

# Réalisation d'une étude spécialisée en matière de transformation digitale des entreprises belges afin de les aider à se développer et à se lancer dans l'e-commerce

Première partie



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



Rapport intermédiaire réalisé entre 3/1 et le 15/2/2022 - pour le Comité d'accompagnement du 1/3/22



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

Rue du Progrès 50  
1210 Bruxelles  
N° d'entreprise : 0314.595.348

  0800 120 33 (numéro gratuit)

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

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

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

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

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

  <https://economie.fgov.be>

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

Version internet

# 1 Introduction

Le propos de ce rapport, établi dans les délais brefs demandés par le SPF Economie, est de dresser un inventaire des possibilités offertes par l'e-commerce et l'e-marketing à destination des PME avec un focus particulier vers les plus petites structures.

Comme vous le lirez, le champ des possibilités est très vaste et il n'est pas possible de définir a priori des lignes de conduite selon le secteur d'activités, le produit ou service vendu, le nombre d'employés ou tout autre critère.

Dès lors il nous a semblé important de mettre l'accent à la fois sur les opportunités offertes par le digital, tant comme moyen de promouvoir ses activités que comme canal de commercialisation, mais également sur les points d'attention.

Selon notre expérience, en suivant les recommandations formulées dans ce rapport, les entreprises éviteront la majorité des écueils rencontrés par leurs pairs.

Un autre aspect du rapport, c'est que nous avons souhaité énoncer les principes fondamentaux plutôt que développer des recettes prêtes à l'emploi. Le digital, dans toutes ses composantes, est un domaine qui évolue très rapidement. Aussi, un des enjeux du scan est de disposer de contenus et de ressources qui ne soient pas rapidement obsolètes, de manière à rendre la maintenance du site gérable.

## 2 La transformation digitale

### 2.1 Introduction

Les technologies de l'information et Internet font entièrement partie de notre quotidien et cela pour quasiment tous les aspects de notre vie : travail, loisirs, enseignement ... Malgré cette proximité, il est souvent nécessaire de rappeler quelles sont les spécificités de ces technologies.

Chakraborty et Tyagi<sup>1</sup> mettent en évidence les caractéristiques suivantes :

#### **Ubiquité**

L'ubiquité de la technologie Internet/ Web est présente partout : au travail, à la maison, etc. via des appareils mobiles, à tout moment. Le marché s'étend au-delà des frontières traditionnelles et il n'est plus lié à un emplacement temporel et géographique. L'espace de marché est créé et les recherches peuvent être effectuées n'importe où. La commodité du client est accrue et les prix des recherches sont réduits.

---

<sup>1</sup> Chakraborty, S., & Tyagi, P. (2020). E Commerce for Entrepreneurs : Launch your E-commerce startup with strong technology and digital marketing (English Edition). BPB Publications.

### Portée internationale

La technologie permet de dépasser les limites géographiques habituelles. Le commerce est possible au-delà des frontières culturelles et nationales, de manière transparente et sans investissement démesuré. L'espace de marché comprend maintenant des milliards de clients privés ou professionnels dans le monde.

### Normes universelles

L'internet repose sur un ensemble de normes technologiques, qui sont applicables partout dans le monde.

### Richesse

Les technologies digitales intègrent largement les contenus multimédias. La vidéo, l'audio et le texte peuvent être utilisés dans une démarche commerciale.

### Interactivité

La technologie fonctionne grâce aux interactions entre les utilisateurs. Les consommateurs sont engagés dans un dialogue qui permet d'adapter dynamiquement l'expérience à chaque individu, ce qui fait du consommateur un coparticipant à chaque niveau de la transaction.

### Densité de l'information

La technologie réduit le coût de l'information et elle en améliore la qualité. Les coûts de stockage et de traitement des données ont fortement diminué alors que la rapidité et la qualité de traitement se sont fortement améliorées.

### Personnalisation

La technologie permet de personnaliser les interactions. Cette personnalisation permet d'adapter les messages marketing, mais aussi les produits à chaque client.

Prendre conscience de ces caractéristiques est tout à fait essentiel pour l'e-entrepreneur. En effet, il va se retrouver face à des prospects et des clients qui auront un ensemble d'exigences qui découleront directement de ces caractéristiques. Ainsi, un client sur Internet est souvent très exigeant quant aux délais de traitement de sa commande ou aux informations fournies.

## 2.2 Mécanismes de la Transformation digitale

Le contexte général de cette étude est celui de la transformation digitale des entreprises. Ce concept occupe depuis de nombreuses années le devant de l'actualité, mais comment le définir ? Est-ce le fait de vendre en ligne, d'implanter un système ERP<sup>2</sup>, de communiquer via les réseaux sociaux ?

En première instance, on peut définir la transformation digitale comme étant la démarche qui consiste, pour une organisation, à **intégrer pleinement les technologies digitales dans ses activités**.

---

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning ou logiciel intégré de gestion.

Pour ce qui est de l'aspect technologique, comme l'illustre ce schéma suivant, nous avons un large spectre de possibilités.

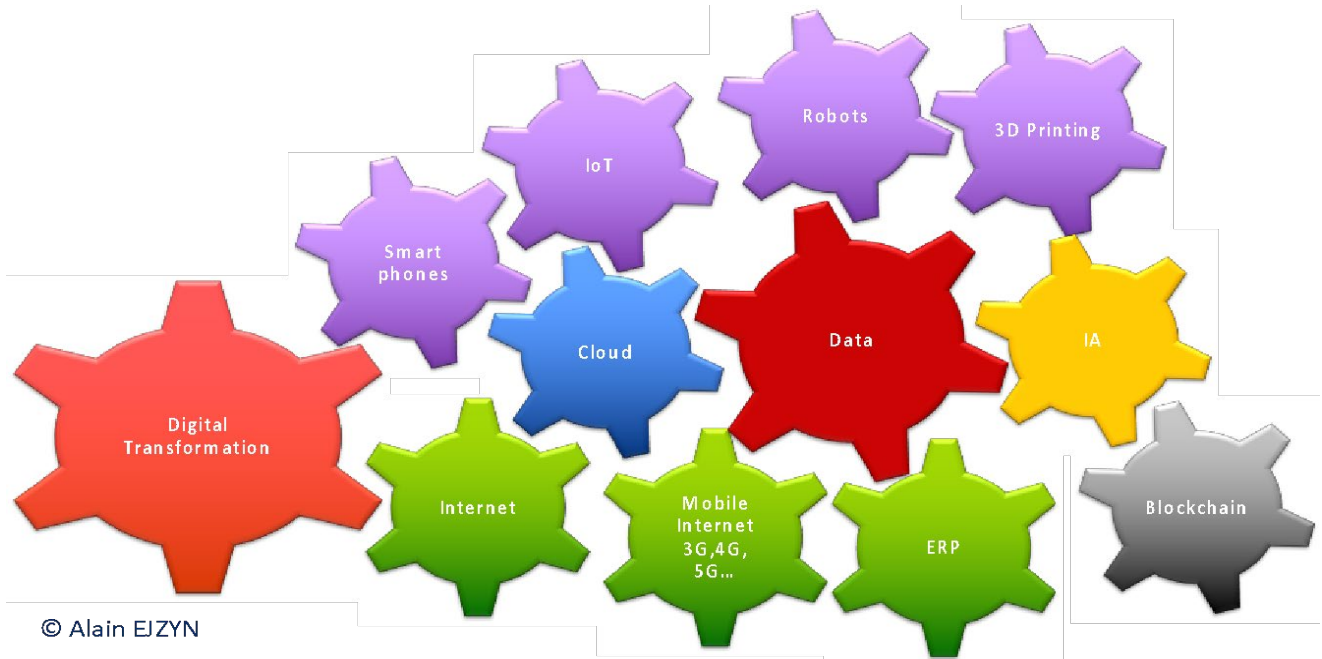


Figure 1 : Transformation digitale et technologies (Alain EJZYN, 2021)

Du côté des organisations, la combinaison de ces technologies permet une déclinaison digitale de leurs produits, services et processus.

À cet égard, l'évolution des services bancaires illustre parfaitement ce phénomène. En quelques années, nous sommes passés d'un modèle commercial basé essentiellement sur un réseau d'agences bancaires à une large déclinaison digitale des activités des banques via une grande variété d'interfaces technologiques (smartphone, tablette, web, self banking, chatbot, ...). Comme l'illustre le graphique suivant, cela s'est accompagné par une réduction drastique du nombre d'agences.

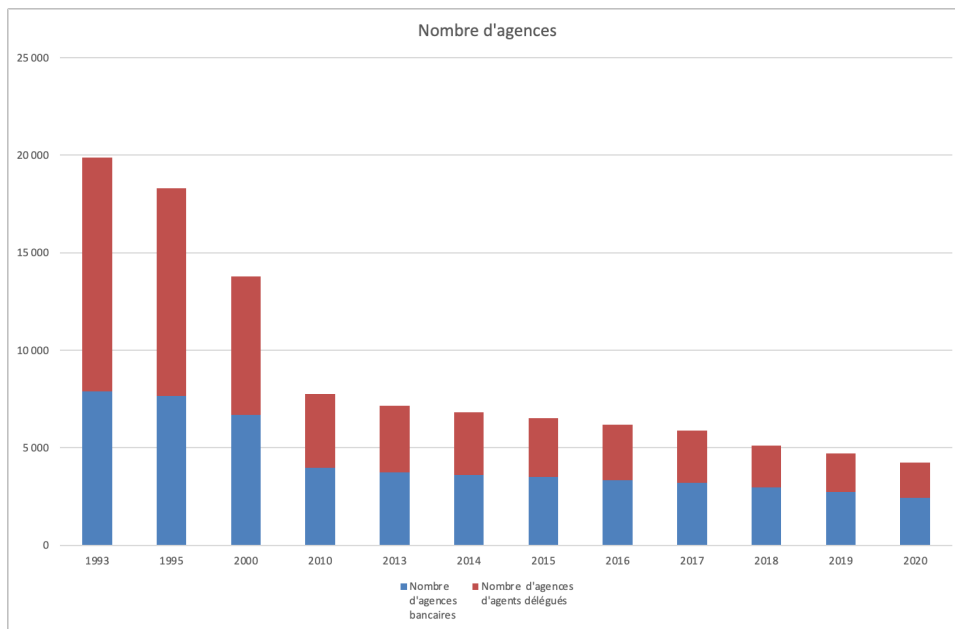


Figure 2: Évolution du nombre d'agences bancaire en Belgique (Febelfin, 2020)

Cette évolution s'est accompagnée d'une diminution importante du nombre de personnes employées. Sans surprise, c'est le personnel d'exécution qui a fait les frais de l'automatisation et de la digitalisation du secteur, passant de 47 050 personnes employées en 1995 à 16 529 en 2019, soit une réduction de 64%.

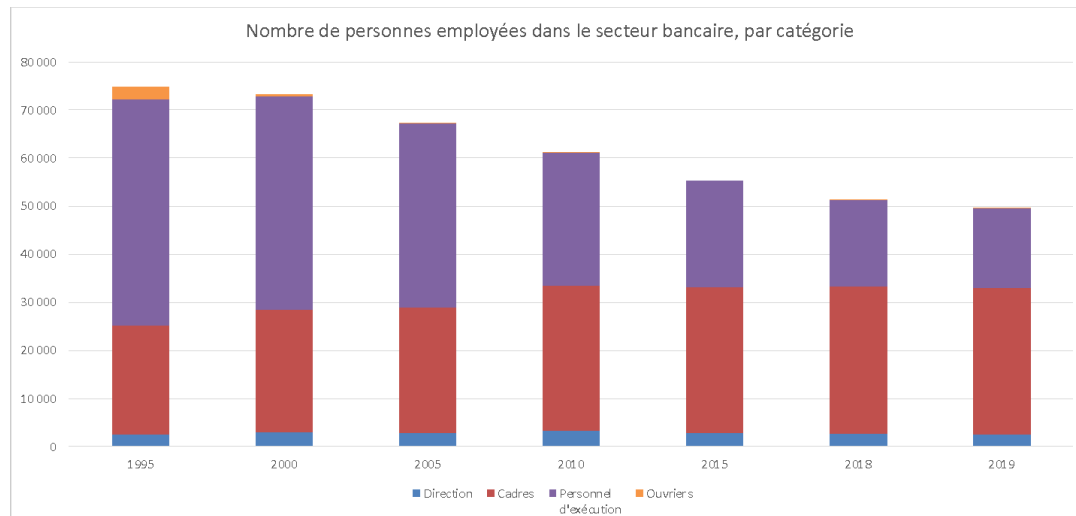


Figure 3: Nombre de personnes employées dans le secteur bancaire par catégorie (Febelfin, 2020)

L'exemple du secteur bancaire illustre parfaitement ce qu'on qualifie de transformation digitale. Peu importe la technologie utilisée, c'est l'intention stratégique de l'organisation qui envisage cette transformation qui importe.

La transformation de produits, de services et de processus classiques en une version numérique permet aux organisations d'envisager une (r-)évolution de leur *business model*, de leurs processus opérationnels et de l'expérience des clients et des employés.

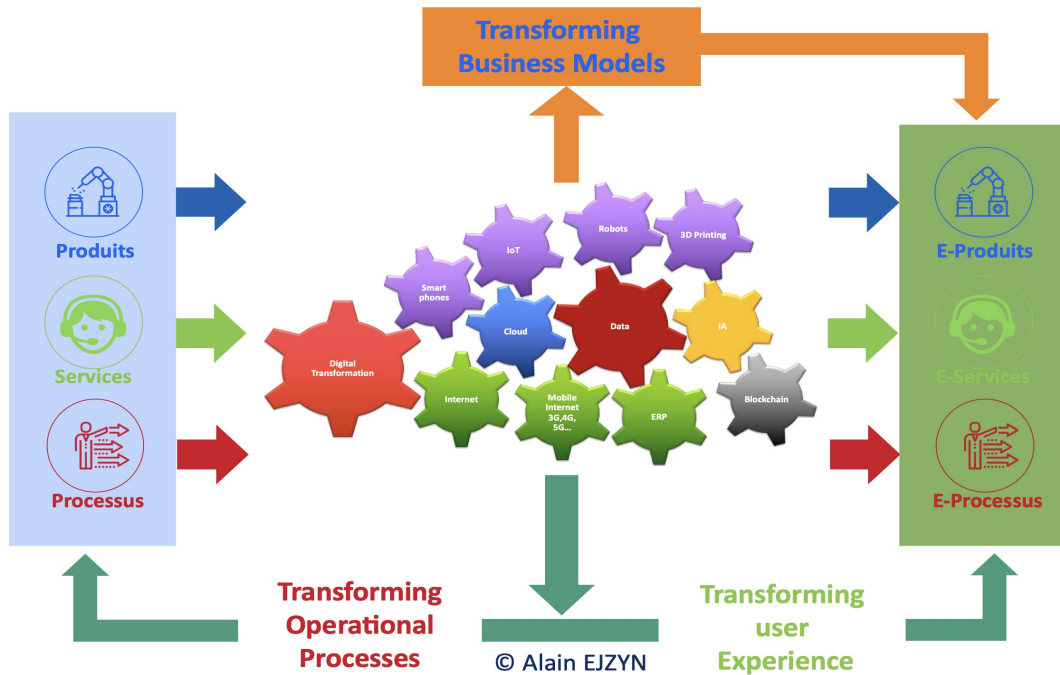


Figure 4: Les piliers de la transformation digitale (Ejzyn, 2021)

Le domaine de la musique illustre parfaitement cette évolution. En une dizaine d'années, notre manière de consommer de la musique a changé radicalement. Les CD et les DVD ont été relégués dans les tiroirs pour laisser la place aux services de streaming (Spotify, Deezer, Apple Music et autres). Cette évolution s'est accompagnée par un changement de modèle de rémunération (achat VS abonnement), mais également une expérience client plus importante. En plus de l'accès immédiat à un vaste catalogue, le consommateur peut également enregistrer et partager des *playlists*.

Ces plateformes enregistrent évidemment nos comportements pour personnaliser les services, par exemple via une personnalisation des recommandations basée sur un historique des écoutes. Pour ce qui est des processus, fini les stocks et les commandes de disques, tout se déroule en ligne, de la création de son compte, à l'écoute de la musique au paiement.

Cet exemple illustre également un autre aspect du domaine concerné. Plus l'offre est numérique (produit, présence et processus), plus elle bénéficie des « 3 S » qui sont *scale*, *scope* et *speed*. La première caractéristique met en évidence la capacité de proposer plus de services ou produits à un nombre plus important de personnes. Le deuxième témoigne de la capacité d'offrir une plus grande variété de produits ou services à ses clients. Enfin le dernier, *speed*, illustre la capacité de faire tout cela plus rapidement.

Les entreprises traditionnelles ne sont pas en reste. Nombre d'entre elles ont compris que le digital permet l'émergence de startups disruptives qui peuvent s'approprier des pans entiers de leurs activités, souvent les plus rentables. À cet égard, certains acteurs de l'automobile ont compris que les technologies combinées à des changements sociétaux nécessitent un changement de paradigme. On voit donc ces sociétés envisager un passage progressif de la vente de voitures aux développements de services intégrés de mobilités (vélo, voiture partagée, etc.). Une fois de plus, les technologies sont au cœur de ces nouveaux développements.

## 2.3 Les tendances technologiques

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la transformation digitale repose sur un ensemble de technologies qui peuvent être vues comme un ensemble de rouages ou de briques d'un jeu de construction.

D'un côté, nous trouvons ce qu'on pourrait qualifier des **technologies de support** (les réseaux fixes et mobiles, le cloud computing, les ERP, etc.), d'autre part, il y a les **terminaux**, tels que les smartphones, l'Internet des objets, les robots, etc. Ces terminaux produisent des « **datas** » qui passeront au travers de divers algorithmes et outils d'analyse (**analytics**) qui permettront, entre autres, d'améliorer les fonctionnalités et le fonctionnement des terminaux. Le déploiement progressif de l'Intelligence artificielle participe également à ces évolutions. Enfin, on trouve en périphérie la blockchain, les NFT, les digital twins, les métavers et bien d'autres qui apportent des réponses à certains besoins plus spécifiques.

Pour ce qui est du digital commerce, voici la vision de Gartner quant aux technologies à suivre, dont la plupart n'ont pas encore atteint le stade de la maturité.

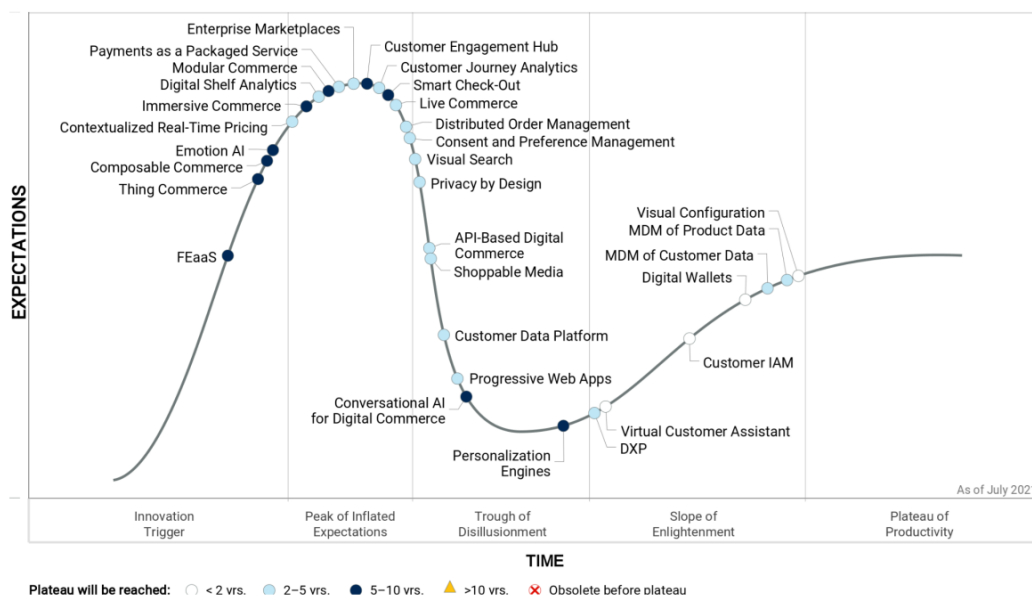


Figure 1: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-04-digital-commerce-hype-cycle-20210>

Pour les entreprises qui n'émargent pas de du secteur technologique, il est difficile de suivre la cadence. Toutefois, il est important de procéder à de la veille et surtout d'identifier les systèmes qui sont dignes d'intérêt. Comme évoqué plus haut, ceux qui sont de nature à améliorer les processus et l'expérience client ainsi que de faire évoluer le business model.

Au-delà des technologies évoquées plus haut, à plus long terme, voici quelques *trends* que nous souhaitons relever :

- **IA everywhere** : Si le qualificatif d'intelligent était utilisé pour les objets connectés (ex. TV), aujourd'hui, « intelligent » signifie de plus en plus souvent que le dispositif est alimenté par l'intelligence artificielle (IA), via par exemple des algorithmes d'apprentissage automatique qui sont capables de nous aider de manière innovante. Ainsi, les voitures intelligentes



utilisent des algorithmes de reconnaissance faciale pour détecter si nous sommes attentifs à la route et nous alerter si nous sommes fatigués. Les smartphones utilisent des algorithmes d'IA pour nous permettre de prendre de meilleures photos, etc.

- **Everything-as-a- service (XaaS)** : Il s'agit ici d'une évolution du cloud computing et en particulier du modèle SaaS qui nous permet d'utiliser des logiciels sous la forme de services délivrés via Internet (Office365, Dropbox, Gmail, etc.). XaaS va plus loin encore en imaginant que tous les dispositifs techniques pourraient être virtualisés. On parle ainsi de Security as a Service, de Transport as a Service voire même de Healthcare as a Service.
- **Internet of sense** : La réalité virtuelle et la réalité virtuelle augmentée ne sont que des préfigurations de l'informatique immersive. Les industriels travaillent activement sur de nouveaux dispositifs qui changeront radicalement nos usages des technologies. On parle ainsi de lunettes intelligentes, de systèmes olfactifs, de services sensoriels, etc.
- **Cybersécurité** : La combinaison de l'existence du RGPD et la démultiplication des attaques dues à des cybercriminels professionnels conduisent à une véritable prise de conscience des enjeux en matière de cybersécurité. Certes, il reste beaucoup à faire, mais de plus en plus d'organisations ont pris la mesure de la nécessité d'envisager la gouvernance et la protection de leurs actifs informationnels.
- **Green IT et IT Responsable** : D'après certains spécialistes, le numérique pourrait représenter jusqu'à 8% des émissions mondiales de gaz à effet de serre d'ici 2025. Beaucoup d'organisations ont lancé des initiatives pour réduire leur impact carbone. Il existe un large rayon d'actions envisageables telles que le choix des équipements, les développements de logiciels plus « green », un recours raisonné au cloud et aux services en lignes (vidéoconférence, vidéo à la demande, etc.). Il y a aussi une tendance de plus en plus forte aux pratiques responsables. Cela inclut évidemment les aspects sociaux et éthiques dans lesquels les PME ont certainement une carte à jouer vis-à-vis des Amazon et autres Alibaba.

Si les premiers trends évoqués ne concernent pas directement les PME, il semble clair que la cybersécurité et le green IT devraient être une préoccupation de toutes les entreprises.

## 3 Le Commerce électronique en 2022

### 3.1 Le consommateur

Plus que jamais, l'e-commerce est une tendance commerciale de fond que les entreprises, en particulier les PME, ne peuvent plus ignorer. Comme le montre le graphique suivant, la Belgique comme les pays voisins comptent toujours plus d'e-consommateurs (79%). Avec le Covid19, il semble que ce phénomène se soit encore renforcé. De plus, d'après Comeos, le pourcentage d'acheteurs en ligne devrait encore augmenter dans un futur proche pour atteindre 94%<sup>3</sup>.

## E-COMMERCE OVERVIEW

### BY COUNTRY

#### E-SHOPPERS PER COUNTRY, 2020

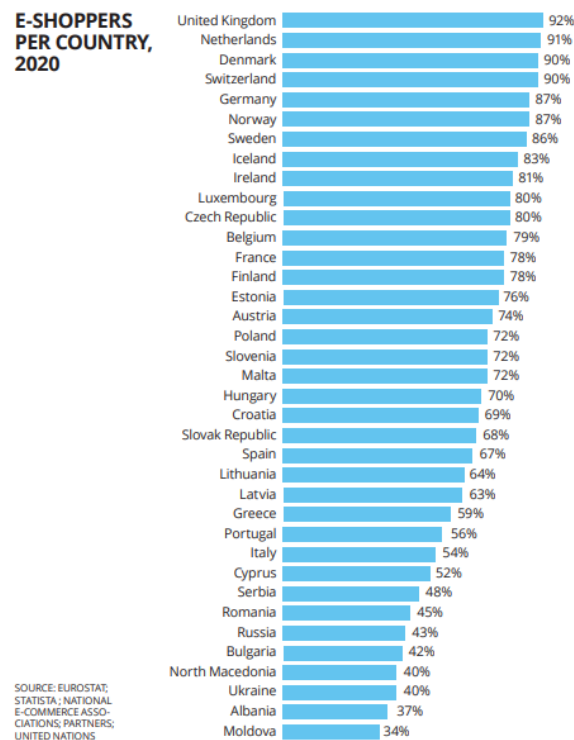


Figure 2 : 2021 EUROPEAN E-COMMERCE REPORT

<sup>3</sup> E-COMMERCE SURVEY 2020, Comeos.

Le commerce électronique est un phénomène bien ancré parmi presque toutes les classes d'âges,

Dernière commande de biens ou de services sur l'Internet, pour un usage privé	
Age	Pendant ces trois derniers mois
16-24 ans	80%
25-34 ans	79%
35-44 ans	79%
45-54 ans	67%
55-64 ans	52%
65-74 ans	36%

Tableau 1 : Statbel 21 (IND\_ECOM2)

Seuls les séniors et en particulier les 65-74 sont plus rétifs à effectuer des transactions en ligne. D'ailleurs, ils sont 48% à n'avoir jamais rien acheté ou commandé sur l'Internet ou encore jamais utilisé l'Internet<sup>4</sup>.

La raison principale pour laquelle les consommateurs n'achètent pas ou plus en ligne réside dans le souhait de voir ou d'essayer le produit en question.

#### Why would you never (again) buy a certain category online?



Figure 3: E-COMMERCE SURVEY 2020 (Comeos 2021)

<sup>4</sup> Source Statbel 21 (IND\_ECOM2)

Ce qui est intéressant, c'est que ce comportement varie beaucoup d'un secteur à un autre. Si ce facteur est particulièrement important pour l'achat d'un véhicule (78%), d'ordinateur ou de produits électroniques (66%) ou de lunettes (63%), il ne l'est pas pour les jeux (3%)



Tableau 2 : E-Commerce Survey (COMEOS 2020)

Notons que ce n'est pas parce que les consommateurs sont réticents à acheter certains produits en ligne que pour autant il n'y a pas d'opportunités. Le tout est de voir comment répondre à ces préoccupations, c'est-à-dire mener une réflexion "customer centric" !

Pour ce qui est de la fréquence des achats en ligne, les consommateurs belges figurent dans la moyenne européenne, avec un repli sur les achats les plus fréquents.

FREQUENCY OF ONLINE PURCHASES IN THE LAST THREE MONTHS, 2020	Belgium	EU-27
1 or 2 time	28%	20%
3 to 5 times	24%	21%
6 times or more	8%	18%

Tableau 3: Europe e-commerce report 2021

L'étude de Comeos semble montrer qu'il y a une tendance à intensification du nombre d'achats passés en ligne et cela à budget constant pour 43% des consommateurs, en augmentation pour 42% et en diminution pour 14%.

### How frequently do you buy something online?

Q: How frequently do you buy something online? | Main sample=1681 | Filter: made an online purchase in the past 12 months

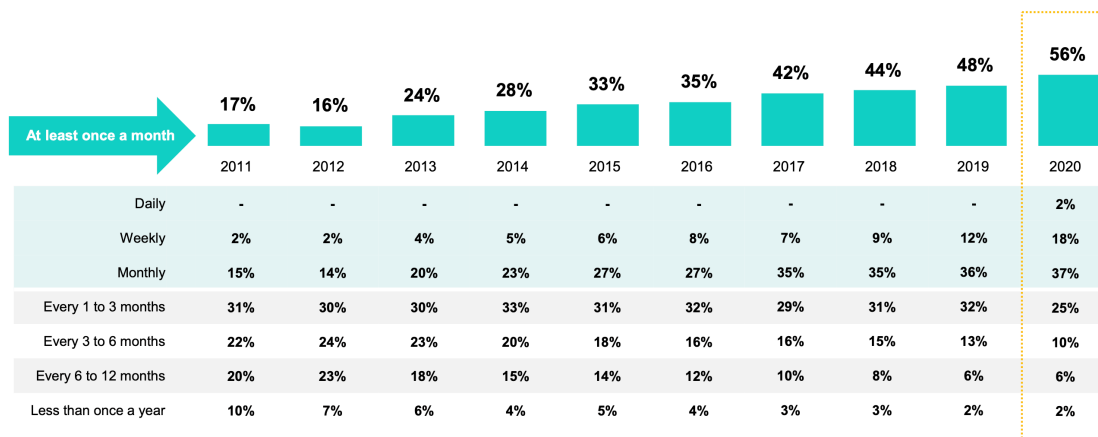


Figure 4 : E-COMMERCE SURVEY 2020 (Comeos 2021)

L'habillement et la mode sont les produits les plus achetés sur Internet. Notons tout de même que la majorité des produits sont en progression.

