utilisés : en passant par un réseau privatif, ou d'ordinateur à ordinateur. Ces autres canaux sont quasiment exclusivement utilisés pour les transactions entre professionnels. Aussi, dans le cadre de la présente étude, abordant le commerce vers le consommateur, on entendra par e-commerce uniquement les transactions conclues sur un site Internet ou via des applications mobiles connectées à Internet.

Il existe deux principaux types d'e-commerçants :

1. les « pure-players » (qui ne vendent qu'en ligne)
2. les « click & mortar » (qui vendent en ligne et dans un ou des points de vente physiques)

#### 3.3.2. Solutions de vente en ligne

##### Places de marché

Vendre en ligne peut se faire simplement via une place de marché en ligne, gérée par un intermédiaire dont le métier est de mettre en relation l'offre et la demande, et qui est rémunéré essentiellement à la commission et parfois également à l'abonnement, à l'instar d'une bourse ou d'un gestionnaire de marché urbain.

Il existe des places de marché :

- multi-sectorielles, telles que Amazon, Ebay (25 millions de vendeurs, le BtoC constitue en 2016, 79% de l'inventaire, dépassant largement le CtoC), C-Discount, Alibaba, Priceminister, Rueducommerce,...
- sectorielles, telles que Lalibrairie.com / www.placesdeslibraires.fr, Placedestendances.com (prêt-à-porter), Fnac.com (produits culturels et technos), Godsavethekids.com (vêtements et accessoires pour enfants), ecoclicot.com (produits bio et éco-responsables), alittlemarket.com (fait main)...

Les deux principaux avantages de vendre via une place de marché sont d'être immédiatement opérationnel, y compris à l'international, sans investissement ni expertise technique, et de bénéficier de l'audience existante de ces sites web. Par contre, une commission importante doit être versée, il n'est pas ou guère possible de se démarquer des autres e-commerçants au niveau de l'expérience d'achat, et peu ou pas d'informations marketing sur les clients sont transmises aux vendeurs, d'où une grande difficulté à établir une stratégie de fidélisation.

### **Plateformes mutualisées**

Une seconde formule consiste à présenter son offre sur une plateforme mutualisée de vente en ligne. Il existe plus d'une centaine de solutions de ce type. Quelques exemples peuvent être cités : Wizishop, Oxatis, 42stores, Shopify, Liki, Weezbe, CCV Shop, Jimdo, Panierdachat.com,...

Le niveau qualitatif de ces solutions s'est sensiblement élevé ces dernières années. Si les fonctionnalités proposées sont de plus en plus nombreuses, le principe de la mutualisation ne permet pas une personnalisation complète (fonctionnalités sur mesure) : il faut choisir au sein d'une liste. L'e-commerçant peut disposer de sa propre boutique en ligne, avec son URL, en personnalisant un modèle de boutique. Il paie un abonnement mensuel et une commission sur les ventes.

Il s'agit souvent du meilleur compromis pour une micro-entreprise qui se lance dans la vente en ligne.

### **Solutions logicielles de plateformes e-commerce**

Enfin, une troisième formule consiste à paramétrer une plateforme technique de vente en ligne et à l'installer sur un serveur Internet. Les quatre solutions techniques les plus courantes en 2016 sur le marché pour des projets dont le budget est inférieur à 20 000 € sont Woocommerce, Prestashop, Magento (version « Community ») et Drupal Commerce. Des fournisseurs d'ERP (logiciels de gestion) se positionnent également sur ce créneau, mais avec des offres sensiblement plus coûteuses.

Il apparaît sur le terrain que les porteurs de projet d'e-commerce cernent difficilement les avantages et inconvénients de ces différents types de solutions. Ils parviennent difficilement à les comparer et à dégager celle(s) qui correspond(ent) le mieux à leurs besoins.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## E-galeries commerciales

Enfin, des solutions de plateformes mutualisées se sont positionnées spécialement pour accueillir des regroupements de commerçants locaux, en misant maintenant de plus en plus sur une application mobile créant une galerie commerciale virtuelle. De nombreux exemples existent parmi lesquels : Airmarket, Central App, Localisy, Shoops, Sweepin, Qustomer, Wonderdigit, Youtic.

Il apparaît toutefois que les retours d'expérience sont très contrastés<sup>13</sup>, et globalement plutôt peu favorables, pas forcément à cause de défauts de l'offre technologique, mais souvent en raison d'une difficulté d'adoption par le consommateur (nécessité d'installer préalablement une application mobile, d'activer le Bluetooth,...), d'un positionnement tarifaire faussement bon marché<sup>14</sup> et d'une inadéquation par rapport aux besoins spécifiques de ces commerces (certaines fonctionnalités coûteuses étaient inutiles ou au contraire, pour toucher adéquatement sa cible spécifique, le commerçant aurait dû opter pour une option activant telle fonctionnalité).

Avec le recul, il est d'ailleurs interpellant de voir que malgré l'échec de presque toutes les e-galeries commerciales locales, alors que les premières sont apparues dès le début de l'e-commerce dans les années 1990, le concept revient régulièrement, avec un nouvel emballage technico-marketing (WAP, applis mobiles, beacons ...).

### 3.3.3. État du marché e-commerce en Belgique

#### État de la demande

##### Proportion d'e-acheteurs belges

Plus de 55 % des consommateurs belges<sup>15</sup> (entre 16 et 74 ans) ont passé au moins une commande en ligne en 2015 (soit: 64,2% des internautes sont e-acheteurs)<sup>16</sup>. Néanmoins, la proportion d'e-acheteurs est moindre en Belgique par rapport aux pays limitrophes,

---

<sup>13</sup> Des commerçants se sont plaints de délégués commerciaux bien rôdés pour pousser à la signature rapide de contrat mais sans bien écouter leur besoin, de ne pas avoir le choix de la solution parce que la Commune a signé un contrat d'exclusivité avec une plateforme, de procédés commerciaux « one shot », d'une accroche commerciale avec des packs gratuits mais qui ne servent à rien, de mauvais services après-vente, de la non-cession de droits intellectuels, de résiliations difficiles contractuellement, de l'impossibilité de récupérer ses données, son URL, et de transférer son e-shop sur une autre solution, ...

<sup>14</sup> Avec parfois des mensualités de 150 € pendant 4 ans, d'autres solutions seraient plus avantageuses.

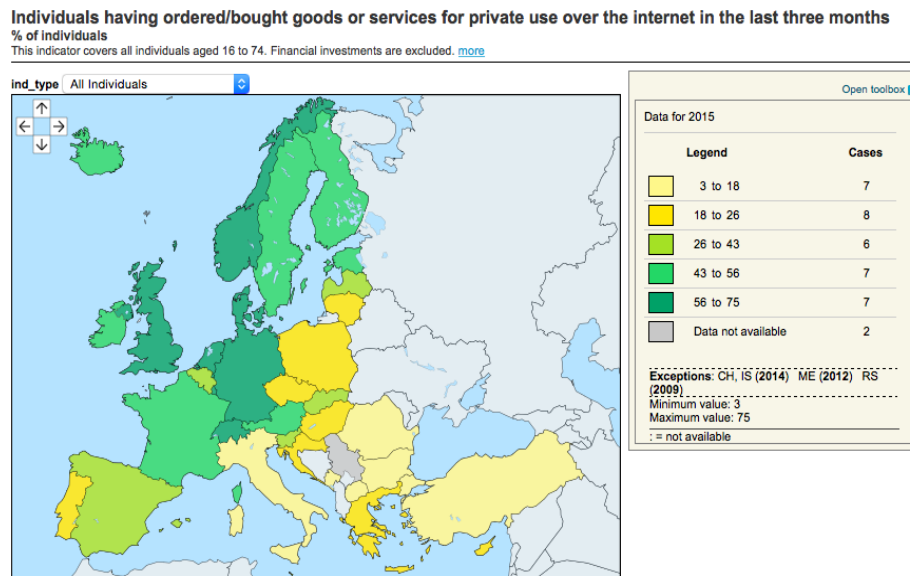
<sup>15</sup> Sauf mention contraire, la source statistique de cette partie du rapport est l'enquête TIC ménages et individus de la DG Statistique du SPF Economie.

<sup>16</sup> Selon l'enquête réalisée par COMEOS au 1<sup>er</sup> semestre 2016, cette proportion serait de 64% de la population entre 18 et 70 ans.

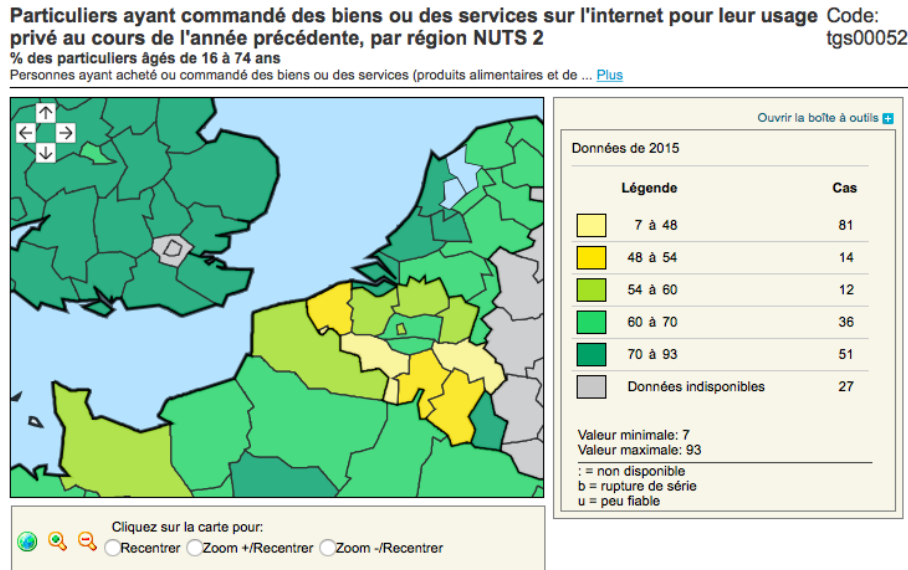


comme le montre clairement la carte de l'Europe prenant en considération le critère "achat au cours des trois derniers mois" (cf. Figure 24).

**Figure 24. Taux d'achat régulier en lignes – Eurostat, 2015**



**Figure 25. Taux d'achat en ligne au cours des 12 derniers mois – Eurostat, 2015**



Si le niveau d'éducation influence sensiblement ce taux, le facteur "niveau de revenu par ménage" se révèle le plus discriminant: 75% de la population dont le ménage dispose d'un revenu élevé a fait des achats en ligne, contre moins de 30% de la population dont le ménage dispose d'un faible revenu (dernier quartile). Ce facteur explique vraisemblablement l'essentiel des variations observées par province : la proportion plus importante d'e-acheteurs est observée au niveau des deux Brabants (wallon et flamand) et la plus



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

faible dans les provinces du Hainaut et de Liège. La proportion d'e-acheteurs est globalement moindre en Wallonie par rapport à la Flandre.

### **Lieu, volume et fréquence d'achat**

Les Belges achètent massivement sur des e-shops étrangères : ainsi 63% des e-acheteurs (soit 34% des consommateurs belges) déclarent avoir commandé en ligne au cours des 12 derniers mois au moins une fois auprès de vendeurs d'autres pays de l'U.E. (moyenne européenne: 15,9%), et 15% auprès de vendeurs hors U.E.

Selon une enquête réalisée par BeShopping en novembre 2014, parmi les 100 e-shops les plus fréquentées par les e-acheteurs belges, 75% sont étrangères (répartition NL: 22%, D: 15%, F: 14%). Le budget consacré au cours des trois derniers mois est très variable. Cela dépend des e-acheteurs: si 12% ont dépensé moins de 50 €, 20% ont par contre dépensé plus de 500 € et 40% entre 100 et 500 € sur le trimestre. Par ailleurs, plus de 10% des e-acheteurs belges ont commandé plus de cinq fois en ligne au cours des trois derniers mois.

Selon la fédération COMEOS<sup>17</sup>:

- 54% des e-acheteurs dépensent au moins 100 €/mois ;
- la moyenne des dépenses serait de 2 388 €/an/ménage ;
- l'e-commerce atteindrait un peu plus de 7% du chiffre d'affaires du commerce de détail ;
- 33% des consommateurs ont acheté en ligne en 2015 en substitution d'achats effectués auparavant en boutique physique ;
- mais 37% des consommateurs ont acheté en ligne des biens / services supplémentaires.

La liste suivante reprend les biens et services commandés sur Internet classés selon la fréquence d'achat (Chiffres Statbel) :

- Habillement, articles de sport (47%) ;
- Hébergements touristiques (39%) ;
- Tickets pour manifestations (36%) ;
- Articles ménagers, livres, magazines,... (physiques/virtuels) (32%) ;
- Tickets de transports, autres dépenses de voyages (29%) ;
- Films, musiques (28%) ;
- Appareils électroniques, softwares (20%) ;
- Alimentation ou articles d'épicerie (19%).

Un consommateur belge sur quatre n'a encore jamais commandé en ligne. Les principales raisons de ce comportement particulier sont les suivantes (chiffres Statbel):

- Préférence achat physique (73% des réponses) ;
- Crainte sécurité des paiements ;

---

<sup>17</sup> Enquête 2016 de COMEOS.

- Pas de moyen de paiement en ligne ;
- Manque de confiance au niveau livraison / SAV ;
- Estime ne pas disposer des compétences.

## État de l'offre

### Volume global de l'activité

Près de 24% des PME (10-249 personnes) établies en Belgique ont réalisé au moins 1% de leur chiffre d'affaires en ligne (BtoC et/ou BtoB), y compris par EDI (moyenne européenne de 16%<sup>18</sup>). Il semble toutefois que la proportion de PME qui vendent sur une e-shop soit nettement plus faible. Le nombre d'e-shops en Belgique en 2015 est estimé par Kompass Benelux à environ 15 000. En Wallonie, selon l'ADN en 2014, 10% des PME vendent en ligne, et 3% seulement des PME disposent d'une véritable e-shop. Cet organisme en avait identifié un peu plus de 500.

Par ailleurs, plus de 6% du chiffre d'affaires HTVA des entreprises établies en Belgique proviennent de ventes via un site web. Ce pourcentage est nettement plus faible dans les petites entreprises (en dessous de la moyenne européenne).

### Cartographie de l'e-commerce de proximité en Belgique

Sur base des données fournies par le SPF Finances, une carte a été établie, localisant les commerces de proximité qui ont déclaré comme principal code NACE d'activité 47.910 (commerce de détail par correspondance ou par Internet). En 2014, le nombre d'établissements correspondant à ce critère s'élève à 2 144 au niveau de l'ensemble du Royaume<sup>19</sup>. Ce nombre a doublé en 4 ans. Le taux de croissance annuel a été de l'ordre de 20%.

La répartition régionale suivante est observée :

- Flandre : 1 331 (62%)
- Wallonie : 606 (28%)
- Bruxelles : 207 (10%)

La faible proportion en Wallonie par rapport à la population confirme le constat susmentionné. Par contre, aucune explication<sup>20</sup> n'a été jusqu'à présent trouvée au score impor-

---

<sup>18</sup> Le pourcentage de 24% était déjà atteint en 2013 aux Pays-Bas ([download.cbs.nl/pdf/ict-kennis-economie-2015-pub.pdf](http://download.cbs.nl/pdf/ict-kennis-economie-2015-pub.pdf); pp. 164-175).