### Percentage of consumers that bought a certain product category online in the last 12 months

Q: Via which channel did you buy each of the following categories in the past 12 months? | Main sample=1681 | Filter: made an online purchase in the past 12 months

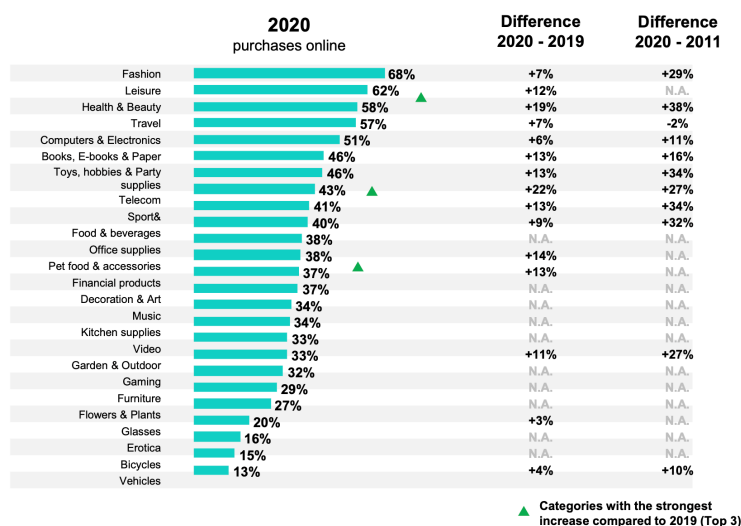


Figure 5: E-COMMERCE SURVEY 2020 (Comeos 2021)

Statbel a étudié les problèmes rencontrés par les consommateurs lors d'un achat sur un site web ou une app. Il apparaît d'abord que 55% des Belges<sup>5</sup> n'ont eu aucun problème. Néanmoins, le sujet de préoccupation le plus fréquent du respect des délais de livraison (29%), suivi par l'ergonomie du site web (17%).

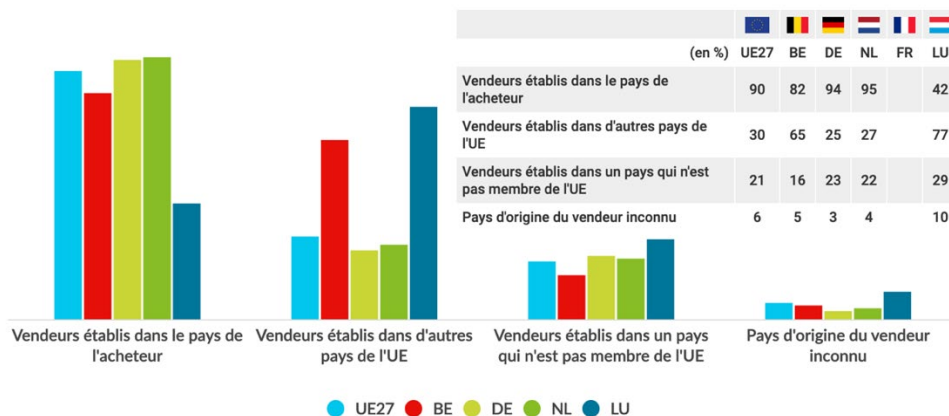
<sup>5</sup> Habitants de la Belgique âgés de 16 à 74 ans ayant commandé des biens ou des services sur l'Internet, à des fins privées, au cours des trois derniers mn

Commerce électronique - Problèmes rencontrés lors d'un achat sur un site web ou une app	Total
Site web difficile à utiliser	17%
Les informations relatives aux garanties et aux dispositions légales sont difficiles à trouver	5%
<b>Délais de livraison plus longs qu'indiqué</b>	<b>29%</b>
Coût plus élevé qu'indiqué	4%
Livraison de produits ou de services défectueux ou endommagés	7%
Fraude	3%
Réponse insuffisante aux plaintes	4%
Le commerçant étranger ne vend pas en Belgique	9%
Autre	3%
N'a rencontré aucun problème	55%

Tableau 4 : Statbel 21 (IND\_ECOM13)

La figure suivante révèle que les consommateurs belges, quand ils achètent en ligne, ce n'est pas uniquement sur des sites étrangers, ce qui constitue probablement une opportunité pour les micro-PME.

Vendeurs auprès desquels des biens ou des services ont été achetés ou commandés par internet au cours des trois derniers mois (\*)



[Download data](#)

(\*) % d'individus ayant acheté ou commandé sur internet au cours des trois derniers mois

Source : Enquête TIC, ménages et individus (2020), SPF Economie - Direction générale Statistique - Statistics Belgium, Eurostat.

## 3.2 Les entreprises

Comme le constate Statbel, Les micro et petites entreprises sont moins nombreuses à disposer de leur propre site internet, a fortiori avec des fonctionnalités complexes.

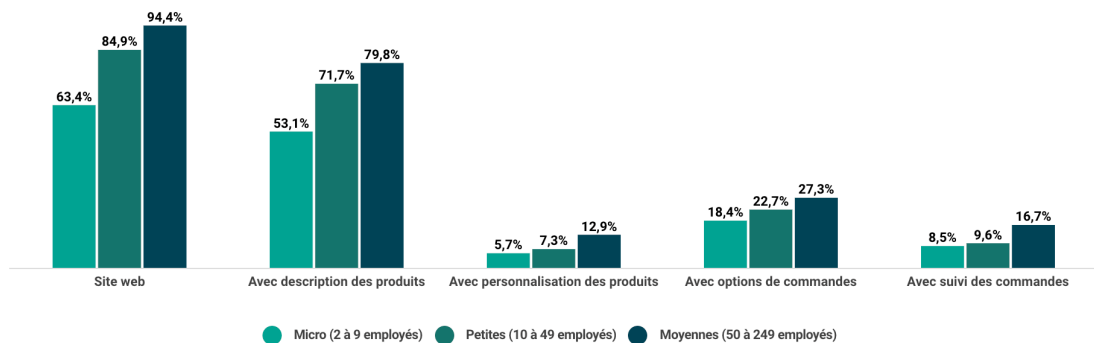


Figure 6 : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/technologies-numeriques-au>.

C'est ainsi, qu'on apprend que 12,7% de ces entités ont vendu en B2C et 9,9% en B2B et B2G via Internet ou des apps.

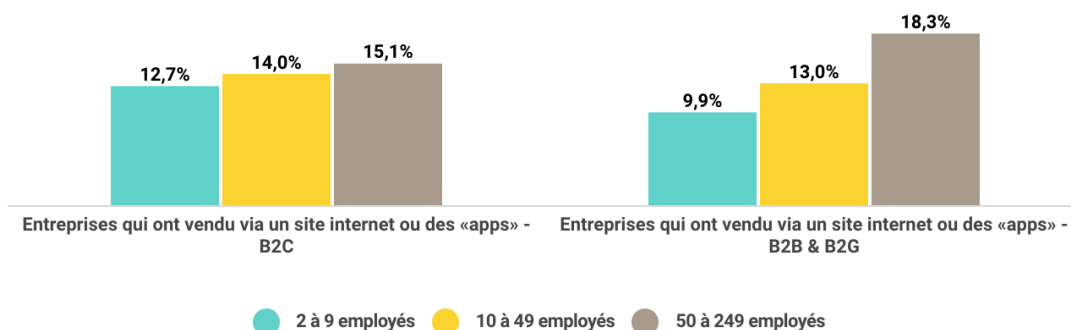


Figure 7 : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/commandes-ventes-et>

Seules 15 % des micro-entreprises (2 à 9 travailleurs) réalisent une partie de leur chiffre d'affaires en ligne en 2020, contre environ 20 % des petites et 25 % des moyennes entreprises.

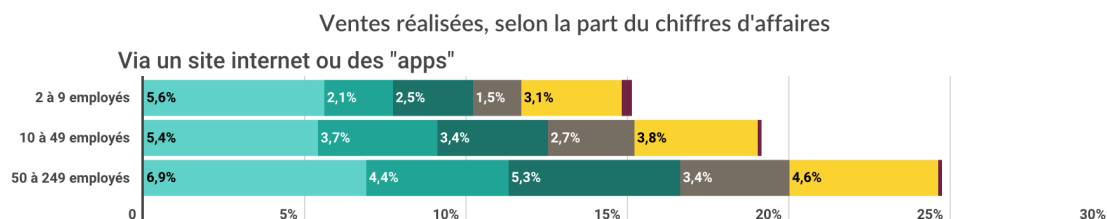


Figure 8 : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/commandes-ventes-et>

Statbel précise « en 2020, seulement 3,1 % des micro-entreprises annoncent réaliser plus de la moitié de leur chiffre d'affaires grâce à des ventes par site internet ou applications mobiles, contre

3,8 % des entreprises occupant 10 à 49 travailleurs et 4,6 % de celles qui en occupent entre 50 et 249 ».

Le tableau suivant montre une progression constante du chiffre d'affaires réalisé en ligne en Belgique.

Belgique	Milliards d'euros	Taux de croissance
2017	5,8	
2018	7	21%
2019	8,2	17%
2020	8,8	7%
2021	9,7	10%

Tableau 5 : B2C E-COMMERCE TURNOVER  
(EUROPE E-COMMERCE REPORT 2021)

Toutefois, pour ce qui est de la part de l'e-commerce dans le PIB, la Belgique reste en retrait tant par rapport à la moyenne européenne que vis-à-vis de certains de nos voisins.

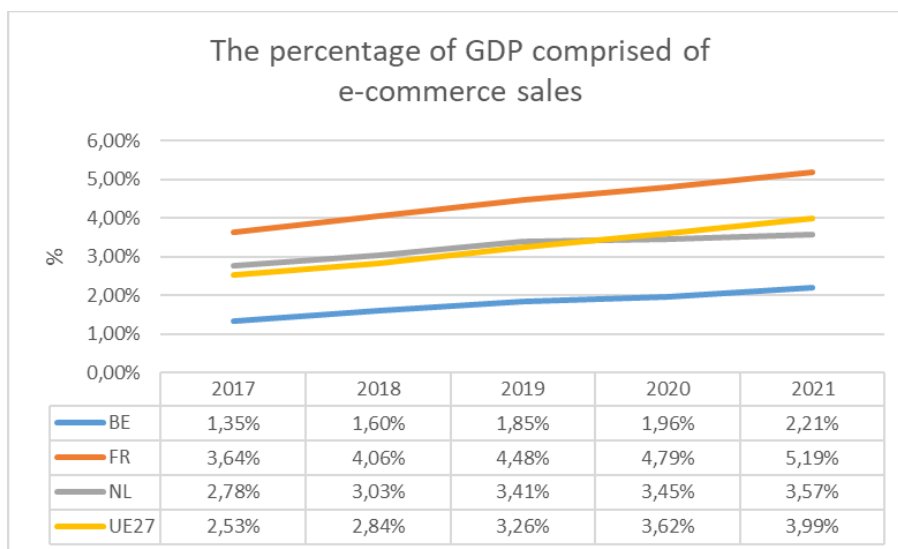


Figure 9 : EUROPE E-COMMERCE REPORT 2021

De son côté, RETIS a relevé, sur base des statistiques de la BCE, qu'en Belgique le nombre d'assujettis ayant comme activité principale le commerce de détail à distance est en croissance constante.



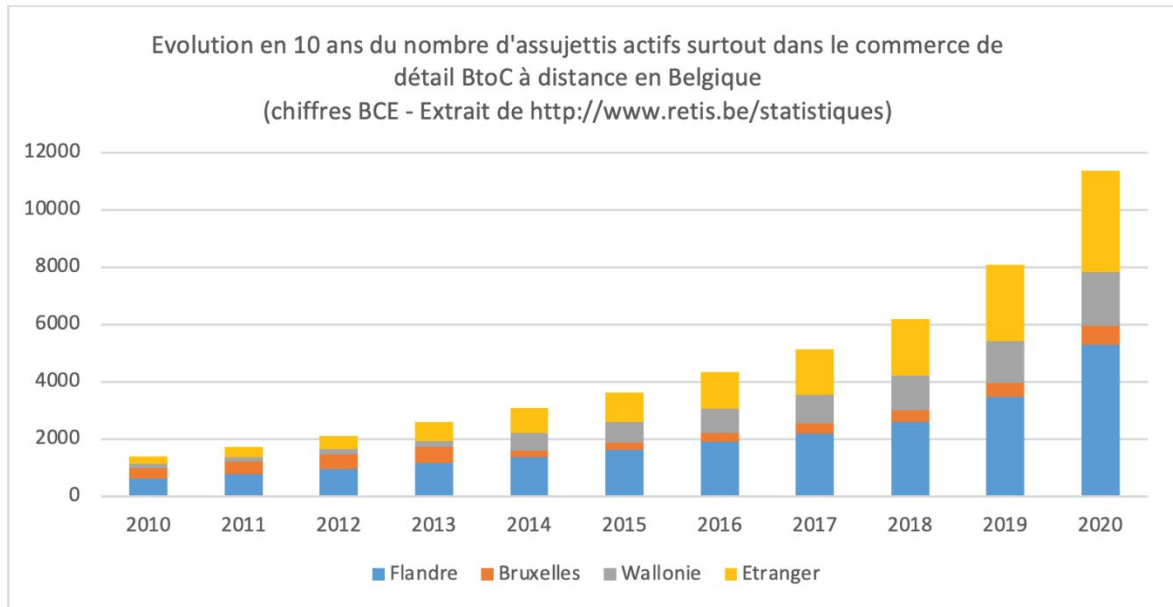


Figure 10 : Source Retis

Cependant, d'après une enquête de Safeshops, un petit nombre d'e-shops concentrent l'essentiel de l'e-commerce belge : 83% du volume est exercé par seulement 3% des e-shops !

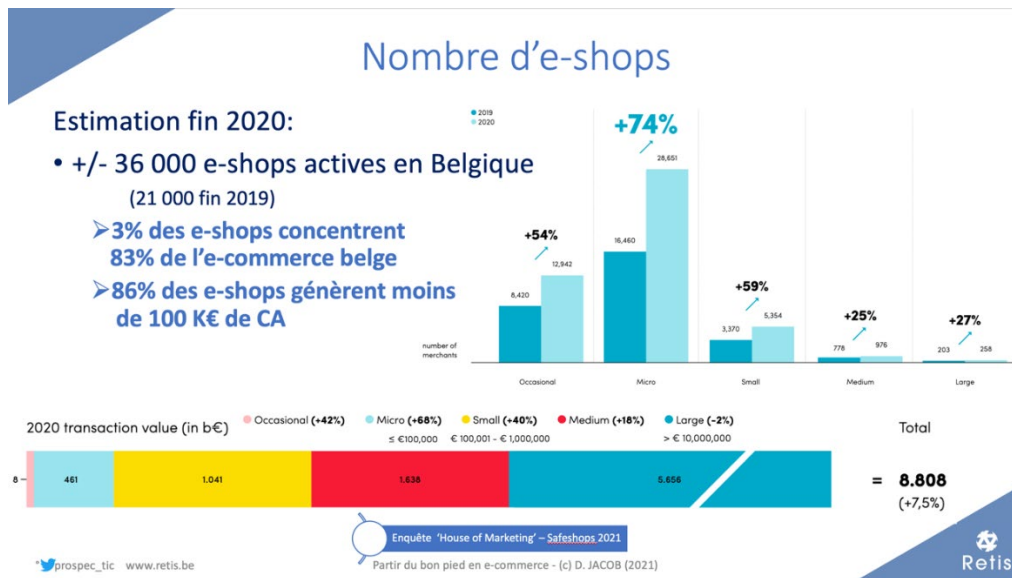


Figure 11 : Safeshops (2020)

Cette tendance se retrouve également en Flandre où seules les grandes entreprises ont connu une forte progression de leurs ventes en ligne.

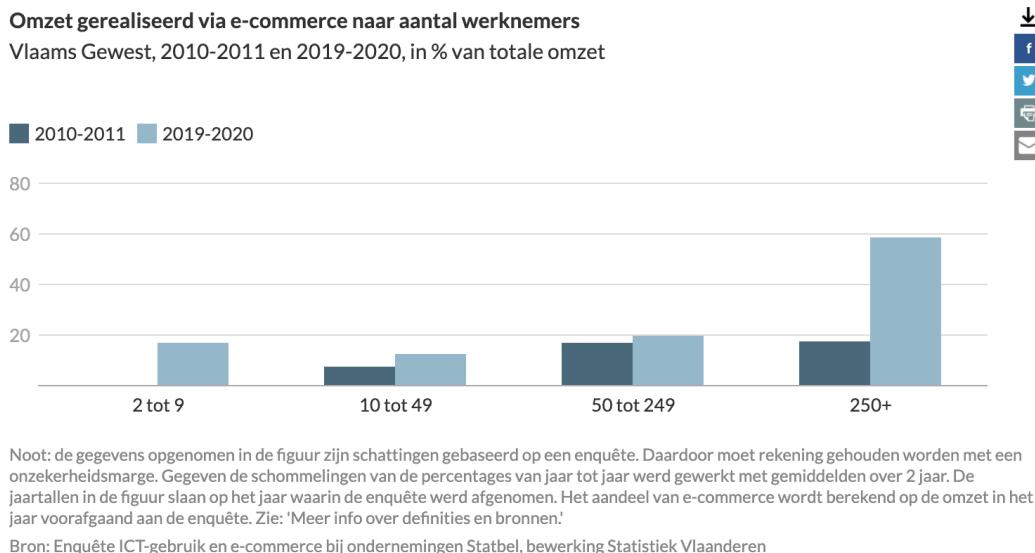


Figure 12 : <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/omzet-via-e-commerce-bij-ondernemingen>

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

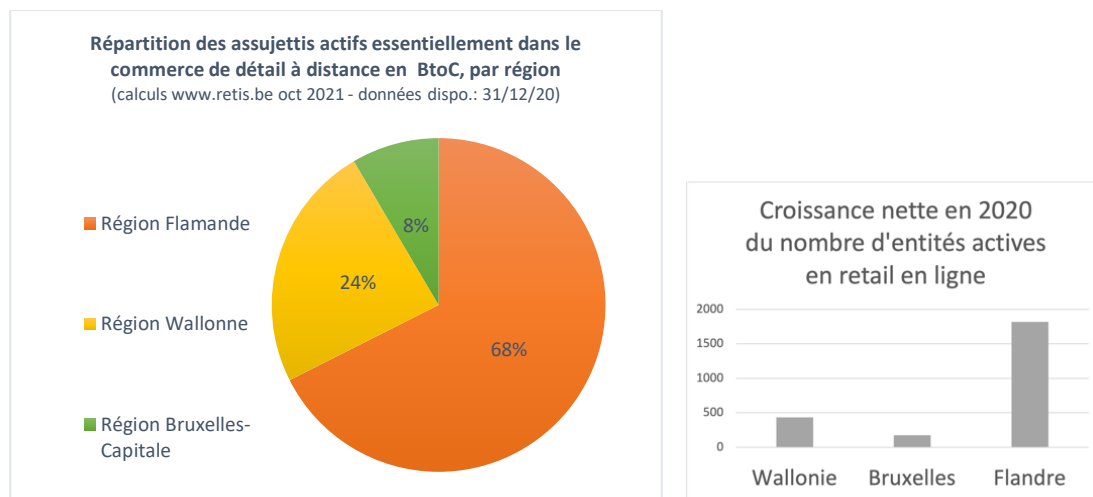


Figure 13 : Source Retis

Entre 2008 et 2016, la croissance du nombre d'assujettis actifs essentiellement dans le commerce de détail à distance en BtoC a été plus forte en Flandre qu'à Bruxelles et en Wallonie. Ainsi à Bruxelles, le nombre de ces acteurs économiques est passé de 90 à 312, contre 426 à 1904 en Flandre. Entre 2016 et 2019, Bruxelles et la Wallonie n'ont pas réduit l'écart avec la Flandre, mais il ne s'est pas non plus accentué. En revanche la différence s'est de nouveau creusée en 2020. En effet, la croissance n'a été que de 30 % en Wallonie contre 52 % en Flandre.

Il existe aussi des différences significatives à un niveau plus local (arrondissements).

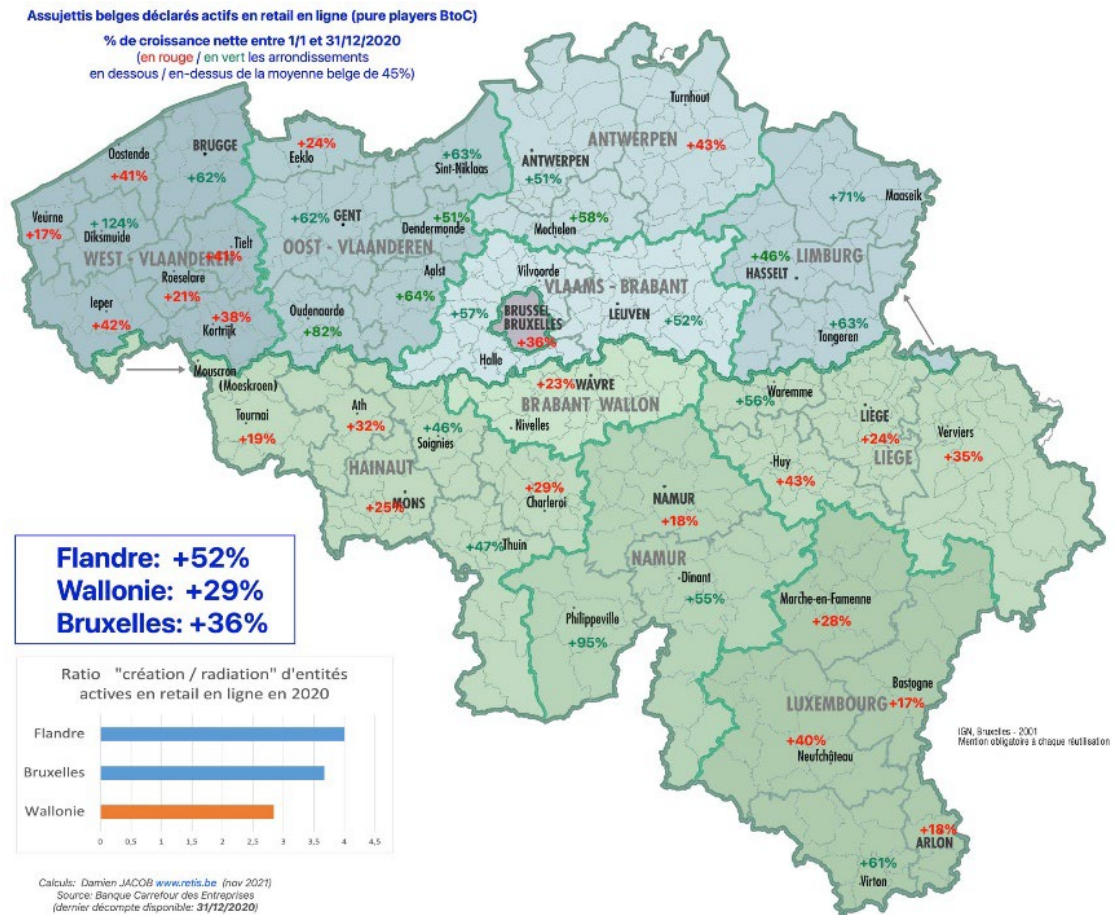


Figure 14 : Source Retis

Penchons-nous maintenant sur les freins à la vente en ligne.

### La perception des désavantages liés à l'e-commerce



Figure 15: Enquête CBC réalisée en 2016

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



Figure 16: BAROMÈTRE 2020 de la maturité numérique des entreprises wallonnes

L'UNIZO a mené une enquête en 2020 et a demandé aux PME actives dans le retail (code NACE 47) les raisons pour lesquelles la majorité d'entre elles ne vendent pas en ligne :

<b>Mon produit n'est pas adapté à la vente en ligne</b>	<b>35%</b>
Manque de temps et/ou de connaissances	33%
Le coût est trop élevé	22%
Trop de concurrence sur les prix en ligne	20%
La législation sur la vente en ligne est trop contraignante (notamment droit de rétractation)	16%
Je ne vois aucun avantage à vendre en ligne	16%
Je fournis des services qui ne peuvent pas être vendus en ligne	12%
Je suis trop âgé pour me lancer dans l'e-commerce	12%
Mes clients ne font pas d'achats en ligne	11%
J'ai essayé, mais ce n'était pas rentable	9%
Les ventes en ligne sont organisées par le franchiseur / une centrale / ...	4%

Comme le souligne l'UNIZO, il est assez interpellant que l'argument n°1 avancé est que « le produit n'est pas adapté à l'e-commerce » (le même argument est aussi évoqué en bonne place pour des services), alors que le nombre de secteurs où la situation est effectivement rencontrée est maintenant très réduit. Même des détaillants actifs dans la mode ont donné cette raison. L'UNIZO souligne le besoin encore très présent d'information, de sensibilisation et de fourniture de conseils objectifs pour lever les réticences, et ainsi dissiper cette idée persistante, en bonne partie fausse, que l'e-commerce ne concerne pas les petits détaillants.

Quels sont les principaux facteurs d'échec/menaces ?

Concurrence des grandes boutiques en ligne internationales (moins cher, plus rapide, livraison et retours gratuits...)	61%
Des coûts trop élevés par rapport aux recettes	42%
Difficulté à maintenir la boutique en ligne à jour	30%
Marketing en ligne : difficile/coûteux d'être trouvé en ligne	29%
Difficile à combiner avec le magasin physique (systèmes de liaison, caisse enregistreuse, stock...)	18%
Trop de dispositions juridiques en faveur des consommateurs	11%
Je ne vois pas de menaces pour le moment	11%
Pas les bonnes compétences en interne (soi-même ou au sein du personnel)	6%
Cybersécurité, piratage...	4%

Figure 17 : Enquête UNIZO 2020 auprès des PME situées en Flandre

### 3.3 Evolution de la concurrence

Il y a 15 ans, se lancer dans le e-commerce était compris comme "la mise en place d'un site de présentation d'un catalogue de produits avec possibilité d'achat, de paiement, et de livraison". Il s'agissait de la version Web 1.0 de l'e-commerce.

Des petites entreprises, pionnières dans ce domaine, ont pu y construire leur place sans trop de difficulté.

Depuis, la notion même de e-commerce s'est largement diversifiée, que ce soit en termes de supports, d'objectifs, de modèles économiques.

L'e-commerce, et, dans un sens plus large, les possibilités pour le client d'obtenir des produits et services en quelques clics se sont multipliés au fil du temps.

Cette évolution est à mettre en relation avec des changements dans tous les secteurs concernés :

- L'évolution du digital en général (web 1.0, 2.0, 3.0<sup>6</sup>) et de ses usages
- L'explosion de l'usage du mobile
- Les changements en termes de modèles économiques et de nouveaux concepts pour l'entreprise
- Les nouveaux modes de consommation, en particulier chez les plus jeunes
- L'émergence des géants du e-commerce
- La crise COVID, etc.

**La concurrence dans ce domaine est dès lors de plus en plus forte.** Les économistes parlent de l'économie de l'attention, il en va de même pour le volet commercial avec une concurrence très vive et multifacette pour capturer l'attention et les achats des utilisateurs.

Pour toucher des clients potentiels, le référencement dans des moteurs de recherche tels que Google est essentiel. Une page Google ne contient qu'une dizaine de résultats. Vu la concurrence

---

<sup>6</sup> Web 2.0 : web participatif ; Web 3.0 : web sémantique (présenté par Tim Berners-Lee comme une extension du Web qui le transformerait en un espace d'échange de documents permettant aux ordinateurs d'accéder à leurs contenus et à effectuer des raisonnements.

actuelle et le nombre de sites de e-commerce qui vendent des produits similaires, apparaît en première page de résultats devient quasiment impossible pour de petites structures.

- Ainsi, une recherche sur *chaussures femme sport* va donner environ **44 millions de résultats** ! Seules quelques marques, marketplaces et grandes enseignes apparaissent en première page des résultats et, dès lors, des milliers de sites e-commerce de plus petite taille sont quasiment invisibles.
- A noter toutefois que *sportschoenen vrouwen* donne environ **1,2 million de résultats**. C'est nettement moins, mais cela reste malgré tout très concurrentiel au niveau de la visibilité.

Ce problème ne va faire que s'accroître vu la **multiplication des sites de e-commerces**. D'où l'importance de définir une stratégie cohérente en prenant en compte les caractéristiques de ce marché, car, en parallèle, les géants du e-commerce, les plateformes, les licornes et les opérateurs spécialisés, qui disposent de budgets d'investissement colossaux et de compétences très pointues se sont aussi démultipliés.

Un des enjeux pour les gestionnaires de PME et en particulier de TPE est qu'en plus de leurs activités habituelles, le commerce électronique implique de **nouvelles tâches et compétences** dans des domaines aussi variés et spécialisés que le marketing digital, la logistique, les aspects légaux, la gestion de communauté, le rédacteur de contenu pour web et les réseaux sociaux, etc.

Pourtant, le marketing digital et la vente en ligne présentent de nombreux intérêts pour les TPE qui veulent rester concurrentielles. Cela signifie que pour trouver sa place dans le digital, malgré tous ces écueils, **la TPE doit faire preuve d'une excellente motivation, d'un projet parfaitement ciblé et d'une gestion sans faille.**

## 3.4 Une présentation faussée de l'e-commerce

Même si l'e-commerce s'est considérablement développé et fait maintenant partie des habitudes de nombreux consommateurs, il ne suffit pas de créer un site de vente en ligne pour réussir.

**L'e-commerce n'est pas un gadget qu'il suffit d'installer pour développer ses ventes !**

### 3.4.1 Les offres des sociétés commerciales

Les TPE sont submergées de propositions commerciales pour des outils présentés comme simples et bons marchés, qui promettent de leur assurer le succès en ligne en quelques clics et sans effort. Ci-dessous un exemple de prestataire qui incite les commerçants à débiter immédiatement la création de leur boutique.

Suite à ce type de promesse, **des TPE se lancent dans la vente en ligne sans aucune réflexion préalable**, ce qui a comme conséquence la création de nombreux sites peu efficaces, rapidement abandonnés et d'entrepreneurs déçus.

### 3.4.2 Les solutions des villes et communes

On constate malheureusement que même les pouvoirs publics se sont laissés convaincre par cette facilité apparente et y prennent part.

En effet, les villes ou communes en Belgique comme à l'étranger lancent ou financent des outils de type "marketplace locale" et poussent leurs entreprises et commerçants à débiter la vente en ligne du jour au lendemain.

Ces projets sont même parfois annoncés de façon présomptueuse comme "**L'Amazon local**".