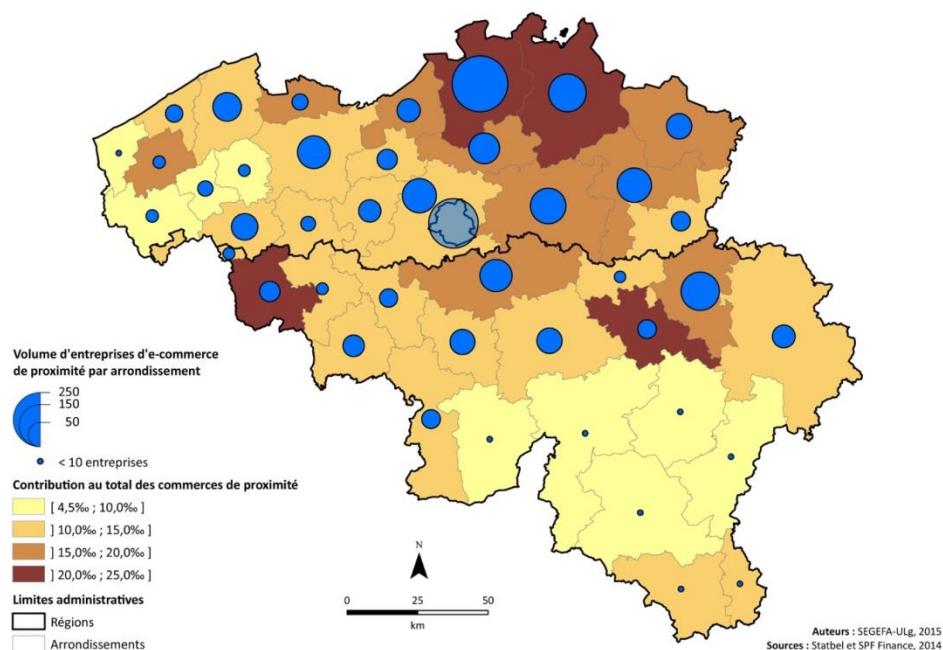
<sup>19</sup> À noter que ce chiffre ne comprend pas les établissements d'au moins 10 employés qui vendent en ligne, ainsi que les commerces de proximité (et autres activités, comme les professions libérales,..) qui n'ont pas déclaré "e-commerce" comme activité principale. Cette 2<sup>e</sup> catégorie comptabilise très vraisemblablement l'essentiel des e-shops belges.

<sup>20</sup> Il est possible que les consignes d'encodage des codes NACE principaux diffèrent en fonction des secrétariats sociaux et de sections sous-régionales.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

tant de l'arrondissement de Turnhout. Ce résultat paraît paradoxal vu que certains acteurs de cette partie de la Flandre se plaignent d'une concurrence sévère en provenance des Pays-Bas, à partir desquels des centres de distribution desservent la Belgique, grâce notamment à une législation sur le travail de nuit plus souple.

**Figure 26. Volume et proportion des établissements de moins de dix personnes du code NACE 47.910 – SPF Economie, 2016**



### Pourquoi des entreprises ne vendent pas en ligne ?

D'après une enquête récente<sup>21</sup>, les raisons pour lesquelles les commerçants ne vendent pas en ligne s'appuient sur cinq arguments principaux :

1. Nature des activités qui ne se prêteraient pas à l'e-commerce (68% des réponses) ;
2. Crainte de fraude et de non-paiement (66%) ;
3. Réglementation protection consommateur (56%) ;
4. Besoins de compétences informatiques (52%) ;
5. Coût de livraison (50%).

Une enquête menée par l'AWT en 2012 en Wallonie avait relevé des arguments semblables, qui montrent en partie la méconnaissance de l'e-commerce et la persistance de préjugés sur celui-ci.

<sup>21</sup> "Retailers' attitudes towards cross-border trade and consumer protection", Flash Eurobarometer 396, 2015.

Ainsi, à la suite des évolutions technologiques et d'une série d'initiatives de la Commission Européenne pour lever des protectionnismes sectoriels (pharmacies, secteur du luxe,...), bien peu d'activités ne se prêtent pas à la vente en ligne ou ne peuvent être vendues en ligne (techniquement ou légalement). Or, une proportion importante d'entreprises pense le contraire ou ne se rend pas compte que la personnalisation du produit ou service proposé n'est pas un obstacle insurmontable sur le web<sup>22</sup>.

Les deux autres arguments dans le tiercé sont également surprenants :

1. la fraude au paiement, qui a pourtant un impact largement en dessous de 1% pour les e-commerçants qui prennent un minimum de précaution (soit un impact de "différence d'inventaire" du même ordre de grandeur qu'un magasin physique) ;
2. la réglementation, bien qu'elle ne devrait guère être considérée comme un obstacle : elle s'applique bien entendu aussi aux concurrents, ce qui ne devrait donc pas générer de désavantages compétitifs, d'autant que cette réglementation est complètement harmonisée au niveau européen.

### **Profils des e-commerçants**

Il n'existe pas en Belgique de répertoire fiable des e-commerçants. Ceux-ci sont estimés à un ordre de grandeur de 10 à 20 000 en 2015, sans qu'il ne soit pour l'instant possible d'affiner. Une très petite minorité (environ 500) a rejoint une des trois fédérations professionnelles qui se positionnent (totalement ou partiellement) dans ce créneau :

1. COMEOS qui rassemble essentiellement les acteurs « clicks & mortars » du « retail » ;
2. BECOMMERCE qui rassemble essentiellement des pure-players néerlandais et flamands ;
3. SAFESHOPS qui rassemble un profil d'acteurs semblable à BECOMMERCE, en nombre plus réduit.

L'étude menée en Belgique et en France en 2012<sup>23</sup> a montré cinq grands profils d'e-commerçants :

1. L'e-commerçant « solo » exerçant comme indépendant à titre complémentaire, généralement comme « pure-player » (vente uniquement en ligne). Il recherche un revenu d'appui, mais aussi et surtout une forme d'épanouissement professionnel en s'investissant dans un projet entrepreneurial. Son activité principale est souvent dans un secteur complètement différent du commerce (secrétaire de direction, enseignant, psychologue d'entreprise,...).

---

<sup>22</sup> Voir plus loin l'exemple des Stores Laloux (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**)

<sup>23</sup> D. JACOB (2012), e-commerce : les bonnes pratiques pour réussir, Edition Edipro.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

2. L'e-commerçant « solo » à temps plein (éventuellement appuyé par son conjoint ; SOHO – Small-Office Home-Office), comme pure-player ou comme « click & mortar » (déjà un ou plusieurs points de vente physique/ atelier-boutique).
3. L'e-commerçant employeur : il s'est au départ lancé seul comme pure-player (ou avec un point de vente physique), mais rapidement est parvenu à développer son activité en augmentant ses parts de marché et sa zone de chalandise. Il s'est constitué progressivement une équipe. La voie fréquemment suivie consiste à adopter une stratégie « cross-canal ».
4. Le fabricant (industriel, mais aussi artisanal). Il souhaite vendre en direct (une partie de) sa production, ou des pièces détachées.
5. Un réseau de boutiques physiques qui souhaite adopter une approche « cross-canal » en proposant une expérience « utilisateur » semblable en ligne à celle en magasin.

### Tendances au niveau de l'e-commerce<sup>24</sup>

Plusieurs tendances probables ont été dégagées lors de l'étude réalisée en 2015, à partir de la lecture de plusieurs articles et d'observations de terrain. Elles ont été rassemblées en quatre grandes catégories :

**1. Financier :** Le retour sur investissement risque d'être de plus en plus difficile à atteindre rapidement, compte tenu d'un contexte technologique très mouvant. Les grands acteurs investissent essentiellement dans :

- l'approche « cross-canal » ;
- le big data (traitement de volumes conséquents de données afin de dégager des attentes ou de nouveaux besoins de la clientèle, de segmenter,...) ;
- dans la robotisation (fulfilment) ;
- dans l'intelligence artificielle, notamment l'utilisation de « bots » pour assurer une relation clientèle « personnalisée » à moindre coût et inciter à l'achat via des prédictions.

Il sera difficile pour de plus petits acteurs de ne pas suivre, ce qui reportera dans le temps la rentabilité. Celle-ci sera probablement de moins en moins atteinte uniquement par l'activité commerciale (marge bénéficiaire brute entre prix de vente et prix d'achat). Ainsi de plus en plus d'e-shops visent à obtenir des marges arrières, par exemple en demandant à des marques de payer pour se mettre en évidence (« têtes de gondole » virtuelles, placement de produits), et en commercialisant les données récoltées sur la clientèle ;

**2. Généralisation :** De moins en moins de secteurs commerciaux seront épargnés par la transition numérique. Il faut s'attendre notamment à ce que les services à la personne (chauffeurs, restaurateurs, coiffeurs, esthéticiennes,...) le deviennent également, avec des services de réservation en ligne, une concurrence de plus en plus forte de particu-

---

<sup>24</sup> Chapitre extrait du cours "e-commerce" de D. JACOB.

liers qui proposent à la marge leurs services,... Or ce secteur constitue un des rares au niveau du commerce de proximité qui pour l'instant résistent plutôt bien.

**3. Positionnement :** Le modèle « omni-canal » semble s'imposer, car il répond à une clientèle intéressée par un service « sans couture », avec une expérience d'achat uniforme quel que soit le canal utilisé (y compris le canal mobile). Avec l'e-commerce, le magasin physique change de positionnement : il devrait être une vitrine pour les produits significatifs ainsi qu'un point de chute pour aller chercher, faire l'essai ou échanger de la marchandise<sup>25</sup>. Le commerce devient « connecté » (→ « *phygital* »).

**4. Comportement et attentes de la demande :** La clientèle se montre de plus en plus exigeante au niveau du service : une réponse de la part du vendeur (y compris en soirée et le week-end), la communication synchrone est souhaitée (par téléphone / messagerie instantanée), livraison rapide (y compris en soirée et le week-end). Le consommateur devient également « consommateur », évaluant le service du vendeur, et même du « producteur » (d'aliments, de services,...) ! S'il est séduit de manière ludique, il abandonne plus facilement les raisonnements rationnels d'achat (ai-je besoin de, ai-je les moyens de...). Le numérique permet donc une « gamification » : chasses aux trésors virtuels, collections de « check-in »,...

### 3.3.4. Synthèse sur l'activité e-commerce

#### Forces et Faiblesses de l'e-commerce

Les forces de ce canal de distribution sont, aux yeux des consommateurs, la facilité de comparer les prix, l'accès à des gammes plus larges y compris dans d'autres pays, mais surtout le confort d'achat : commander à n'importe quel moment, et obtenir le bien sans devoir se déplacer.

Pour le commerçant, l'e-commerce permet l'élargissement de la zone de chalandise, l'augmentation des ventes en boutique, et une meilleure information des chalandis sur l'offre proposée.

Les deux principales faiblesses sont, d'une part l'impossibilité d'utiliser ses 5 sens pour s'assurer de l'adéquation de son achat ainsi que le manque de confiance au niveau des paiements en ligne et de la livraison (partiellement compensés par le droit légal de rétractation, qui permet d'essayer un bien et de renoncer endéans les 14 jours sans devoir se justifier) et, d'autre part, de devoir attendre le bien commandé. Il existe dès lors une forte pression du consommateur pour des délais très courts de livraison. Les pure-players proposent des services de livraison express, tandis que les click & mortars offrent le « click & collect » (retrait en point de vente).

---

<sup>25</sup> Pour Patrick Frisk, PDG du groupe Aldo, la « *formule gagnante reposera sur la compréhension du fait que le consommateur final ne voit pas le magasin comme un simple magasin* », mais « *comme un centre de services potentiel pour lui* ». Non seulement pour l'achat de produits, mais aussi pour la réception d'achats faits en ligne et les retours.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

### Enjeu pour les petits e-commerçants

Très peu d'e-commerçants peuvent être qualifiés de "commerçants de proximité", car l'essentiel ont au moins une région comme aire de chalandise, et très souvent une clientèle internationale, avec une limite géographique qui va dépendre des langues couvertes et des solutions logistiques.

L'analyse demandée se focalisait sur les e-commerçants de moins de 10 employés. Si ceux-ci représentent plus de 95% des e-commerçants, ils concentrent moins de 25% des volumes de vente en ligne. Certains se lancent dans l'e-commerce en pensant y trouver un nouvel eldorado. En réalité, c'est loin d'être le cas. De l'ordre d'un e-commerçant sur 3 ne parvient pour l'instant pas à être rentable après 2 ans d'activité. Pour les autres, la rentabilité reste fragile, le domaine étant mouvant et les investissements incessants.

L'enquête de terrain a relevé six problématiques rencontrées :

1. Établir une stratégie commerciale en ligne adéquate.
2. Être correctement informé (solutions sur le marché, fraude, aides publiques financières et non financières, réglementations, fiscalité,...).
3. Trouver des prestataires (agences web, prestataires logistiques,...) fiables et prêts à se mouiller pour aider les e-shoppers vers un succès à long terme.
4. Être, par rapport aux startups Internet, aussi bien écoutés / compris par les décideurs politiques, qui sembleraient parfois considérer l'e-commerce comme une activité destructrice d'emplois auquel il faudrait résister.
5. Être en situation compétitive équilibrée par rapport aux grands concurrents (prix d'achat auprès des fabricants, tarifs de livraison internationale, capitalisation, accès aux compétences pointues,...).
6. Atteindre une taille critique et rester en phase avec l'évolution rapide du secteur, sur le plan technologique, sur le plan réglementaire (ex : protection des données personnelles), mais aussi par rapport aux attentes de la clientèle.

### 3.3.5. Conclusions : menaces et opportunités pour le commerce de proximité

L'e-commerce menace plus particulièrement les revendeurs locaux de produits « standards non urgents » (alimentaires et non alimentaires). Ceux-ci souffrent notamment de l'attitude de "showrooming" des consommateurs: ils essayent en boutique, puis achètent en ligne.

Les prestataires de services locaux non liés directement à la personne sont aussi particulièrement concernés. Dans leur domaine, la transition numérique est radicale, avec l'arrivée de nouveaux intermédiaires (ex: booking.com, Immoweb,...), mais aussi de non-professionnels qui proposent leurs services via des plateformes qualifiées de "collaboratives" (ex : taxis, auto-école, location de voiture, prêts de tracteurs, location de meublés, location de machines-outils,...).



Face à cette menace, certains commerçants de proximité réagissent en se mettant à vendre en ligne. Le succès n'est toutefois pas forcément au rendez-vous: souvent par impréparation et manque d'informations sur les spécificités de ce mode de vente, sur les stratégies efficaces, ainsi que sur les solutions et prestataires adéquats, mais aussi parce que ces commerçants se retrouvent face à des concurrents nettement plus gros, bien informés, bien organisés notamment sur le plan de la logistique, et en position de force lors des négociations de prix d'achat auprès des fabricants.

L'e-commerce peut néanmoins être une opportunité pour certains commerces de proximité, en particulier pour deux sous-secteurs :

1. la production et la vente en direct de biens de consommation (du fabricant au consommateur, sans intermédiaire et la prestation de conseils ;
  - l'artisanat manuel (ex : fabrication de petits objets personnalisés en bois, à partir d'une maquette numérique »), l'alimentaire en circuit court ;
  - « artisanat intellectuel » : conseils personnalisés aux personnes (coaching, diététique, esthétique, psychologie, médiation sociale,...) ;
2. la commercialisation de biens de consommation liés à des valeurs fortes (commerce équitable, bio, empreinte carbone réduite,...).

L'e-commerce est également une opportunité pour les vendeurs spécialisés dans une niche commerciale et orientés à l'export.



## 4. Benchmark

Ce volet fait suite et complète le diagnostic de l'état du commerce de proximité en Belgique. Il contient un benchmark des pratiques en matière de commerce de proximité dans les pays limitrophes suivants : France, Luxembourg, Pays-Bas et Royaume-Uni. Le benchmark se consacre en premier lieu à l'analyse de la définition du commerce de proximité dans les différents pays et à la contextualisation à l'aide de chiffres-clés pour le secteur. Ensuite, les principales politiques, plans d'action et mesures de soutien au commerce de proximité sont présentés. La réalisation de ce benchmark a par ailleurs été consolidée par la consultation de personnes ressources compétentes dans le domaine (institut de statistique, administration, cabinet ministériel et société spécialisée dans l'étude et l'analyse du commerce de détail).

### 4.1. Identification du commerce de proximité

Le commerce de proximité n'a pas de définition légale dans les pays étudiés (Royaume-Uni, France, Grand-Duché de Luxembourg et Pays-Bas). Le concept n'a d'ailleurs pas de traduction exacte dans plusieurs des pays étudiés, voire n'existe même pas précisément.

Le code du commerce français propose une courte définition basée essentiellement sur le secteur d'activité du commerce. L'Insee a également proposé une définition en 2010. Les notions retenues étaient :

- Commerce de quotidienneté : les consommateurs se rendent dans les commerces de proximité quotidiennement ou du moins très fréquemment.
- Pôles de vie : les commerces de proximité ont une tendance à la concentration spatiale (dans certaines rues ou quartiers), et forment ainsi des pôles de vie dont l'attractivité est assurée par des locomotives commerciales, notamment alimentaires.

L'Insee avait en outre élargi sa définition au-delà du seul commerce de détail en considérant des services commerciaux (coiffeurs par exemple). Cette définition n'a toutefois pas de valeur juridique.

Au Royaume-Uni, les concepts d' « independant retailers » (commerçants indépendants) et de « small retailers » (petits commerçants) s'approchent de la définition retenue pour cette étude. Les « independant retailers » peuvent être définis de deux manières. La première peut simplement faire référence au statut juridique d'indépendant pour l'entrepreneur, tandis que la seconde oppose les indépendants aux chaînes de magasins. Le critère de distinction est alors basé sur le nombre d'établissements de l'entreprise. Les « small retailers » correspondent aux petites et très petites entreprises dans le commerce de détail. Ce concept est donc particulièrement proche de la définition utilisée pour cette étude.

Aux Pays-Bas, le commerce de proximité (« buurtwinkel ») a une double connotation : d'une part, les commerces de quartier qui se rapprochent du concept francophone de

commerces de proximité, et d'autre part, la nouvelle vague de « commerces locaux » ou d'« éco-commerces » qui se sont multipliés au cours des dernières années.

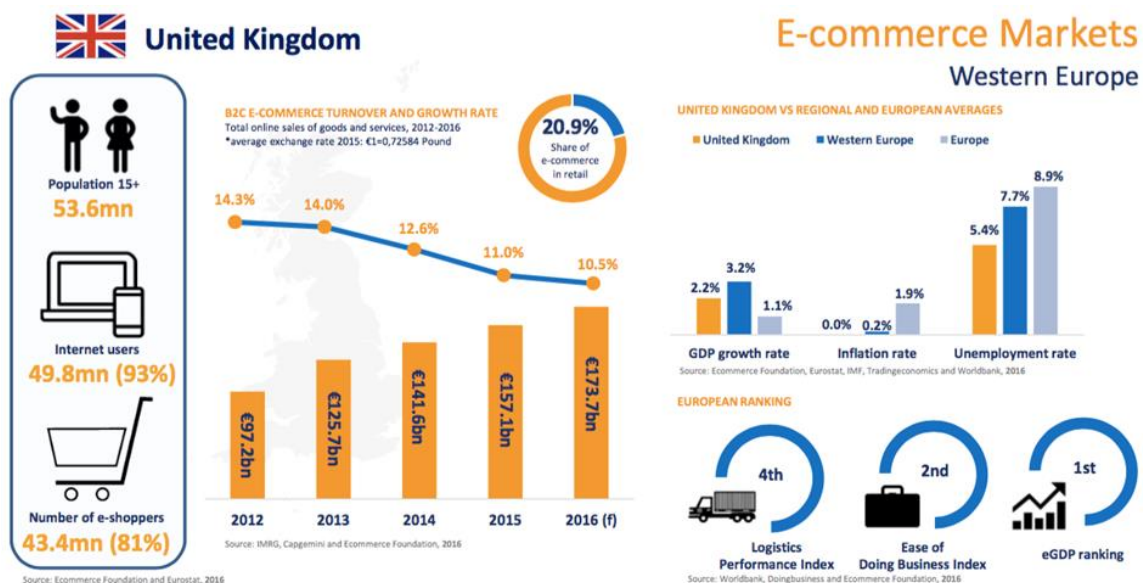
Le Luxembourg n'a pas adopté de définition officielle pour le commerce de proximité. Les mesures gouvernementales portent généralement sur l'ensemble du secteur de détail et opposent plutôt les petits commerces situés en centres-villes aux grandes surfaces en périphérie. Peu de travaux identifiaient spécifiquement le commerce de proximité semblent avoir été menés, probablement en raison de la taille limitée du pays.

## 4.2. Chiffres clés

### 4.2.1. Royaume-Uni

Il y a actuellement plus de 270 000 commerçants indépendants<sup>26</sup> au Royaume-Uni qui représentent 65 % des points de vente dans le pays selon la Local Data Company (LDC, 2016). La période de récession à la fin des années 2000 a paradoxalement provoqué une croissance importante du nombre de commerces indépendants (LDC, 2016) : le métier de commerçant a toujours été perçu comme un des piliers de l'économie anglaise (« Nation of shop keepers ») et l'augmentation du taux de chômage, combinée à la diminution des prix de l'immobilier suite à la crise économique, ont provoqué un retour vers la profession pour de nombreux candidats. Cette résurgence a toutefois été suivie d'une diminution importante avant de repartir à nouveau à la hausse (LDC, 2016), selon une logique cyclique. La tendance actuelle semble maintenant à la stabilisation. En 2015, les commerces indépendants ont crû de la manière la plus limitée depuis 2010, avec seulement 117 ouvertures de plus que de fermetures (LDC, 2016). Enfin, la Figure 27 présente les derniers chiffres clés du Royaume-Uni en matière d'e-commerce.

Figure 27. E-commerce au Royaume-Uni – E-commerce Europe, 2016



<sup>26</sup> Commerces avec 4 établissements ou moins sur l'ensemble du Royaume-Uni.

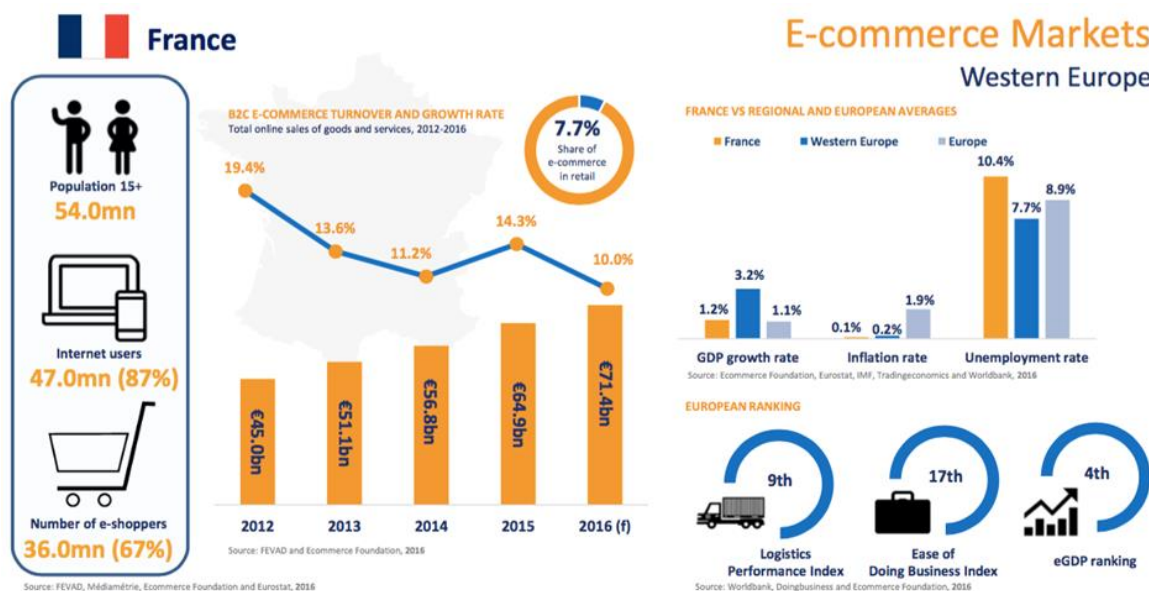
« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## 4.2.2. France

Le secteur du commerce français est, comme dans les autres pays, affecté par la conjoncture économique et son chiffre d'affaires global stagne depuis quelques années. Après le net recul en 2014, l'activité rebondit en 2015 avec une augmentation importante du volume des ventes (+1,8%), qui profite de l'amélioration du pouvoir d'achat (Insee, 2016). En 2014, le commerce indépendant représentait entre 280 000 et 315 000 magasins, soit 70% du parc total, et réalisait un chiffre d'affaires estimé à 120 milliards d'euros (Xerfi, 2015). Le chiffre d'affaires du commerce indépendant s'est toutefois contracté de 15% au cours des 7 dernières années, alors que celui de l'ensemble du secteur a progressé de 6% (Xerfi, 2015).

Comme expliqué ci-dessus, l'Insee s'est livré à un travail approfondi de définition et d'évaluation du commerce de proximité (2010). Il estimait que sur les 830 000 commerces dans les secteurs concernés<sup>27</sup> en 2008, 600 000 pouvaient être qualifiés de commerces de proximité, soit 72%. Leur nombre a augmenté en milieu urbain entre 2002 et 2008, mais s'est légèrement réduit en milieu rural. Ces points de vente employaient la moitié des salariés du commerce en 2007, mais sont généralement de plus petite taille que les autres commerces (Insee, 2010). Enfin, la Figure 28 présente les derniers chiffres clés de la France en matière d'e-commerce.

Figure 28. E-commerce en France – E-commerce Europe, 2016

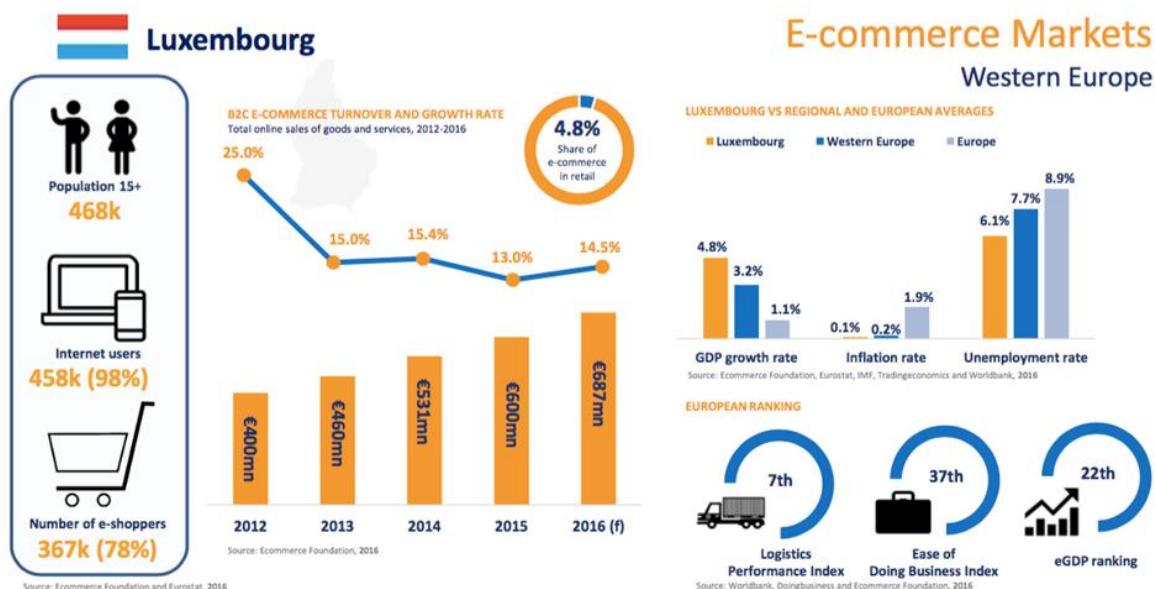


<sup>27</sup> Pour rappel, la définition de l'Insee est plus large que le seul commerce de détail, ce qui explique le total plus important que celui présenté au paragraphe précédent.

### 4.2.3. Grand-duché de Luxembourg

Le secteur du commerce de détail au Luxembourg compte 3 153 entreprises et emploie plus de 23 000 salariés (Statec, 2015). L'évolution des petites entreprises (moins de 10 travailleurs) du secteur est contrastée au cours des dernières années, bien que l'effet de la crise économique soit a priori plus limité que dans les autres pays étudiés. Le nombre d'entreprises et de personnes occupées était en augmentation jusqu'en 2010, et s'est ensuite réduit en 2011 et 2012, comme dans la plupart des autres pays. L'année 2013 semble constituer une année de rebond suite à la contraction de l'activité, notamment avec une augmentation particulièrement importante du nombre d'entreprises. Enfin, la Figure 29 présente les derniers chiffres clés du Grand-duché de Luxembourg en matière d'e-commerce.

Figure 29. E-commerce au Grand-duché de Luxembourg – E-commerce Europe, 2016

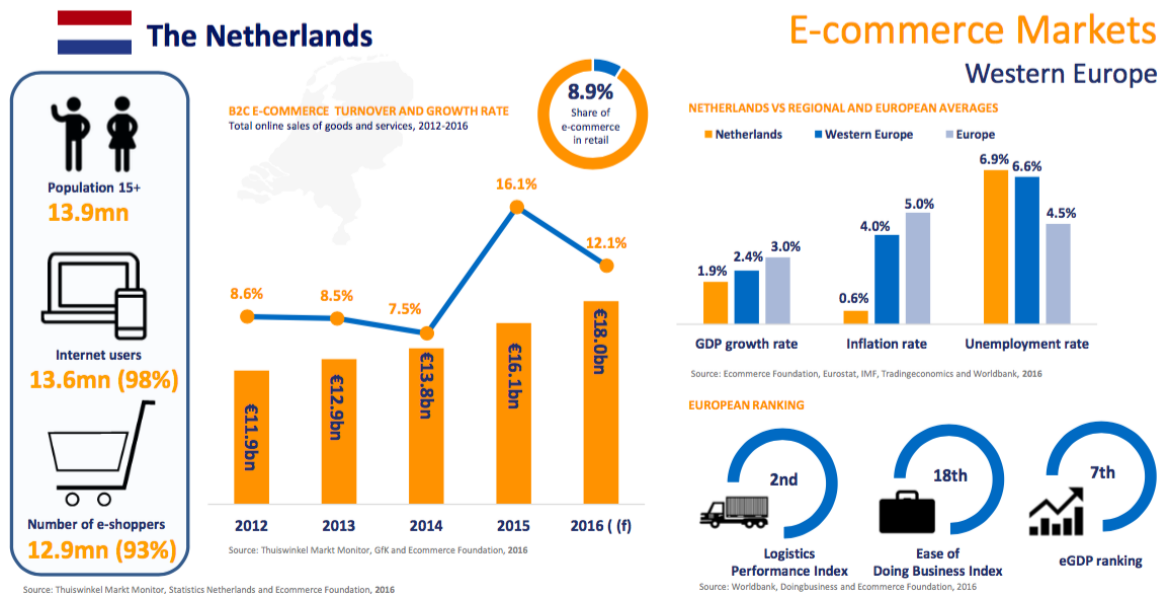


### 4.2.4. Pays-Bas

Le secteur du commerce de détail au Pays-Bas (selon la définition NACE) compte 98 000 entreprises et occupe 887 100 personnes (CBS, 2013). Son chiffre d'affaires annuel est estimé à 103 milliards d'euros (CBS, 2013). Le secteur du commerce de détail néerlandais a toutefois été fortement affecté par le contexte de crise économique, comme dans les autres pays. Le volume des ventes et le chiffre d'affaires des entreprises ont été particulièrement affectés en 2009 et 2012-2013 avec des diminutions brutales. Ceux-ci ne sont d'ailleurs toujours pas revenus à leur niveau d'avant crise. Enfin, la Figure 30 présente les derniers chiffres clés des Pays-Bas en matière d'e-commerce.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Figure 30. E-commerce au Pays-Bas – E-commerce Europe, 2016



## 4.3. Principales mesures de soutien identifiées

### 4.3.1. Royaume-Uni

#### Business rates

Au Royaume-Uni, le soutien aux petites entreprises (dont le commerce de proximité) est essentiellement basé sur des mécanismes au niveau de l'impôt immobilier (appelé business rate). La principale mesure dans ce domaine est le small business rate relief (SBRS) qui s'applique à toutes les petites entreprises. Il est complété par des primes ponctuelles pour le commerce de détail visant à dynamiser les centres-villes et réaffecter les cellules commerciales vides.