Même si l'idée est prometteuse, le succès de ce type d'initiative n'est pas au rendez-vous. Diverses villes en ont déjà fait l'expérience et ont abandonné.

Les territoires le font avec des objectifs très louables, pour aider leurs commerçants à accéder à la vente en ligne à moindre coût, apporter ce service à leurs habitants, ou relancer l'attractivité de leurs centres-villes.

Mais dans la réalité, ces plateformes sont mises en place sans étude des besoins ni objectifs précis. Les attentes réelles des commerçants et des publics cibles sont peu prises en compte.

- Les commerces déjà connectés, c'est-à-dire les plus actifs au niveau numérique, ne rejoindront pas ce type de marketplace. Seuls les commerces moins dynamiques ou peu expérimentés vont y adhérer à titre de découverte, mais sans réelle motivation.
- L'intérêt d'une marketplace pour l'acheteur est d'y trouver une gamme de produits qui couvre parfaitement ces attentes. Une marketplace avec une offre insuffisante et très disparate ne peut pas y répondre et suscite donc fort peu d'intérêt.

Les échecs rencontrés par les villes illustrent bien qu'un projet dédié au commerce en ligne doit s'étudier en amont et être mis en place avec une véritable démarche de "gestion de projet" pour atteindre des objectifs clairement exprimés, et non installés comme un outil accessoire.

### 3.4.3 Les projets e-commerce mal conçus et leur impact

Ce point est important à soulever, car cette mauvaise expérience va même décourager les entrepreneurs de mener une deuxième tentative au travers d'une démarche plus adaptée à leurs besoins.

**Alors que les pouvoirs publics visent une accélération du processus de digitalisation des entreprises, les échecs à la suite d'une première expérience négative vont avoir comme impact de ralentir ce processus.**

Cet impact est **difficilement mesurable** lors d'enquêtes. Par contre, ce sont des réflexions qui ressortent régulièrement lors d'échanges oraux avec les commerçants, lors de réunions, sur les forums ou via le bouche-à-oreille.

Il est utile de s'interroger sur les raisons qui expliquent pourquoi les petites entreprises débutent leurs projets de vente en ligne sur de mauvaises bases. Plusieurs causes peuvent être mises en évidence :

- Le message colporté par les opérateurs de solutions digitales : “c’est facile et pas cher” ;
- Le manque de maturité numérique pour se positionner clairement face à la transformation digitale de son activité ;
- Une perception différente entre “établissement physique” et “support de vente en ligne”. L’entrepreneur comprend la valeur d’un investissement dans l’achat ou la gestion d’un lieu physique, mais pas celle d’une boutique virtuelle ;
- L’impression que le support de vente en ligne n’est qu’un “accessoire” pour l’entreprise et non un canal à part entière ;
- Une mauvaise perception des tâches qu’implique réellement la gestion de la vente en ligne ;
- Un manque de capacités en termes de “gestion de projet” ; etc.

### 3.5 Les 3 niveaux de transformation digitale pour la vente en ligne

Le e-commerce, ou plus largement « la réalisation d’activités commerciales en ligne », peut s’intégrer de différentes manières dans le fonctionnement de l’entreprise.

On peut distinguer **trois phases** en fonction du niveau de transformation digitale de celle-ci.

1. Au travers de **supports externes multi-utilisateurs** (marketplace, supports type Deliveroo, appli thématique, réseaux sociaux...) --> peu de compétences et d’investissement nécessaires pour débiter
2. Au travers **d’un site de e-commerce** géré par l’entreprise --> solution accessible pour les TPE, mais demande un projet bien réfléchi et du travail constant pour réussir
3. Une entreprise avec **une transformation digitale complète** où les activités de e-commerce et de marketing sont liées à l’ERP/CRM/CMS<sup>7</sup>, la vente effectuée via plusieurs supports et canaux, l’automatisation des publications en fonction de critères bien définis (comme le prix des concurrents) .... --> nécessite un véritable investissement et surtout un travail de mise en place très professionnel et une compétence en interne.

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Usage de services externes “clé sur porte” dédiés à la vente en ligne.	Ajout d’outils de vente en ligne gérés par l’entreprise elle-même.	Refonte complète de la gestion interne (ERP/CRM/automatisation), de l’offre, et des modes de commercialisation en ligne.
Exemples		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizzeria → Deliveroo</li> <li>- Artisan → Etsy</li> <li>- Producteur local → La ruche qui dit oui</li> <li>- Sandwicherie → appli de prise de commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerce physique spécialisé → site e-commerce</li> <li>- Salle de sport → site avec achat d’abonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournitures de bureau en B2B → Vente en ligne multisupports, optimisée et gérée de manière centralisée</li> </ul>

<sup>7</sup> ERP – Entreprise Ressource Planning : Progiciel de gestion d’une entreprise (s’appuyant sur une base de données unique) ; CRM – Customer relationship Management : outils de gestion de la relation clientèle ; CMS- Content Management System : plateforme d’affichage de contenu sur le web.



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cours de gym et suivi personnalisé automatisés → Appli telle que Fizzup</li> <li>- Abonnement à des outils digitaux SaaS → Site avec "tunnel de conversion"</li> </ul>
<b>Les + et les -</b>		
<b>Les +</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité d'utilisation</li> <li>- Mise en route immédiate</li> <li>- Supports de vente bien conçus</li> <li>- Visibilité sans effort auprès des clients potentiels</li> <li>- Aucune compétence digitale nécessaire</li> <li>- Pas d'engagement à long terme</li> <li>- Peu d'investissement</li> </ul>	<b>Les +</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support de vente en ligne adapté aux besoins et objectifs de l'entreprise</li> <li>- Renforce la notoriété, l'e-réputation</li> <li>- Possibilité de créer du lien, de la fidélisation, avec les clients.</li> <li>- Liberté dans la manière de présenter son offre de produits</li> </ul>	<b>Les +</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits et services pensés pour la vente en ligne</li> <li>- Process de l'entreprise optimisé et automatisé</li> <li>- Produits et services présentés de manière optimale en ligne</li> <li>- Positionnement concurrentiel</li> <li>- Gain de temps et de rentabilité</li> <li>- Usage des datas pour piloter l'entreprise</li> <li>- Agilité</li> </ul>
<b>Les -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût d'abonnement ou % des ventes parfois élevés</li> <li>- Concurrence directe avec d'autres vendeurs</li> <li>- Fonctionnalités limitées</li> <li>- Services pensés pour rémunérer avant tout les activités de la société qui gère l'outil digital.</li> </ul>	<b>Les -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de réalisation et de gestion de l'outil</li> <li>- Forte concurrence en ligne</li> <li>- Besoin de compétences internes</li> <li>- Temps nécessaire à la gestion et l'animation</li> <li>- Difficulté d'obtenir la visibilité</li> <li>- Besoin de développer les actions marketing</li> <li>- Prix des produits souvent peu compétitifs par rapport à la concurrence</li> <li>- Nombreuses tâches manuelles ou redondantes</li> <li>- Nouvelles tâches à gérer comme les "retours produits"</li> <li>- Besoin d'effectuer une veille</li> </ul>	<b>Les -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de revoir le fonctionnement et le modèle économique de l'entreprise de A à Z</li> <li>- Mise en place complexe</li> <li>- Coût élevé de mise en place</li> <li>- Besoin de revoir les RH</li> <li>- Veille et optimisation permanentes à prévoir</li> </ul>

Ces 3 types de vente en ligne sont à encourager, car chaque entreprise doit choisir la forme qui lui convient le mieux au stade actuel de son processus de transformation digitale. Utiliser les "supports externes" peut être une première étape qui va suffire ou donner envie d'aller plus loin.

De plus, il est intéressant de distinguer 2 cas : l'entreprise "brick and mortar" et la "digital native"

1. L'entreprise "brick and mortar" va généralement se contenter d'ajouter une fonctionnalité e-commerce à son activité habituelle sans repenser son process en profondeur.
2. Parmi les nouvelles entreprises, beaucoup sont pensées dès le départ pour fonctionner au travers du digital.

Au stade actuel, les données statistiques disponibles à propos de l'usage du e-commerce, réalisées par le secteur public ou privé, ne précisent pas clairement les solutions comptabilisées et le niveau de transformation digitale des entreprises concernées.

## 3.6 Les compétences nécessaires pour le porteur de projet

Que l'on pense à l'e-commerce ou à tout autre domaine, pour qu'un projet réussisse, il doit être bien pensé et bien mené !

Dans le cadre de la vente en ligne, cela **requiert des compétences** pour les personnes en charge du projet.

- Être capable d'analyser la situation actuelle de l'entreprise et les pistes utiles pour trouver sa place dans un monde en pleine évolution
- Avoir une maturité numérique suffisante pour bien comprendre les différents modes de vente en ligne disponibles, la concurrence à laquelle il faut faire face, et les comportements d'achat des clients.
- Être à l'écoute permanente du marché, des nouvelles tendances et technologies,
- Faire preuve de créativité et d'ouverture à l'innovation
- Penser ses projets de manière « customer centric »
- Avoir une vue claire des différentes tâches associées à la vente en ligne, du temps, du coût et des compétences nécessaires
- Être prêt à repenser l'organisation générale de son entreprise
- Avoir une vue claire des techniques de marketing et de logistique qui pourraient être utilisées.
- Avoir les compétences nécessaires en « gestion de projet »
- Savoir identifier les technologies ou prestataires externes les plus adaptés

Ces compétences peuvent être assurées par le manager de l'entreprise, par une personne spécialisée dans son équipe, ou confiées à un consultant externe.

Alors qu'une TPE désigne généralement une seule personne comme "manager e-commerce", à ces compétences génériques, il faut être conscient que développer une présence commerciale en ligne implique aussi la réalisation d'activités spécifiques qui relèvent habituellement des métiers suivants :

Les métiers liés à la création et à la gestion d'un site

- Chef de projet
- Développeur
- Webmaster
- Webdesigner, graphiste, photographe
- Rédacteur
- Référencier
- Webmarketeur
- Community manager
- Data scientist

Les métiers spécifiques à la partie e-commerce

- Chef de produit
- Responsable achats
- Responsable e-merchandising
- Responsable du service client ou e-CRM
- Responsable logistique
- Responsable des moyens de paiements
- Spécialiste en automatisation des processus

Le porteur du projet peut évidemment faire appel à des ressources externes, mais cela représente un coût supplémentaire qu'il convient de budgétiser. Si ces tâches sont internalisées, il conviendra de former les personnes en charge de ces aspects.

## 4 Démarche pour construire un projet e-commerce solide

Compte tenu des éléments évoqués ci-dessus, nous proposons une **démarche méthodologique** qui doit permettre aux entreprises en général, et aux PME en particulier d'**éviter la grande majorité des échecs et des pièges rencontrés par ces entreprises.**

La méthodologie proposée se fonde à la fois sur les règles de développement d'un projet commercial. Les bonnes pratiques en matière d'e-commerce, mais aussi de notre expérience commune de coaches et d'accompagnateurs de projets digitaux.

### 4.1.1 Le QQQQCP ou 5W+2H

La première étape consiste à définir les **contours généraux du projet**. Le QQQQCP (ou en anglais les 5W pour Who, What, Where, When, Why + How, How much). Cela permet au porteur de projet de se poser les questions essentielles avant même de concrétiser la démarche.

#### Quoi :

- quel est votre projet ? les objectifs que vous souhaitez atteindre ?

#### Qui :

- qui est la clientèle ou les utilisateurs visés ? Qui porte le projet dans votre équipe ?

#### Où :

- où aura lieu le projet ? La livraison ?

#### Quand :

- quelle est la date de démarrage prévue ? Quand va-t-il se dérouler, s'il s'agit d'une action liée à certains moments de l'année ?

#### Comment :

- quels moyens financiers, humains et techniques seront mis en œuvre pour réaliser le projet ? De quelle façon allez-vous procéder ?

#### Pourquoi :

- pourquoi le projet est-il lancé ? Quelles sont les raisons ? Quel est son but ?

Le terme « Combien » est souvent ajouté également à cette liste de questions.

#### Combien :

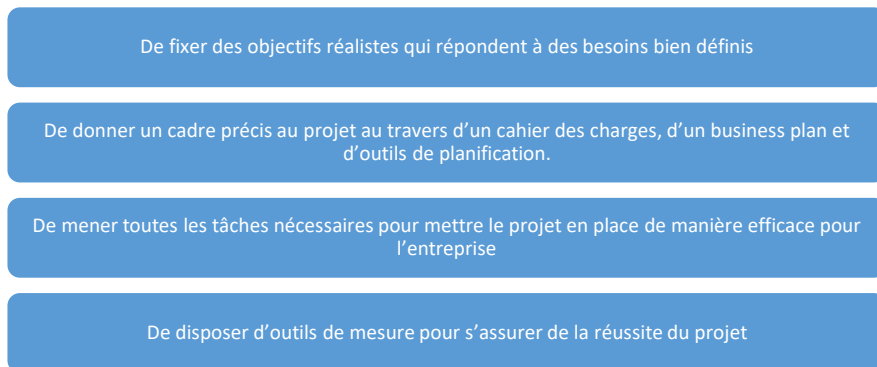
- quel budget avez-vous à votre disposition ? Combien cela va-t-il coûter ? Combien de temps et de ressources humaines faudraient-ils dégager ?

## 4.2 Se mettre en mode gestion de projet

Se fixer des objectifs constitue donc le point de départ d'un « projet ». Cela signifie se mettre en mode « gestion de projet » avec tout ce que cela implique.

Un responsable de projet utilise différents outils et techniques pour prendre les bonnes décisions sur le plan stratégique.

Il faut être conscient que le développement d'un projet implique de :



Travailler en mode « gestion de projet » demande des compétences que tout chef d'entreprise devrait idéalement maîtriser. Pourtant, dans la réalité, beaucoup de TPE ou de commerces physiques ne sont pas du tout familiarisés à ces techniques.

Ci-dessous, nous reviendrons sur ces différents aspects.

## 4.3 Fixer des objectifs, élaborer un projet

Pour chaque entreprise, débiter la vente en ligne devrait résulter d'un véritable **diagnostic sur ses besoins et le potentiel** que cela représente. Or, pour les petites entreprises, les raisons se limitent souvent à des idées non fondées ou des raccourcis trompeurs, tels que :

- « C'est dans l'air du temps, je me modernise »
- « Il y a des subsides disponibles »
- « Je serai prêt pour l'avenir, en cas d'une nouvelle crise comme le COVID »

Se lancer dans la vente en ligne nécessite une réflexion sur ses objectifs et la manière de les atteindre. D'ailleurs, ces objectifs ne se limitent pas au fait de « réaliser des ventes » via un support digital. Ils peuvent être extrêmement divers et dépendent de la situation de chaque entreprise.

Par exemple :

- Multiplier les canaux de vente et de livraison pour répondre aux attentes de la clientèle plus « connectée » et faciliter leurs achats ;
- Toucher une nouvelle cible de consommateurs, peut-être très différents des clients actuels ;
- Toucher une nouvelle zone de chalandise, éventuellement à l'étranger ;
- Utiliser la vente en ligne pour des actions bien spécifiques (déstockage, promotions, ventes saisonnières, 2ème main...)
- Elargir la gamme de produits proposés aux clients, sans stock (dropshipping) ;

- Ramener du public en magasin (click and collect) ;
- Améliorer l'expérience client et l'attractivité via de nouvelles fonctionnalités en ligne ;
- Mieux fidéliser les clients grâce à une offre complémentaire online/offline ;
- Gagner en efficacité et en temps de travail pour l'entreprise, en donnant les moyens aux clients de mieux préparer eux-mêmes leur panier d'achats ou les produits sur mesure ;
- Automatiser certaines tâches en lien avec les outils ERP/CRM/CMS de l'entreprise pour être plus productif ;
- Répondre aux nouvelles attentes avec des concepts innovants, comme l'abonnement ou le sur-mesure.

**Nous plaçons pour que ces objectifs soient concrets. Il ne suffit pas de dire : je veux accroître mon chiffre d'affaires ou je souhaite étendre ma zone de chalandise, il faut absolument les chiffrer (je veux augmenter mes ventes de 5% via Internet ou je souhaite accroître mes ventes de 10% en France).**

Assez classiquement, les objectifs doivent être S.M.A.R.T. ce qui permet de vérifier leur faisabilité. C'est-à-dire, que pour atteindre des résultats de qualité, ces objectifs doivent être:

- Spécifiques
- Mesurables
- Atteignables
- Réalistes
- Temporellement définis

La fixation de ces objectifs entraîne aussi des répercussions à tous les niveaux pour l'entreprise, que ce soit en termes de management, d'organisation générale, de financement, de ressources humaines, de compétences à acquérir, de marketing, de logistique ou même de délocalisation.

### 4.3.1 La SWOT du porteur de projet

L'acronyme SWOT renvoie à quatre termes anglais : strengths, weaknesses, opportunities et threats. Un processus stratégique commence par l'élaboration d'une matrice SWOT qui conduit l'entreprise à répondre aux questions suivantes (non exhaustif) :

#### Forces

- Dans quel domaine l'entreprise est-elle performante ?
- L'entreprise détient-elle une position solide sur son marché ?

#### Faiblesses

- Quels sont les aspects pour lesquels l'entreprise est peu ou pas performante ?
- Quels sont les moyens financiers disponibles pour le projet e-commerce ?
- Quel est le niveau de connaissances et de compétences dans le domaine ?

### Opportunités

- Quelles sont les tendances commerciales ? Qu'attendent (ou que souhaiteraient) les consommateurs ?
- En quoi les concurrents sont-ils performants ? Que font-ils de bien ?
- L'entreprise a-t-elle identifié de nouveaux marchés pour ses produits/services
- Quelles technologies pourraient être exploitées par l'entreprise ?

### Menaces

- Quels obstacles l'entreprise devra-t-elle affronter ?
- L'environnement commercial de l'entreprise pourrait-il être chamboulé par certains éléments de l'environnement ? (technologies, lois et règlements) ?
- Le projet peut-il facilement être copié ?

Ces premières réponses devraient permettre de mieux appréhender les possibilités d'utilisation des outils digitaux et d'avoir une première idée des efforts requis pour mettre toutes les chances de son côté.

## 4.3.2 L'étude de marché

Le propos d'une étude de marché est de **démontrer que le projet est commercialement intéressant et économiquement viable.**

Les aspects étudiés sont :

- Le **marché** (taille, croissance, clients, profils des clients, comportements, etc.)
- Etat de la **concurrence** (concurrents directs et indirects, structure du marché, stratégies de différenciation, etc.)
- Les **fournisseurs** (identification des fournisseurs, structure du marché, marges, pouvoir de négociation, etc.)
- Type de **distribution** (directe, indirecte, présence sur Internet, etc.)
- **L'environnement** du projet (quels sont les facteurs qui peuvent influencer le projet au niveau : politique, économique, légal, social, technologique, écologique, réglementaire, etc.)

La démarche repose sur la récolte d'informations (ex. statistiques), mais également sur la conduite d'enquêtes quantitatives (ex. sondage) et/ou qualitatives.

Pour certains projets innovants, il est souvent difficile de trouver des informations quant aux potentialités. Aussi, on aura tendance à s'adresser directement aux clients potentiels et à recueillir leurs retours. À cet égard, une méthode très utilisée est celle du « design thinking » particulièrement adaptée à ce genre de démarche.

### 4.3.3 Identifier sa cible

Sans une identification claire du public cible, il est difficile d'imaginer une présence réussie dans le domaine du commerce électronique.

Le public cible peut être décrit de plusieurs façons :

- Données sociodémographiques ;
- Comportements (style de vie) ;
- Habitudes de consommation actuelles (achats en ligne ou hors ligne) ;
- Habitudes d'utilisation du numérique ;
- Utilisations des plateformes sociales (blogs, réseaux sociaux, sites comme Pinterest)

Pour chaque profil ciblé par l'e-commerce, on élabore une description détaillée qui deviendra ce que l'on appelle un « persona », une personne fictive dotée d'attributs et de caractéristiques sociales et psychologiques et qui représentent un groupe cible<sup>8</sup>.

### 4.3.4 Différencier son offre - créer de la valeur pour son client

Une fois de plus, dans un contexte de quasi-concurrence parfaite, il est primordial de penser son projet e-commerce en termes de **création de valeur** pour les clients. Il s'agit donc de se demander pourquoi un client effectuerait des transactions sur son site plutôt que sur un autre, en sachant que sur le marché de nombreux acteurs majeurs (ex. Amazon) sont déjà actifs. Il en va de même pour les marchands qui vendent via une place de marché et qui seront en concurrence immédiate avec d'autres vendeurs.

En substance, il ne s'agit pas de faire preuve de défaitisme, mais bien de se demander quels sont les ressorts de la décision d'achat et ensuite de la satisfaction des clients.

Voici quelques axes de différenciation commerciale qui peuvent être combinés entre eux<sup>9</sup> :

#### Le prix :

- Le prix le plus bas ;
- Tarification différente (ex. abonnement, paiement selon l'usage ...) ; ...

#### L'assortiment :

- Spécialisation (« spécialiste de ») ;
- Taille du catalogue ;
- Pré-sélection ;
- Originalité ; ...

#### Services :

- Conseils avant-ventes ;
- Atmosphère d'achat ;

---

<sup>8</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Persona\\_\(marketing\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Persona_(marketing))

<sup>9</sup> Jacob D (2020), Cours E-commerce



- Communauté ;
- Personnalisation ;
- Livraison (variété, flexibilité, rapidité) ;
- Services après-vente (installation, support, réparation, garantie, ...) ; ...

**Valeurs :**

- Circuits courts ;
- Authenticité ;
- Durabilité (produits et prestations) ;
- Équitable ;
- Santé (bio, ...) ; ...

Quels que soient les éléments choisis, il faut que la différenciation soit aux yeux du consommateur<sup>10</sup> :

- **Légitime** : qui repose sur des avantages concurrentiels réels
- **Pertinente** : qui correspond aux attentes profondes des clients
- **Réaliste** : qui ne promet pas trop, au point de risquer de décevoir ou de ne pas être viable
- **Différente** : qui est unique à l'entreprise et qui n'est pas immédiatement copiable
- **Solvable** : pour laquelle les clients sont prêts à déboursier une somme supérieure à son coût

### 4.3.5 Etablir un plan financier

A partir des prévisions des ventes et des coûts directs et indirects, le plan financier a pour objectif d'évaluer la viabilité financière et l'évolution de la trésorerie du projet et cela sur une durée de minimum 3 ans.

En commerce électronique, il faudra estimer des données spécifiques telles que : le nombre de visiteurs, le panier moyen, le taux de conversion attendu, le recommande, etc<sup>11</sup>.

Quoi qu'il en soit, il est essentiel d'obtenir des estimations les plus crédibles et réalistes possibles, car il en va de la pérennité du projet.

Le gestionnaire devra anticiper certaines dépenses telles que :

- Les **frais de départ** :
  - o Plateforme de vente en ligne (+ graphisme + achat de modules + agence web)
  - o Encodage
  - o Traduction,
  - o Consultance & formation
  - o Dépôts marque commerciale et URL,
  - o Stock de départ,
  - o Campagne marketing de lancement
- Les **frais de fonctionnement** (quasiment) incompressibles
  - o Abonnements (licences, hosting, PSP, maintenance)

---

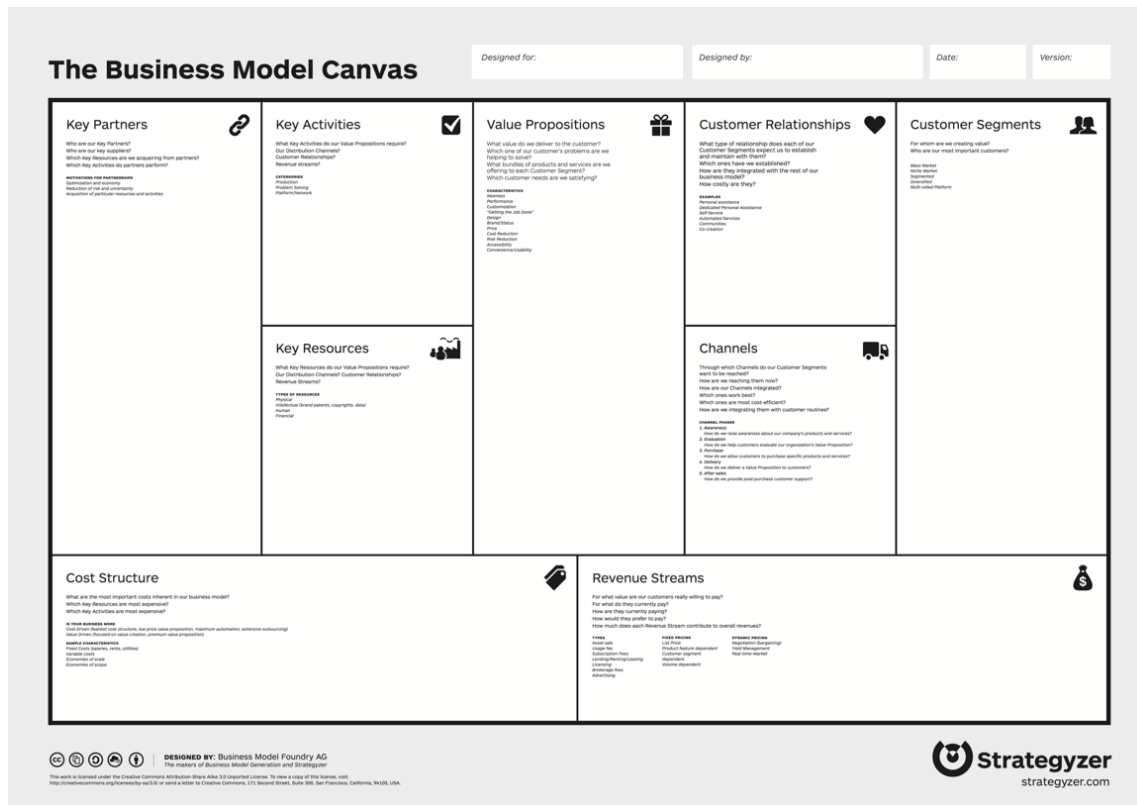
<sup>10</sup> Isaac H., & Voile P. (2008). E-COMMERCE. PEARSON.

<sup>11</sup> On reviendra sur ce sujet ultérieurement.

- o Comptabilité et autres frais de gestion
- Les **frais de fonctionnement** compressibles
  - o Ressources (ex. espace de stockage)
  - o Main-d'œuvre
- Les **frais de marketing** pour attirer des visiteurs et les fidéliser
- Les **frais variables**, directement liés au volume des ventes
  - o Emballage,
  - o Frais d'expédition, ...
- Les **taxes** :
  - o TVA,
  - o Impôt sur le revenu, ...
- Les pertes
  - o Fraude au paiement non repéré,
  - o Perte / vol de colis,
  - o Invendus,
  - o Rabais pour liquidation des stocks, ...

### 4.3.6 Synthétiser son projet avec le business model Canvas

Le Business Model Canvas (BMC) est devenu un outil incontournable en phase de création d'une activité commerciale et connaît aujourd'hui de nombreuses déclinaisons.



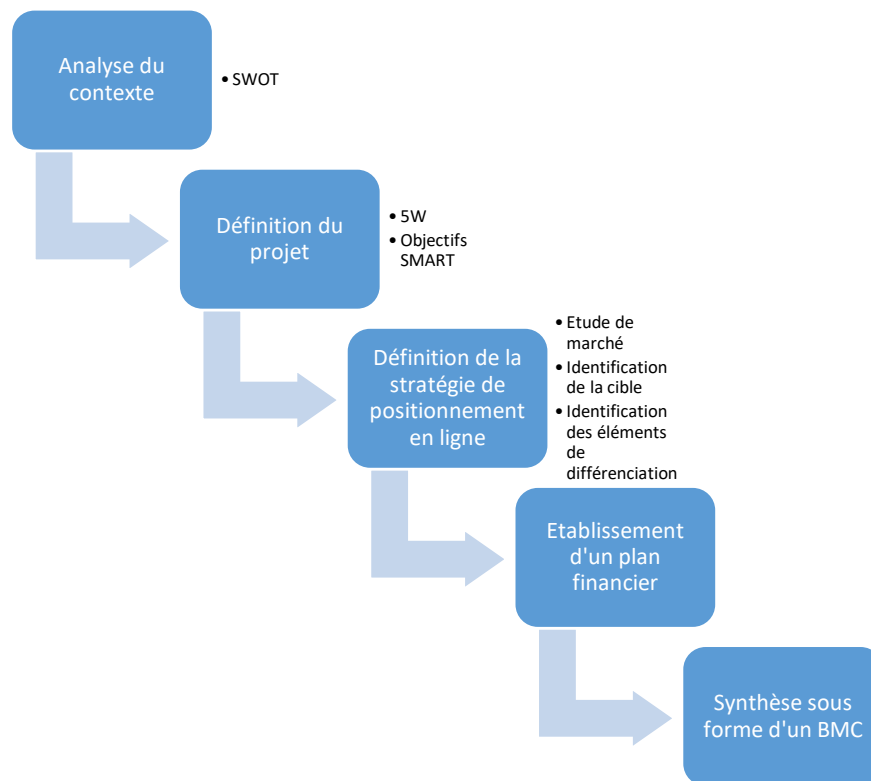
Le BMC permet de mettre en évidence les ressorts de la création de valeur d'une entreprise en mettant au clair 9 éléments fondamentaux, qui sont : les segments de clients, les relations clients, les canaux de distribution, la proposition de valeur, les partenaires stratégiques, les activités clés, les ressources clés, les sources de revenus et la structure des coûts.

Pour un nouveau projet, il est également recommandé de tester l'idée auprès de clients potentiels. Trop souvent les entrepreneurs ont peur que leur concept soit copié, dès lors ils négligent cette étape essentielle du contact avec le marché. Il est assez rare qu'un projet soit immédiatement un succès. En anglais on dit « **fail fast and learn fast** » pour signifier qu'il faut s'attendre à « pivoter ». Autant le faire rapidement avant d'engager des coûts définitivement perdus.