#### Small Business Rate Relief

En octobre 2010, le gouvernement britannique a temporairement doublé la réduction sur les business rates pour les petites entreprises, passant ainsi de 50 % à 100 %. Toute activité occupant un bien dont la valeur imposable est inférieure à 12 000 £ est éligible. La mesure qui devait prendre fin en 2015 a d'abord été étendue d'une année par le gouvernement, et est maintenant en période de transition jusqu'en 2017. Cette mesure temporaire vise à aider les petites entreprises à faire face aux niveaux élevés des taxes immobilières, qui avaient été fixés avant le début de la crise économique.

#### Aide aux « high streets »

En 2014, le gouvernement britannique a annoncé la mise en place d'une prime de 1 000 £ pour les commerces de détail dont le business rate était inférieur à 50 000 £. Cette prime principalement destinée aux commerçants des rues principales est percevable par

n'importe quel commerce vendant des biens, de la nourriture ou des boissons (horeca), ou un service au citoyen. Cette mesure a été renforcée pour la période 2015-2016 avec une augmentation de la prime à 1 500 €. Toutefois, à l'heure actuelle, le gouvernement ne prévoit pas sa prolongation au-delà de l'année fiscale 2016.

### **Prime à l'occupation des cellules vides**

La prime de réoccupation des cellules commerciales vides est une mesure temporaire allant du 1er avril 2014 au 31 mars 2016 visant à réduire le nombre de cellules vides et favoriser le dynamisme des centres-villes. La prime correspond à une réduction de 50 % du business rate pour une période de 18 mois pour les commerces s'implantant dans des cellules commerciales vides depuis plus d'une année. La réduction est d'application à partir du premier jour d'occupation.

### **Promotion de l'activité**

En parallèle à ces différents mécanismes fiscaux, les acteurs du secteur mènent deux actions en vue d'assurer la promotion des petits commerçants et d'encadrer les candidats investisseurs :

- **Independent retailer month** : pilotée par l'association des commerçants indépendants britanniques, cette campagne de promotion du commerce indépendant met en évidence l'importance des petits commerçants indépendants, leur rôle dans la vie des communautés et des quartiers, ainsi que leur contribution à l'économie locale.
- **Small business Saturday** : durant un samedi par an, cette campagne vise à encourager les consommateurs à acheter local afin de supporter les petites entreprises proches de leurs communautés. Largement relayée dans les médias, celle-ci permet de toucher un public très large et de coordonner l'ensemble des commerçants sur une journée particulière de l'année.

### **The E-exporting Programme (UKTI)**

Le commerce électronique est particulièrement florissant au Royaume-Uni et le cadre réglementaire génère un environnement globalement propice à son expansion. Il n'y a donc pas de politique de soutien spécifique pour le commerce en ligne. Il existe toutefois un programme d'accompagnement des PME pour la vente à l'international. Celui-ci prévoit notamment un entretien avec un conseiller public en commerce international et un conseiller en e-commerce, une aide à l'identification de marchés et de plateformes de vente, des tarifs préférentiels sur certaines plateformes de vente, et l'inscription dans un réseau professionnel. Au total, il est prévu de suivre 600 PME dans leur plan d'internationalisation.



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## 4.3.2. France

### Plan d'actions pour le commerce et les commerçants

Comme mentionné précédemment, la France s'est penchée sur la problématique du commerce de proximité (notamment en milieu rural) depuis plusieurs décennies et plusieurs mesures et plans d'actions se sont succédé. Le plan d'actions de référence actuel, adopté en 2013, est le plan d'actions pour le commerce et les commerçants. Ce plan d'actions a été suivi par la loi ACTPE qui adapte la législation afin de retranscrire dans la loi les objectifs du plan 2013. Parallèlement à cette stratégie pour le commerce de détail, la France dispose également d'un programme de transition numérique qui ne cesse de prendre de l'ampleur.

Ce plan d'actions part du constat que l'évolution des comportements des consommateurs, le développement des nouveaux formats de consommation et l'explosion de l'e-commerce nécessitent de mettre en place des dispositifs en faveur de la croissance et de l'emploi dans le secteur. Il vise à « développer de manière équilibrée toutes les formes de commerce » et contient 50 mesures concrètes déclinées en trois champs d'actions.

- **Renforcer la compétitivité des entreprises** : ce premier champ d'actions rassemble essentiellement des mesures portant sur l'information aux commerçants concernant les nouvelles normes, leurs évolutions et l'anticipation de leurs effets, l'accès au financement, la modernisation de la fiscalité et la facilitation de la transmission des commerces.
- **Assurer le développement équilibré de toutes les formes de commerces** : ce deuxième champ d'actions porte sur l'aménagement du territoire et les règlements associés. L'objectif sous-jacent est de donner davantage de cohérence et d'efficacité aux règles d'urbanisme commercial. Les actions visent principalement au maintien des commerces indépendants et d'une offre locale dans les centres-villes et les quartiers, ainsi que le renforcement de la cohérence et de l'efficacité du droit de l'urbanisme et de l'immobilier commercial.
- **Aider les commerçants à s'adapter aux évolutions du secteur** : ce troisième champ d'actions rassemble les mesures d'accompagnement des commerçants.

### Loi artisanat, commerce et très petites entreprises (ACTPE)

La loi ACTPE arrive en conclusion directe du plan d'actions pour le commerce. Elle actualise et ajoute des lois et réglementations afin de répondre aux objectifs du plan et faciliter la croissance des petits commerces et artisans. La loi se divise en quatre volets distincts :

#### 1. La révision du régime des baux commerciaux

La révision vise à mieux maîtriser la hausse des loyers en plafonnant l'augmentation annuelle à 10% et en imposant les indices des loyers commerciaux et des loyers des activités comme référence pour l'indexation des loyers. Afin d'équilibrer les relations entre preneur et bailleur, elle rend également obligatoire un état des lieux lors de la location

d'un local, interdit la rétroactivité des demandes de révision de loyers et accorde un droit de préférence au preneur en cas de vente du bien. Le bail pourra par ailleurs être partiellement déspecialisé par un tribunal, ce qui devrait faciliter la reprise d'un commerce en autorisant le changement d'activité.

## **2. La modernisation des outils de planification de l'autorité publique**

La procédure d'implantation commerciale a été simplifiée et est dorénavant intégrée dans une procédure unique avec le permis de construire. En outre, il n'est plus nécessaire de réintroduire une demande lors d'un changement d'enseigne. Concernant l'évaluation des projets, les commissions d'aménagement commercial doivent maintenant prendre en compte les enjeux écologiques (accessibilité TEC et véhicules électriques, matériaux utilisées, etc.) dans leur évaluation.

## **3. La reconnaissance du métier d'artisan**

La loi officialise dorénavant la qualité d'artisan en la réservant aux détenteurs d'une qualification professionnelle. Celle-ci est vérifiée lors de l'inscription à la chambre des métiers. L'artisanat dispose maintenant d'une définition légale et d'une liste de métiers arrêtés. La Belgique est également dotée d'un mécanisme de reconnaissance officiel depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016.

## **4. L'harmonisation et la simplification des régimes de l'entreprise individuelle**

Pour les entreprises individuelles, la loi simplifie les régimes du micro-social et du micro-fiscal en les fusionnant un seul régime de micro-entreprise (chiffre d'affaires annuel inférieur à 81 500 €). L'accompagnement de ces dernières est de plus renforcé en rendant obligatoire un stage préalable à l'installation aux candidats investisseurs. Les procédures afin de passer du statut de personne physique à celui de personne morale ont par ailleurs été allégées.

## **Politiques liées à l'e-commerce**

Dès 2006, le ministère de l'économie a financé une campagne de sensibilisation des entreprises à l'e-business via des capsules vidéos diffusées lors des pauses publicitaires à la TV. Cette initiative a été renforcée en 2010 avec le programme « Passeport numérique » visant à inciter les patrons de PME et les indépendants à suivre un parcours de mini-formations (organisées en modules) sur les outils numériques. Depuis 2012, ce programme de formations, renommé « Transition numérique », cible les TPE et les PME. Son objectif est d'aider ces entreprises à s'approprier les nouveaux usages numériques et à intégrer ces technologies pour améliorer leur compétitivité. Le ministère de l'économie assure sa diffusion en s'appuyant sur les CCI, plusieurs centaines de conseillers au numérique du secteur public et des consultants du secteur privé au contact direct des entreprises.

Par ailleurs, huit CCI régionales ont déployé une charte « eTIC » sur leur territoire (<http://www.charte-etic.eu>). Ce dispositif déontologique, initialement né en Belgique, vise



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

à créer un climat de confiance entre les prestataires TIC et les e-commerçants notamment, et propose un système extra-judiciaire de résolution de litiges « B to B ».

### **4.3.3. Grand-Duché de Luxembourg**

#### **Pakt PRO Commerce**

Le principal plan d'actions pour le commerce au Luxembourg est intitulé « Pakt PRO Commerce » et a été adopté en avril 2016. Il est une extension du 4<sup>e</sup> plan d'actions national en faveur des PME spécifique pour le secteur du commerce de détail. Le pakt pro commerce s'articule autour de 5 champs d'action. Son objectif principal est la relance du commerce de détail dans les centres-villes luxembourgeois. Il se base par ailleurs sur une démarche participative avec les communes et fédérations du commerce.

#### **1. L'analyse**

Le premier champ d'actions du plan consiste en la collecte d'informations objectives sur l'ensemble du territoire luxembourgeois afin de faciliter la prise de décisions pertinentes en matière de stratégie commerciale et d'aménagement du territoire. L'objectif est donc d'aboutir à la création d'un cadastre exhaustif du commerce et de réaliser une enquête auprès des chalandes afin d'identifier leurs habitudes d'achat.

#### **2. La digitalisation**

Le Luxembourg souhaite la mise en place d'une plateforme en ligne dans le but d'assurer une présence digitale nationale commune. Le projet s'inspire d'une expérience concluante menée à Bern en Suisse ([www.kaloka.ch](http://www.kaloka.ch)). La plateforme visera à mettre en évidence le magasin (savoir-faire, compétences, personnalité, etc.) plutôt que ses produits. La différenciation des petits commerçants par rapport aux grandes chaînes se fera par la qualité et le niveau de service proposé. L'approche est donc « web to store » plutôt que vente en ligne.

#### **3. Le commerce urbain**

Le commerce de détail dépend et contribue simultanément à la dynamique des centres-villes. L'objectif de ce champ d'actions est d'accélérer la revitalisation des centres-villes, principalement en professionnalisant les politiques communales de développement économique et commercial. Le second levier d'action sera la création de plateformes d'échange entre les secteurs, les communes et les unions commerciales.

#### **4. La culture du service**

La concurrence de l'offre internet est de plus en plus importante et assurer un service de qualité pour les clients peut permettre aux commerçants de se différencier et d'obtenir un avantage compétitif. L'objectif est donc de soutenir la transition vers la société du service et de sensibiliser les commerçants au développement d'approches clients proactives. La mise en place d'une aide financière pour cofinancer l'appel par les commer-

çants à un consultant spécialisé dans l'amélioration de la qualité du service est en cours de réflexion.

## 5. La promotion économique

L'objectif de ce dernier champ d'action est de favoriser les actions marketing et de communication afin de promouvoir le commerce luxembourgeois au niveau de la Grande Région.

### Réforme du bail commercial

La législation du bail commercial est en cours de réforme au Luxembourg. Une première mouture du texte a été présentée aux parties prenantes compétentes sur le sujet, mais le nouveau texte n'a pas encore été soumis au vote des députés. Deux modifications principales sont attendues. Premièrement, la clarification du « pas de porte » (droit à l'entrée du local commercial) dont le preneur de bail pourra exiger le remboursement, ou qui sera payé entre locataires successifs plutôt qu'au propriétaire (le commerçant faisant la valeur de la cellule commerciale et donc du pas de porte). Deuxièmement, la suppression de la durée réglementaire du bail. Alors que le bail doit actuellement durer 3, 6 ou 9 ans, le nouveau texte prévoit que les deux parties se mettront d'accord pour une durée déterminée, sans limite minimale ou maximale.

### Fit for innovation and digital

L'agence nationale pour l'innovation et la recherche (« Lux innovation ») teste actuellement un programme d'accompagnement des PME vers l'innovation numérique avec un nombre limité de PME et de consultants. Celui-ci devrait être définitivement lancé au 4<sup>e</sup> trimestre 2016. Ses mesures phares seront une intervention publique de 50 % dans la phase de diagnostic (4 à 6 semaines) et de 25 % dans les coûts d'implémentation (durée de 6 à 24 mois) de solutions digitales.

### 4.3.4. Pays-Bas

#### L'agenda pour le commerce de détail (2015)

Les Pays-Bas n'ont pas réellement de mécanismes de soutien propres au secteur du commerce de proximité. La gestion bien plus stricte de l'aménagement du territoire et la limitation des développements d'activités, notamment commerciales, en périphérie ont fortement contribué à la dynamique des centres urbains et à la structuration de l'activité commerciale dans son ensemble. L'agenda pour le commerce de détail, adopté en 2015, est le principal plan d'actions national pour le favoriser la croissance de l'ensemble du secteur du commerce de détail.

L'agenda pour le commerce de détail, adopté en réponse à la stagnation du secteur et au développement exponentiel de l'e-commerce, décrit les principales tendances du secteur ainsi que les mutations attendues, à l'aide d'une analyse du marché immobilier commercial menée conjointement avec les villes et les provinces. Il comprend également 20 ac-

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

cordons entre le gouvernement, les municipalités et les acteurs du commerce de détail. Une des volontés sous-jacente de l'agenda est d'accroître la coordination entre les autorités et les acteurs du secteur.

Le gouvernement vise à améliorer la rentabilité du secteur, faciliter ses ajustements structurels suite aux évolutions de la demande, et améliorer le cadre urbain. Il traduit une volonté de réduction des superficies affectées au commerce en raison de la suroffre observée dans le pays.

Le plan présente également une volonté de simplification administrative et de décentralisation vers les pouvoirs locaux. Ainsi, les villes et provinces se voient attribuer de nouveaux outils pour contrôler et évaluer les projets commerciaux. Des mesures pour améliorer le fonctionnement du marché local commercial (révision des loyers, prise en compte des investissements et modalités de transferts) ont également été intégrées au plan. Enfin, le plan prévoit un renforcement des formations pour le personnel, ainsi que des actions de promotion du secteur.

### **Charte pour les franchises (2016)**

Le gouvernement et le secteur des franchisés ont présenté en février une charte de conduite et d'autorégulation du secteur. Elle devrait améliorer les coopérations dans le secteur et prévenir différents problèmes comme les inégalités dans la distribution des revenus entre franchiseur et franchisé. Un comité indépendant a également été mis en place en vue de régler d'éventuels différends. Le ministre compétent souhaiterait maintenant introduire cette charte dans le cadre juridique légal.

## **4.4. Conclusions**

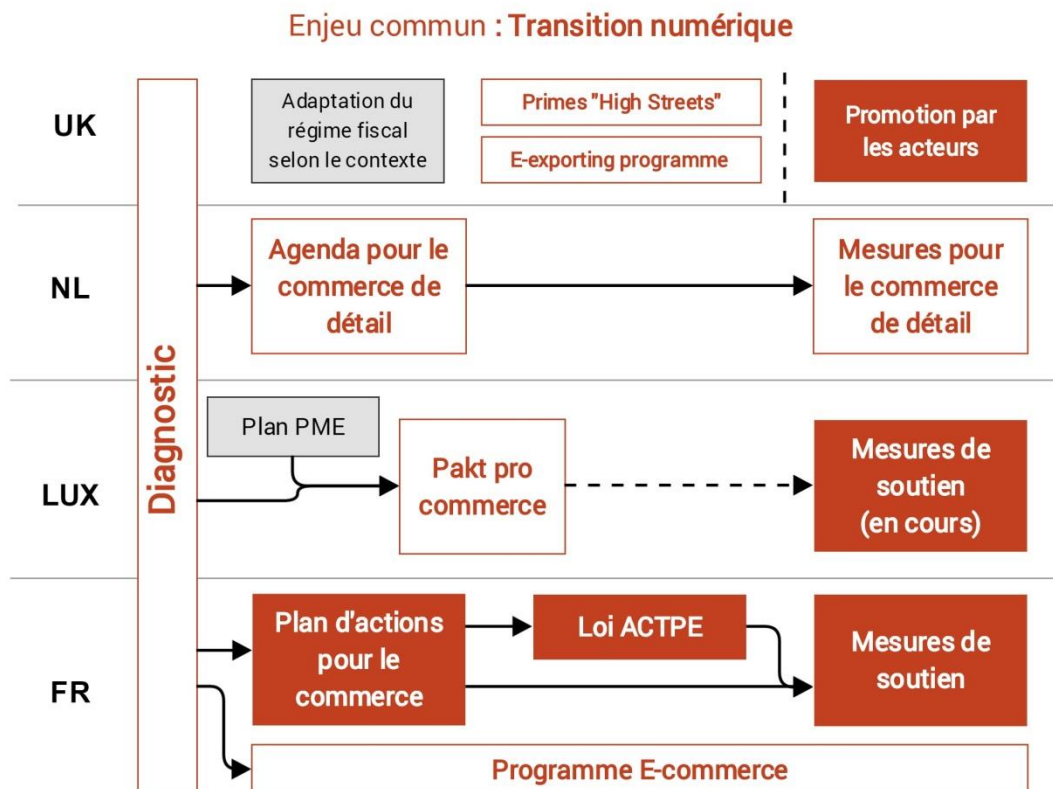
Les chiffres clés illustrent une stagnation généralisée du commerce de détail dans les pays voisins, la dépendance à la conjoncture économique, et les difficultés croissantes que rencontre particulièrement le commerce de proximité. En réaction, chaque pays répond selon des degrés d'interventionnisme variés, allant de mesures générales à des plans d'accompagnement spécifiques au commerce de proximité (ou de détail). D'une manière générale, la motivation principale afin d'agir en faveur du commerce de proximité est l'accélération de la transition numérique dans un secteur pesant relativement lourd dans l'économie des pays. Si cet enjeu est commun, les démarches et processus d'actions s'opposent entre les pays observés.

La Figure 31 résume les différentes approches et stratégies des pays voisins afin de soutenir l'activité de commerce de proximité. La France apparaît clairement comme le pays le plus avancé en matière de soutien au commerce de proximité : elle dispose d'un plan d'actions spécifique pour le commerce de proximité, a récemment modifié sa législation, et s'est penchée sur la problématique depuis déjà plusieurs décennies (création d'un fonds d'intervention spécifique dès la fin des années 80). À l'opposé, le Royaume-Uni semble davantage viser la formation d'un cadre propice à l'investissement, notamment

pour les petites entreprises, sans pour autant particulièrement cibler le secteur du commerce de proximité ou de détail.

L'approche luxembourgeoise est relativement similaire à celle de la France bien que la cible première ne soit pas le commerce de proximité mais le commerce de détail en général. Néanmoins, par l'intermédiaire d'actions ciblées sur les centres-villes et sur certaines spécificités du commerçant (la qualité du service), le Pakt pro commerce soutien de manière indirecte mais forte le commerce de proximité. Enfin, les Pays-Bas se situe, à l'instar de la France et du Grand-duché de Luxembourg, davantage dans une approche globale à l'aide d'un agenda pour l'ensemble de l'activité. Cependant, l'approche néerlandaise diffère des plans français et luxembourgeois dans la mesure où aucune mesure ne fait directement référence à la notion de commerce de proximité.

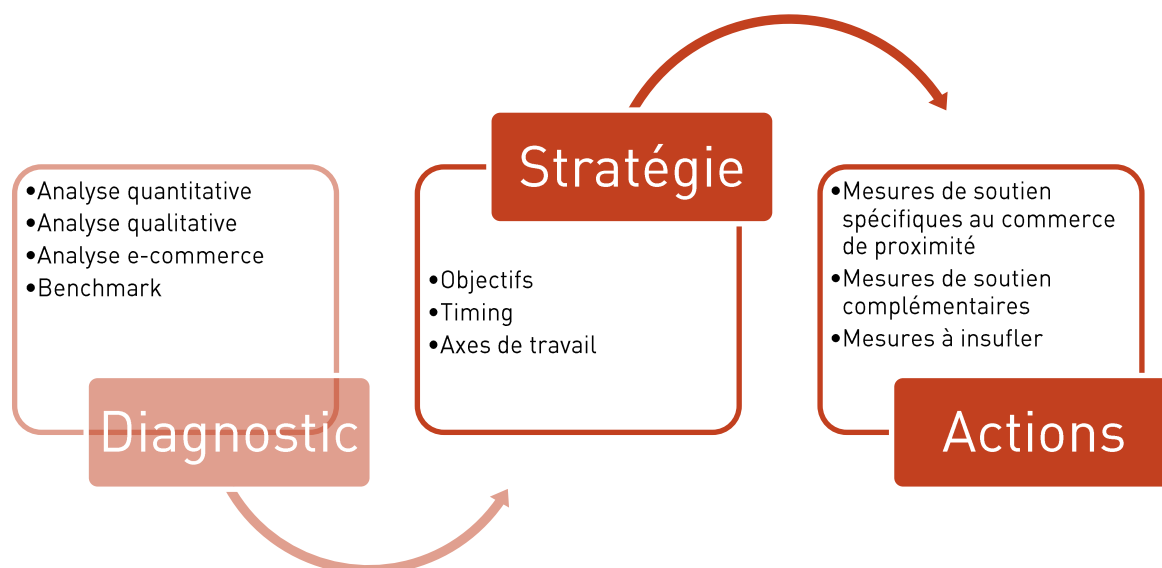
**Figure 31. Synthèse des démarches entreprises dans les pays voisins**



## 5. Plan de soutien au commerce de proximité

Cette dernière partie de l'étude fait la synthèse des éléments du diagnostic et du benchmark à travers la réalisation d'un plan de soutien au commerce de proximité. Conformément aux objectifs initiaux de cette mission, ce plan reprend une série d'actions concrètes et opérationnelles que le SPF Economie pourrait s'appropriier et mettre en œuvre à court terme. Ces actions sont structurées au départ d'une stratégie globale de soutien définie par des objectifs à atteindre et des axes de travail à favoriser. La Figure 32 schématise ce processus.

Figure 32. Schématisation de la démarche globale de réalisation du plan d'actions



### 5.1. Stratégie de soutien

#### 5.1.1. Forces et faiblesses du commerce de proximité

Le diagnostic à travers ses approches quantitatives et qualitatives est très riche d'enseignements sur la cible économique de cette étude : le commerce de proximité. La Figure 33 synthétise en quelques points les principales forces et faiblesses de cette activité au départ de croisements entre les différentes approches du diagnostic.

Cette synthèse rappelle notamment que les principales forces et faiblesses du secteur du commerce de proximité sont, avant tout, d'ordre structurel. En effet, si le commerce de proximité reste une activité majeure pour l'économie du pays (près de 143 000 entreprises et une estimation d'emplois s'élevant à 225 000 unités), le secteur s'affaiblit d'année en année suite au vieillissement généralisé d'une part importante de ses entreprises mais également de ses concepts de vente. Si cette tendance se poursuit, le sec-

teur pourrait rapidement entrer en crise et voir son nombre d'entreprises diminuer drastiquement.

**Figure 33. Principales forces et faiblesses du commerce de proximité**

Forces	Faiblesses
Poids économique global au niveau belge (143 000 entreprises et 225 000 emplois)	Poids des concepts vieillissants et des entreprises en fin de vie dans le total du secteur
Évolution globale du nombre d'entreprises légèrement positive sur les cinq dernières années d'observation. Cette évolution est essentiellement soutenue par les services à caractère commercial	Tendance négative du nombre d'entreprises de vente de biens de la personne et de la maison
Niveau d'entreprenariat élevé marqué par un taux de création d'entreprises qui se maintient sur les 5 dernières années au-dessus des 8%	Taux d'échec très élevé au lancement de l'activité (plus d'une entreprise sur quatre ferme après 2 ans) et un taux de transmission de l'activité qui a tendance à diminuer
Expertise sur le service et le conseil au client et sur la spécificité des produits	Des prix de vente pratiqués peu concurrentiels
Structuration spatiale en noyau dense qui favorise le renforcement mutuel des commerces	Forte sensibilité au contexte environnemental direct (au niveau local) et, plus particulièrement, à la santé commerciale de leurs voisins
Nombreuses expériences d'association des acteurs au niveau local	Difficulté de faire converger les intérêts individualistes des commerçants et de mutualiser les initiatives
Agilité de certains acteurs à innover et à créer de nouvelles expériences de vente aux consommateurs	Difficulté pour la majorité des acteurs à accéder à l'innovation et aux nouvelles technologies
Changement de comportements des consommateurs vers plus de proximité et de durabilité (opportunité)	Manque de visibilité auprès des consommateurs notamment par rapport à la concurrence de la grande distribution

### 5.1.2. Objectifs et horizons de mise en œuvre

Les ambitions de ce plan de soutien et des mesures concrètes qui l'accompagnent peuvent être mesurées notamment à l'aide d'indicateurs chiffrés. Ceux-ci ont pour objectifs de fixer un cadre de mesures de l'activité et son évolution afin d'identifier l'impact global de la mise en œuvre du plan sur l'activité de commerce de proximité en Belgique.

Se basant en partie sur l'approche statistique utilisée dans l'analyse quantitative de cette étude (données TVA), ces objectifs chiffrés pourraient se baser sur les trois indicateurs de référence suivants calculés à l'échelle du plan sur base annuelle :

- Taux de création : nombre de créations d'entreprise rapporté au total d'entreprises ;
- Taux d'échec : nombre d'entreprises cessant leur activité durant les deux premières années d'existence rapporté au nombre total d'entreprises ;
- Taux de numérisation : nombre d'entreprises dont une partie de l'activité se fait par Internet, rapporté au total d'entreprises<sup>28</sup>

Sur base de ces trois indicateurs, la Figure 34 propose des objectifs chiffrés à l'échelle nationale traduisant les ambitions générales du plan de soutien. En termes de créations, il s'agirait de maintenir les valeurs élevées observées actuellement soit de maintenir le niveau d'entrepreneuriat actuel dans ce secteur. En ce qui concerne l'échec durant les deux premières années, il s'agirait d'abaisser sensiblement les valeurs actuelles vers des taux comparables aux autres secteurs. Enfin, en matière de numérisation de l'activité, l'ambition est de rattraper le « retard » observé par rapport aux pays voisins et de faire entrer pleinement le secteur du commerce de proximité dans l'ère du numérique.

**Figure 34. Ambitions chiffrées du plan de soutien**

Taux de création	Taux d'échec	Taux de numérisation
> 8,5 % Valeur 2014 (8,5%)	< 20 % Valeur 2014 (26 %)	> 80 % Valeur 2014 (40%) <sup>29</sup>

Selon une hypothèse de mise en œuvre du plan durant la période 2017-2019, il serait intéressant de comparer ces valeurs aux mesures effectuées dès l'année 2020.

<sup>28</sup> Ce taux pourrait être calculé au départ de l'enquête annuelle TIC réalisée par le SPF Economie. Les réponses aux questions du module C – accès et utilisation d'Internet (essentiellement les questions C8 à C13) et du module G – commerce électronique (essentiellement les questions G1 à G7)

<sup>29</sup> Estimation Retis, 2015



### 5.1.3. Trois principaux axes de travail

Au regard des éléments fondamentaux mis en évidence dans le diagnostic et des objectifs définis précédemment, trois axes de travail prioritaires et pertinents vis-à-vis des compétences fédérales ont été identifiés :

1. Le commerce de proximité connecté : comment favoriser l'intégration d'Internet dans l'activité du commerce de proximité et encadrer l'adaptation de ces microentreprises aux transformations technologiques ?
2. La culture de la proximité : Comment capter les opportunités offertes par la tendance sociétale d'un retour à la proximité ? Comment valoriser l'effet de complémentarité des acteurs du commerce de proximité ?
3. L'accompagnement des commerçants : Comment assurer le renouvellement d'une activité basée sur un modèle vieillissant ? Comment améliorer l'encadrement des candidats entrepreneurs afin de diminuer le taux d'échec ?

Ces trois axes stratégiques sont individuellement pertinents aux regards des compétences du niveau fédéral mais sont également cohérents et interdépendants vis-à-vis des objectifs de soutien du secteur du commerce de proximité en Belgique (cf. Figure 35). Le plan d'actions opérationnel qui découle de cette stratégie se compose de mesures de soutien pour la plupart liées les unes aux autres. Il est par conséquent important de se l'approprier de manière globale afin d'en envisager une mise en œuvre cohérente.

**Figure 35. Interdépendance des trois axes de la stratégie de soutien**



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## Axe 1 - Vers le commerce de proximité connecté

L'enjeu pour le commerce de proximité n'est pas de vendre systématiquement en ligne, mais de vendre grâce au numérique : s'approprier celui-ci et tirer profit des différents outils possibles, y compris des solutions "digital-in-store", pour renforcer ses activités. Pour beaucoup, la priorité est avant tout d'adopter une approche "web-to-store". Vu le déplacement du temps du consommateur depuis l'offline vers le online web, puis le online mobile, il y a aussi lieu de faire suivre sa communication commerciale dans ce sens. Le web (de plus en plus en consultation mobile) devrait être judicieusement utilisé pour signaler des opérations promotionnelles, des évolutions dans l'assortiment, la dernière mode exposée, un « pop-up store » (magasin éphémère),...

Une première erreur à ne pas commettre serait d'abandonner complètement l'offline : une partie non négligeable des consommateurs le privilégie, et même beaucoup d'adeptes de l'online continuent à y consacrer du temps. Une seconde erreur serait de se limiter à un site vitrine. L'e-acheteur attend une présentation détaillée, actualisée et dynamique de l'offre commerciale. Il souhaite pouvoir parcourir en ligne le catalogue de manière à cerner l'assortiment. Il veut pouvoir communiquer en ligne avec le vendeur, au minimum en asynchrone, mais de plus en plus en synchrone (chat online). Il devient également « consommateur », évaluant le service du vendeur, et même « producteur » (d'aliments, de services,...) ! Enfin, une troisième erreur pourrait être d'en rester à long terme à ce stade d'un « site catalogue ». En ayant une approche commerciale en ligne qui stimule le « click&collect », il est possible de générer plus de trafic dans son magasin, et des achats additionnels. Ce click&collect, apprécié des consommateurs, peut être mutualisé, à l'initiative d'un échevinat des affaires économiques et/ou d'une cellule d'animation de centre-ville et/ou d'une association de commerçants.

Face à la certaine monotonie commerciale que ressent le consommateur dans les shopping centers et les hypermarchés, le petit commerce peut jouer une carte opposée, en créant l'événement, en favorisant l'émotion par plus de scénarisation. Le concept de pop-up store (magasin éphémère) est en plein essor dans les pays anglo-saxons et apparaît de plus en plus en Europe continentale. Plus modestement, le commerce de proximité peut créer des mini-événements, et surtout utiliser le web, et en particulier les réseaux sociaux, pour les faire connaître et inciter à venir. Cela peut prendre la forme de présentations « exclusives » de nouveaux produits (avec cocktail d'accueil, animations-demos,...), mais aussi de démonstrations hors magasin (à domicile, marchés,...).

Difficile de prédire comment l'avenir sera fait dans un domaine aussi mouvant. Le développement d'outils de datamining liés à des solutions d'intelligence artificielle pour assurer une relation clientèle personnalisée, de « digital-in-store », ou encore de solutions d'impression 3D peuvent sensiblement modifier le secteur commercial. Sur base de l'analyse des situations rencontrées dans d'autres pays en avance au niveau de l'adoption du « commerce connecté » (voir rapport détaillé), il faudrait s'attendre globalement à une diminution significative des surfaces commerciales. Celle-ci toucherait plus les shopping centers et les grandes surfaces, mais concernerait également le commerce de proximité. Celui-ci présenterait surtout à l'avenir une composition différente, avec probablement

nettement moins de commerces vendant des « biens standards non urgents »<sup>30</sup>. Les deux secteurs susmentionnés pour qui l'e-commerce présente des opportunités, pourraient très bien tirer leur épingle du jeu, de même que ceux qui jouent la carte du conseil personnalisé, de l'empathie par rapport au chaland, et qui assure un service ultra-rapide. Une des batailles clés pourrait bien se jouer à ce niveau. Amazon, de même que des groupes de retail et des startups y posent déjà leurs pions. Il s'agit aussi pour les acteurs de proximité de se positionner sans tarder, d'une manière ou d'une autre.