Une fois de plus, il faut réaliser cet exercice avec réalisme de manière à envisager des changements d'orientation.

### 4.3.7 Synthèse

Le schéma synthétise les principales étapes de préparation de projet



## 5 Les différents processus liés à l'e-commerce

Si on aborde l'e-commerce au travers des acteurs en présence, on constate une grande variété de relations différentes. Chaque relation présente des spécificités en termes de marché, de création de valeur, d'outils marketing, d'environnement légal, etc.

- **Business to Business E-commerce (B2B)**
- **Business to Customers E-commerce (B2C)**
- Consumers to Customers E-commerce (C2C)
- Business to Workers E-commerce (B2E)
- Government to Business E-commerce (G2B)
- Government to Citizen E-commerce (G2C)

Dans le cadre de cette étude, nous aborderons essentiellement les deux premiers modèles en les croisant, quand cela s'avère pertinent, avec la nature de l'offre des entreprises :

- Biens physiques
- Bien digitaux
- Services non dématérialisables (ex. coiffeur)
- Services dématérialisable (ex. conseil juridique)

### 5.1 L'achat en ligne vu du côté client

Les internautes se retrouvent à tout moment face à des possibilités d'achat ou de commandes en ligne, au travers d'une large gamme de supports.

S'il s'agit d'un domaine où la concurrence est forte, ils choisiront le marchand qui leur offre l'expérience d'achat la plus en phase avec leurs préférences.

Chaque entreprise se doit donc d'adopter les supports de vente les plus adaptés à leurs types de produits, à leurs objectifs et, surtout, aux attentes de leur clientèle.

Passons en revue différents supports de vente en ligne auxquels les internautes sont confrontés.

#### 5.1.1 L'achat ou la réservation au travers d'un site Web ou blog

Un simple site Web ou blog peut proposer **l'achat ou la réservation** de certains produits et services.

En consultant un blog, l'internaute est directement mis en présence de cette possibilité d'achat alors qu'il lit des contenus sur des thématiques qui l'intéressent.

D'un point de vue technique, il existe un système de "bouton d'achat" qui permet de mettre en place l'achat, la réservation, la prise de rendez-vous pour de nombreux types d'activités, sans difficulté technique et à petit prix.

La présence d'une page de type "bon de commande" reste également très courante. Bien qu'elle puisse paraître vieillotte d'un point de vue technologique, ce formulaire est encore bien présent sur les sites en B2B.

Le client dispose d'outils immédiats pour la réservation ou la prise de commande. C'est notamment le cas dans la restauration.

Certains sites utilisent également un processus de vente appelé "tunnel de vente" où l'internaute est emmené dans un parcours d'achat via différentes étapes vers un premier acte d'achat et, ensuite, vers des achats supplémentaires. On le représente par un entonnoir de conversion.

Cette méthode de vente, notamment utilisée par des personnes voulant commercialiser leurs services de coaching ou leur expertise, semble parfois excessive ou trompeuse.

Toutefois, beaucoup de firmes qui commercialisent des outils digitaux l'utilisent également. Ces outils sont d'abord présentés en version gratuite. Le tunnel de vente va ensuite convaincre l'utilisateur d'aller progressivement vers des versions payantes de plus en plus complètes au travers de propositions commerciales alléchantes.

En pratique, cela se traduit par un enchaînement de pages ou d'emails, selon un scénario prédéfini et automatisé, pour susciter l'envie du consommateur et maximiser les ventes.

### 5.1.2 Un site de e-commerce « classique »

Sur un site de e-commerce classique, l'internaute accède au catalogue de produits de l'entreprise. Les achats se déroulent au travers du panier d'achats, du paiement, et éventuellement de la livraison.

Le client se rend sur un site de e-commerce, car il a identifié un besoin d'achat, par habitude, suite à une offre marketing qui a suscité son intérêt, ou suite à une recherche en ligne.

Un commerce en ligne peut être mis en place par une TPE, tout comme par une entreprise de grande taille.

### 5.1.3 Les plateformes multi-vendeurs

Le succès des plateformes multi-vendeurs ne fait que s'accroître auprès des acheteurs. En effet, ces plateformes offrent un large choix de produits ou services, une interface et des processus communs pour l'ensemble des vendeurs présents sur la plateforme, un service orienté client, etc.

L'expérience client est optimisée et le chaland a de fortes chances d'y trouver ce qui lui convient.

En e-commerce, une place de marché est une plateforme sur laquelle les acheteurs (privés et/ou professionnels) peuvent consulter une offre commerciale de produits et/ou de services alimentée par un panel composé de vendeurs (privés ou professionnels) d'horizons différents ou en concurrence directe les uns par rapport aux autres.

D'une certaine manière, ces plateformes sont devenues des **moteurs de recherche orientés shopping**. L'utilisateur se rend presque automatiquement sur Amazon, Booking ou Etsy en fonction de ce qu'il recherche, sans passer par un moteur de recherche (ex. Google).

Pour le professionnel, passer par une marketplace présente de nombreux avantages. D'abord, **la clientèle est présente** sur la plateforme. Ensuite, les **processus opérationnels** (ex. paiement, livraison) peuvent être pris en charge par ce tiers. Autre aspect à ne pas négliger, c'est **la confiance** qu'ont les consommateurs envers ces plateformes.

Cependant, il faut être conscient que **la concurrence est particulièrement vive** et que le vendeur a peu de marge de manœuvre pour se démarquer. Dans ce contexte, souvent le **prix et la notation (review) font la différence**. À charge du vendeur d'effectuer une veille concurrentielle constante, mais également de répondre promptement aux questions des clients.

Vendre via une plateforme représente évidemment **un coût non négligeable** sous la forme d'une commission sur les ventes (de 5 à 20%) et parfois d'un abonnement mensuel. Chaque service supplémentaire (ex. livraison) sera facturé en sus.

Les avantages de ce modèle sont :

- Mise en œuvre rapide, simple et économique
- Audience importante
- Sécurité des transactions
- Outils de gestion intégrés

Parmi les inconvénients on compte :

- Faible personnalisation
- Forte concurrence y compris de la plateforme
- Commission et frais divers importants
- Les données clients appartiennent à la plateforme
- Difficulté pour fidéliser la clientèle

La vente via une ou plusieurs plateformes peut être combinée avec d'autres formes de présences (ex. un site e-commerce propre). Toutefois, être présent sur plusieurs systèmes complexifie la gestion opérationnelle des ventes, car il faudra malgré tout disposer d'une gestion unique de stocks, de la trésorerie, etc.

Le modèle est applicable tant en B2C, qu'en B2B et cela tant pour des biens physiques que pour des biens digitaux.

Les plateformes multi-vendeurs se déclinent sous différentes formes.

### 5.1.3.1 Les marketplaces grand public

Certaines de ces plateformes sont destinées à des **produits spécifiques** tels que les produits de bricolage (Ex : ManoMano), les vêtements (Ex : Zalando ou Vinted) en passant par les objets issus de l'artisanat (Ex : Etsy), d'autres sont plus généralistes (Ex : Amazon, eBay, Cdiscount ou encore Rakuten).

Les marketplaces peuvent être utilisées comme canal permanent de vente, directement en lien avec le stock dans l'entreprise, comme au travers de Zalando.

Elles peuvent également servir à des firmes moins connectées pour tester l'intérêt de certains articles ou pour effectuer des ventes temporaires comme du déstockage. Un outil tel que eBay peut alors être utilisé dans ce but.

### 5.1.3.2 Les marketplaces locales

D'autres marketplaces ne s'adressent qu'à une **clientèle nationale**, voire **locale** (ville, commune...).

Les marketplaces gérées par les territoires laissent la possibilité aux commerçants locaux de s'y inscrire pour vendre en ligne, mais ne donnent généralement aucune ligne directrice en termes d'objectifs et de positionnement. Pourtant, l'intérêt d'une marketplace pour le client est d'y trouver un panel de choix assez large et suffisant pour couvrir un besoin précis selon ses préférences.

Les marketplaces privées s'investissent en profondeur sur ces points comme gage de succès.

### 5.1.3.3 Les plateformes engagées et participatives

De nouveaux types de sites multi-vendeurs voient le jour et plaisent beaucoup au public. C'est notamment le cas de plateformes destinées à l'achat de **produits frais en direct des producteurs**, comme "La Ruche qui dit oui".

Ce type de modèle de vente en ligne répond à de nouveaux comportements des consommateurs en termes de consommation responsable, valorisation des producteurs.

Cela répond à un choix engagé de la part des consommateurs qui achètent selon des critères précis (Ex : légumes bio et de saison) et se contentent d'une offre beaucoup plus limitée.

A l'inverse des marketplaces locales trop généralistes et pas assez ciblées, les plateformes participatives sont pensées pour répondre à des besoins précis et disposent, de ce fait, d'un potentiel bien plus important.

### 5.1.3.4 Des places de marché en B2B

Il existe aussi de nombreuses places de marché qui s'adressent aux professionnels. Ces plateformes sont souvent organisées autour d'un secteur d'activité spécifique. C'est par exemple le cas de Fordaq.com (bois), Pefa.com (poisson) ou Upwork.com (services web).



### 5.1.4 Les applications mobiles

Les types d'achats en ligne cités précédemment, que ce soit de la réservation, de la commande auprès d'un vendeur unique ou des achats auprès d'un panel de commerçants, se déclinent aussi sous la forme d'applications mobiles.

Les applications mobiles sont très appréciées des internautes à condition que ce soit dans le cadre d'un usage fréquent. En effet, on ne télécharge pas une application pour un usage unique. Cela peut avoir tout son intérêt pour des achats journaliers, comme le lunch dans une sandwicherie.

Toutefois, les contenus des applications mobiles ne sont pas indexés par les moteurs de recherche. Le fait d'être repris uniquement sur des applications mobiles prive l'entreprise d'une bonne visibilité lors de recherches sur le web.

C'est la raison pour laquelle l'application mobile se combine le plus souvent à un site web.

### 5.1.5 Le Social commerce

Les réseaux sociaux sont entrés dans les habitudes de la majorité des internautes.

C'est un lieu qui permet à la fois d'attirer l'attention de l'internaute et de créer un contact client-vendeur sur le long terme. Les réseaux sociaux sont dès lors des supports de vente très utiles pour certains types d'achats.

Le social commerce (s-commerce) est la **fusion de l'e-commerce et des réseaux sociaux**. Le principe consiste à utiliser les réseaux sociaux comme canaux de vente, en se basant sur les interactions entre individus (recommandations, avis, commentaires, partage...) et en utilisant des fonctionnalités dédiées au commerce en ligne.

Les grands noms des médias sociaux ont intégré des webshops ainsi que des boutons « acheter » directement sur leur plateforme afin d'inciter les internautes à passer à l'action. En Europe, le social commerce cible pour le moment les jeunes en grande majorité. En effet ce sont surtout les 13-17 & les 18-30 ans qui sont les plus friands des réseaux sociaux et des achats directement sur les plateformes telles qu'Instagram, Facebook ou encore Snapchat.

L'avantage majeur de l'utilisation du social shopping réside dans le fait que sa mise en œuvre est facile et adaptable à la majeure partie des activités commerciales (qu'elles soient déjà d'e-commerce ou non). Des petites boutiques comme de grandes enseignes peuvent se lancer dans le s-commerce.

Du côté du vendeur, les principaux avantages sont :

- Accès à une audience potentiellement très large

- Augmenter la notoriété du commerçant
- Opportunité d'interagir avec ses clients
- Augmenter la confiance via les commentaires laissés par les acheteurs
- Possibilité de promouvoir ses produits via des micro-influenceurs

Cependant, il faut être conscient :

- De la difficulté de capter l'attention des utilisateurs des réseaux sociaux
- Les possibilités de configuration sont limitées
- La visibilité dépend des algorithmes
- Les transactions ne sont pas intégrées dans le système de gestion de l'entreprise (gestion manuelle)

### 5.1.6 Le Live shopping

Cette technique de vente prend la forme de **sessions de vidéos** en direct durant lesquelles les entreprises présentent et commercialisent une sélection de produits. Le live shopping est une version Internet des émissions de télé-achat qui existent depuis de nombreuses années.

Ce système permet aux clients potentiels de voir les produits et même d'intervenir (via un chat) pour interagir avec les présentateurs. Si ce phénomène est né en Chine, de plus en plus d'entreprises européennes et américaines testent le format, bien souvent en faisant appel à des influenceurs. D'ailleurs, lors des différents lock-down dû à la crise du Covid19, de nombreux commerces locaux ont combiné le live shopping et le click and collect pour rester en contact avec leur clientèle.

Pour ce qui est des plateformes utilisées, on retrouve YouTube, Instagram, Facebook et parfois Twitch et TikTok. Le commerçant peut se contenter des fonctionnalités présentes sur les réseaux sociaux ou utiliser des outils plus complets.

Du côté du vendeur, les principaux avantages sont :

- La facilité de mise en œuvre
- Offrir une expérience d'achat originale et interactive
- Ciblage de l'audience
- Etablir un lien avec le commerce physique
- Possibilité de tester l'intérêt de sa clientèle pour certains produits

Il n'y a que peu de désavantages, si ce n'est que c'est une activité qui mobilise des ressources humaines proportionnellement plus que d'autres, et dont l'échelle est limitée. Sans utiliser également une des autres méthodes de prise de commande en ligne précitée, il n'est guère possible de servir un grand nombre de clients, voire d'automatiser les processus opérationnels (livraison par exemple).

### 5.1.7 L'expérience omnicanal

De plus en plus souvent, le client n'est pas seulement face à un support unique de vente en ligne, mais plongé dans une expérience interactive au travers de différents canaux.

Après avoir consulté un site e-commerce, il verra des publicités personnalisées apparaître sur d'autres sites pour les produits qui l'intéressent. Il sera invité à s'inscrire à une newsletter, à aimer la page Facebook, ainsi qu'à assister à des séances de Live Shopping...

La concurrence est telle aujourd'hui qu'un site de e-commerce a tout intérêt à offrir un univers complet d'achat et d'accompagnement au client.

Dans les secteurs fortement concurrentiels, les TPE ne sont pas nécessairement capables de mettre tout ceci en œuvre. C'est d'autant plus une raison de viser des niches précises en termes de produits et de public cible.

### 5.1.8 En conclusion

Le consommateur est sollicité commercialement de toute part. Parfois, il prend l'initiative de se rendre sur un site de commerce électronique ou une application mobile, mais souvent il est soumis à des stimuli quand il s'informe sur un site de presse ou quand il consulte ses réseaux sociaux.

Les solutions de vente en ligne ne s'arrêtent pas aux quelques exemples cités. D'autres pistes existent, mais sans doute moins adaptées aux petites entreprises. On peut par exemple citer les "ventes privées", plus axées sur le déstockage des grandes marques, ou encore le Metavers qui ouvre les portes d'un monde virtuel.

Chacune de ces présences en ligne destinées à la vente peut avoir un réel intérêt pour la clientèle, **à condition qu'elles découlent d'une excellente connaissance des attentes des clients et qu'elles soient déployées avec un objectif précis.**

Les présences « lights » ne dispensent pas l'entreprise d'adopter une démarche orientée clients et de se demander ce que ces derniers souhaitent trouver en ligne (information, numéro de téléphone, heures d'ouverture, marques vendues, etc.) voire contenus utiles ou promotionnels.

## 5.2 Le e-commerce selon le type d'entreprise

Les entreprises elles-mêmes fonctionnent avec des modèles économiques différents. Que ce soit un producteur, un point de vente physique, une enseigne, un intermédiaire... L'usage de la vente en ligne devra dès lors être choisi pour s'adapter parfaitement au modèle économique et aux activités du vendeur.

### 5.2.1 Entreprises disposant d'un point de vente physique

Les entreprises disposant d'un ou plusieurs points de vente physique ont tout intérêt à ajouter une présence en ligne à leurs activités. Toutefois, celle-ci peut se décliner de différentes manières.

#### 5.2.1.1 Soft selling

Les entreprises ne souhaitent pas toujours, ou n'ont pas les moyens, de développer un site de commerce électronique avec tout ce que cela implique. Heureusement, il existe des **formes intermédiaires** qui permettent à la fois de créer de la valeur pour le client et des revenus pour l'entreprise.

- Web-to-store

Le Web to store ou le ROPO (Research Online Purchase Offline) désigne un comportement du client qui recherche en ligne des informations puis achète le produit ou le service dans un magasin physique.

- Le stores locator : trouver son point de vente

De nombreux consommateurs utilisent des services tels que Google Maps (ou Apple Maps) pour effectuer des recherches locales. Il s'agit donc pour l'entreprise d'être dûment référencée et surtout de préciser toutes les informations nécessaires (adresse précise, n° de téléphone, site internet, heures d'ouverture, etc.) et de les maintenir à jour.

- Le product locator

Le product locator ou stock locator est un service offert au client qui lui donne la possibilité de vérifier la disponibilité d'un produit dans un magasin. De cette manière, il peut savoir dans quel magasin il pourra acheter le produit, puis aller directement chercher son article.

- Le click and collect ou retrait en magasin

Ce système permet aux consommateurs de commander en ligne et de retirer leur article dans un point de vente. Cette approche est offerte par de nombreuses chaînes de distribution telles que Colruyt, Delhaize, VandenBorre, Coolbue, etc.

Les principaux avantages pour le consommateur sont :

- Le gain de temps (ex. faire ses courses)
- Limiter ou supprimer les frais de livraison
- La possibilité de réserver un produit et de le retirer sans délai (ex. 30 minutes)
- Donner la possibilité au client de voir le produit avant de l'acheter

Pour l'entreprise, ce modèle permet :

- D'offrir une expérience commerciale cross-canal
- D'effectuer des transactions sans exiger un paiement en ligne
- Conserver une relation de proximité avec ses clients

### 5.2.1.2 Marchand multi-canal

Dans ce cas, en plus de son ou de ses points de vente, l'entreprise est également présente sur Internet (webshop, site mobile, application mobile et/ou réseaux sociaux), mais ces différents canaux sont indépendants les uns des autres. Cela signifie que les **systemes d'information ne sont pas interconnectés entre eux**. Du côté du marchand, ce système permet de conduire des activités en ligne, mais en revanche il nécessite de mettre à jour différents systèmes. De plus, il arrive encore trop souvent qu'une commande reçue via Internet soit réencodée dans le système de gestion de l'entreprise.



Figure 5 : Commerce multi-canal

Du côté du consommateur (B2B et B2C), ce modèle n'est pas optimal, il fait face à des informations et/ou des processus qui sont dépendants du canal utilisé (ex. gestion des stocks).

### 5.2.1.3 Marchand cross-canal

Dans le commerce cross-canal, les **différents points de contacts, online et offline, sont fusionnés** et complémentaires. Le système d'information et les processus sont communs à l'ensemble des canaux. Par exemple, le consommateur peut consulter un produit sur son smartphone, le commander sur le web et le retirer en magasin.

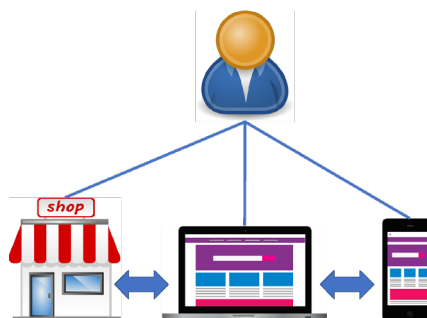


Figure 6: Commerce cross-canal

Ce modèle est assez classique parmi les PME qui disposent d'un système de gestion intégré. Le commerce cross-canal présente des avantages :

- Assurer une présence physique et sur Internet
- Etendre sa zone de chalandise
- Proposer des promotions en ligne
- Donner l'occasion au client de voir et d'évaluer le produit dans un magasin
- Permettre le clic and collect et le paiement en magasin

Toutefois, il faut prendre en considération certains défis techniques et organisationnels :

- Unifier les outils de gestion
- Livrer une information identique, quel que soit le canal utilisé
- Permettre au client d'être reconnu et de commander, quel que soit le canal
- Donner le choix de retirer la commande ou de livrer

#### 5.2.1.4 Marchand omnicanal

Enfin, le commerce omnicanal joue sur la synergie complète des différents canaux et points de contact en mettant le client au centre des différentes interactions entre ce dernier et l'entreprise.

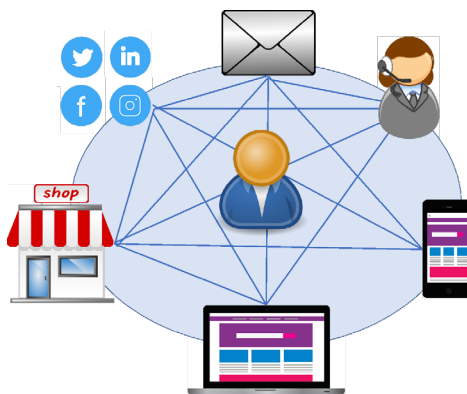
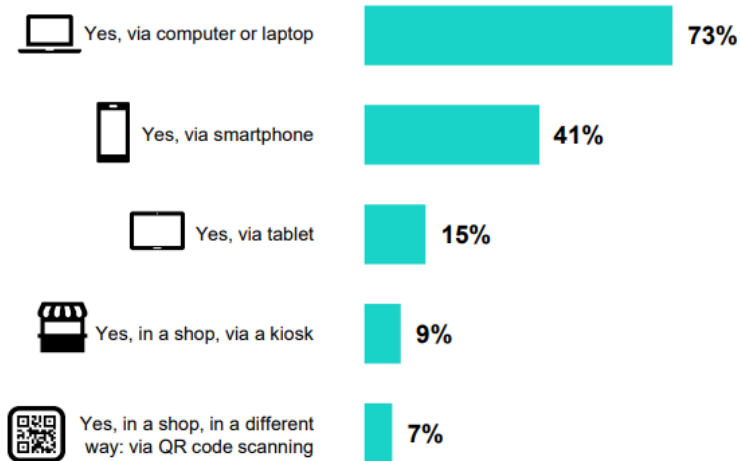


Figure 8: Commerce omnicanal

Dans ce schéma, le consommateur retrouve -par exemple- dans le fil d'actualité de ses réseaux sociaux ses produits préférés. En point de vente, il pourra utiliser son smartphone pour s'identifier, récupérer sa liste de courses ou encore payer ses achats sans passer par la caisse. Ce niveau d'intégration technologique est sans nul doute le plus confortable pour l'utilisateur, mais le plus complexe à mettre en œuvre pour les entreprises.

Comme le montre le tableau suivant (statistiques de Comeos), les consommateurs belges sont prêts pour le commerce omnicanal. Ils combinent un ou deux appareils différents pour effectuer leurs achats en ligne. La grande majorité d'entre eux achètent toujours via leur ordinateur ou leur portable, mais 4 personnes sur 10 utilisent également un terminal mobile.



Ce modèle est généralement appliqué aux produits et services non dématérialisés, en B2C et B2B.

Le lecteur l'aura compris, une plus **grande intégration** des canaux permet aux entreprises à la fois de **mieux répondre aux souhaits du consommateur**, mais également de tirer pleinement profit de ses investissements.

Les principaux avantages sont :

- Mieux répondre aux souhaits du consommateur
- Disponibilité immédiate des produits en point de vente ;
- Offrir un service étendu (en ligne et sur Internet)
- Bénéficier de points de vente dans lequel le client peut se faire livrer, payer et retourner éventuellement leurs achats ; ...

Ce modèle présente, également, de sérieux défis :

- Visibilité des stocks : La possibilité de visualiser les stocks indépendamment du lieu, et de répondre de manière transparente à la demande des clients sur différents canaux ;
- La gestion des commandes : Visualiser les commandes en cours, de voir leur état et de modifier, d'annuler ou d'ajouter aux commandes depuis à partir de n'importe quel canal ;
- Traitement des commandes : La capacité d'automatiser et d'optimiser l'exécution des commandes à partir d'une chaîne d'approvisionnement complexe qui comprend des entrepôts propres, des fournisseurs qui livrent en direct, les prestataires logistiques, les points de vente ;
- Gestion du profil client : Permettre au client d'accéder et de modifier son profil. Du côté de l'entreprise, utiliser ces informations pour offrir une expérience d'achat plus pertinente et plus cohérente ;
- Gestion des prix et des promotions : La capacité de fournir des prix et des promotions cohérents, quel que soit le canal utilisé par le consommateur sans forcément impliquer un prix unique pour tous les canaux.
- Optimiser le self-service des clients : permettre au client de gérer largement sa relation avec l'entreprise de la prise de commande au suivi en passant par le support, l'évaluation de sa satisfaction et la personnalisation de la relation ; ...

Tous ces challenges ne sont envisageables qu'aux conditions suivantes :



- Unifier les systèmes d'information qui sont généralement organisés en silos, par canal et/ou activité ;
- Rendre les organisations plus agiles et gérer le changement organisationnel ;
- Repenser le rôle du magasin ;
- Redéfinir la logistique ; ...

## 5.2.2 Le producteur

Ce modèle est assez similaire au précédent à la nuance près que dans ce cas, il s'agit de producteurs qui s'adressent directement à leur clientèle via Internet et qui par conséquent jouent pleinement **la carte de la désintermédiation**.

Cette approche présente certains avantages potentiels :

- Suppression des coûts d'intermédiation ;
- Possibilité de mieux connaître son client final et d'établir une relation durable ;
- Possibilité de personnaliser le produit ou le service selon les souhaits du client ;
- Pratiquer une gestion dynamique des prix (par ex. en fonction des stocks disponibles).

Par rapport à un schéma de distribution classique via des intermédiaires, le fait de vendre en direct implique de gérer certains aspects tels que :

- Les livraisons et les retours éventuels ;
- Le marketing
- Le support aux clients ...

Ce modèle est présent en B2C et en B2B et cela tant pour des produits que des services.

Par soucis d'efficacité et de visibilité auprès de la clientèle, les producteurs se regroupent également autour de sites collaboratifs pour la vente de leurs produits.

## 5.2.3 Pure player

Les « pure players » sont des entreprises qui commercialisent leurs produits et/ou services **exclusivement en ligne**. Dans cette catégorie, nous trouvons à la fois des acteurs tels que les géants du numérique que sont Amazon et Zalando, mais également une infinité de plus petites structures. Pensons par exemple à Kazidomi, une PME belge qui commercialise des produits sains et bio dans 15 pays, qui en 2020 a réalisé un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros (double par rapport à 2019) et qui compte 120.000 abonnés<sup>12</sup>. Fin 2020 la Belgique comptait 7831 entités juridiques actives uniquement ou principalement comme e-commerçants « pure players », soit une augmentation de 45 % par rapport à l'année précédente<sup>13</sup> !

Tous les acteurs bénéficient des mêmes avantages potentiels qu'offre Internet :

- Extension de la zone de chalandise (le marché) ;

---

<sup>12</sup> <https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/kazidomi-veut-seducire-le-consommateur-flamand/10297755>

<sup>13</sup> <https://www.retis.be/statistiques-secteur-de-commerce-belgique/>

- Absence des coûts liés à une présence physique (ex. loyer) ; ...
- Possibilité d'automatiser les processus ;
- Gestion dynamique des prix (selon l'offre et la demande, les stocks disponibles ...)
- Meilleure connaissance des clients ;
- Opportunité de transformer l'entreprise en une organisation pilotée par les données (« data driven business<sup>14</sup> ») ;

Il en va de même pour les inconvénients :

- Concurrence accrue entre les acteurs présents sur Internet et souvent basée sur le prix de vente ;
- Difficultés et coûts liés à la promotion des activités sur Internet ;
- Gestion de la logistique (livraison et retour) ;
- Méfiance de certains consommateurs envers les plus petites structures commerciales ;
- Fraude en ligne ; ...

Les pure players vont effectuer leurs ventes en ligne et leur marketing au travers de différents canaux adaptés à leur clientèle pour atteindre un maximum de visibilité, que ce soit au travers de leur propre site, de réseaux sociaux ou de marketplaces.

La vente via une ou plusieurs plateformes peut être combinée avec d'autres formes de présences (ex. un site e-commerce propre). Toutefois, il faut être conscient qu'être présent sur plusieurs systèmes complexifie la gestion opérationnelle des ventes, car il faudra malgré tout disposer d'une gestion unique de stocks, de la trésorerie, etc.

Si ce modèle est particulièrement visible en B2C il est également présent dans des relations de type B2B. Parmi les pure players, nous trouvons à la fois des vendeurs de produits physiques, digitaux ou dématérialisés<sup>15</sup>.

## 5.2.4 Le dropshipping

Apparu en ligne il y a quelques années à peine, le modèle du dropshipping consiste à **vendre un produit que le vendeur n'a pas en stock** et qui sera **livré directement par le fournisseur** ou le producteur. On se situe ici essentiellement en B2C.

Il s'agit évidemment d'un moyen assez simple, rapide et peu onéreux de se lancer dans l'e-commerce. Toutefois, ces dernières années, la presse s'est fait écho de nombreuses expériences très négatives de consommateurs. Bien souvent, ces derniers n'avaient pas conscience que le vendeur ne disposait pas de stock et que le produit acheté serait acheminé de pays situés hors UE, ce qui peut impliquer d'importants frais de livraison et de taxes diverses.

Les avantages de cette formule sont :

---

<sup>14</sup> Une entreprise data driven est une organisation qui utilise systématiquement et méthodiquement les données pour prendre des décisions et pour améliorer ses processus.

<sup>15</sup> Par exemple : photos, images, musique, son, livres, revues, ...

- Facilité de mise en œuvre (prise en charge des aspects logistiques, de stockage et d'expédition par les fournisseurs)
- Risques financiers limités (ex. pas de stocks)
- Focus sur la vente et sur le sourcing

Les principaux inconvénients sont liés aux fournisseurs avec lesquels le dropshipper va travailler :

- Sélection rigoureuse des fournisseurs (qualité des produits et des services)
- Nécessité de synchroniser les stocks et les informations essentielles (prix, informations produits, etc)
- Responsabilité du dropshipper vis-à-vis des clients : souvent il ignore (ou feint d'ignorer) ses obligations en tant que juridiquement vendeur (obligation de contrôle de la conformité des produits aux normes CE, respect de la garantie légale, du droit de rétractation...)
- Relation contractuelle entre le dropshipper et le fournisseur (qui peut décider à un moment de court-circuiter son partenaire commercial sans préavis)

Ce schéma n'est certainement pas à bannir définitivement. Cependant, il implique que le commerçant informe ses clients et qu'il fasse preuve d'une rigueur particulière dans la sélection de ses partenaires sur base de critères tels que la qualité des produits, les garanties, les délais et les frais de livraison, les modalités de retour ...