Les objectifs pour le secteur sont donc de s'appuyer sur le numérique comme canal d'avant-vente (nouveaux clients et fidélisation) en ayant une approche web-to-store, comme appui à la vente en magasin, ainsi que de renforcer son attractivité en proposant des services de click & collect, éventuellement mutualisés.

## **Axe 2 - La culture de la proximité**

Ce second axe de travail consiste à permettre au secteur du commerce de proximité de saisir les opportunités du retour des consommateurs à une culture et à des valeurs de proximité. En effet, cette modification du comportement des consommateurs est une tendance lourde identifiée qui se marque par l'émergence de nouveaux modes de distribution et concepts de vente. L'acte d'achat de proximité est devenu une réalité en Belgique et se définit par une sensibilité accrue aux caractéristiques des produits (origine, mode de production, type de producteurs ...) et à la qualité des services. Il s'appuie également sur la recherche, plus subjective, par le consommateur d'une certaine authenticité et d'une solidarité autour du produit et/ou du service.

La nature de la relation commerciale dans le point de vente semble également évoluer en ce sens. Traditionnellement, le commerce était le lieu transactionnel où il fallait se rendre pour prendre possession d'un bien. Il semble devenir plutôt un lieu de conseils individualisés. Par rapport à l'e-commerce où le nombre de références est quasiment infini, le commerçant peut apporter une valeur ajoutée, par un filtrage de l'offre présentée, une vérification de bonne adéquation de l'achat par rapport aux attentes individuelles spécifiques du consommateur, ainsi qu'un engagement sur la qualité et dans certains cas sur les réparations. L'expression « commerce serviciel » est employée pour qualifier cette évolution probable.

Ainsi, parmi les différents modes de distribution coexistant en Belgique, le commerce de proximité est certainement celui qui incarne le mieux ces nouvelles évolutions. Le métier d'un petit commerçant indépendant est effectivement de proposer une expérience d'achat de proximité marquée par des produits non standardisés, un conseil sur mesure

---

<sup>30</sup> Il faut également s'attendre notamment à ce que les services à la personne (chauffeurs, restaurateurs, coiffeurs, esthéticiennes,...) deviennent également concernés par la transition numérique, avec des services de réservation en ligne, une concurrence de plus en plus forte de particuliers qui proposent à la marge leurs services,... Or ce secteur constitue un des rares au niveau du commerce de proximité qui pour l'instant résistent plutôt bien.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

et une qualité du service. Néanmoins, l'exercice des groupes de travail réalisé dans le cadre de cette étude montre qu'il existe aujourd'hui un paradoxe entre cette tendance générale et l'expérience quotidienne vécue par les commerçants de proximité. Ceux-ci, dans leur grande majorité, ne saisissent pas les opportunités offertes par ces évolutions. Seuls quelques secteurs de niches réceptifs développent des expériences d'achat innovantes et se localisent de manière spécifique dans certains quartiers des grandes villes. À travers cet axe stratégique, l'objectif est, par conséquent, de valoriser les caractéristiques de cette activité en matière de savoir-faire et de produits et d'outiller le secteur du commerce de proximité afin d'augmenter sa visibilité auprès des consommateurs et de le rendre plus compétitif.

Parallèlement, cet axe de travail concerne également l'intérêt des entreprises du secteur à s'associer et à se fédérer. Il s'agit de renforcer la proximité entre les acteurs faisant ainsi écho au fonctionnement spatial de ce secteur (cf. point 2.2.1 relatif la dimension géographique du commerce de proximité). Les avis des commerçants sont unanimes sur le rôle crucial des associations locales de commerçants dans l'évolution et la dynamique du commerce de proximité.

Cet outil fédérateur est également un vecteur de développement pour le secteur car il augmente, par un effet de taille, la capacité d'actions de ses membres. Il doit donner accès à une série d'outils et de moyens afin de générer une plus-value que chaque membre ne pourrait obtenir individuellement (par manque de temps et/ou de moyens). Dans la logique globale de cet axe de travail, l'objectif est de capitaliser sur la tendance du retour à la proximité à travers les associations de commerçants et autres fédérations professionnelles. L'évolution du commerce de proximité passe par une logique de soutien mutuel des acteurs permettant de renforcer l'activité sur ses spécificités, et de la moderniser afin de rester compétitif face à la concurrence (notamment les grands acteurs de la distribution qu'elle soit classique ou numérique).

### **Axe 3 - L'accompagnement du commerçant**

Afin de répondre à la faiblesse structurelle du vieillissement inquiétant du secteur du commerce de proximité, il devient urgent de mettre en place des actions d'accompagnement ciblées pour soutenir le commerçant indépendant dans l'exercice de son activité. Plus spécifiquement, cet axe de travail est une réponse directe aux conclusions du diagnostic sur les difficultés rencontrées par les commerçants à deux moments cruciaux de la vie de leur entreprise : le lancement de l'activité et ses premières années de vie, d'une part, et l'arrêt des activités de l'entrepreneur et la transmission de l'entreprise, d'autre part.

L'accompagnement d'un entrepreneur est un travail relativement commun et générique mais qui prend davantage de sens pour les commerçants de proximité. Effectivement, une entreprise de commerce de proximité dépend et influence directement le contexte dans lequel elle évolue. Autrement dit, contrairement à ce qui se passe dans la majorité des secteurs d'activité, la santé d'une entreprise de commerce proximité peut influencer la santé des voisins directs. Il est courant que lorsqu'un commerce de proximité ferme,

cela induit directement la fermeture de plusieurs commerces voisins dont la santé économique dépendait de sa présence. Cet effet de contagion est une spécificité des nodules de commerces de proximité qu'il est possible d'intégrer indirectement dans ce plan de soutien à l'aide d'actions d'accompagnement ciblées.

L'objectif de cet axe de travail est donc de soutenir le commerçant de proximité à deux moments clés de la vie de son entreprise : au lancement et à la transmission. Les aides au lancement sont essentiellement liées aux compétences des entités fédérées. Nous pensons notamment à tout le volet « formation » mais également à l'ensemble des subsides octroyés à la création d'entreprise. Il existe néanmoins certains mécanismes fiscaux donnant naissance à des moyens relativement simples qui permettraient d'alléger la pression financière qui pèse sur les premiers mois de la vie d'une entreprise.

À la transmission, le travail consiste d'abord à sensibiliser le commerçant aux enjeux du maintien de son activité notamment au niveau local. En effet, les témoignages recueillis lors des groupes de travail indiquent que pour la plupart des commerçants la transmission de l'activité n'est pas envisageable. D'une part, ils n'imaginent pas que leur commerce puisse leur survivre et, d'autre part, ils ne se rendent pas compte de l'importance de leur activité pour la vie de leurs voisins. À cette phase de sensibilisation devront suivre des mesures concrètes afin d'outiller le commerçant dans sa démarche de transmission de son activité. Ces outils devront faciliter et ne pas compliquer le travail du commerçant afin de rendre possible cette délicate opération.

## **5.2. Plan d'actions opérationnel**

### **5.2.1. Structure générale et vision d'ensemble**

La Figure 36 présente la structure générale du plan d'actions opérationnel pour le soutien au commerce de proximité. Celui-ci se compose de 20 actions concernant directement les compétences fédérales et de trois actions à insuffler prioritairement aux entités fédérées. Ces 20 actions se structurent en deux catégories :

- Les 15 premières actions spécifiques au commerce de proximité sont issues directement de la stratégie de soutien définie au point précédent ;
- Les 5 actions complémentaires sont des mesures de même niveau d'importance dans leur application, mais qui ne concernent pas directement la stratégie de soutien.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

**Figure 36. Structure générale du plan d'actions opérationnel**

<b>Actions spécifiques au commerce de proximité</b>	
<i>Actions transversales</i>	
1	Communiquer sur la stratégie et les <b>mesures de soutien</b>
2	Observer et mesurer l' <b>évolution de l'activité</b> du commerce de proximité
3	Moderniser le <b>flux d'information</b> vers les partenaires du commerce de proximité
<i>Axe 1 - Vers un commerce de proximité connecté</i>	
4	Créer un <b>portail d'information</b> du commerce de proximité connecté
5	Réactiver la <b>charte e-tic</b> garantissant un climat de confiance entre les prestataires TIC et les commerçants
6	Adopter une <b>fiscalité favorable</b> au déploiement du commerce de proximité connecté
7	Soutenir les <b>initiatives de mutualisation</b> dans le commerce de proximité connecté
<i>Axe 2 - La culture de la proximité</i>	
8	Créer un <b>label "commerce de proximité"</b>
9	Reconnaître spécifiquement les <b>associations locales de commerçants</b>
10	Favoriser l'embauche d'un <b>conseiller "service"</b> pour les membres d'une association de commerçants
11	Promouvoir une <b>"semaine du commerce de proximité"</b>
<i>Axe 3 - L'accompagnement du commerçant de proximité</i>	
12	Permettre de <b>reporter les cotisations sociales</b> d'indépendant à titre principal
13	Mettre en place un <b>service d'audit spécifique</b> mesurant la vulnérabilité de l'entreprise
14	Sensibiliser le commerçant dès 55 ans à la <b>reprise de son activité</b>
15	Favoriser l'embauche d'un jeune entrepreneur dans le cadre d'une <b>transmission de l'activité</b>
<b>Actions complémentaires pour les commerçants indépendants</b>	
16	Assouplir le régime d'autorisation du système des groupements d'employeurs
17	Favoriser la création d'une <b>fédération professionnelle</b> des commerçants indépendants
18	Supprimer la période d'attente (pré-soldes)
19	Accroître les contrôles pour un meilleur respect des règles en matière de vente en ligne
20	Stimuler la croissance à l'aide d'une redistribution du surplus de TVA
<b>Actions à insuffler prioritairement aux entités fédérées</b>	
A	Réformer le bail commercial en équilibrant la relation bailleur/locataire
B	Créer un incubateur du commerce de proximité connecté
C	Instaurer un système de chèque-coaching (pour le développement du commerce connecté (conseiller numérique) et de la qualité du service (conseiller "qualité du service"))
...	...

## 5.2.2. Actions spécifiques aux commerces de proximité

### Actions transversales

#### 1. Communiquer sur la stratégie et les mesures de soutien

Communiquer sur la mission, la démarche mise en place et les principaux résultats constituent une première mesure fondamentale permettant de poursuivre les réflexions. Au regard de la démarche de terrain utilisée lors de cette mission (nombreuses enquêtes auprès des commerçants et des e-commerçants), cette action revêt un caractère particulièrement important.

La manière de communiquer est laissée à l'appréciation du SPF Economie et de son service de communication. La structure et le contenu de ce plan de communication sont repris dans le résumé non technique accompagnant ce rapport.

À titre d'exemple, le plan du numérique<sup>31</sup> proposé par l'agence wallonne du numérique constitue une belle alchimie entre des méthodes de communication modernes et un contenu qui reste pertinent et pourrait constituer une source d'inspiration dans le cadre de cette action.

#### 2. Observer et mesurer l'évolution de l'activité du commerce de proximité

Il est bien difficile d'établir une politique publique sans informations précises. Il apparaît effectivement fondamental de mesurer l'évolution de l'activité d'une part afin d'évaluer l'impact et la pertinence de la politique de soutien mise en place et d'autre part, afin de communiquer et de relayer l'information.

La méthodologie utilisée dans l'approche quantitative de cette étude peut constituer une base pour la mise en place d'une observation continue de l'offre en commerce de proximité sur le territoire belge. À ce propos, il serait préférable au niveau de l'enregistrement de l'activité de l'entreprise par l'intermédiaire du guichet entreprise de ne pas utiliser le code 47910 (commerce de détail de vente par correspondance et par Internet) pour identifier l'activité principale de l'entreprise. Dans la classification NACE des activités, ce code spécifique porte à confusion dans la mesure où il n'identifie pas le sous-secteur d'activité mais le canal de distribution. La mesure spécifique de la part de la distribution via le canal e-commerce et de la notion de commerce de proximité connecté (cf. point 5.1.3) devrait plutôt être faite par enquête. L'enquête annuelle TIC réalisée par le SPF Economie constitue un outil performant pour cette tâche à condition que celle-ci permette de constituer un échantillon suffisant d'entreprises dans le secteur du commerce de proximité. Une seconde façon de mesurer l'importance du canal e-commerce est d'ajouter une notification à l'administration de la TVA de la part de l'activité facturée en ligne.

---

<sup>31</sup> [https://www.digitalwallonia.be/wp-content/uploads/2015/09/Plan-du-Num%C3%A9rique\\_Rapport-du-Conseil-du-Num%C3%A9rique\\_VF.pdf](https://www.digitalwallonia.be/wp-content/uploads/2015/09/Plan-du-Num%C3%A9rique_Rapport-du-Conseil-du-Num%C3%A9rique_VF.pdf)



« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

### **3. Moderniser le flux d'information vers les partenaires du commerce de proximité**

L'information collectée au niveau fédéral est conséquente mais, malheureusement, celle-ci ne parvient pas toujours aux premiers acteurs concernés. Il s'agit dans ce cas-ci de revoir la manière avec laquelle l'information parvient aux acteurs concernés. Dans le cadre du commerce de proximité, au-delà du portail d'information général existant pour les entreprises<sup>32</sup>, il serait intéressant de mettre en place un système moderne de flux d'information (notifications, invitations, newsletters ...) vers les principaux acteurs chapeautant le secteur (UNIZO, UCM, Atrium ...). Dans la mesure où les associations de commerçants seraient identifiées, reconnues et recensées (cf. action 9), l'information pourrait également être transmise directement à ces acteurs encore plus proches de la base.

## **Actions de l'axe 1 – Vers un commerce de proximité connecté**

### **4. Créer un portail d'information du commerce de proximité connecté**

Dans la suite de l'action 3, le SPF Economie pourrait mettre en place un portail d'informations spécifique pour le commerce de proximité connecté. L'objectif est d'intégrer sous un même outil une information pertinente sur ce canal de distribution offrant une vue d'ensemble pour les candidats e-commerçants. Celui-ci reprendrait notamment :

- Solutions techniques de vente en ligne existant sur le marché ;
- Réglementations spécifiques à la vente en ligne ;
- Fraude au paiement ;
- Sécurité des données ;
- E-marketing ;
- Témoignages sur des bonnes pratiques ;
- ...

Ce portail peut également être l'occasion de mettre en relation les e-commerçants avec les prestataires TIC « labellisés » (cf. action 5). Plus largement, diffuser les bonnes pratiques, mettre à disposition un système d'auto-diagnostic en ligne (permettant d'évaluer l'opportunité du web-to-store et du e-commerce, et de préciser le ou les voies de « transitions numériques), et fournir des éléments d'information aux commerçants pour bien choisir son prestataire TIC limiteraient les nombreuses déconvenues rencontrées et inciteraient indirectement les prestataires privés à abandonner de mauvaises pratiques et à monter en niveau de qualité de service.

Par contre, même si une demande émane du terrain en ce sens, il semble bien difficile pour les pouvoirs publics de créer et d'animer une plateforme mutualisée d'e-commerce, d'autant qu'il existe des initiatives privées, et même publiques (ex : projet « myshop.brussels » d'ATRIUM, l'Agence régionale du commerce dans la Région Bruxelles-Capitale).

---

<sup>32</sup> <http://economie.fgov.be/fr/entreprises>

## 5. Réactiver la charte eTIC garantissant un climat de confiance entre les prestataires TIC et les commerçants

Il y aurait plus de 5 000 prestataires web en Belgique, très variables au niveau de la taille, mais aussi et surtout de la fiabilité. De l'ordre d'un projet sur trois d'e-shops a rencontré un sérieux problème lié au prestataire, qui a ralenti et même souvent hypothéqué l'investissement numérique. Un climat de méfiance existe. Les commerçants, entendant de mauvais retours d'expérience, hésitent à s'aventurer dans un projet numérique. Instaurer un accès à la profession et adopter une législation plus stricte seraient difficile dans un domaine aussi mouvant et iraient à contre-courant des orientations prises en la matière par la Commission. Par contre, une approche prônant un certain niveau déontologique dans le secteur, sur base volontaire, avec en parallèle un système extrajudiciaire crédible de médiation, est souhaitable. Cela avait d'ailleurs été tenté avec succès dans le passé sous la marque collective « Charte eTIC »<sup>33</sup> et tant les e-commerçants que les petits prestataires web nationaux sont demandeurs que le système, arrêté brutalement par les régions, soit remis en service et même étendu au niveau européen.

Cette charte déontologique concerne plus particulièrement les pratiques commerciales liées à la profession. Elle oblige le fournisseur TIC à aborder avec ses clients professionnels, dès l'établissement de l'offre, des points clés qui pourraient être sources ultérieurement de litiges s'ils ne sont pas clarifiés, notamment les délais, la propriété des différents droits intellectuels, les différentes responsabilités, les postes budgétaires, la passation du dossier en cas d'arrêt ou faillite... Les contrats sont ainsi plus clairs et passent mieux l'épreuve du temps. Si l'e-commerçant, ou d'ailleurs tout client professionnel de ces prestataires, estime que les clauses de la Charte ne sont pas respectées, il peut demander à ce qu'une commission paritaire examine le dossier et prononce le cas échéant une sanction déontologique pouvant aller jusqu'au retrait du droit pour le prestataire d'utiliser la marque collective « eTIC ». Pour éviter d'en arriver là, avec des retombées sur sa e-réputation, le prestataire sera évidemment enclin à régler le litige à l'amiable.

L'expérience a ainsi montré que cette issue est trouvée dans plus de 90% des dossiers, à la satisfaction des 2 parties, et évite le recours coûteux et surtout lent à la voie judiciaire, qui en général engendre un gagnant mais aussi un perdant. De plus, cela permet de trouver une solution sur des points non clairement abordés dans des réglementations, comme par exemple la propriété des codes d'accès à Google Analytics.

Pour assurer le bon fonctionnement de ce type de dispositif, disposer d'un secrétariat garant du secret des affaires, capable d'examiner un litige et de trancher en toute indépendance et à l'abri de pressions, est critique. Un fonctionnaire a l'avantage de pouvoir exercer ces tâches en garantissant que les documents récoltés resteront confidentiels et en principe sans craindre des chantages à l'emploi et des interventions « supérieures ».

---

<sup>33</sup> Voir l'article « Comment encadrer l'éthique commerciale dans des secteurs économiques hyper dynamiques » dans l'ouvrage « les entreprises et l'e-business » publié en 2015 par Wolters Kluwer

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

La Charte eTIC avait rassemblé sur base volontaire plus de 1 000 prestataires, ce qui rendait ce système déontologique comme une référence de fait. Mais les conditions nécessaires au bon fonctionnement du secrétariat n'ont pu être maintenues. Le Système pourrait être relancé par le SPF Economie, organe public national qui donne confiance pour sa neutralité tant du côté du secteur que des utilisateurs professionnels de TIC (la portée est potentiellement nettement plus large que les e-commerçants). Depuis peu, s'il existe un mécanisme « ADR » entre consommateurs et vendeurs, un système semblable entre e-commerçants et leurs prestataires TIC rassurerait les commerçants à passer vers le numérique.

De plus, le SPF Economie est bien placé pour jouer un rôle au niveau du développement international de ce dispositif déontologique. Il est notamment proposé que cette initiative soit reprise dans les actions concrètes qui découleront de la déclaration commune du Sommet Benelux 2016<sup>34</sup> étant donné l'implication luxembourgeoise dans le projet et des marques d'intérêt qui avaient été exprimées par des CCI néerlandaises.

## **6. Adopter une fiscalité favorable au déploiement du commerce de proximité connecté**

Cette action reprend deux propositions concrètes qui seraient réservées aux entrepreneurs répondant aux critères d'une « micro-entreprise » de commerce de détail : a) une déduction majorée pour les investissements dans des solutions de gestion de base de données « clientèle » et des outils d'analyse statistiques « cross-canal » ; b) Versement réduit du précompte-professionnel pour les engagements de personnels sur un projet de transition numérique.

### ***A. La déduction majorée pour les investissements dans des solutions de gestion de base de données « clientèle » et des outils d'analyse statistiques « cross-canal »***

Cette mesure viserait à accorder une déductibilité supérieure pour les investissements qui seraient réalisés par des petits (e-)commerçants pour récolter et pour traiter des informations sur la clientèle (profils, historique de consommation, système de fidélisation,...) ainsi que pour établir des actions d'activation / de relance commerciale quel que soit le canal d'avant-vente et de vente. Cela comprend les outils de CRM (Customer Relationship Management), les systèmes informatiques de stimulation de la fidélité commerciale, et les solutions d'analyses statistiques (y compris « big data ») orientées vers le client. L'idéal serait de cibler les solutions facilitant une gestion multi-canal de la clientèle, mais, au stade actuellement très basique d'équipement numérique, il semble trop restrictif à moyen terme de se limiter à celles-ci.

---

<sup>34</sup> Mesure « Develop a common and targeted approach in promoting the digital sectors of the Benelux in third countries, which, based on shared values and practices, would function at a regional level and benefit our digital ecosystems ».

Il semble judicieux de cibler les micro-entreprises, qui ont le plus de mal à s'équiper en la matière. Cela stimulerait aussi les prestataires à adapter les solutions sur le marché et à faire des efforts d'information vers les petites structures. Cette mesure pourrait être temporaire, de manière à avoir un effet incitatif à investir en ces outils qui permettent d'avoir une approche personnalisée vers la clientèle.

Le modus operandi serait semblable à la déduction accordée depuis l'année dernière aux investissements dans les domaines du paiement en ligne, de l'archivage électronique, de la facturation électronique et de la cybersécurité des données et réseaux, via un arrêté royal qui modifierait la liste descriptive des catégories d'immobilisations d'actifs numériques visés à l'article 69, § 1er, alinéa 1er, 2<sup>o</sup>, f, du Code des impôts sur les revenus 1992, ainsi que les formes dans lesquelles ces déductions pour investissements doivent être introduites auprès de l'administration afin d'être validées<sup>35</sup>. Une consultation des juristes du SPF Finances paraît souhaitable, notamment pour décrire adéquatement les investissements pris ou non en considération. Cette déduction pourrait être conditionnée au respect des règles en matière de protection de la vie privée.

### ***B. Le versement réduit du précompte-professionnel pour l'engagement de personnel sur un projet de transition numérique***

Si certaines tâches peuvent être sous-traitées, la gestion de projets de transition numérique, ainsi que leur mise en place, nécessitent presque toujours de disposer de ressources en interne, au moins à temps partagé. Pour faciliter l'engagement de tels experts, il est proposé d'accorder, pour une période de maximum 18 mois, le bénéfice d'un précompte professionnel réduit à une personne unique dans une micro-entreprise, ou à une personne qui serait mutualisée entre plusieurs micro-entreprises dans le cadre d'un groupement d'employeurs. Des critères devraient être fixés pour éviter un détournement de fonction en vue de profiter de cette possibilité, mais en veillant néanmoins à une certaine souplesse.

Il pourrait être par exemple prévu que cette réduction ne soit accordée que pour maximum l'équivalent d'un mi-temps en cas d'engagement dans une micro-entreprise, et jusqu'à un temps plein en cas de groupement d'employeurs. Cette mesure viserait à faciliter l'engagement (éventuellement partagé) de chefs de projets numériques (que les structures anglo-saxonnes dénomment des CDO : Chief Digital Officers), mais aussi de fonctions non spécifiquement liées à un projet, comme « Community Managers » et e-marketeurs. Le modus operandi serait semblable à celui qui est envisagé par le Gouvernement fédéral pour les experts à l'exportation.

## **7. Soutenir les initiatives de mutualisation dans le commerce de proximité connecté**

Les commerçants de proximité sont tous confrontés à des problèmes de rentabilité lorsqu'ils tentent de développer la vente en ligne. Dans ce contexte, la mutualisation des

---

<sup>35</sup> <http://www.retis.be/deduction-investissement/>

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

coûts de ce canal de distribution (essentiellement les coûts technologiques et logistiques d'expédition des colis) semblent être une opportunité afin de compenser cette difficulté. Une formule pro-active qui entre dans les compétences du niveau fédéral et qui est respectueuse des règles européennes de concurrence, n'a pour l'instant pas été dégagée, hormis la proposition mixte (fiscal & social) susmentionnée concernant l'engagement de personnels partagés.

Le SPF Economie pourrait néanmoins jouer un rôle de relais informationnel auprès des TPE sur les initiatives de mutualisation, qui devraient se multiplier. À titre d'exemples, sont reprises ci-dessous, deux initiatives pertinentes de mutualisation entre commerçants et/ou e-commerçants dont les résultats répondent aux attentes des acteurs :

- SceauxShopping<sup>36</sup> lancé par l'UPAS - association de commerçants de la Ville de Sceaux en France qui vise à (re)capter les navetteurs vers Paris mais aussi les étudiants et les touristes, via du service click&collect en magasins et en consignes automatiques près du RER;
- Pogio<sup>37</sup> qui est une initiative privée belge qui offre aux commerçants de proximité un service de fidélisation mutualisé et basé sur un système de remise consommable au sein du réseau de commerces participants. Il s'agit d'un type de système ressemblant à une « monnaie locale » mais à caractère marchand où un volume d'argent est généré et redistribué au sein d'un réseau de commerces de proximité.

## Axe 2 – La culture de la proximité

La Figure 37 schématise l'interaction, voire l'interdépendance, entre les actions de l'axe stratégique relatif à la valorisation d'une culture de la proximité retrouvée au sein des consommateurs. Ces interactions sont matérialisées par un intervenant clé et/ou par un outil stratégique dans la mise en œuvre des actions. Ainsi, une Fédération professionnelle spécifique au commerce de proximité pourrait intervenir dans le cadre de la création d'un label et de la reconnaissance des Associations locales de commerçants. Par ailleurs, le groupement d'employeurs constitue un outil juridique intéressant afin de permettre aux associations locales de mutualiser les coûts de modernisation de leur service. Enfin, le conseiller « service » peut être le prestataire privé qui favorisera le développement des activités du commerce lui permettant notamment de prétendre au label « commerce de proximité ».

### 8. Créer un label "commerce de proximité"

La recherche d'une identité forte est un souhait partagé par la majorité des commerçants rencontrés dans les groupes de travail. La création d'un label à plusieurs fois été évoquée et constituerait un outil de reconnaissance d'un savoir-faire en matière de vente et de conseils de produits. La création du label « commerce de proximité » serait une ac-

---

<sup>36</sup> <http://www.sceaux-shopping.com/>

<sup>37</sup> <http://shop.pogioclub.be/>

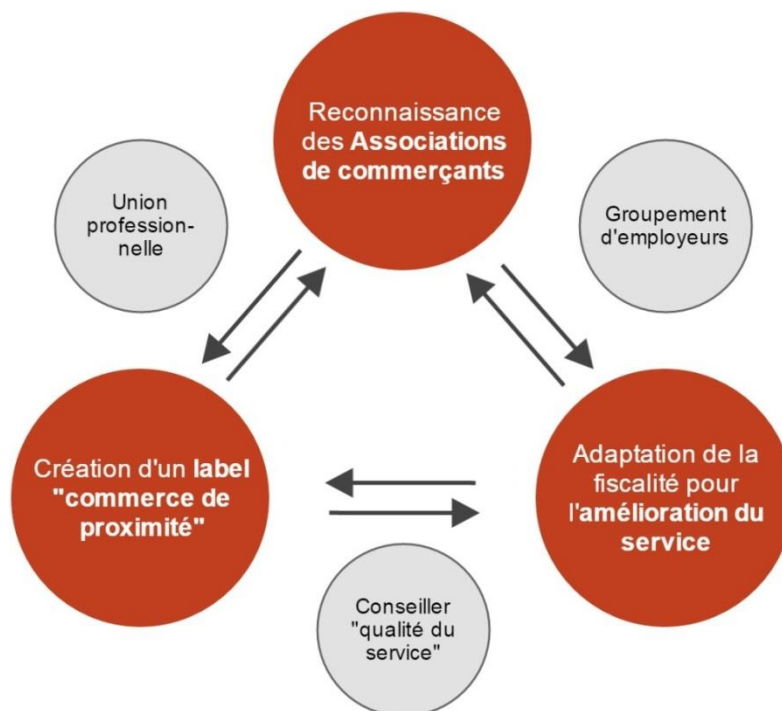
tion forte du Gouvernement permettant aux entreprises concernées d'augmenter leur visibilité et de capter davantage les ménages à la recherche d'une consommation plus durable et locale.

D'une manière générale, sa mise en place serait semblable à celle qui a été utilisée par le Gouvernement fédéral pour la reconnaissance légale des artisans. En matière de conditions d'accès, il conviendrait de repartir de la définition statistique utilisée dans le cadre de cette mission (cf. point 2.1). Soit une micro-entreprise de commerce de détail ou de service à caractère commercial qui est gérée par un indépendant. L'octroi du label se ferait par l'intermédiaire d'une Commission « commerce de proximité » qui tiendrait compte (via un questionnaire à remplir par le candidat) :

- De l'assortiment de produits et de services proposés (volume, type, origine, marques ...)
- Du savoir-faire du commerçant en matière de vente (expérience, distinctions ...)
- De son appartenance ou non à un réseau

Outre l'augmentation de leur visibilité, ce label peut également constituer un élément favorisant l'association et la fédération des acteurs. Pour le SPF Economie, il s'agit également d'une occasion de créer une base de données pertinente dans le cadre de ses actions d'observation et d'information (cf. actions 2 et 3).

**Figure 37. Schématisation des actions de l'axe 2 « culture de la proximité »**





« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

## **9. Reconnaître spécifiquement les associations locales de commerçants**

Les témoignages recueillis durant les groupes de travail sont unanimes sur l'importance pour les commerçants de s'organiser autour d'une association de commerçants forte et dynamique. Néanmoins, sur le terrain les associations structurées ne sont pas légion. Nombreuses sont celles qui n'ont pas de statut juridique et qui ne répondent à aucun objectif en dehors de celui de permettre l'affichage de prix réduits durant les braderies. L'objectif est donc de mettre en place un cadre de référence pour ce processus d'association. Celui-ci définirait précisément la structure « association locale de commerçants » à savoir :

- Forme juridique de type ASBL ;
- Objet social (avec un accent mis sur l'information, l'animation, le développement de l'activité de ses membres, la défense des intérêts de ses membres ...);
- Périmètre d'intervention (de la rue à la commune selon les milieux) ;
- Mandats et leur durée (notamment celui du président de l'association) ;
- Composition ;
- ...

L'idée de ce cadre de référence est d'envisager à terme une reconnaissance légale de ces associations. Les objectifs poursuivis par cette reconnaissance légale sont le renforcement de la visibilité du secteur, au même titre que le label, mais surtout la création d'un cadre permettant aux acteurs de se structurer.

Par ailleurs, l'association de commerçants constitue un outil fondamental en vue de favoriser la mutualisation d'initiatives entre commerçants (cf. actions 7 et 10). De ce point de vue, il serait intéressant de rendre compatible le format d'ASBL avec celui du groupement d'employeurs. Autrement dit, il conviendrait de permettre aux associations de commerçants d'obtenir automatiquement le statut de groupements d'employeurs sans devoir dupliquer la structure (cf. action 16).

## **10. Favoriser l'embauche d'un conseiller "service" pour les membres d'une association de commerçants**

Le canal de distribution privilégié du commerçant de proximité reste et restera la vente directe au client. Par conséquent, pour le commerçant de proximité, l'augmentation de la compétitivité de son entreprise doit se traduire par une augmentation des clients qui fréquentent son magasin. Il doit, par conséquent, continuellement investir dans le développement de nouvelles expériences de ventes et d'approches clients innovantes. L'objectif de cette action est de soutenir le commerçant dans cette nécessaire évolution et, plus particulièrement, de l'aider à faire appel à des prestations spécialisées dans le renforcement du service au client.