## 5.2.5 Les services non dématérialisables

Même si la digitalisation évolue en profondeur, de nombreux services restent non dématérialisables, c'est le cas d'un coiffeur ou d'un taxi.

Pour les services non dématérialisables, la digitalisation s'est focalisée sur la réservation, la commande, la location ou les formules d'abonnement.

Le fait de se préoccuper du confort de l'internaute a également généré beaucoup de nouvelles formes d'activités : le client ne doit plus se déplacer vers le service, c'est le service qui vient à lui.

Des entreprises se sont emparées des opportunités de ce secteur et ont créé des outils digitaux adéquats. C'est bien sûr le cas dans le domaine de la restauration avec des modèles tels que Takeaway.com.

Même si la prestation sera effectuée hors Internet, il ne faut absolument pas négliger le parcours client et se demander ce que celui-ci recherche comme information et/ou fonctionnalités en ligne. Trop souvent, les PME affichent leurs prestations sans mentionner un prix ou à défaut une fourchette de prix. Il 'agit sans nul doute d'une erreur qui conduira probablement le visiteur à poursuivre sa recherche sur d'autres sites.

## 5.2.6 Les services dématérialisables et biens digitaux

Les services dématérialisés trouvent une place de choix sur Internet aussi bien en B2B qu'en B2C, que ce soit la commercialisation des outils digitaux, le coaching, la formation, le graphisme, la traduction...

De plus, des services qui semblaient à priori non dématérialisables se sont adaptés au fil du temps au travers des nouvelles technologies. On peut citer les consultations médicales en ligne ou la visite virtuelle d'un bien immobilier.

La facilité de proposer des services en ligne a multiplié le nombre d'acteurs dans ce domaine et généré une concurrence très forte.

Ces sociétés n'ont besoin ni de locaux, ni de frais de production à l'unité, ni de coûts de livraison. Elles ont donc tout intérêt à automatiser au maximum leurs prestations pour répondre à un volume de ventes important.

Les services dématérialisés, vendus uniquement en ligne, font le plus souvent appel aux techniques de type "Tunnel de vente" qui débouchent souvent sur des approches de vente assez agressives et du marketing puissant.

Notons que ces services et biens digitaux offrent aux entreprises l'opportunité de faire évoluer leur modèle de revenus de la vente ponctuelle à un système d'abonnement et donc de revenus récurrents.

### 5.2.7 Commerce B2B

La plupart des modèles abordés plus haut s'appliquent également aux relations Business-to-Business. Toutefois, il ne faut pas imaginer que le B2B constitue une simple translation du commerce B2B à des professionnels. En effet, le commerce B2B présente un ensemble de **caractéristiques particulières** :

- Le processus de décision est plus complexe et plus long ;
- Les entreprises préfèrent établir des relations à plus long terme ;
- Souvent la personne qui est prescriptrice (celle qui a besoin du produit / service) est différente de l'acheteur (celle qui passe commande en ligne) ;
- Les quantités et valeurs sont plus importantes et/ou plus fréquentes ;
- Les conditions et tarifs, et même parfois l'assortiment, sont souvent personnalisés ;
- Les paiements sont souvent à crédit (paiement à la facture, après livraison) ;
- Les conditions générales de ventes ne répondent pas aux mêmes exigences qu'en B2C.

### 5.2.8 En conclusion

L'entreprise a sa disposition de multiples supports et modes de commercialisation en ligne pour atteindre ses (futurs) clients.

Il n'existe pas a priori de formule magique « one size fits all ». Il convient donc à chacun d'identifier les supports de vente en ligne les plus compatibles avec ses activités, la situation et en adéquation avec leur public cible.

Idéalement, il faudrait également anticiper l'évolution de ses activités en ligne et envisager :

- Le développement de la digitalisation des processus internes pour plus d'efficacité et d'agilité ;

- De repenser les formules de vente et adapter les services aux attentes de la clientèle.

## 5.3 Promouvoir ses activités (E-marketing)

L'e-marketing relève de ce qu'on appelle communément l'**inbound marketing** ou marketing entrant. Ce marketing vise à attirer plus de visiteurs vers ses différentes présences en ligne (site, page Facebook, etc.). Il permet également d'améliorer la notoriété des entreprises, d'instaurer la confiance des clients et évidemment d'augmenter la visibilité des sites Internet sur les moteurs de recherche et donc d'attirer des clients dans un « tunnel de vente ».

Recourir au marketing digital présente quelques spécificités particulièrement intéressantes. D'abord, il permet une certaine **interactivité**. Etablir un dialogue avec ses clients, par exemple via les réseaux sociaux, est plus simple, car ces plateformes disposent déjà de larges communautés de membres.

Le marketing digital permet également de **personnaliser** sa communication. Pour autant que l'entreprise soit à même d'identifier différents segments de clients, il est tout à fait possible de leur envoyer un e-mail (ou programmer une communication de retargeting) qui contient des informations ou des promotions qui correspondent à leurs besoins.

Enfin, la plupart des outils que nous allons évoquer ci-dessous permettent de **mesurer l'efficacité** des campagnes de promotions, ce qu'on appelle habituellement *analytics*. Les plateformes sociales offrent d'outils pour évaluer l'engagement de sa communauté, le nombre de clics pour chaque publicité, etc.

### 5.3.1 Définir une stratégie de marketing digital

Assez classiquement, élaborer une stratégie e-marketing passe par les étapes suivantes :

- Définir la ou les cibles ;
- Fixer des objectifs (notoriété, vente, fidélisation, ...) ;
- Allouer des ressources (budget, temps, ...);
- Choisir ses outils de marketing digital ;
- Mettre en œuvre et évaluer l'efficacité des campagnes marketing ;

Pour ce qui est des outils, il en existe une très grande variété. Il incombe donc à l'entreprise de choisir ceux qui servent le mieux ses objectifs en fonctions de ses compétences et ressources disponibles.

Dans ce rapport, nous allons développer les outils les plus pertinents pour des petites et moyennes entreprises, à savoir : l'usage des moteurs de recherche (SEM), les réseaux sociaux (SMM) et l'e-mailing.

### 5.3.2 Search engine marketing (SEM)

Le **SEM** désigne l'ensemble des techniques qui permettent d'optimiser la présence d'un site Internet dans les moteurs de recherche.

Nous allons évoquer ici principalement les solutions offertes par Google, car le moteur de recherche américain détient une part de marché de plus de 90% en Europe<sup>16</sup>. Les 10% restant sont répartis entre Bing (3,4 %), Yandex (1,5), Yahoo (1%) et les autres.

### 5.3.2.1 Search Engine Optimization (SEO)

Le SEO ou référencement naturel définit l'ensemble des techniques qui améliorent la position d'un site web sur les pages de résultats des moteurs de recherche).

L'enjeu du positionnement est vraiment fondamental, car les sites qui figurent en 1<sup>ère</sup> position sur la 1<sup>ère</sup> page obtiennent un taux de clic de plus de 30%. À l'inverse, être positionné en seconde ne page de résultats, concentrent moins 1 % des clics se font sur la deuxième page de recherche<sup>17</sup>.

Si l'importance du positionnement est avérée depuis longtemps, Google et les autres moteurs de recherche ne communiquent pas précisément sur les facteurs qui influencent la position d'un site lors de l'affichage des résultats. Toutefois, les experts en référencement avancent qu'il y a 3 grandes catégories de facteurs : l'optimisation technique, la qualité et les contenus et la popularité du site.

Concrètement voici les éléments à prendre en considération

- **Le choix des mots clés**

Il s'agit à ce niveau de chercher, d'identifier, de sélectionner et de lister les (combinaisons de) mots clés qui seront intégrés dans les pages d'un site Internet pour en optimiser la visibilité naturelle dans les résultats de recherche. En plus des mots clés courts et populaires faisant référence de manière large à l'activité de l'entreprise, il ne faut pas négliger les mots clés de « longue traîne ». Ceux-ci sont, comme leur nom l'indique, plus longs, mais surtout, plus précis et surtout moins utilisés par la concurrence.

- **Les balises html**

Bien que la capacité d'analyse et de compréhension de l'algorithme de Google se développe au fil des années grâce aux avancées technologiques (intelligence artificielle...), celui-ci a toujours autant besoin que l'on respecte certaines règles si l'on veut qu'il traite correctement les contenus qu'il parcourt quotidiennement. En SEO sur Google, ces règles font référence à l'utilisation d'un grand nombre de balises HTML. C'est grâce aux balises que l'algorithme comprend et est en mesure d'évaluer le contenu et la structure d'une page.

- **La qualité du contenu des pages**

A ce niveau il y a un double challenge. De fait, il faut que Google considère que le contenu de la page soit qualitatif et que ce sentiment soit partagé par les internautes. Cela signifie donc que la qualité du contenu du site témoigne explicitement de l'expertise de l'entreprise vis-à-vis de produits, de services, ou d'un domaine d'activité.

- **La popularité du site et de ses pages**

Pour classer les sites qui sont référencés naturellement sur son moteur de recherche, Google tient compte de la popularité de ceux-ci. Pour ce faire, l'algorithme de Google se base sur différents indicateurs à sa disposition. Ceux-ci lui permettent de déterminer le

---

<sup>16</sup> <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/europe/#monthly-202112-202112-bar>

<sup>17</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/etude-taux-de-clics-et-les-performances-des-liens-selon-la-position-dans-les-serps/>

degré de popularité d'un site dans sa globalité ou d'une des pages qui le composent, et ce, par rapport à une thématique ou une requête. Parmi les éléments sur lesquels agir dans le cadre d'un travail SEO visant à booster la popularité d'un site, on retrouve l'acquisition de liens externes, appelés « Backlinks ». Il s'agit d'un lien qui permet d'envoyer un internaute d'un site A sur un site B. Dans cette situation, le backlink profite au site B. En SEO c'est le même principe : plus un site bénéficie de backlinks, mieux c'est.

– **Les aspects techniques**

Google est particulièrement attentif à la satisfaction de ses utilisateurs. Dès lors, le site va privilégier les sites rapides, sécurisés (https) et *responsive* (compatibles avec des terminaux mobiles).

En résumé, le principe qui conduit au classement des sites Internet est celui de la satisfaction de l'Internaute. Google et les autres moteurs se mettent à la place des visiteurs et pénalisent ce qui est source de frustration potentielle. Un bon référencement naturel est donc essentiel, car il permet d'obtenir des visiteurs, mais également, car il permet de gagner en visibilité dans les résultats de recherche sans avoir à payer Google !

Avantages :

- Relativement simple à mettre en œuvre si l'entreprise dispose des compétences internes nécessaires
- Profitable sur le long terme

Inconvénients :

- Nécessité de développer des contenus riches et attractifs, donc de disposer de temps / des ressources humaines pour rédiger et pour optimiser les textes, ou bien de faire appel à un prestataire en webmarketing
- Démarche à initier dès la création du site, après c'est plus compliqué
- Obligation de faire de la veille sur les évolutions de Google en matière de SEO et en tenir compte

### 5.3.2.2 Search Engine Advertising

Si un site est mal positionné ou s'il y a une forte concurrence dans un domaine particulier, les entreprises sont souvent amenées à investir dans le SEA (référencement payant auprès du moteur de recherche).

Le principe est simple l'annonceur peut placer son annonce en bonne position (voir capture d'écran ci-dessous).

Google hotel bruxelles

Tous Maps Images Actualités Shopping Plus Outils

Environ 27 400 000 résultats (0,84 secondes)

**Annonce** · <http://www.booking.com/>

**Hôtels à Bruxelles - Booking.com**

Réservez votre **hôtel à Bruxelles** en ligne. Réservez en ligne, payez à l'**hôtel**. Réservez votre **hôtel à Bruxelles** en ligne. Réservez en ligne, payez à l'**hôtel**. Nous parlons votre langue. Commentaires réels. **Hôtels pas cher**. Gîtes. Service Clients 24/7. **Hôtels**. Chambres d'Hôtes.

**Réservez pour ce Soir**  
Confirmation immédiate ! Service Clients 24h/24 et 7j/7

**Réservez un appartement**  
Confirmations instantanées ! Confirmation instantanée, aide 7j/7

**Réservez pour Demain**  
Réservation facile et sécurisée De nouvelles offres chaque jour !

**Annonce** · <https://www.trivago.be/>

**Bruxelles Hôtels - Nous comparons, tu économises - trivago.be**

Hôtels à **Bruxelles** - Cherche, compare et économise avec trivago™! **Hôtel** idéal au bon...  
**Hôtels Pas Cher** · **Hôtels 4 étoiles** · **Hôtels de luxe** · **Hôtels Centre (-3km)** · **Hôtels 3 étoiles**

**Annonce** · <https://www.nh-hotels.fr/> 02 808 18 51

**NH Hôtels à Bruxelles - Sans Frais de Réservations**

Wifi Gratuit. Garantie de Meilleur Prix en Reservant sur le Site Officiel. Tarifs exclusifs.

L'annonceur choisit des mots-clés qui déclencheront l'affichage d'annonces et il fixe un budget quotidien et par clic (CPC - Cost Per Clic). Cela signifie donc que l'annonceur paie à la performance : pas de clic, pas de paiement !

Pour optimiser cet investissement, les entreprises ont tout intérêt à :

- **Définir des objectifs** en termes de produits ou de gammes de produits à vendre, de recrutement, de contact (lead generation ou autres).
- **Cibler son public cible** pour gagner en efficacité tout en limitant les dépenses. Le ciblage peut être géographique, socio-démographique, selon la langue parlée, en fonction de centre d'intérêt, etc.
- **Bien choisir ses mots-clés** en lien avec l'activité, les objectifs et les besoins des clients. Pour y arriver, il faut anticiper ce que le prospect pourrait taper sur internet lorsqu'il recherche un produit ou un service spécifique.
- **Rédiger des annonces percutantes** qui conduiront sur une page précise en lien immédiat avec produit ou service promu.
- **Fixer un budget**
- **Analyser les résultats**, calculer le ROI d'adapter les campagnes pour optimiser l'investissement

Si les mécanismes généraux sont particulièrement simples, il existe de nombreux paramètres qui font que les entreprises font souvent appel à des spécialistes pour les accompagner.

Avantages :

- Mise en œuvre assez rapide
- Ciblage efficace
- Budget fixe et facilement maîtrisable
- Évaluation de l'efficacité aisée



Inconvénients :

- Coûts importants pour des domaines à forte concurrence
- Complexe pour des fonctionnalités perfectionnées
- Nécessite un suivi régulier

### 5.3.2.3 Référencement local – Google My Business

Google propose aux **entreprises locales** d'améliorer leur visibilité et donc leur référencement via la « fiche d'établissement » (My Business en anglais).

Cette démarche est incontournable dans certains secteurs d'activité tels que la restauration, les coiffeurs, l'alimentation, l'HORECA, etc.

En plus d'être gratuite, cette fiche permet, par exemple, de :

- Communiquer des informations pratiques (adresse, heure d'ouverture, site Internet, ...)
- Présenter et éventuellement certains produits ou services
- Renforcer la confiance des prospects qui verront les avis et commentaires laissés par d'autres consommateurs.
- Répondre aux éventuelles critiques ou retours négatifs

Les utilisateurs verront ces informations via les recherches habituelles sur Google, mais aussi également via Google Maps.

## 5.3.3 Social Media Marketing

Comme son nom l'indique, on envisage à ce niveau l'usage des réseaux sociaux à de fins de marketing.

Plus que jamais, la démarche stratégique proposée ci-dessus est essentielle. En effet, chaque réseau social a son public, son mode de fonctionnement, ses codes en matière de communication et il requiert des ressources et des compétences spécifiques.

Ce domaine **évolue très rapidement** et qu'il requiert une veille de la part des annonceurs potentiels, car ce domaine des réseaux sociaux évolue de manière constante, tant pour ce qui relève de nouvelles fonctionnalités offertes que par le mode de consommation de la part des usagers.

D'une manière générale, le social media marketing présente les avantages suivants :

- Ciblage des annonces assez puissant
- Augmentation du trafic sur son site Internet
- Animation aisée d'une communauté, augmentation de son « autorité »

Les points d'attentions sont :

- Nécessite de définir des objectifs et des ressources
- Effort constant pour animer sa communauté
- Obligation de répondre rapidement aux commentaires et messages

Nous allons dans cette partie illustrer certains usages spécifiques de ces réseaux sociaux au travers de certaines plateformes.

### 5.3.3.1 Facebook

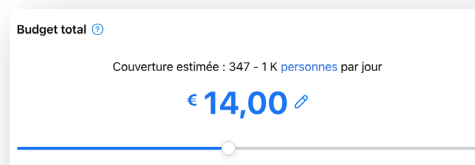
Facebook est le réseau social le plus répandu, mais aussi le plus large quant à son contenu. On y trouve des publications sous forme de texte, d'image ou photos et de vidéo.

Il est possible d'animer un **profil**, un **groupe** de membres ou une **page**. Un outil peut faciliter cette gestion et les publications (Meta Business Suite).

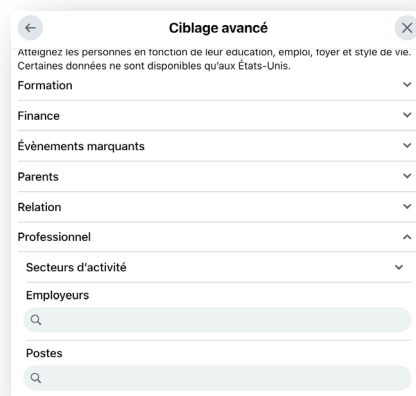
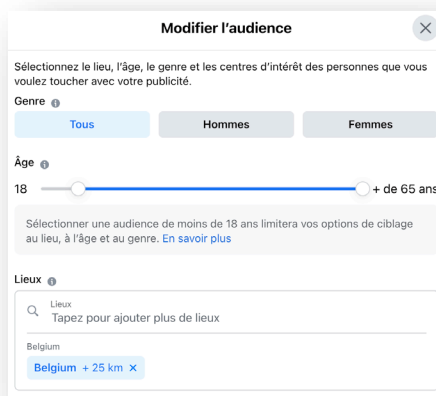
Les pages sont plus particulièrement destinées aux entreprises qui vont pouvoir automatiser la gestion de leur communauté. En revanche, les abonnés d'une page ne verront pas forcément les publications postées par l'entreprise.

C'est à ce niveau qu'intervient un autre service de Facebook, les annonces ou Facebook Ads. Pour faire simple, Facebook monétise la visibilité des publications des entreprises.

Dans l'exemple suivant, pour accroître la couverture de la publication, Facebook demande 14 euros.



L'entreprise peut préciser les personnes qui verront cette publication et cela tant en termes de localisation que de profils socio-économiques.



Même si fonctionnellement, les pages et les groupes sur Facebook ont un usage similaire, les différences se marquent au niveau de la gestion<sup>18</sup>. Ainsi, dans un groupe, le nombre de membres

<sup>18</sup> <https://www.facebook.com/business/help/2148431558717386?id=939256796236247>

est limité, il n'est pas possible d'augmenter la visibilité par des publicités, les outils de gestion sont quasi inexistants et surtout ce n'est pas l'entreprise qui poste des contenus, mais bien des individus.

Par contre, les gestionnaires d'une page Facebook disposent de nombreuses **statistiques** (Insights) relatives à l'audience, au public, à l'engagement (likes, commentaires, partages).

Date de publication	Couverture ⓘ	Interaction ⓘ	Réactions / J'aime ⓘ	Commentaires ⓘ	Partages ⓘ
27 janvier 2022 à 17:10	695 Personnes touchées	--	28 Mentions J'aime	0 Commentaires	--

Cela permet entre autres d'identifier les publications qui ont plus de succès auprès de ses « fans » et donc d'orienter la politique éditoriale.

Enfin, parmi les différents outils de communication offerts par Facebook, nous devons également pointer la **messagerie Messenger**. Ce canal de communication est beaucoup utilisé par les membres de ce réseau social, en particulier les 18-34 ans, pour interagir directement avec les entreprises.

Facebook propose également d'animer des **sessions d'échange en direct**. Au niveau matériel de diffusion, un smartphone suffit. Évidemment, il est tout à fait possible de professionnaliser son approche est d'investir dans du matériel de diffusion plus qualitatif (micro, éclairage, décor, etc.) sans pour autant être très onéreux.

Cette approche présente plusieurs intérêts :

- C'est gratuit (en dehors du matériel utilisé pour la diffusion)
- Cela permet d'augmenter le trafic sur sa page Facebook
- Cela renforce le lien entre l'entreprise et ses clients, etc.

Par la suite, le contenu diffusé en direct pourra être partagé sous la forme de posts.

Pour ce qui est de la vidéo, il est toujours plus efficace de poster ce type de contenu directement via Facebook que de partager le lien d'une vidéo YouTube. En effet, la plupart des réseaux sociaux privilégient les contenus internes par rapport à des ressources externes.

Facebook est particulièrement adapté à un public B2C, mais peut être pertinent également en BtoB dans certains domaines.

### 5.3.3.2 Instagram

Instagram permet aux utilisateurs de diffuser des **photos et de courtes vidéos** via une application mobile. Les utilisateurs peuvent enjoliver ces visuels, ajouter une légende à chacune de leurs publications et utiliser des **hashtags** et des tags géolocalisés pour indexer ces publications et les rendre consultables par d'autres utilisateurs au sein de l'application. Les publications apparaissent sur le fil d'actualité des *followers* et peuvent également être consultées par le public lorsqu'il est tagué à l'aide des hashtags ou des géotags.

Notons qu'Instagram fait partie du groupe Meta (Facebook) depuis 2012 et donc bénéficie des mêmes outils de gestion.

Pour ce qui est des entreprises, elles peuvent être présentes à la fois sous la forme d'un **profil** ou d'un **compte « business »** et il existe un **système publicitaire** assez proche de ce que Facebook offre.

En Belgique, Instagram compterait plus de 4,5 millions d'utilisateurs, dont le public féminin est représenté à 55%<sup>19</sup>.

Le lecteur l'aura compris, à ce niveau c'est le visuel (photo et vidéo) qui prime. Être présent sur ce réseau social implique donc une maîtrise pointue de ce type de contenus et de la manière de le mettre en évidence.

Instagram propose aussi d'animer des **sessions en direct** « live » qui par la suite pourront être intégrées dans le contenu éditorial du site (replay). Comme évoqué plus haut dans ce rapport, Instagram offre la possibilité de vendre en ligne via une boutique Instagram. En tant que tel, Instagram constitue donc un système intégré qui combine publication, annonce et boutique.

Instagram est particulièrement adapté à un public B2C.

### 5.3.3.3 YouTube

Cette plateforme qui appartient à Google est le leader incontesté pour la **vidéo**. YouTube est particulièrement intéressant pour développer une **stratégie de « brand content »**. Cela permet, par exemple de démontrer son expertise dans son domaine particulier, d'affirmer son positionnement, de jouer la carte du storytelling, etc.

À l'inverse des formats habituels des réseaux sociaux, on peut très bien publier des vidéos longues (> 10 minutes) pour autant qu'elles aient une valeur ajoutée. Certaines entreprises exploitent YouTube pour présenter de nouveaux produits ou services ou prodiguer des conseils d'utilisation ou d'entretien.

D'autres n'hésitent pas à organiser des **sessions en direct** pour échanger avec leurs clients.

Un autre avantage distinctif de ce format, c'est qu'il a une durée de vie bien plus longue qu'une publication sur Facebook, Twitter ou Instagram.

Enfin, si l'entreprise ouvre un compte professionnel sur YouTube, elle disposera de nombreux outils de gestion de sa chaîne sur YouTube. En plus de personnaliser le contenu, il sera possible d'analyser les données analytiques fournies par la plateforme (Nombre de vue, audience, sources du trafic, engagement, ...).

Ce réseau est utilisable tant en B2B qu'en B2C.

---

<sup>19</sup> <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

#### 5.3.3.4 LinkedIn

Ce réseau est l'équivalent de Facebook, mais dans un **cadre professionnel** ! En termes de contenu, on y trouve à la fois des messages sous la forme de textes et des vidéos courtes.

Les entreprises peuvent être représentées à la fois en tant que profil **d'individus, page** ou **groupe**.

En termes d'utilisateurs, LinkedIn compte plus de 4 millions de membres en Belgique et près de 770 millions dans le monde.

LinkedIn doit être vu comme un outil multifonctions qui permet à la fois de promouvoir ses activités, de faire de la veille, mais également de recruter des clients et/ou des employés.

Il s'agit ici d'un réseau uniquement B2B.

Tout ce qui a été évoqué pour les autres réseaux sociaux reste valable, tant en termes d'animation de communauté, d'outils et de publicité.

#### 5.3.3.5 E-Mailing

L'utilisation de l'e-mail comme outil de communication et de promotion reste toujours à considérer. Pour ce faire, il faut disposer d'une base de données de contacts et bien entendu obtenir leur consentement explicite pour recevoir ce genre de communication.

Ce mode de communication présente un ensemble d'avantages :

- Relativement bon marché ;
- Favorise le "call to action" ("réservez maintenant") ;
- Rapide ;
- Hautement personnalisable ;
- Dont l'efficacité est mesurable ;
- Globalement bien accepté pour autant que le contenu soit intéressant pour le destinataire.

Toutefois, l'e-mailing présente quelques limites :

- L'efficacité est en diminution, en particulier auprès des jeunes ;
- La plupart des systèmes de messageries intègrent des filtres anti-spam, on n'est jamais certain que les destinataires vont bien recevoir les messages ;
- Pour l'envoi de grande quantité de mail, il vaut mieux passer par des prestataires ou des systèmes professionnels ; ...

### 5.3.4 RGPD

De nombreuses actions marketing se basent sur l'utilisation de données à caractère personnel. Ce domaine est régi par le RGPD qui encadre très strictement ce domaine.

D'abord, les entreprises doivent obtenir le consentement de la part de leurs prospects. Ce consentement doit répondre à plusieurs caractéristiques. Il doit être :

- **Explicite** (acte positif). Sont proscrites les cases précochées.
- **Spécifique et univoque** (affiché distinctement, pas noyé dans d'autres mentions ou autres conditions générales de vente ; le consentement doit correspondre à un seul traitement et une finalité)
- **Libre** (l'individu doit avoir le choix de refuser sans conséquence négative).
- **Éclairé** (informé : qui traite ? quoi ? pourquoi ? pendant combien de temps ? où sont stockées les données ? comment les données sont-elles protégées ? comment faire valoir ses droits ?)

L'entreprise doit également être en mesure de démontrer qu'elle a obtenu de la part des personnes concernées un consentement régulier (la charge de la preuve lui appartient)

Il est à noter que les gestionnaires de page Facebook (ou autres) sont considérées comme co-responsables de cette page. Si l'entreprise envisage de réutiliser les informations collectées via Facebook, il faudra informer correctement les personnes concernées quant au traitement de leurs données. Cela doit être effectué de façon concise lors de la collecte, mais aussi de façon, détaillée via la politique de vie privée, accessible, par exemple, via un lien.

Une autre obligation découle du RGPD, c'est la notion de **finalité**. Cela signifie que la finalité doit satisfaire un objectif précis, déterminé (au préalable) et légitime. Ainsi des données collectées pour la facturation et la livraison, ne peuvent être utilisées de facto à des fins marketing. Il est évidemment possible de définir une nouvelle finalité pour autant que le responsable de traitements obtienne le consentement des personnes concernées.

Selon le principe de **minimisation**, les entreprises doivent limiter la collecte de données uniquement à ce qui est pertinent par rapport à la finalité annoncée.

Pas question de garder des données collectées éternellement. Ainsi, ces données doivent être traitées pendant **une durée limitée** et cohérente avec l'objectif poursuivi. Au terme de cette durée, les données devront être effacées ou anonymisées.

Enfin, les entreprises doivent **maintenir à jour** leurs données et doivent mettre en œuvre des **mesures de sécurité** (physiques, logiques et organisationnelles) adaptées aux traitements et aux risques afférents.

Ces traitements doivent être **transparentes**, cela signifie que les personnes concernées ont un droit à l'information (Le droit de connaître la raison de la collecte des données et les conditions dans lesquelles leurs données seront traitées).

Enfin, les personnes concernées disposent du **droit d'accès** aux données, de **rectification**, **d'opposition** au traitement des données, à **l'oubli** (sous certaines conditions) et à la **portabilité** des

données (= récupérer les données personnelles dans un format structuré, utilisable par une machine).

En marge de ces obligations, les entreprises doivent également envisager de prendre en ensemble de **mesures organisationnelles et techniques** qui seront à la hauteur des risques induits par les traitements des données.

En définitive, il faut retenir que les entreprises doivent être particulièrement vigilantes quand elles envisagent de traiter des données à caractère personnel. S'écarter de ces bonnes pratiques induit un risque sur l'image de marque, mais également des sanctions de la part de l'autorité de protection des données.

### 5.3.5 Synthèse et points d'attention

Il existe une très grande variété de techniques et d'outils qui permettent de promouvoir ses activités en ligne, avec l'avantage que ces outils sont globalement accessibles aux PME.

Sans nul doute, la difficulté réside dans l'inexistence de techniques miracle, qui marche à tous les coups, contrairement à ce que des agences de communication peuvent annoncer pour attirer le commerçant, de sorte que le choix des outils à utiliser n'est pas évident. Pour ce qui est des réseaux sociaux, il en existe des dizaines. On aurait pu parler de WhatsApp, Snapchat, TikTok, Twitter et de bien d'autres. Tous ces réseaux sont potentiellement intéressants ! Le tout est de **vérifier qu'ils cadrent bien avec les objectifs, le public cible et les compétences et ressources de la PME**. Investir en référencement, e-mailing ou être présent sur un ou plusieurs réseaux sociaux doit être considéré comme **un investissement qui requiert une implication régulière et une mesure d'efficacité constante**. Disposer d'une présence sans l'animer dûment est probablement contre-productif, car l'image de marque va forcément en pâtir.

L'expérience montre que les entreprises qui se distinguent sont celles qui comprennent le mieux leurs clients et leurs prospects et qui répondent à leurs attentes. Trop souvent, les entreprises comptent sur la viralité ou le buzz pour développer leurs activités. Il est indéniable que cette approche fonctionne et que de nombreuses entreprises en ont bénéficié. Par contre, il faut être conscient que le résultat est souvent aléatoire. En effet, moins de 4% des messages sont relayés à une autre personne<sup>20</sup> !

---

<sup>20</sup> Fitzgerald, M. (2013). The myth about viral marketing. MIT Sloan Management Review, 54(3), 15.

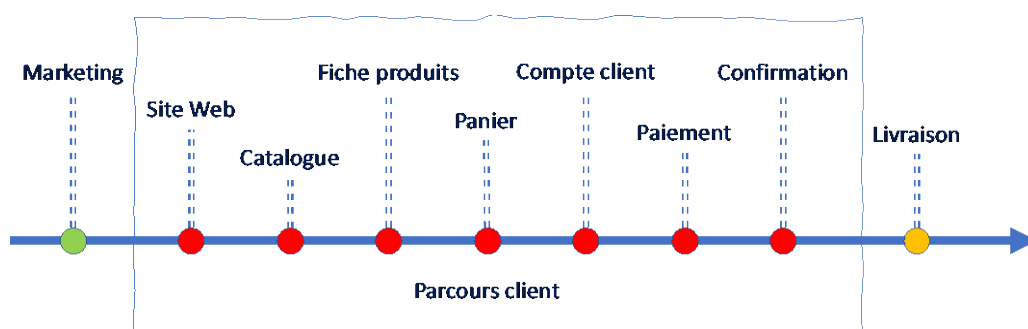
## 5.4 Concevoir la vente en ligne orientée client

Concevoir un support de vente en ligne, ce n'est pas seulement développer une plateforme, c'est surtout répondre aux attentes et aux souhaits des clients.

Au-delà des produits proposés en ligne, il y a bien d'autres facteurs qui influencent le consommateur dans sa démarche d'achat. Ce sont ces éléments que nous allons aborder dans cette partie.

### 5.4.1 Le parcours client

L'expérience client représente les émotions et les sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client ou un prospect peut avoir avec la marque ou l'entreprise, par exemple via son site Internet. Cette dimension intègre donc le marketing, mais aussi la livraison, l'installation éventuelle et même le service après-vente.



Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser plus particulièrement au parcours client sur un site Internet. Le sujet est riche et varié, il peut intégrer à la fois les informations nécessaires à la transaction, mais également la confiance envers le site, le processus de commande, etc.

L'expérience client est devenue l'enjeu majeur de l'expérience. Quand on peut trouver les mêmes produits plus ou moins partout, pour éviter que la concurrence se joue exclusivement sur les prix, l'expérience client est le facteur qui fait la différence !

En commerce électronique, ce sont les grands acteurs (Amazon, Zalando, etc) qui d'une certaine manière fixent les standards (ex. efficacité, logistique, retours gratuits, etc.). La PME doit donc impérativement se mettre à la place de ses clients et essayer d'identifier comment elle peut offrir une expérience client adaptée à sa clientèle sans pour autant combattre sur le même terrain que les leaders de l'e-commerce. Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la stratégie, il y a de nombreuses possibilités. En plus de produits ou services spécifiques, le conseil, la dimension locale et bien d'autres arguments peuvent faire la différence.

Ci-dessous, nous allons mettre en évidence un ensemble de bonnes pratiques. D'une certaine manière, ce sont les conditions minimales (mais qui font souvent défaut) pour que le visiteur ne s'enfuit pas directement !



## 5.4.2 Les bonnes pratiques

On évoque ici le site dans la globalité, indépendamment de l'offre de l'entreprise. Il s'agit à la fois de design, d'ergonomie, d'informations générales et de navigation sur le site.

Pour des visiteurs qui ne connaissent pas le site Internet, il convient de prendre en considération les principes suivants :

### Inspirer confiance

Lors de son arrivée sur votre webshop, l'internaute doit immédiatement se sentir en confiance. Cela passe par :

- **Soigner la première impression.** Il est indispensable que la première page sur laquelle l'internaute arrive lorsqu'il découvre un site soit parfaite (ou presque). Que celle-ci soit la page d'accueil, une fiche produit, ou une page de présentation de l'offre, si elle n'inspire pas confiance au premier coup d'œil, il faudra alors redoubler d'efforts dans la suite du processus de conversion, sauf si l'internaute prend la fuite directement bien entendu. Sur cette page, en plus d'un design soigné, il faut mettre en évidence des éléments qui rassurent le visiteur sur l'entreprise. En e-commerce, ces éléments portent le nom d'**éléments de réassurance**.
- **Ne pas négliger le texte.** Il vaut mieux trop écrire pour décrire le produit que pas assez. En effet, le texte de présentation couplé aux contenus média (photos et/ou vidéos) permet à l'internaute de se rassurer, de découvrir le produit, de cerner si celui-ci correspond (ou non) à ses besoins, mais aussi de faire naître l'envie de se le procurer.
- **Investir dans des photos de qualité.** Les photos floues, de mauvaise qualité et/ou des copies de celles fournies en standard par les fabricants sont à bannir du site e-commerce.
- **Avoir un site bien organisé.** Pas question d'avoir la même approche que IKEA qui transforme ses magasins physiques en véritables labyrinthes pour « piéger » ses clients. Tout doit être facile, rapide et pratique sur le webshop pour que les internautes y trouvent ce dont ils ont besoin.
- **Rendre le produit tangible** (si c'est pertinent). L'objectif est de permettre à l'internaute de se projeter, de chercher à compenser le fait que le produit n'est pas physiquement devant lui. On peut utiliser des photos, des vues 360°, des vidéos, voire de la réalité augmentée.
- **Adhérer à un label et/ou un code de conduite et le faire savoir.** Ces approches permettent de mettre en évidence les engagements d'un commerçant. Elles ont pour objectif d'accroître la confiance des consommateurs en leur offrant davantage de transparence et de garanties quant au respect de critères prédéfinis. Pour une entreprise qui ne dispose pas d'une grande notoriété sur Internet, adhérer à un système tel que celui proposé par Trustpilot ou par Google (Review score) par permet à la fois de rassurer le client quant à l'entreprise, mais également quant à la qualité de ses prestations via des enquêtes réalisées auprès d'anciens clients et dont le résultat figure sur le site Internet

### Jouer sur le côté humain

Pour l'internaute, il n'est pas toujours facile de **savoir qui se cache derrière le webshop** qu'il est en train de visiter. Est-ce un(e) e-commerçant(e) de bonne foi ou un(e) arnaqueur(euse) opportuniste ? De ce fait, il est capital que vous fournissiez un maximum d'informations (au-delà des « mentions légales ») aux clients potentiels concernant l'entreprise, ses coordonnées, les personnes qui composent votre équipe, etc.

Traditionnellement, ces informations font l'objet d'une page « Qui sommes-nous ? ». Cette page est bien souvent l'une des plus fréquentées des boutiques en ligne.

### Répondre aux besoins des acheteurs

Suivant la provenance des internautes, les moyens de paiement utilisés par ceux-ci pour régler leurs achats en ligne peuvent fortement varier. Si Paypal fait partie des modes de paiement les plus connus, il ne suffit généralement pas à contenter tous les clients (sans compter le fait que ce mode de paiement est peu avantageux pour le vendeur). Il faut donc **démultiplier les moyens de paiement offerts** (voir volet de ce rapport consacré à ces aspects).

Par ailleurs, forcer les internautes à se créer un compte pour effectuer leurs achats n'est pas toujours une bonne idée. Cela casse la dynamique de l'achat et est souvent perçu comme une contrainte par les acheteurs. Il est possible de rendre l'achat sans connexion, appelé « **Guest Check-out** ».

### Détailler la livraison

Il est ici question de plusieurs actions à réaliser pour informer les acheteurs concernant la livraison de leurs commandes :

- **Décrire les coûts de la livraison.** Cela permet aux internautes de ne pas avoir de mauvaises surprises au moment de passer au paiement.
- **Afficher une carte pour les points relais** (si ce mode de livraison est proposé).
- **Rassurer sur l'emballage.** L'internaute doit être sûr que son colis et le(s) produit(s) qu'il contient arrivent en bon état jusqu'à lui.
- **Mettre en avant toute démarche écoresponsable** (si cela fait partie des valeurs). De plus en plus de consommateurs sont attentifs aux enjeux environnementaux et sont prêts à ne pas valider leur panier par manque d'engagement de l'e-commerçant.e.
- communiquer sur la **garantie**, les contacts SAV, etc.
- Mettre en place une rubrique **FAQ**, qui contient les principales questions que les clients potentiels peuvent se poser.

### Rassurer sur le SAV

Avant même d'avoir passé commande sur votre site, il est possible que les internautes se demandent quelles seront les solutions à leur disposition si quelque chose venait à mal se passer durant la livraison ou une fois le produit déballé. Pour que l'éventualité d'un colis endommagé ou d'un produit non conforme à leurs attentes ne les bloque, il faudrait :

- Communiquer sur les retours, les garanties et la facilité de renvoyer un produit s'il ne convient pas
- Utiliser des slogans simples tels que « retours gratuits », « étiquette de renvoi dans le colis », etc.

### Soigner le design

Les fonctions importantes sont notamment la navigation, la mise en évidence de certains produits ou promotions, les liens vers les réseaux sociaux. Le visiteur s'attend à trouver dans le bas de l'écran les conditions générales de vente, les informations sur l'entreprise, les faq, etc. De la même manière, quand on clique sur le logo qui se situe habituellement en haut à gauche, on s'attend à revenir sur la homepage. En la matière, il n'existe aucune règle ergonomique, mais par habitude nous avons été conditionnés à de tels comportements. Evidemment, les entreprises peuvent s'éloigner de ce design et certaines en jouent pour marquer leur caractère original. C'est tout à fait acceptable pour autant que le visiteur ne soit pas in fine perdu.

### Respecter les obligations légales

A plusieurs reprises, le SPF Economie a relevé que de nombreux sites e-commerce ne respectaient pas la législation. En plus des infractions induites par le non-respect de la loi, le consommateur est souvent soucieux de retrouver un ensemble d'informations et de mentions légales sur les sites e-commerce. L'absence de telles informations est souvent de nature à faire fuir les prospects !

Le SPF économie via son site Infoshopping.be met en lien les bonnes pratiques avec les obligations légales. L'affichage des mentions légales participe sans nul doute à la confiance du consommateur envers un site Internet. Parmi ces informations précontractuelles, on trouve :

- Les informations relatives à l'entreprise et les biens et/ou services offerts
- Les informations sur le processus d'achat (paiement, livraison, etc.)
- La garantie légale, le droit de rétractation
- Les informations sur le SAV et en cas de litige non réglé à l'amiable
- Les conditions générales de vente
- La « privacy policy »

### 5.4.3 Les indicateurs de performance

La nature même du commerce électronique permet à la fois d'enregistrer et d'analyser de nombreux aspects de sa présence en ligne.

Certaines solutions sont orientées vers un **diagnostic technique** (disponibilité du site, rapidité, compatibilité avec un ensemble de normes ergonomiques, etc.). Parmi ces solutions on retrouve Google Web Tools, [validator.w3.org](http://validator.w3.org), Internetvista, etc.

D'autres solutions sont destinées à étudier les données relatives **au parcours client**, parmi lesquelles on retrouve Analytics de Google qui est mis gratuitement à la disposition des gestionnaires web.

A ce niveau, quelle que soit la solution retenue, on étudie habituellement :

- **Le taux de rebond** qui évalue la part de visiteurs d'un site qui sont entrés sur une page Web et qui l'ont quitté immédiatement, sans consulter d'autres pages. Un taux de rebond important peut signifier que les visiteurs estiment que le contenu du site, son design ou d'autres éléments sont inadéquats.
- **Le taux de refus** qui mesure la proportion de visiteurs qui ne mettent rien dans leur panier d'achats. Ici aussi, il peut s'agir d'un problème de confiance, de lenteur du site ou d'offre jugée pas intéressante.
- **Le taux d'abandon** qui estime la proportion de clients qui ont mis un ou plusieurs produits dans leur panier et qui n'ont pas finalisé la transaction
- **Le taux de conversion** qui représente la fraction des visiteurs qui ont finalement acheté.

Le **taux moyen de conversion en e-commerce est d'environ 3%**. Donc, sur 100 visiteurs, seuls 3 vont réellement acheter. On comprend aisément l'enjeu d'optimiser le parcours client et les étapes qui précèdent le paiement ! Autre constat, c'est que ces taux varient fortement d'un secteur à un autre, dépendant à la fois de l'intensité de la concurrence, mais également de la capacité de l'entreprise à convaincre et à fidéliser ses clients.

Les outils d'analyse permettent également :

- D'identifier les **sources du trafic** (d'où proviennent les visiteurs)
- Identifier les **pages** et les rubriques les **plus consultées**
- Identifier les **pages de sortie** (sur quelle page le visiteur arrête sa visite)
- Mesurer l'**efficacité des campagnes marketing**, etc.

Cette démarche d'analyse doit être vue comme un outil d'amélioration continue. En effet, un des apports substantiels du digital est de pouvoir effectuer des changements réguliers sur son site et d'en mesurer l'impact. Cette approche connue sous le nom d'A/B testing est vraiment importante.

#### 5.4.4 Synthèse

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de l'expérience client. Contrairement à un point de vente physique dans lequel le ou la commerçant.e peut répondre en direct aux préoccupations de ses clients, le web est un média passif, même si de nombreuses technologies visent à corriger le tir via une personnalisation plus importante.

Par conséquent, il faut pouvoir **se mettre à la place de ses clients** et anticiper leurs souhaits, demandes, préférences, questionnements, réticences, etc.

Cela implique de s'inspirer de ce que font les professionnels de l'e-commerce (veille), mais aussi de **tester en permanence** son site internet, voire de le faire tester par des tiers.

Sur cette base, il convient d'améliorer son site et une fois de plus de mesurer l'impact de ces changements.

## 6 Solutions pour la mise en place du e-commerce

### 6.1 Choisir une plateforme pour vendre en ligne

Dans cette partie, nous allons passer en revue les grandes catégories de plateformes, aussi appelées « solutions e-commerce », permettant aux entreprises, qu'elles soient TPE, PME..., de créer leur propre boutique en ligne ou, à minima, de vendre des produits ou des services sur le Web, et ce, quel que soit leur nature ou leurs activités.

Si nous ajoutons une précision quant au type des plateformes concernées par ce point, c'est tout simplement parce qu'une entreprise peut tout à fait être amenée à choisir un autre type de plateforme plus généraliste cette fois : les plateformes qui offrent l'opportunité de digitaliser un (ou plusieurs) processus inhérent(s) à une activité commerciale. Si la finalité de ces plateformes « de digitalisation » n'est donc pas l'e-commerce, celles-ci n'en demeurent pas moins à haute valeur ajoutée pour les entreprises, car elles leur permettent de tirer profit du numérique afin de fluidifier certaines actions, de gagner en productivité, de simplifier certains processus... Parmi ces plateformes, citons par exemple les solutions de prise de rendez-vous ou de réservation en ligne, les logiciels de gestion d'entreprise appelés plus communément des « ERP »...

Dans cette partie nous nous concentrons donc sur des plateformes qui permettent à une entreprise de réaliser **un parcours complet d'achat en ligne, avec la possibilité d'intégrer cette interface de vente avec des outils de gestion** (notamment l'état des stocks).

L'écosystème des plateformes de vente en ligne est constamment en mouvement. Tous les ans, de nouvelles solutions d'e-commerce, permettant aux entreprises de vendre des produits ou services de quelque nature que ce soit, voient le jour ou s'imposent tandis que d'autres disparaissent ou périclitent.

Globalement, on dénombre davantage de lancements de plateformes que de disparitions, ce qui place les entreprises dans la situation selon laquelle elles sont confrontées à un nombre toujours plus important de solutions pouvant potentiellement répondre à leurs besoins. Exemple avec l'infographie de Chiefmactec.com ci-contre.

De ce fait, si l'on se cantonne à la considération de l'écosystème des plateformes e-commerce dans son ensemble, il n'est pas évident pour une entreprise de savoir quelle(s) plateforme(s) exploiter pour créer sa boutique en ligne et/ou proposer ses produits ou ses services à la vente sur le Web.

Dans cette situation, on constate que deux erreurs sont généralement commises par l'entreprise :

1. Soit l'entreprise est paralysée face à la pléthore de solutions disponibles et en vient à mettre fin à son processus d'e-commerce parce qu'il lui est impossible de savoir à quelle(s) plateforme(s) se vouer pour avancer dans son projet ;
2. Soit l'entreprise choisit une solution au hasard, par dépit, parce qu'on la lui conseille, voire la lui impose, ou parce qu'elle en a déjà entendu parler à une ou plusieurs reprises dans le passé.

Loin d'être infaillibles, deux solutions complémentaires existent pourtant pour pallier un maximum ces deux erreurs, mais aussi et principalement pour faciliter les démarches de l'entreprise durant sa

procédure de sélection de la(les) plateforme(s) d'e-commerce qui lui permettront de créer sa boutique en ligne et/ou de proposer ses produits ou ses services à la vente sur le Web :

### 1. Filtrer les plateformes de vente en ligne en fonction de la situation propre à l'entreprise

La première solution consiste à appliquer différents filtres afin de ne croiser la route que d'un nombre limité de solutions. L'objectif de la manœuvre étant de n'être confronté qu'à des solutions aussi intéressantes et pertinentes que possible dans le cadre de son processus d'e-commerce.

Les filtres pour découvrir et puis choisir une(des) plateforme(s) d'e-commerce pour vendre des produits ou des services en ligne doivent refléter les différents facteurs qui caractérisent la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Une situation qui, comme on le constate sur le terrain, n'est soit pas du tout prise en compte par l'entreprise, soit mal cernée par celle-ci (représentation erronée ou incomplète de sa situation).

**Les principaux éléments à inventorier** et à prendre en compte du côté de l'entreprise pour filtrer les plateformes e-commerce disponibles sur le marché puis pour en choisir une (ou plusieurs) sont les suivants :

- Le lieu d'établissement de l'entreprise
- La nature de l'activité de vente en ligne qui doit être créée
  - o Vente en ligne directe ? Mise en relation entre l'offre et la demande (ex : place de marché)
- L'état actuel de l'activité commerciale de l'entreprise
  - o Une activité commerciale existe-t-elle déjà ou part-on de zéro ?
- Le type de produits ou de services à vendre en ligne
- Le type de clientèle de l'activité de vente en ligne
  - o Clientèle de particuliers et/ou de professionnels
  - o Profil de la clientèle
- Les plateformes utilisées par les concurrents de l'entreprise
- Les objectifs imaginés pour l'activité de vente en ligne
  - o Activité nationale et/ou internationale ? Taille du catalogue des produits ? Trafic attendu sur la plateforme ? Nombre de ventes par jour / semaine / mois ? ...
  - o Récolte et accès aux données personnelles des internautes et des clients
  - o Développement de l'image de marque de l'entreprise
- La volonté de l'entreprise d'être propriétaire de l'intégralité de sa plateforme
- Le budget alloué à l'exploitation de la(des) plateforme(s) e-commerce
- Les compétences internes à l'entreprise en matière de Numérique
- Le besoin en fonctionnalités et en interconnexions

Par exemple, lorsque l'on applique uniquement le filtre en rapport avec le lieu d'établissement de l'entreprise, l'écosystème des plateformes d'e-commerce s'allège drastiquement (voir image ci-dessous) plaçant ainsi l'entreprise face à nombre plus digeste de solutions à considérer.

### 2. Catégoriser les plateformes de vente en ligne

La seconde solution concerne le fait que les plateformes d'e-commerce peuvent être réparties en 3 catégories principales. Cette catégorisation permet à l'entreprise, lorsqu'elle s'appuie sur les détails de l'activité e-commerce qu'elle souhaite mettre en place, de se tourner directement vers un ensemble adéquat de solutions à considérer et parmi lesquelles elle devra faire un choix.

Les 3 catégories principales grâce auxquels il est possible de trier l'ensemble des plateformes e-commerce qui permettent aux entreprises de vendre en ligne des produits ou des services de quelque nature que ce soit sont les suivantes :

- Les plateformes places de marché (aussi appelées « Marketplaces »)
- Les plateformes en mode SaaS (locatif)
- Les plateformes à personnaliser

Enfin, terminons en soulignant le fait qu'une entreprise peut être amenée à **choisir plusieurs plateformes afin de vendre ses produits ou ses services en ligne**. Cette pluralité au niveau du choix dépend directement de la stratégie e-commerce définie dans le cadre du projet de l'entreprise. Par exemple, il n'est pas rare qu'une entreprise vende en ligne grâce à une (ou plusieurs) plateforme(s) de type « place de marché » en parallèle de son propre webshop créé avec une plateforme de type « SaaS » ou « à personnaliser ».

Toutefois, l'entreprise doit faire attention à ne pas trop en faire. Il ne sert à rien de vouloir à tout prix vendre en ligne via un maximum de canaux. Tout d'abord parce que toutes les plateformes ne sont pas toujours pertinentes. Et ensuite parce que la multiplication des canaux de vente augmente inévitablement le temps qui doit être investi pour faire connaître, gérer et développer ou simplement maintenir l'activité de vente en ligne.

## 6.2 Les plateformes “places de marché”

Le concept de place de marché a déjà été présenté précédemment.

Dans le cadre d'un projet de lancement ou de développement d'une activité d'e-commerce, les **principaux avantages** d'une place de marché peuvent conduire une entreprise à choisir ce type de plateforme pour vendre ses produits ou ses services en ligne :

- La plateforme est « prête à l'emploi »
- Les aspects techniques ne doivent pas être gérés par l'entreprise
- Le trafic de visiteurs est potentiellement (très) élevé
- L'accès facilité à une clientèle internationale
- Des services supplémentaires sont parfois proposés en option à l'entreprise

Bien entendu, une place de marché ne représente pas que des avantages pour l'entreprise qui souhaite y vendre des produits ou ses services en ligne. Pour contrebalancer, on dénombre ainsi une série d'inconvénients qui, comme on le constate sur le terrain, sont parfois méconnus des entreprises. Ce manque d'information les amène assez souvent à commettre des erreurs lors du choix de ce type de plateforme de vente en ligne.

Ci-dessous, la liste des **principaux points d'attention** dont l'entreprise doit avoir connaissance avant d'opter pour une place de marché :

- L'entreprise n'a que très peu (voire pas du tout) d'accès aux données de contact de ses clients
- L'entreprise n'a pas accès aux statistiques liées à l'audience générale de la place de marché
- Les concurrents de l'entreprise sont très souvent présents sur la place de marché, avec parfois une seule offre produit affichant en compétition les différentes offres disponibles

- La place de marché dispose d'un webdesign qui met en avant sa propre identité visuelle et non celle de chaque entreprise qui y vend ses produits ou ses services
- L'entreprise doit payer de nombreux frais pour être présente et pour vendre sur une place de marché (abonnement ou frais d'entrée ainsi que des commissions pouvant osciller entre 5 et 20% sur chaque vente)
- La place de marché peut, elle aussi, disparaître
- L'entreprise peut être exclue de la place de marché si cette dernière estime qu'elle n'a pas respecté les règles en vigueur ou est en deçà d'un certain niveau moyen (benchmark concurrentiel) de qualité de service
- L'entreprise doit signer un contrat, souvent contraignant, avec la place de marché
- La place de marché prend davantage soin des acheteurs que des vendeurs (approche « client first »)

Après avoir parcouru les différents avantages et inconvénients des places de marché, résumons que le choix d'une (ou plusieurs) de ces plateformes comme solution(s) de vente en ligne par une entreprise dépend de différents facteurs qui caractérisent sa situation.

Ainsi, **le choix d'une place de marché est envisageable** quand :

- Les marges bénéficiaires le permettent
- La création d'un webshop n'est pas possible (budget, compétence, temps...) ou est prévue dans un second temps
- La place de marché n'est qu'un canal de vente en ligne supplémentaire
- Le volume de vente doit être important

### 6.3 Les plateformes SaaS (louée)

En e-commerce, une plateforme en mode SaaS, dont le sigle signifie « Software As A Service », désigne une plateforme « louée », permettant à une entreprise de **créer son propre webshop** sans que celle-ci n'ait préalablement besoin de télécharger quoique ce ne soit ni de procéder à une installation sur son propre serveur web, ni même d'avoir réservé un hébergement web. En pratique, il suffit généralement à l'entreprise qui le désire de se créer un compte sur le site web de la plateforme SaaS et de s'acquitter d'un abonnement (généralement mensuel) pour ensuite pouvoir débiter la configuration de sa boutique de vente en ligne.

Une plateforme SaaS est développée, mise à jour, améliorée, hébergée et commercialisée par une entreprise qui en est la propriétaire. Il existe un grand nombre de solutions SaaS permettant la création de boutiques de vente en ligne. Celles-ci se différencient généralement par leurs fonctionnalités (basiques, puissantes, spécifiques à un type d'activité ou de produits...) et par leur coût pouvant aller de quelques dizaines d'euros par mois, hors commissions (ex : Ecwid, Shopify, Wizishop, Wix Stores...) à plusieurs centaines ou milliers d'euros dans certains cas (ex : Shopify Plus).

Dans le cadre d'un projet de lancement ou de développement d'une activité d'e-commerce, les principaux avantages d'une plateforme SaaS peuvent conduire une entreprise à choisir ce type de plateforme pour vendre ses produits ou ses services en ligne :

- Le webshop peut être **rapidement mis en place** avec une plateforme SaaS grâce à ses nombreux éléments « prêts à être configurés ». Pas de frais d'investissement. Juste un abonnement qui peut généralement être conclu sans engagement sur le long terme.
- **Les aspects techniques** (hébergement, mises à jour, corrections de bugs...) sont gérés par le fournisseur qui développe la plateforme. L'entreprise peut se focaliser sur la pratique du commerce en ligne.
- La plateforme SaaS est **facile à prendre en main** et propose une interface claire et intuitive à l'entreprise



- La plateforme SaaS est une **solution fiable** pour créer un webshop : pas ou peu de bugs, webshop rapide à afficher et haut niveau de disponibilité (« Up Time »)

Ces principaux avantages font partie des raisons qui expliquent la présence de plusieurs plateformes SaaS dans les classements des solutions d'e-commerce les plus utilisées / les plus populaires à l'échelle du monde ou de pays en particulier.

Bien entendu, une plateforme SaaS ne représente pas que des avantages pour l'entreprise qui souhaite l'utiliser pour créer facilement et rapidement un webshop sur lequel vendre ses produits ou ses services en ligne. Pour contrebalancer, on dénombre ainsi une série d'inconvénients qui, comme on le constate sur le terrain, sont parfois méconnus des entreprises. Ce manque d'informations amène parfois à commettre des erreurs lors du choix de ce type de plateforme de vente en ligne.

Ci-dessous, la liste des principaux points dont l'entreprise devrait avoir connaissance avant d'opter pour une plateforme SaaS :

- **Les fonctionnalités natives** de la plateforme SaaS peuvent être trop basiques comparativement aux besoins de l'entreprise, surtout lorsque celle-ci opte pour le niveau d'entrée de gamme (tarification la plus basse)
- **Le coût** que peut représenter la plateforme SaaS pour l'entreprise sur le moyen et le long terme : abonnement mensuel, thème graphique, modules de fonctionnalités, commission sur chaque vente et intervention éventuelle d'une agence web
- **L'entreprise n'a pas la pleine propriété** de son webshop, car celui-ci est hébergé sur l'un des serveurs de la société qui développe la plateforme SaaS, et les droits intellectuels sur le webdesign appartiennent généralement à la plateforme. Aucun accès direct à ce serveur d'hébergement n'est fourni. L'export du webshop pour un « déménagement numérique » n'est pas possible (ou limité). Parfois, le simple export des données du webshop (ex : le catalogue produit) n'est parfois même pas faisable.
- L'entreprise ne dispose pas nécessairement des accès suffisants pour **personnaliser** entièrement son webshop
- L'entreprise dépend du fournisseur de la plateforme SaaS. Si ses prix augmentent, l'entreprise a le choix entre les accepter ou partir. Si le fournisseur de la plateforme SaaS disparaît, son webshop ne répondra plus brusquement.

## 6.4 Les plateformes à personnaliser

Si avec une plateforme « SaaS », le service d'hébergement est fourni automatiquement avec l'abonnement à la solution sans que l'entreprise n'ait de prise sur celui-ci, la situation est différente avec la plateforme « à personnaliser ». Avec une plateforme « à personnaliser », c'est à l'entreprise (ou à l'agence web sollicitée) de prévoir et de gérer son propre hébergement web afin d'y installer la solution. Par défaut, rien n'est fourni avec la solution « à personnaliser » et sans hébergement web celle-ci n'est pas tout simplement pas exploitable en ligne.

En e-commerce, on distingue deux grands types de plateformes à personnaliser :

- **Les plateformes à personnaliser dites « propriétaires »** : Une plateforme propriétaire est développée, mise à jour, améliorée et commercialisée par une seule entreprise, celle qui a créé la solution. Le code source d'une plateforme propriétaire est confidentiel. Cette confidentialité représente l'inconvénient principal de ce type de plateforme, car cela signifie que seule l'entreprise propriétaire de la plateforme peut y apporter des modifications avancées (ex : ajout d'une fonctionnalité). En termes de tarification,

l'exploitation d'une plateforme propriétaire implique de s'acquitter d'une licence (mensuelle ou annuelle) par utilisateur. Terminons en indiquant que les plateformes à personnaliser de type « propriétaire » sont généralement puissantes en termes de fonctionnalités, d'un haut niveau de fiabilité (pas ou quasi pas de bugs) ainsi que de sécurité informatique, et utilisées généralement dans le cadre d'activités d'e-commerce d'entreprises intensives et/ou très exigeantes.