Cette action s'inspire directement des réflexions menées au Grand-duché de Luxembourg consistant à mettre en place un subside pour cofinancer l'appel par les commerçants à un consultant spécialisé dans l'amélioration de la qualité du service (cf. 4.2.3).



Cependant, contrairement au modèle luxembourgeois où le soutien se marque par une aide financière directe, il s'agit ici de définir un mécanisme favorisant l'embauche de personnel chargé de projets d'amélioration de la qualité du service. Ce mécanisme serait similaire à celui proposé dans le cadre du financement de projet de transition numérique (cf. action 6B).

Il apparaît clairement que la fonction définie précédemment (chargé de projet « amélioration du service ») peut être mutualisée entre plusieurs commerçants. C'est pourquoi, il serait judicieux de proposer préférentiellement ce mécanisme aux associations locales de commerçants préalablement formées en groupements d'employeurs. La personne engagée pourrait ainsi travailler sur un projet d'innovation du service à l'échelle pertinente et cohérente des membres de l'association.

### **11. Promouvoir une "semaine du commerce de proximité"**

Enfin, en complément des trois actions précédentes, la promotion de l'activité de commerce de proximité pourrait se faire par la mise en place de la semaine du commerce de proximité. Sur le modèle de la « semaine de la mobilité », l'idée est de créer une fenêtre promotionnelle dans le calendrier durant laquelle pourraient venir se raccrocher une série d'initiatives sur les modes de consommation plus durables, plus locales et plus éthiques. La semaine du commerce de proximité constituerait ainsi le support national au départ duquel pourraient se coordonner l'ensemble des initiatives locales et régionales. L'objectif est de créer un véritable coup de projecteurs sur le commerce de proximité auprès des consommateurs dont les effets sur l'activité seront plus durables qu'un ensemble d'initiatives dispersées dans le temps.

## **Axe 3 – L'accompagnement du commerçant de proximité**

### **12. Permettre de reporter les cotisations sociales d'indépendant à titre principal**

Plutôt qu'une exemption de cotisations sociales et un taux réduit d'impôt, il conviendrait d'établir la possibilité pour l'entrepreneur de reporter le paiement des cotisations sociales minimales comme indépendant à titre principal pendant 8 trimestres (et de pouvoir régulariser plus tard sa couverture sociale « pension ») s'il démontre avoir effectué des investissements d'au moins 18 000 € et s'il n'atteint pas le seuil suffisant de revenus bruts au cours des 8 premiers trimestres d'activités entrepreneuriales (à l'instar des pertes qui peuvent être reportées au niveau de l'IPP).

Selon de nombreux commerçants et e-commerçants, le système actuel prévoyant la possibilité de solliciter une dispense de cotisation sociale, est particulièrement restrictif (démontrer un état de nécessité et obligation d'attendre 5 trimestres avant de le solliciter). Les dispositions et dérogations actuelles ne sont pas adéquates par rapport à de jeunes entrepreneurs et des starters, qui plus est dans le domaine du numérique, où il est très difficile d'atteindre le break-even dans les 2 ans. Plus qu'une dispense, c'est un report qui semble être approprié.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Une alternative serait de prévoir un système d'allocation temporaire à l'entrepreneur d'un commerce de proximité, qui correspondrait au montant de l'allocation « CPAS » que ces personnes percevraient si elles ne s'étaient pas lancées comme indépendants.

### **13. Mettre en place un service d'audit stratégique mesurant la vulnérabilité de l'entreprise**

Le secteur de la vente au détail étant soumis à des évolutions rapides, il serait intéressant pour les commerçants d'avoir accès à un service d'audit mettant en évidence la vulnérabilité de l'activité à différents moments de la vie de l'entreprise au regard des tendances du marché. Plus spécifiquement, cet audit a pour objectif d'identifier les points faibles de l'activité en matière :

- d'assortiment de produits ;
- de concepts et de positionnements sur le marché;
- de services ;
- de canaux de distribution ;
- de prix pratiqués ;
- de stratégie marketing ;
- ...

Une fois l'identification des points faibles de l'activité réalisée, l'audit devrait proposer des pistes et un timing de réorientation stratégique de l'activité et en chiffrer l'investissement.

Afin de rendre visible cet outil auprès des commerçants, il conviendrait de l'héberger auprès d'organismes chapeautant l'activité comme les unions professionnelles compétentes. Un tel service pourrait également constituer une des tâches (obligatoires ou optionnelles) des guichets d'entreprises.

### **14. Sensibiliser le commerçant dès 55 ans à la reprise de son activité**

Un guide pratique sur la transmission d'entreprise pourrait être diffusé à chaque commerçant indépendant âgé de 55 ans et plus (par l'intermédiaire des unions professionnelles compétentes), afin d'aider les commerçants à anticiper la transmission de leur entreprise au moment opportun. Ce kit présenterait les enjeux économiques liés à la transmission de son activité et les avantages pour l'indépendant. Par ailleurs, il renseignerait sur l'ensemble des dispositifs et contacts destinés à faciliter la transmission, ainsi que sur les possibilités d'audit de son activité (cf. action 13) et d'embauche d'un jeune entrepreneur (cf. action 15).

### **15. Favoriser l'embauche d'un jeune entrepreneur dans le cadre d'une transmission de l'activité**

Cette action fait directement écho aux conclusions de l'analyse sur les enjeux autour de la transmission de l'activité dans le secteur du commerce de proximité. L'idée serait d'identifier un mécanisme fiscal favorisant l'embauche par un commerçant d'un candidat

entrepreneur qui reprendrait et perpétuerait l'activité. Cette mesure s'inspire d'une action menée par l'État français visant à enrichir le contrat de génération d'un volet spécifique lié à la transmission d'entreprise. Il s'agit de rendre possible l'embauche d'un jeune qui souhaite reprendre une entreprise, tout en maintenant le chef d'entreprise « senior » non-salarié dans son emploi. Le passage de témoin serait ainsi facilité.

Ce processus offre une double opportunité économique : d'une part, elle augmente les chances de transmission et de valorisation de l'activité pour l'indépendant (au contraire d'une dissolution parfois plus coûteuse) et, d'autre part, elle réduit le risque d'échec pour le candidat repreneur. Il s'agit d'un mécanisme avantageux pour la collectivité bien qu'il n'empêchera pas la fermeture définitive de certains commerces notamment les moins attractifs. Par contre, il doit permettre de lutter contre la fermeture de commerces restant attractifs et dont l'arrêt de l'activité peut entraîner, par contagion, la fermeture d'autres commerces voisins.

Afin d'être efficient, la mesure devra être suffisamment avantageuse pour lever les obstacles psychologiques et économiques du commerçant indépendant en fin de « carrière ». Ainsi pour avoir un impact significatif, l'avantage fiscal pour l'embauche de ce profil pourrait s'inspirer du modèle relatif au premier engagement mis en place depuis 2016 dans le cadre du tax shift. Par ailleurs, ce type de mécanisme devrait être limité dans le temps, entre 9 et 15 mois, le temps nécessaire à la transmission de l'activité. Après cette période, logiquement, le candidat entrepreneur devient chef d'entreprise indépendant.

### **5.2.3. Actions transversales complémentaires pour les commerçants indépendants**

#### **16. Assouplir le régime d'autorisation du système des groupements d'employeurs**

Sur le principe, le groupement d'employeurs est un outil tout à fait pertinent au regard du développement du secteur du commerce de proximité. Plusieurs actions (6B, 7, 9 et 10) ont montré l'ambition des acteurs du secteur de se fédérer afin de mutualiser des initiatives de développement. Cependant cet outil mis en place en 2000 et assoupli en 2014 n'est que très peu, voire pas du tout, utilisé dans le secteur du commerce de proximité. Ce constat peut s'expliquer pour plusieurs raisons dont deux principales :

1. La méconnaissance de cet outil par les commerçants (pratiquement aucun commerçant des groupes de travail n'avait connaissance de cet outil);
2. L'autorisation du Ministre de l'Emploi soumis préalablement à l'avis d'un organe paritaire afin de créer un groupement d'employeurs.

L'objectif serait donc d'assouplir une nouvelle fois le système en supprimant l'autorisation ministérielle, et d'accompagner ce nouveau régime d'une information notamment vers des groupes cibles comme le commerce de détail.

## **17. Encourager la création d'une fédération professionnelle des commerçants indépendants**

Malgré le poids conséquent du secteur des commerçants indépendants, ils ne sont représentés par aucune fédération professionnelle spécifique. Actuellement, leurs intérêts sont défendus par les unions professionnelles généralistes et/ou des syndicats d'indépendants (UNIZO, UCM, SNI ...). Or dans un contexte d'évolution rapide de la distribution en Belgique, il serait intéressant pour ce secteur de se structurer autour d'une union professionnelle du « commerce de proximité ». À l'instar de la grande distribution et des grandes chaînes de magasins structurées autour de Comeos, cette fédération défendrait de manière spécifique les intérêts des acteurs du secteur. Les actions de l'axe 2 ont notamment démontré toute la pertinence d'une telle fédération pour la promotion et le développement du secteur.

## **18. Supprimer la période d'attente (ou de pré-soldes)**

Cette mesure simple consiste à supprimer la période d'attente d'un mois avant les soldes et les règles qui l'accompagnent. En effet, les commerçants ont, à plusieurs reprises, mis en évidence le non-respect des règles en matière de pratiques de prix réduits. Cela se marque essentiellement durant la période d'attente (pré-soldes) notamment à la suite de dérogations possibles lors de braderies. Par ailleurs, la période d'attente ne remplit plus vraiment son rôle puisqu'elle est devenue traditionnellement une période d'offres conjointes qui s'assimilent pour le consommateur à des offres promotionnelles. Ce système d'offres conjointes constitue une aubaine pour la grande distribution durant la période des fêtes de fin d'année, mais est plus difficile à mettre en place et moins avantageux pour les commerçants de proximité.

## **19. Accroître les contrôles pour un meilleur respect des règles en matière de vente en ligne**

Le développement de l'e-commerce et la vente sur Internet ouvrent inéluctablement les frontières de la distribution. Cette ouverture s'accompagne souvent d'un non-respect des règles en vigueur dans le pays du consommateur final, et crée une concurrence déloyale avec les acteurs locaux. Dans ce contexte, il conviendrait de renforcer les contrôles pour un respect de la réglementation, notamment sur les options non pré-cochées, la gestion des données à caractère personnel, l'affichage des prix barrés ainsi que des soldes, ou encore l'interdiction des ventes à perte.

## **20. Stimuler la croissance à l'aide d'une redistribution du surplus de TVA**

Cette action a pour but de stimuler la croissance des micro-entreprises quelle que soit leur situation financière. Effectivement, beaucoup de mesures fiscales ne s'appliquent que lorsque l'entreprise est saine et génère des bénéfices. Or, le secteur du commerce de proximité est marqué par de nombreuses situations financières difficiles, parfois même précaires.

L'objectif général de cette mesure est d'offrir au commerçant une partie de la TVA qu'il génère sur l'augmentation de son chiffre d'affaires. L'explication détaillée est la suivante : pour chaque entreprise, la croissance se marque par une augmentation de son chiffre d'affaires. Dans le cadre d'une activité en B2C comme le commerce de proximité, cette augmentation du chiffre d'affaires génère une augmentation des recettes TVA pour l'État. Afin de stimuler cette croissance, il serait intéressant « d'offrir » (ne pas percevoir ou rembourser) une partie de cette augmentation de TVA aux entreprises qui ont augmenté leur chiffre d'affaires. Cette mesure serait limitée aux micro-entreprises (CA annuel inférieur à 700 000€) pour leur activité en B2C (excepté l'horeca).

Ce mécanisme doit être perçu comme une opération gagnante pour les deux parties. Effectivement, si l'on conçoit que la mesure est à l'origine d'une augmentation du CA et, par conséquent, de la TVA, il s'agit d'une opération qui ne coûte rien à l'État et qui est stimulante pour l'entrepreneur.

## 6. Conclusions

Le commerce de proximité regroupe les micro-entreprises de commerce de détail gérées par un indépendant. Il constitue une activité majeure pour l'économie du pays avec près de 143 000 entreprises et une estimation d'emplois s'élevant à 225 000 unités. L'activité de commerce de proximité en Belgique est en légère croissance, soutenue notamment par la forte augmentation des services de proximité à caractère commercial. Les commerces alimentaires, de biens de la personne et de la maison subissent par contre une contraction continue. La part des concepts commerciaux et des structures d'entreprise exposés à une forte vulnérabilité est en augmentation, suite au vieillissement généralisé d'une part importante des entreprises.

L'e-commerce de proximité connaît une croissance annuelle exponentielle mais ne représente encore que 1,5 % de l'activité au niveau belge. Les e-commerçants de moins de 10 employés représentent plus de 95 % des e-commerçants, mais seulement moins de 25% des volumes de vente en ligne, le marché étant dominé par les grands acteurs. De l'ordre d'un petit e-commerçant sur 3 ne parvient pour l'instant pas à être rentable après 2 ans d'activité. L'e-commerce constitue une menace particulière pour les revendeurs locaux de produits « standards non urgents » (CD et DVD, petit électroménager, ou même vêtements par exemple), mais également pour les prestataires de services locaux qui ne sont pas directement liés à la personne suite à l'arrivée de nouveaux intermédiaires (comme Booking ou Immoweb).

L'activité de commerce de proximité revêt une importance fondamentale pour la vie des villes et des quartiers, et contribue à un modèle économique plus durable. Elle requiert une attention particulière au niveau fédéral car son évolution montre des signes de fléchissement, et les solutions à proposer sont spécifiques au secteur afin de garantir l'approvisionnement des populations et de soutenir les espaces de commerces.

Les propositions de ce travail sont issues d'une analyse quantitative, d'un benchmark au sein des pays limitrophes mais surtout de témoignages recueillis auprès de commerçants du royaume durant des groupes de travail. Dès le départ, la volonté de cette étude a été de confronter une analyse quantitative « objective » et les propositions de mesures avec les besoins et inquiétudes réels exprimés par les acteurs sur le terrain. Les mesures proposées visent à soutenir l'attractivité du commerce de proximité en lien avec les opportunités de développement et les besoins de transformation de cette activité, notamment suite à la révolution du numérique.

Ce plan s'appuie donc sur deux opportunités majeures pour le secteur du commerce de proximité : la révolution numérique et le retour des consommateurs à la proximité. Le paradigme de ce plan est qu'il convient de favoriser l'intégration de ces changements sociétaux par les commerçants, afin de moderniser et d'ancrer durablement l'appareil et les pratiques commerciales dans les années à venir, et ainsi amorcer l'éclosion d'un commerce de proximité renouvelé.

Concrètement, ce plan de soutien a identifié trois objectifs opérationnels qui serviront à évaluer ses impacts : maintenir le niveau d'entrepreneuriat actuel dans ce secteur ; abaisser sensiblement les valeurs actuelles d'échec durant les deux premières années de l'entreprise (vers des taux comparables aux autres secteurs) et rattraper le « retard » observé par rapport aux pays voisins en matière de numérisation de l'activité. Afin de remplir ces objectifs, trois axes de travail prioritaires et pertinents vis-à-vis des compétences fédérales ont été identifiés : l'intégration des transformations technologiques dans l'activité du commerce de proximité ; la culture de la proximité et l'accompagnement des commerçants.

Le plan d'actions opérationnel décline, ensuite, les trois axes stratégiques en 20 actions concernant directement les compétences fédérales, dont 15 sont issues directement de la stratégie de soutien et de trois actions à insuffler prioritairement aux entités fédérées. Le SPF Economie peut directement s'approprier ces actions, les approfondir ou les préciser si nécessaire, et les mettre en œuvre à court terme. Dans une démarche à plus long terme et plus ambitieuse, les perspectives d'amélioration de ce plan pourraient être d'entamer des réformes plus profondes sur les volets social et fiscal et d'envisager un régime simplifié pour les micro-entreprises en général et pour le secteur du commerce de proximité en particulier.