- **Les plateformes à personnaliser dites « open source »** : Une plateforme open source est développée, mise à jour et améliorée par une entreprise (Ex : Prestashop, Magento...) ou par une association de contributeur(rice)s (Ex : Wordpress/WooCommerce, Drupal...). Deux éléments font la particularité d'une plateforme open source. Avec ceux-ci viennent des avantages, mais aussi des inconvénients.
  - ⊖ **Il n'y a pas de commercialisation** : la plateforme open source est disponible gratuitement en téléchargement. N'importe qui peut donc la télécharger pour ensuite l'installer sur un serveur web (non fourni avec la plateforme) afin de créer un webshop. Toutefois, attention au fait que l'utilisation d'une plateforme open source ne signifie pas pour autant que l'entreprise se dote d'une boutique en ligne sans avoir à déboursier d'argent. En effet, en fonction de ses ressources (compétences, temps...), celle-ci peut tout à fait être amenée à solliciter les compétences d'une agence web l'amenant ainsi à s'acquitter d'un montant plus ou moins élevé pour le travail à réaliser.
  - **Le code source est ouvert** : L'intégralité des fichiers qui contiennent le code qui constitue la plateforme est accessible publiquement. N'importe qui disposant des compétences techniques nécessaires (l'entreprise, un développeur...) peut donc consulter le code et y apporter autant de modifications que désiré. En plus, l'ouverture du code source de la plateforme permet l'émergence d'une communauté qui contribue directement à son évolution. Cela prend notamment la forme de créations de modules de fonctionnalités qui sont ensuite proposés en ligne, gratuitement ou non, via une (ou plusieurs) bibliothèque(s) de modules aux autres utilisateurs de la plateforme désireux d'enrichir leur propre webshop en fonctionnalités.

Les caractéristiques des plateformes à personnaliser de type « open source » font partie des raisons qui expliquent la présence de plusieurs d'entre elles dans les classements des solutions d'e-commerce les plus utilisées / les plus populaires à l'échelle du monde ou de pays en particulier.

## 6.5 Travailler avec une agence web / freelance

Que ce soit avant ou après avoir choisi la plateforme de vente en ligne avec laquelle créer et gérer son webshop, une entreprise peut être amenée à solliciter une agence web afin d'avancer dans son processus d'e-commerce.

En fonction de la situation de l'entreprise, celle-ci peut confier diverses tâches à l'agence web. Parmi celles-ci, citons, par exemple, l'identification de la plateforme qui répond à ses besoins, la création complète de la boutique de vente en ligne sur base d'un cahier des charges, l'amélioration globale de la version du webshop déjà en place (qu'il ait été créé par l'entreprise, l'agence elle-même ou un précédent prestataire), le développement, l'installation et/ ou la configuration d'une fonctionnalité précise, l'interconnexion du site d'e-commerce avec un autre outil numérique...

Si à première vue, la sollicitation d'une agence web et la collaboration avec celle-ci ne semble pas être un parcours particulièrement compliqué pour l'entreprise qui souhaite vendre ses produits ou ses services sur le Web, on recense toutefois un certain nombre de points qui, en pratique, sont la

source de péripéties qui impactent plus ou moins lourdement l'activité de vente en ligne en cours ou en devenir.

- **Il faut trouver les compétences attendues** : un gap peut exister entre les besoins d'une entreprise et les réponses proposées par les agences en activité. Par exemple, une entreprise qui exploite une plateforme e-commerce trop ancienne ou qui est la propriété d'une société aujourd'hui disparue ne trouve pas/plus nécessairement d'agence(s) en mesure de l'aider à entretenir son webshop. Dans un autre registre, si l'entreprise ne vend en ligne que par l'intermédiaire d'une place de marché (Ex : eBay), il faut dénicher une agence effectivement spécialisée dans les techniques commerciales spécifiques à la place de marché en question
- **La fiabilité de l'agence web** : Une agence web n'est rarement qu'un simple exécutant pour une entreprise, surtout lorsque celle-ci est de (très) petite taille. Il s'agit plus souvent d'un véritable partenaire, expert de son secteur, en qui l'entreprise a confiance et sur lequel elle doit pouvoir compter dès qu'elle en a besoin. Cependant, sur le terrain, on constate que des entreprises font les frais d'un écart entre le discours commercial et les actes de l'agence. Non-respect du prix annoncé et/ou des délais, absence de suivi, délai de réponse ou d'intervention élevé, manque de considération... sont autant d'aspects sur lesquels une agence web peut manquer de fiabilité.
- **La qualité des prestations de l'agence web** : Ici aussi un écart entre le discours commercial et les prestations de l'agence peut être constaté. Cet écart concerne majoritairement les prestations de réalisation (ex : création de la boutique en ligne, ajout d'une fonctionnalité...). Si dans la majeure partie des cas, on parle principalement de déception de l'entreprise sur le plan du ratio « Rapport Qualité/Prix », il arrive parfois que le manque de qualité des prestations de l'agence prive complètement l'entreprise d'un webshop fonctionnel.
- **Le coût des prestations de l'agence web** : Outre le ratio « Rapport Qualité/Prix » évoqué au point précédent, il est ici question de la disparité de prix qui peut exister entre plusieurs agences. L'erreur que l'entreprise doit éviter est de s'engager avec la première agence venue. Pourtant, sur le terrain, on constate que la plupart des entreprises ne consultent pas ou quasiment pas le marché. En passant à côté de l'opportunité que représente le fait de « faire jouer la concurrence » dans la négociation commerciale, certaines entreprises surpaient leur webshop les privant ainsi d'un budget qui aurait pu être investi dans d'autres branches de leur activité de vente en ligne (ex : le marketing)
- **L'expérience et la pérennité de l'agence web** : L'entreprise doit procéder à deux vérifications avant de s'engager avec une agence web. La première vérification vise à identifier si l'agence dispose de l'expérience et des compétences nécessaires pour assurer les prestations de qualité qu'elle propose, par uniquement en développement web, mais spécifiquement en e-commerce et si possible avec une expérience réussie dans le même secteur d'activité. La seconde vérification consiste quant à elle à estimer si la relation commerciale qui lie l'entreprise et l'agence peut être établie sur le long terme ou si l'agence est susceptible de disparaître avant cela, ou de pivoter vers d'autres activités.
- **Le transfert de la propriété intellectuelle** du webshop et des éléments qui le composent ainsi que la transmission des accès administrateurs : Payer une agence web afin d'obtenir un site d'e-commerce, c'est bien. Être l'entreprise qui dispose de tous les accès administrateurs et qui est la propriétaire du webshop, de son nom de domaine, de l'hébergement web, de tous les contenus et des autres éléments qui composent « l'œuvre », c'est mieux. Sur le terrain, on croise encore de trop nombreux cas où l'entreprise ne dispose que d'accès limités à l'administration de la plateforme qu'elle exploite, où la propriété intellectuelle des contenus de son webshop ne lui a pas été cédée, où le nom de domaine qui permet d'accéder à sa boutique en ligne n'est pas réservé avec une licence en son nom ...

## 7 Recevoir des paiements en ligne

### 7.1 Encaisser soi-même en ligne n'est pas incontournable

Une approche « web-to-store » implique juste d'exploiter le numérique pour faire connaître son offre et inciter à se rendre en point de vente physique pour mieux cerner l'offre, obtenir des éclaircissements, puis de prendre la décision finale et payer sur place.

Dans l'approche « e-commerce », le vendeur proposera au prospect d'assurer en ligne l'ensemble du parcours client, y compris la prise de commande ferme et le paiement. Cette étape d'encaissement en ligne ne doit toutefois pas forcément être assurée par l'e-commerçant lui-même.

Rappelons qu'il est possible de vendre sur des plateformes de tiers, notamment les marketplaces. Celles-ci assurent presque toujours elles-mêmes le processus d'encaissement. Cette opération est généralement incluse dans la commission perçue pour la gestion de la transaction. L'e-commerçant n'a donc pas à se soucier techniquement du paiement s'il a recours à une marketplace. Le service est en plus généralement performant, les marketplaces connaissant bien les bonnes pratiques, en veillant notamment à proposer un panel large de moyens de paiement à leurs clients afin de réduire au minimum les freins à l'achat.

Si l'e-commerçant opte pour vendre sur son propre e-shop, et qu'il n'est pas encore prêt à investir, la piste d'un e-shop généré sur une plateforme commercialisée en mode SaaS sera probablement suivie. Beaucoup de gestionnaires de ce type de plateforme proposent une solution de paiement intégrée. Parfois même celle-ci est imposée (surtout si l'e-commerçant opte pour l'abonnement de base). La plateforme perçoit une commission pour cette opération, dont elle reverse une partie à la solution tierce de paiement en ligne. La satisfaction est souvent moindre que pour le service rendu par les marketplaces, car les plateformes travaillent avec un nombre limité de partenaires, souvent un seul, avec donc un risque de ne pouvoir accepter qu'un nombre limité de moyens de paiement sur son e-shop. Le souci se pose notamment avec certaines plateformes étrangères qui ne proposent par exemple pas Bancontact parmi les solutions d'encaissement. Certaines ne proposent même que Paypal. Nous verrons plus loin que cela consiste en un frein au développement. Heureusement d'autres permettent à l'e-commerçant de sélectionner parmi un panel plus large de solutions de paiement.

### 7.2 Plusieurs mythes sur l'encaissement en ligne

Le choix sera en tout cas nettement plus important si l'e-commerçant opte pour une plateforme e-commerce technique à installer sur un serveur de son choix (voir 6.4). Pour augmenter leur attractivité, les prestataires de paiement veillent à développer des modules (plug-in) compatibles techniquement avec les principales plateformes sur le marché.

L'e-commerçant aura alors le choix d'installer ces modules (parfois payants) sur son e-shop, puis de les activer après avoir signé un contrat avec le prestataire de paiement en ligne.

Nous relevons sur le terrain que beaucoup d'e-commerçants débutants méconnaissent les processus de paiement en ligne, certains pensant même naïvement qu'il suffit de créer sur son e-shop un formulaire de récolte des données des cartes de paiement, solution qui existait au début de

l'e-commerce, mais qui a été rapidement abandonnée vu la facilité que les hackers avaient à pirater le serveur informatique de l'e-shop et à exploiter les données de paiement récupérées, en vidant les cartes de crédit qui avaient été stockées. D'autres pensent que l'interlocuteur qu'ils auront en la matière est le chargé de relation de leur banque professionnelle, alors que, en Belgique, aucune (sauf Europabank) ne propose directement ce service d'encaissement en ligne. Certaines interviennent néanmoins comme revendeurs pour des prestataires de paiement électroniques (ex : ING, KBC). Toutefois la part de marché des banques est de moins de 5%, pour plus de 95% aux sociétés spécialisées.

Très fréquemment, les e-commerçants confondent les termes de jargon sur le sujet, notamment la distinction entre : « types de paiement » (ex : cartes de crédit), « moyens de paiement » (ex : Visa), « processeurs » ou « prestataires de service de paiement » (PSP ; ex : Payzen), « collecting » ou « acquéreurs » (ex : EMS). On entend par exemple « *j'accepte Stripe sur mon site web* » ou « *mon prestataire de paiement en ligne est Bancontact* ».

Enfin beaucoup de commerçants physiques qui ouvrent un canal de vente en ligne parallèlement pensent qu'il suffit de faire un avenant au contrat existant avec la société de location du terminal physique de paiement en magasin pour accepter le paiement en ligne, et s'imaginent que les frais de transaction sont du même ordre. Or, les commissions sont significativement plus importantes (réduisant donc un peu les marges en comparaison avec une vente en comptoir) et, si certains prestataires proposent effectivement juste un avenant, il est parfois judicieux de faire son marché en consultant des prestataires exclusivement spécialisés dans les paiements en ligne. Il sera ainsi possible de mieux faire jouer la concurrence et d'obtenir un rapport service/prix optimum par rapport à ses attentes.

## 7.3 Évolution vers plus de simplicité contractuelle, technique et plus de compétition

Jusqu'environ la décennie 2010, le marché du paiement en ligne n'était guère compétitif en Belgique, avec un acteur historique dominant et une certaine complexité à trouver ailleurs une offre complète.

Des acteurs étrangers ont pris position en Belgique. La compétition s'est sensiblement accentuée depuis, car, même si on observe un phénomène de concentration, le secteur est caractérisé par un grand dynamisme, par une ouverture réglementaire voulue par la Commission européenne (Directives Services de Paiement, ouvertures à la concurrence), et par des innovations tant techniques qu'ergonomiques qui ont permis à des startups de rebattre les cartes, à un rythme presque tous les 3 ans. L'offre est abondante.

Il est maintenant nettement plus facile de trouver une solution adéquate, même pour des projets au stade de débutant (c'était difficile auparavant), grâce notamment à l'arrivée d'acteurs qui combinent l'activité de PSP et d'acquéreurs, en étant des prestataires « full service », avec un contrat unique et une solution plug & play.

## 7.4 Comment choisir son prestataire de service de paiement ?

Paradoxalement, l'erreur la plus souvent commise a été de ne pas avoir fait de choix, mais de s'être laissé imposer un prestataire par le développeur ou l'agence web, souvent par ignorance (on s'imaginait que la restriction est de nature technique).

Or, surtout depuis quelques années, il est nettement plus facile techniquement d'ajouter à un e-shop un module de paiement d'un prestataire (hormis le cas de certaines plateformes en mode SaaS évoqué ci-dessus ainsi que pour quelques plateformes techniques propriétaires). Sur le terrain, on relève que si le prestataire recommande un PSP, c'est très souvent par facilité, parce qu'il s'est formé à l'installation du module correspondant (ou que le PSP a payé la formation des développeurs). Mais il aurait pu assez aisément en installer un autre. Signalons aussi une pratique, très répandue dans le secteur, de rétrocession de commission de la part de PSP envers les agences qui obtiennent la signature de leurs clients pour un contrat de paiement d'au moins un an. Elles sont rémunérées comme « apporteurs d'affaires ». L'e-commerçant ignore souvent cela.

**Le premier conseil est donc de ne pas se laisser imposer le prestataire par son développeur.**

Évidemment, **le critère « coûts »** est important, puisqu'il rogne la marge bénéficiaire. Il s'exprime avec plusieurs paramètres :

- un abonnement mensuel (mais c'est de – en – fréquent pour les nouveaux contrats),
- un coût par transaction (avec souvent une commission comprenant un montant fixe de quelques centimes + un %) + des frais de change éventuels,
- un surcoût pour des services optionnels, et des coûts ponctuels pour des opérations particulières (ex : cash back).

Il faut globalement **prévoir entre 1% et 3% du montant des transactions TVAC**. Bien entendu ces commissions sont négociables, et sont dégressives en fonction du volume.

Le prix ne doit toutefois pas être le seul critère. De notre expérience, il apparaît important que **l'e-commerçant soit attentif aux conditions contractuelles** proposées : par exemple la durée d'engagement minimum, le minimum mensuel de facturation par le prestataire, les limites de garanties et responsabilités en cas de fraudes, les situations couvertes ou pas, les types de produits exclus, les délais de versement de l'argent, le système de SAV en cas de souci technique / contestation de transaction...

L'e-commerçant doit être **également attentif** :

1. à **l'ergonomie** et aux possibilités de personnalisation du module de paiement sur l'e-shop (plus le processus sera fluide en front-office (au niveau du tunnel d'achat), moins le taux d'abandon sera élevé, en particulier sur smartphone, ce qui a donc un impact sur le CA) ;
2. ainsi qu'également à la qualité et aux **fonctionnalités** proposées par l'interface de back-office (des outils de rapprochement bancaires, de recherche et d'exportation de données, de scoring du risque de fraude, de gestion des remboursements... peuvent faire gagner un temps précieux à l'e-commerçant et à son comptable).

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

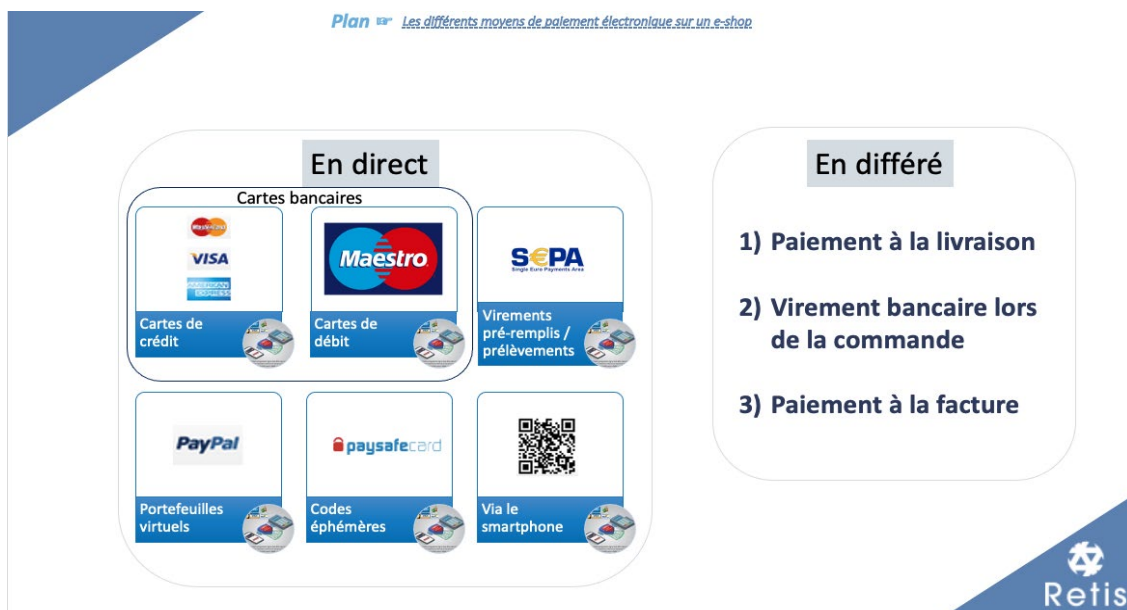
## 7.5 Comment choisir les moyens d'encaissement en ligne

L'époque où l'e-commerce se réalisait uniquement par carte de crédit est révolue. Dans beaucoup de pays, il ne s'agit même plus du premier moyen de paiement en ligne (comme en Belgique).

Par ailleurs, si la plupart du temps l'e-commerçant souhaite l'encaissement en ligne en simultanéité avec la prise de commande en ligne, il peut aussi opter pour un **paiement différé** :

1. demander par exemple à l'acheteur d'encoder un **virement** sur son compte via webbanking ou via un code QR / un « lien de paiement » envoyé par e-mail, ou encore de transmettre un chèque (ce qui reste encore apprécié comme mode de paiement par plus de 5% des Français),
2. demander un **paiement lors de la livraison** (proposé par exemple en option par bpost),
3. accorder un **paiement à la facture** après réception (très courant en BtoB, mais aussi en BtoC pour des biens peu propices à la fraude organisée).

Les différentes solutions sont reprises dans le schéma ci-dessous, extrait de la formation que RETIS anime sur ce sujet, présentant les caractéristiques, les avantages et inconvénients de chacune.



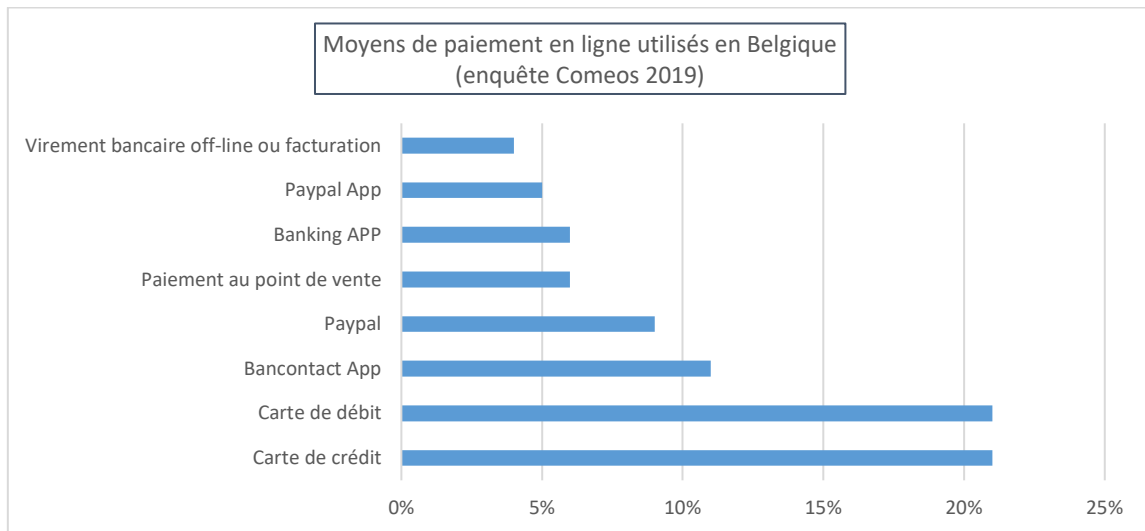
Par **portefeuilles virtuels** (appelés aussi « Wallets »), on entend les systèmes permettant un transfert d'avoir d'un portefeuille non bancaire à un autre via généralement un login et un mot de passe, tel que Paypal, Google Pay, Apple Pay, Amazon Pay, Skrill, Alipay (Ant Group), WeChat Pay (Tencent),... Les codes éphémères sont plus utilisés pour l'achat de services et de biens dématérialisés (ex : vidéos, pdf) de faible valeur (ex de prestataires : Paysafecard, Ticketsurf). Il existe également des **bons de valeur** (vouchers / cartes cadeaux) dématérialisés, propres à une enseigne, ou parfois multi-enseignes. Pour l'instant, si quelques Villes ont diffusé des vouchers à leurs citoyens pour inciter à acheter local, très peu ont dématérialisé ceux-ci afin de permettre des achats en ligne locaux.

A noter une nouvelle catégorie d'offres de paiement en ligne, qui consiste en une variante de la 1<sup>ère</sup>, en proposant un **crédit BNPL** (Buy Now – Pay Later), en fort essor depuis 2 ans. Une réflexion devrait être menée au niveau européen, car pour l'instant les réglementations nationales divergent. La Belgique est parmi les plus protectrices du consommateur (délai seulement de 2 mois), ce qui peut se comprendre, car ce mode de paiement, par son aisance à obtenir le crédit, peut contribuer à un surendettement (et à de très mauvaises surprises avec des charges importantes en cas de retard de remboursement des mensualités), en particulier auprès des jeunes, catégorie la plus friande de cette solution. Par contre, d'autres pays sont plus laxistes, ce qui crée des **distorsions de concurrence entre e-commerçants** (pour certaines activités, plus de 50% des jeunes se dirigent vers un e-shop proposant le paiement en 3-4 fois sans frais).



## 7.6 Bien tenir compte de la localisation des acheteurs

En Belgique, la répartition entre types de paiement en ligne est la suivante, selon l'enquête réalisée par Comeos :



Une enquête plus récente (3T 2021), réalisée par BeCommerce et GfK, révèle que, la crise sanitaire ayant poussé un plus grand nombre de belges à acheter en ligne, le curseur s'est déplacé en faveur de la carte de débit (surtout Bancontact en Belgique) qui aurait 44% de part de marché, contre 28% pour la carte de crédit, 10% pour Paypal, et 5% pour les transferts bancaires en ligne.

Il est donc presque incontournable pour un e-commerçant souhaitant vendre en ligne en Belgique de proposer tant l'acceptation des cartes de crédit et les cartes de débit. Et il est intéressant de proposer également Paypal et/ou un moyen de paiement en différé. Malheureusement la mauvaise pratique de ne proposer que les cartes de crédit / Paypal est assez fréquente auprès des e-commerçants débutants. L'expérience montre pourtant que, **plus l'e-commerçant propose des moyens de paiement différents, plus il lève les réticences au paiement en ligne, donc augmente le taux de conversion, avec dès lors un chiffre d'affaires supérieur.**

L'erreur de se limiter aux cartes de crédit et/ou à Paypal est également commise par ceux qui veulent vendre en ligne à l'international. Or, elle est encore plus impardonnable : si ces 2 moyens de paiement ont bien la caractéristique d'être internationaux, dans de nombreux pays non anglo-saxons, ils ne sont pas dominants. Même au niveau de l'Union européenne : pour des raisons historiques et parfois culturelles, **le paysage des moyens de paiement en ligne reste un patchwork**, avec souvent un moyen de paiement dominant purement national (par exemple iDeal aux Pays-bas, encore plus incontournable que Bancontact pour la Belgique ; en Allemagne, le consommateur apprécie le prélèvement SEPA ; en Italie, les « wallets » permettant l'usage indirectement du cash ; au Danemark Dankort,...).

En dehors de l'Union européenne, cela peut être encore plus hétérogène, avec par exemple en Afrique (Maroc, Egypte, Kenya,...) la prédominance souvent du paiement à la livraison et des Wallet mobiles. Dans certains pays, les cartes de crédit internationales sont inaccessibles pour les consommateurs. Ainsi, en Chine, le paiement via Wechat et Alipay est dominant. Plusieurs pages seraient nécessaires pour détailler la situation dans les différents marchés à la grande exportation.

## 7.7 La fraude au paiement en ligne

Les fraudeurs ciblent préférentiellement les nouveaux sites, sachant que leurs gérants sont peu expérimentés, pas encore aguerris et parfois même disons « naïfs ». Sur le terrain, les surprises sont fréquentes (on pense naïvement que cela n'arrive qu'aux sites bien connus).

Les **conséquences financières sont en fait très souvent supportées par le vendeur** (le consommateur étant techniquement et juridiquement plutôt bien protégé s'il achète auprès d'un vendeur officiel situé en Europe). En effet, **les contrats avec les prestataires de paiement répercutent souvent la fraude sur le vendeur**, parfois avec des clauses qui flirtent avec l'abus de rapport de force ou qui tirent avantage de la difficulté d'apporter une preuve contraire. Heureusement la généralisation du 3D Secure et plus globalement la Directive DSP 2 sur les services de paiement (imposant une authentification « forte », avec au moins 2 systèmes différents sur les 3 de validation des opérations : élément de connaissance comme un mot de passe, élément d'inhérence comme une empreinte digitale, élément de possession comme un Digipass, un smartphone, une montre connectée) diminue sensiblement le risque en intracommunautaire. Par contre, les mauvaises surprises arrivent encore fréquemment pour des opérations impliquant un continent différent (pays du détenteur de la carte – pays où s'est déroulée l'opération – pays où est livré le colis).

Le taux de rétrofacturation<sup>21</sup> en France est de 6,9% selon Worldline. La Banque de France a publié en 2020 un taux de fraude moyen de 1€ pour 575 € de C.A. (soit 0,174%), mais ce taux explose hors zone SEPA (plus de 1%). Beaucoup d'e-commerçants, pas assez attentifs, voient leur taux atteindre 2 à 3%. Et cela peut être exponentiel, car malheureusement les tuyaux d'e-shops non sécurisés circulent vite sur le dark web. À cet égard, il serait intéressant qu'un indicateur semblable soit calculé au niveau de la Belgique et que plus d'informations circulent sur la fraude à l'attention des professionnels et pas uniquement du grand public.

L'e-commerçant devrait adopter les mêmes **réflexes de prudence en ligne** qu'en magasin physique, lorsqu'il contrôle par exemple les billets de banque pour éviter de rendre de la monnaie sur un faux billet.

Les **bonnes pratiques** consistent à :

- prévenir, notamment en ne validant pas automatiquement et aveuglément les opérations, en souscrivant à un outil technique de détection d'opérations suspectes, en redoublant de prudence lors de transactions internationales,
- mais également à réagir, ce qui implique notamment de se réserver des preuves fiables (de retrait du colis, d'horodatage, de logs au serveur,...). Trop souvent la CCU (Crime Computer Unit) doit refermer une enquête par manque d'éléments fournis par l'e-commerçant victime d'une fraude. Les enquêtes internationales sont très longues et très peu aboutissent.

## 7.8 Recommandation globale par rapport à cette thématique

Il paraît judicieux de mieux informer l'e-commerçant sur ces aspects (fonctionnement du paiement en ligne, les différentes solutions, les différents acteurs) pour partir dès le départ du bon pied.

---

<sup>21</sup> Le chargeback, ou rétrofacturation, permet, sous certaines conditions, de se faire rembourser un paiement en ligne effectué par carte bancaire.

Il a lieu toutefois de noter que, par rapport à d'autres points évoqués dans ce rapport, **il est rarissime qu'un projet d'e-commerce échoue pour des raisons liées aux paiements.**

Quand il y a un souci, par exemple un choix insuffisant de moyens de paiement, l'e-commerçant s'en rend compte généralement et peut assez facilement rectifier le tir. Par contre, cela joue plus au niveau de la rentabilité. Il est relevé que les grands acteurs sont bien informés en la matière, sont bien rompus aux négociations des contrats et à chercher les meilleurs processeurs et acquéreurs, de sorte qu'il est observé facilement une possibilité de réduction des coûts.

Enfin, **il reste essentiel de sensibiliser à la fraude au paiement en ligne**, pour faire échouer le maximum de tentatives, **et plus globalement à la sécurité informatique.** En effet, le plus facile pour un hacker n'est pas de tenter de trouver une faille dans le serveur d'un e-shop, mais plutôt de faire du phishing puis de réutiliser le mot de passe sur la plateforme, ou d'installer un logiciel espion sur l'ordinateur de l'e-commerçant pour intercepter le mot de passe tapé, voire encore plus simplement en y allant à l'aléatoire, beaucoup de vendeurs débutants ayant opté pour un mot de passe basique, beaucoup trop simple à retrouver.

## 8 Servir - Livrer

### 8.1 Assurer la livraison n'est pas incontournable

#### 8.1.1 Livraison possible sous forme dématérialisée

Vendre en ligne n'implique pas forcément de devoir se préoccuper de la livraison physique :

- Plus de la moitié de l'e-commerce consiste en Belgique à **vendre des services** (ou des droits d'accès à des services qui peuvent être dématérialisés, comme des billets de transports, des tickets spectacles, des bons de réservation de nuitées...).
- De plus, grâce au numérique, certains **biens peuvent être dématérialisés** (comme des boîtes d'installation de logiciels, des livres, des CD de musique...).

Les préoccupations logistiques ne sont pas pour autant complètement inexistantes dans ces cas, mais elles seront généralement moins conséquentes et surtout, elles seront presque toujours liées à la plateforme d'e-commerce utilisée. Celle-ci devra, en plus de gérer le tunnel de commande, l'encaissement, et la confirmation de commande, assurer le téléchargement du fichier demandé (soit directement le produit dématérialisé souhaité, comme le fichier de musique, soit le droit d'accès à un service sous la forme d'un ticket de réservation contenant par exemple un code QR), ou le droit d'accès à un « extranet » (un compte-client privatif) et/ou à une application mobile de streaming par exemple.

Dès lors le **point d'attention en cas de livraison sous forme dématérialisée** sera d'effectuer le bon **choix de plateforme technique** (et généralement de module d'extension chargé de « délivrer » le fichier, avec une attention plus particulière souvent sur la fraude, en particulier l'usurpation d'identité, ainsi que de la correcte gestion des droits intellectuels et de la TVA (gestion des DRM, détection du pays de téléchargement...)).

#### 8.1.2 Livraison sous forme matérielle.

Pour les autres activités d'e-commerce dont le bien ne peut être dématérialisé, l'e-commerçant peut bien entendu assurer lui-même le service, mais peut préférer outsourcer cette activité. Nous y reviendrons.

Rappelons également l'approche « dropshipping », qui consiste à ne pas acheter en gros des produits et les stocker en vue de les vendre au détail, mais plutôt de proposer à la vente des produits détenus par un fabricant / importateur et demander à celui-ci de l'expédier directement chez le client final sans transiter par le vendeur.

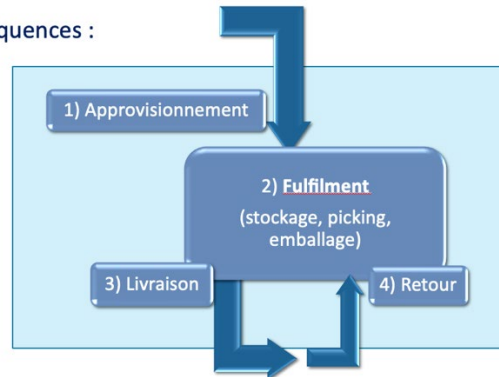
### 8.2 Plusieurs mythes sur la logistique – Problèmes rencontrés

Comme pour les autres domaines évoqués précédemment, il est observé sur le terrain une méconnaissance de beaucoup de porteurs de projets en e-commerce sur les tenants et aboutissants autour de la logistique.

Il a même été fréquemment entendu que certains s'imaginent que quand un e-shop mentionne « livraison gratuite », l'e-commerçant a pu s'arranger pour ne devoir assumer aucun frais en la matière (!). Ils demandent parfois même quel est le filon pour pouvoir obtenir cet avantage... Évidemment ils tombent de haut quand ils reçoivent une offre de prix d'un transporteur.

Encore plus fréquemment, le porteur de projet ne se préoccupe que de la phase « expédition au client », sans tenir compte des autres maillons, tout aussi importants, de la logistique, notamment ce qui est appelé le fulfilment<sup>22</sup>.

Les 4 grandes séquences :



Enfin, les **implications réglementaires** sont particulièrement peu connues, ce qui engendre des contentieux avec la clientèle.

- 1) Le problème n°1 est le respect de la **réglementation en cas de rétractation** (des frais sont retenus indûment, le remboursement ne s'effectue pas dans les délais...),
- 2) puis le respect de la **réglementation en cas d'exercice de la garantie de conformité** (ex : frais retenus si le problème est repéré plus de 2 jours après réception du colis),
- 3) puis le respect des **obligations en cas de défaillance au niveau de la livraison** (dédouanement du vendeur qui invite l'acheteur à « s'arranger » avec la société de livraison, non-renvoi d'un 2<sup>e</sup> produit,...).

La logistique est en fait le « talon d'Achille en e-commerce », et un des principaux facteurs d'échec pour les e-shops dans la phase « développement ».

Ainsi l'enquête 2017 de COMEOS soulignait que la logistique était de très loin le problème n°1 relevé par les e-consommateurs belges

---

<sup>22</sup> Fulfilment (ou fulfillment) = les opérations dans l'entrepôt qui précèdent l'expédition d'un paquet : réception des palettes / colis des fournisseurs; éventuel reconditionnement, puis stockage, puis préparation des commandes (« picking »: retrait du stock des différents produits commandés, rassemblement des articles, puis « packaging », impression du bon de livraison).

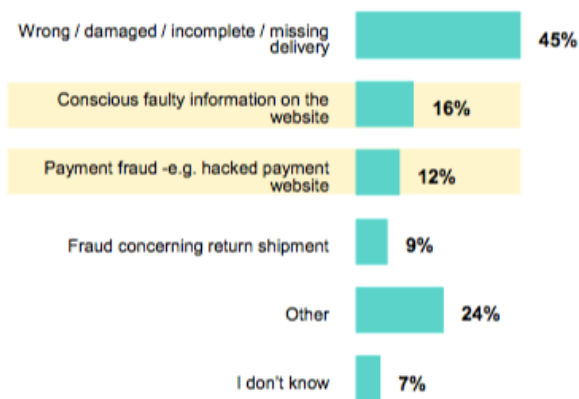


Figure 18 Pourcentage des e-commerçants déclarant un problème rencontré au cours de l'année (Enquête Comeos 2017)

C'est sur ces aspects que Test-Achats relève le plus de plaintes. Il en est de même au niveau de l'Inspection Economique (juste après la problématique du spam).

	Nombre	(en %)
Spam (b)	2.760	37,6
Absence de livraison de tout produit ou service payé à la commande (a)	1.143	15,6
Phishing (b)	1.085	14,8
Prix abusif des tickets de concert vendus en BE et revendus sur des sites web étrangers (a)	598	8,1
Publicité électronique non sollicitée (b)	557	7,6
Contrefaçon (a)	391	5,3
Pratiques commerciales trompeuses (a)	317	4,3
Manière de recueillir le consentement à conclure un contrat de consommation (Achats forcés) (a)	233	3,2
SMS surtaxés (b)	87	1,2
Obligation de transparence du prestataire de services, du prix des biens et services, absence d'identification (a)	67	0,9
Travail frauduleux (a)	61	0,8
090X (b)	32	0,4
Vente pyramidale (a)	10	0,1
Pratiques commerciales agressives (a)	1	0,01
<b>Total</b>	<b>7.342</b>	<b>100,0</b>

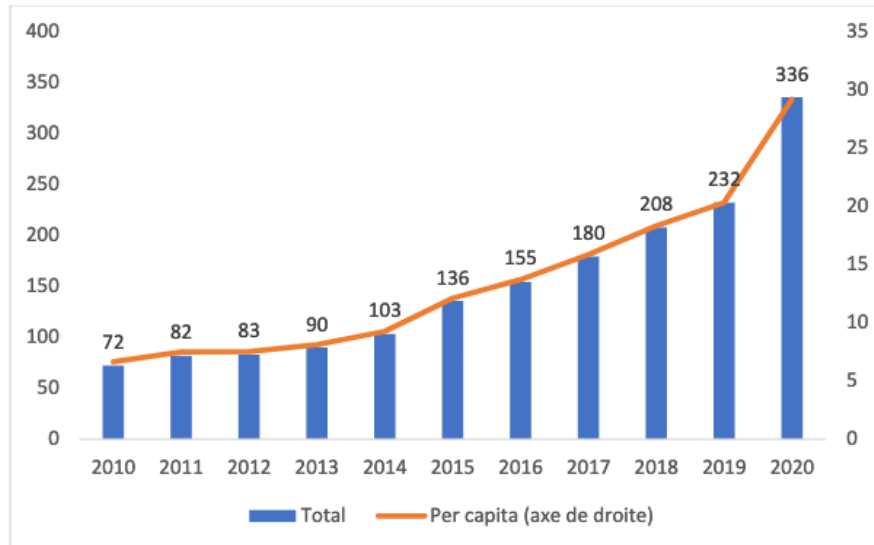
(a) Signaux relevant de la compétence de la Direction générale de l'Inspection économique.  
(b) Autres signaux.  
Source : SPF Economie - Direction générale de l'Inspection économique.

Ces plaintes sont le sommet de l'iceberg. La plupart du temps, le consommateur ne va pas jusque-là. Néanmoins il ne manquera pas de signaler sa mauvaise expérience sur les réseaux sociaux (posts souvent très viraux) ainsi que sur des plateformes de recueil d'avis, ce qui nuira à la réputation de l'e-commerçant, et donc réduira ses perspectives de développement bien au-delà de la simple perte du client déçu.

Or **beaucoup de petits commerces ne se rendent pas compte de l'amplification en ligne du « bad buzz »** et ont malheureusement choisi une politique du SAV qui historiquement consiste à « s'asseoir » sur les plaintes des consommateurs, attitude catastrophique à l'heure du « consommateur » (consommateur qui dispose de canaux de communication efficaces pour s'exprimer). Un pourcentage important d'abandons d'e-shops est lié à une (absence de réaction appropriée à une) mauvaise réputation en ligne.

## 8.3 Evolutions

L'activité « colis » est en pleine croissance, comme l'indique ce graphique indiquant le volume de services express & colis (par millions d'unités, ainsi que par unité / habitant).



Source : IBPT

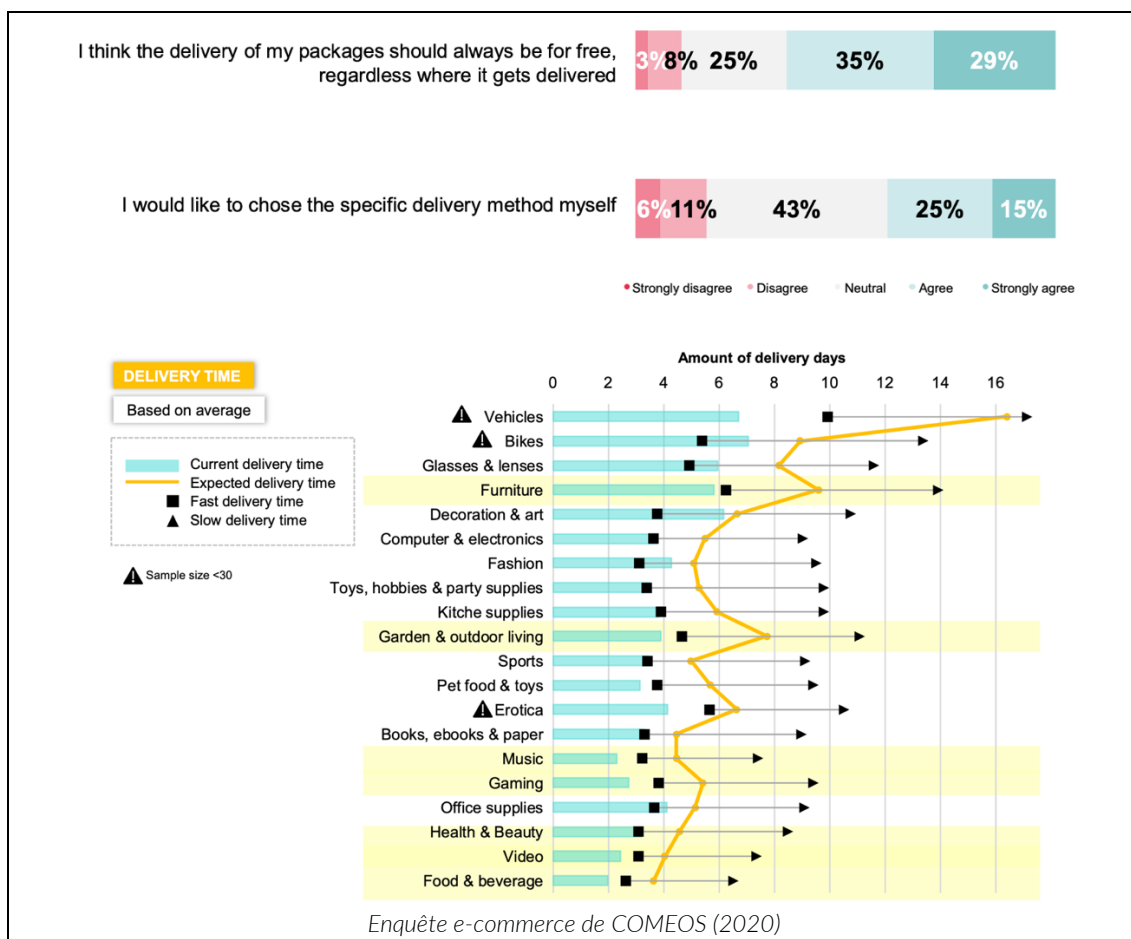
### 8.3.1 L'expérience utilisateur prime

Le consommateur a pour l'instant tendance à considérer comme référence **l'expérience utilisateur** qu'il obtient de la part **des grandes marketplaces** qui assurent la logistique elles-mêmes (comme Amazon, Bol, Coolblue, Aliexpress). A ses yeux, il s'agit de la norme de service qui devrait être obtenue partout en e-commerce. Or ces acteurs ont investi énormément en la matière et ont en plus opté pour une politique de SAV très complaisante à l'égard du consommateur (« le client est roi : il faut le fidéliser quitte à encaisser une perte sur la vente actuelle qui n'aurait pas été servie optimalement »). Dès lors **il est particulièrement difficile pour des e-commerçants de plus petite taille de rivaliser.**

Ainsi, le consommateur :

- 1) **n'a pas envie d'attendre** et **n'a pas envie de se déplacer** spécialement pour retirer un colis. Aussi, si un service à J+1 n'est pas proposé (voire même à H+2 pour une partie du segment de profil-clientèle « jeune - urbain »), le consommateur risque de préférer les grandes plateformes.
- 2) Le consommateur marque la préférence pour les e-shops permettant de choisir un **créneau horaire de livraison** et/ou changer de mode de livraison après commande.
- 3) Il ne souhaite pas payer un surcoût pour la livraison par rapport au prix pratiqué en magasin.
- 4) Et le consommateur s'attend à un **service sans faille**, ou à tout le moins d'être dédommagé en cas de pépin.

Le schéma suivant illustre très bien le souhait d'être livré rapidement. Notons toutefois que ce délai varie selon la nature du bien commandé.



La livraison gratuite est un argument auquel le client est particulièrement sensible !

Pas facile d'en faire la promesse sans compromettre sensiblement la rentabilité à court terme... Le défi de satisfaire la clientèle est donc de taille pour les TPE/PME qui sont alors souvent contraintes de diminuer les attentes de profits à court terme dans l'espoir de fidéliser la clientèle et donc atteindre la rentabilité sur le long terme.

Dans certains pays, Amazon a initié la pratique de la livraison rapide, avec la promesse de recevoir ses achats le soir même, voire dans certains pays dans les 2 heures (pour des produits alimentaires).

La crise du COVID19 a augmenté ces attentes de livraisons rapides, au point qu'un créneau s'est fortement développé, intitulé « **Quick commerce** », autour de la promesse que le consommateur ne doit plus patienter et peut choisir QUAND il consomme. Des levées de fonds importantes ont été réalisées dans ce secteur, qui a vu le développement d'acteurs comme Cajoo, Gorillas, Yango Dell, Flink, Getir,... pour l'instant surtout actifs dans les métropoles des principaux pays européens. Le modèle opérationnel se base sur une app mobile et de mini-entrepôts urbains (« **dark stores** »).

La Belgique n'a pour l'instant été concernée qu'à la marge. Actuellement, il ne semble pas que ces acteurs aient trouvé un business model rentable à court terme, de sorte qu'il est pour l'instant bien difficile d'être certain que ce ne sera pas un feu de paille (il est également hautement probable que la grande distribution classique tâchera de reprendre la main). Par contre, le consommateur, s'il n'est



guère pour l'instant disposé à mettre le prix nécessaire pour couvrir les coûts réels de ce mode de livraison, est globalement demandeur.

### 8.3.2 Préoccupations environnementales

Cette tendance de service « immédiat » devrait être contrebalancée par une autre tendance lourde, celle liée à la préoccupation environnementale : la recherche d'un impact moindre dans l'environnement devrait conduire à privilégier le regroupement de commandes sur différents e-shops en une seule livraison (par exemple hebdomadaire), et à opter plutôt pour le **retrait en points relais / consignes automatiques** (surtout si ceux-ci se situent à proximité du trajet domicile-travail ou d'autres déplacements « obligatoires » fait au moins une fois par semaine).

Il est observé que pour une partie des consommateurs, ces préoccupations poussent à changer de comportement d'achat et de privilégier les e-shops qui mettent en avant de tels services globalement plus écoresponsables, notamment au niveau des séquences « expédition » et « retours ». Toutefois, force est de constater que, pour l'instant, **une large majorité déclare y être sensible, mais ne va pas en pratique privilégier ces e-shops**, d'autant que logiquement cela aura un impact négatif sur le pouvoir d'achat.

Au contraire, **la crise COVID a engendré paradoxalement une explosion de l'e-commerce d'importation de produits vendus sur des marketplaces asiatiques, avec une livraison de plus en plus en avion**. Toutefois l'attractivité de ces plateformes s'appuyait sur des distorsions de concurrence, due au contournement de la TVA à l'import (en très grande partie réglée depuis le 1/7/2021 avec l'adoption de **nouvelles règles communautaires**), due à un manque de contrôle douanier sur le respect des règles de sécurité et de droits intellectuels (encore insuffisant) et dû à des accords postaux internationaux d'une autre époque géopolitique qui ont permis à certains Etats de subsidier les frais d'envoi à l'export (ainsi l'affranchissement d'envoi d'un colis plat d'un 1kg Chine → Belgique peut être inférieur à un même colis Belgique → Belgique).

L'adoption de taxes environnementales internationales intégrant des externalités liées à l'impact environnemental (ex : taxes CO2), mais aussi d'incitants encourageant aux pratiques écoresponsables pourrait toutefois faire basculer dans l'autre sens le comportement d'une plus grande part des consommateurs.

### 8.3.3 Organisation de la logistique

Au niveau de la manière d'assurer la logistique, si presque tous les e-commerçants optent pour l'outsourcing du maillon « transport », le maillon « fulfilment » est parfois tellement critique dans l'expérience utilisateur et donc dans la réputation d'un e-shop, que beaucoup d'e-commerçants, en se développant, souhaitent l'internaliser, ou en tout cas le confier à un externe auprès duquel ils peuvent partager les mêmes valeurs et objectifs-qualité, et exercer une certaine pression pour maintenir le respect de ces éléments.

**En totalisant toutes les phases logistiques** (approvisionnement + fulfilment + livraison + retour), une commande engendre **une main-d'œuvre importante**. La technologie permet maintenant de robotiser une partie de plus en plus importante. Cette tendance va s'accroître, ce qui, inévitablement, engendrera un impact important sur l'emploi, probablement pas en terme absolu vu le développement important du secteur, mais plus sur la nécessité de reconversion d'une partie

significative du personnel (ex : capacité plus à assurer la maintenance technique de robots que de manutention de colis).

A l'exception de rares secteurs où les niveaux de qualité actuellement atteints par la robotisation ne sont pas encore suffisants (ex : l'alimentaire frais, la pharmacie...), il devient stratégique pour un e-commerçant d'investir en la matière pour pouvoir monter en puissance tout en maintenant le même rapport qualité/prix du service.

Il est à craindre qu'une PME rencontre des difficultés pour aller dans cette direction, sur le plan de l'accès à la technologie et aux capitaux d'investissements nécessaires. D'où l'importance d'encourager le développement d'acteurs logistiques spécialisés qui se positionneraient vers les PME comme sous-traitants.

## 8.4 Comment choisir parmi les solutions de livraison ?

En BtoC, il existe 3 grandes voies de livraison :

- 1) « **by hand** » - Livraison directement à l'acheteur (au domicile ou sur le lieu de travail). Clairement la voie préférée par 77% des e-consommateurs belges ;
- 2) « **Parcel points** » - Livraison en un tiers lieu (points relais ou bien consignes automatiques, appelées aussi « pack-stations»). Une voie nettement moins préférée par le e-consommateur belge : 8% pour les points relais, 5% pour les « points bpost », 1% pour les consignes ;
- 3) « **Factory Pick-up** » : Le consommateur doit se rendre en point de vente, ou dans un entrepôt, ou à la sortie de la chaîne de fabrication (click & collect, drive-in) pour le retrait de sa commande. Une voie préférée par 7% des consommateurs.



	NON-FOOD	FOOD
> Ik doe ze zelf op de post	58%	24%
> De klant kan zijn pakket bij mij komen afhalen	42%	70%
> Ik lever ze zelf af bij de klant	42%	41%
> Ik verstuur via een logistieke partner (Bpost, DHL, DPD...)	36%	21%
> Verzendingen lopen via leverancier	8%	1%
> Ik besteed de volledige e-commerce logistiek uit (fulfillment)	3%	0%
> Ander, gelieve te specificeren	1%	3%

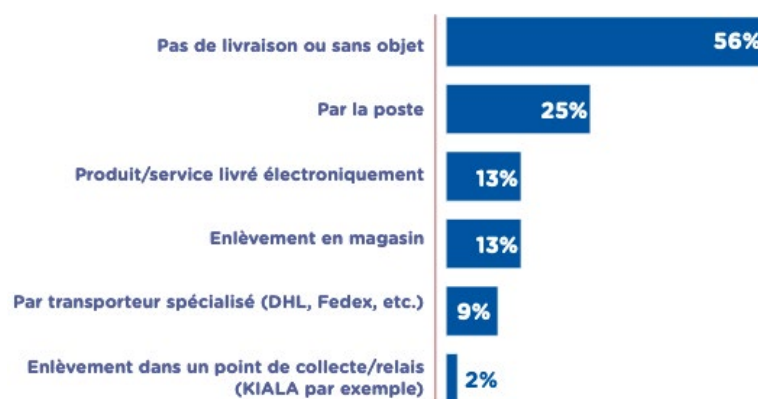
(Enquête d'UNIZO - 2020)

Les mêmes préférences sont exprimées par le e-consommateur aux Pays-Bas et au Luxembourg. En revanche, la situation diffère dans les pays limitrophes (en Allemagne, les consignes ont nettement plus de succès, en France ; ce sont les points relais qui sont très appréciés ; et au Royaume-Uni le click & collect), sans jamais toutefois dépasser la préférence pour la livraison à domicile.

Une **bonne pratique** consiste donc à proposer au moins **la livraison chez le consommateur**, mais aussi à lui proposer au moins **l'une des 2 autres voies** (tiers lieu / click & collect), afin de répondre au maximum de situations particulières qui peuvent être rencontrées par l'acheteur (ex : impossibilité de réceptionner un colis pendant les heures de bureau, handicap physique...)

En **BtoB**, seule la première voie est généralement attendue. La logistique en e-commerce ne réserve guère de surprise et est **plus simple** (groupement possible, rarement besoin de prendre rendez-vous,...), puisque le modus operandi est très proche, voire identique, au commerce de gros, avec juste souvent une différence au niveau de l'unité, qui sera moins souvent la palette, mais plus le colis.

Lors de son enquête 2020, l'Agence du Numérique a interrogé les PME wallonnes qui vendent en ligne en ce qui concerne les modes de livraison employés :



## 8.5 Comment choisir son prestataire logistique ?

Comme indiqué précédemment, la logistique e-commerce comporte plusieurs (sous-) séquences, ce qui implique presque toujours le recours à plusieurs prestataires (pour l'approvisionnement, le fulfilment, l'expédition, la gestion des retours).

### 8.5.1 Shipping

Presqu'aucun e-commerçant n'assume lui-même le shipping (l'expédition), surtout au niveau des PME : c'est un « métier » à part et surtout difficile d'atteindre une structure d'organisation et des économies d'échelle suffisante qui permettraient d'atteindre des coûts moindres qu'en outsourcing.

Dans certaines situations particulières, cela peut se révéler néanmoins pertinent (les produits alimentaires frais dans un rayon proche, les produits encombrants ou nécessitant un personnel qualifié pour le montage / l'installation,...).

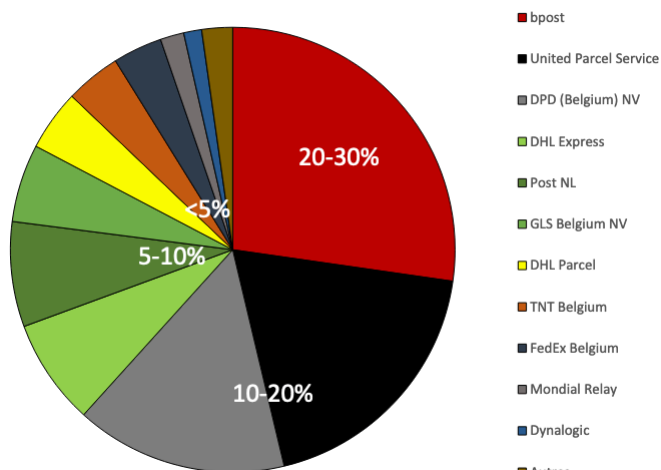
Pour cette séquence « expédition », plusieurs catégories de prestataires peuvent intervenir :

- **Transporteurs et livreurs porte-à-porte :**
  - l'opérateur postal national historique
  - des logisticiens (ex: *DPD, GLS, SPRING GDS*), *Colis Privés*
  - les sociétés de transport express (*UPS, DHL, TNT-FEDEX...*)
- **Tiers-lieux** (REM : les derniers km assurés par le client) :
  - Détenteurs d'un réseau de points relais (*KIALA – UPS, GLS Mondial Relay, Kariboo bpost, DPD, PostN*)
  - ou réseaux de consignes automatiques
- **Coursiers urbains**
- **Service de routage transfrontalier de colis**
  - Massifie les colis d'un pays et les transporte directement dans le pays du client en le confiant au hub régional du transporteur final

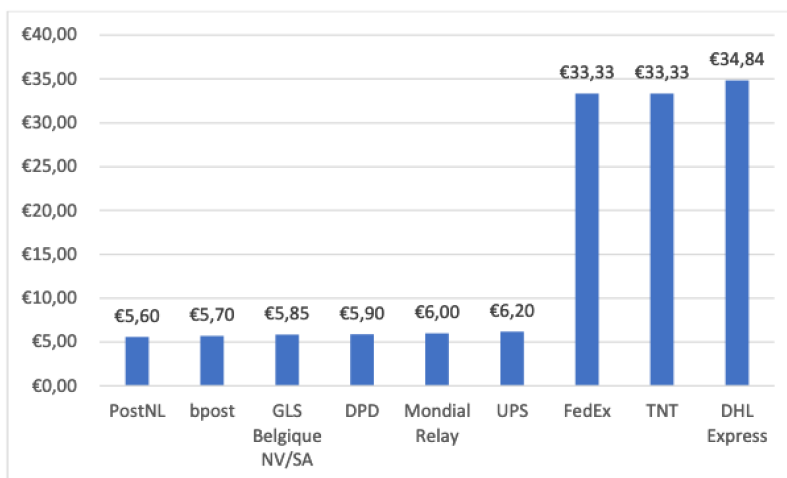
Figure 3. Les principaux acteurs sur le marché belge pour la fourniture de services postaux (en 2020)

	Courrier adressé	Colis/Envois express	Courrier publicitaire	Presse	Courrier international	Autres
Belgique Diffusion*						
Belgium Parcels Service						
bpost						
CityDepot						
DHL Express						
DHL Parcel						
DPD (Belgium) S.A.						
Dynalogic						
Euro Sprinters						
FedEx Belgium						
G3 Worldwide (Belgium) SA						
Glejor						
GLS Belgium S.A.						
Kariboo						
Mikropakket						
Mondial Relay						
Post NL						
PPP						
TNT Belgique						
Span						
UPS/UPS Access Point						
Vlaamse Post*						

Selon les estimations de l'IBPT, les parts de marché (en valeur) seraient :



Le tarif standard pour l'envoi d'un colis national de 2 kg était, en 2020, en fonction des prestataires :



Les critères de sélection qui reviennent les plus fréquemment lors des missions d'accompagnement à la recherche de prestataires menées par RETIS au cours des 5 dernières années, sont :

Pays couverts	Le prix	Le délai maximum de livraison; fiabilité	Option de livraison
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention aux territoires exclus ou avec suppléments ? (ex: Corse, DROM-COM en France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix standard</li> <li>• Rabais en fonction de seuils de volume), <b>pays par pays ?</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(à 90%, à 99%), pays par pays ?</b></li> <li>• Indemnisation en cas de non respect ?</li> <li>• Taux de perte ? Assurances et indemnisation en cas de perte / casse ?</li> <li>• <b>Notoriété auprès de la clientèle dans les pays couverts</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de tracking par le client +/- avancée</li> <li>• Recueil d'une signature d'accusé de réception ?</li> <li>• 2<sup>e</sup> présentation chez le client</li> <li>• Avis préalable adressé au client avec possibilité de changer le créneau horaire de livraison annoncé par défaut,</li> <li>• Possibilité pour le client de prendre rendez-vous avec les services du prestataire pour la remise du colis ?</li> </ul>

Source : Formation « logistique e-commerce » de Retis (2021)

Les tarifs élevés pratiqués en Belgique sont cités comme constituant **un des principaux freins au développement des petits e-shops**.

Il existe dorénavant une obligation pour les principaux prestataires de rendre public la grille tarifaire « standard ». La Commission européenne publie cette tarification sur [https://ec.europa.eu/growth/sectors/postal-services/parcel-delivery/public-tariffs-cross-border\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/postal-services/parcel-delivery/public-tariffs-cross-border_en). Ces tarifs publics (maximums) sont toutefois assez éloignés de ceux, contractuels (négociés), réellement pratiqués sur le terrain lorsque des volumes annuels importants sont atteints. Le ressenti de « négociation de tapis » est fréquemment entendu, des e-commerçants apparemment dans la même situation recevant des offres sensiblement différentes.

Il existe également quelques prestataires logistiques (ou départements de grands acteurs) spécialisés dans des **secteurs de niche** (ex : la livraison de produits lourds / encombrants proposée par le service Extra@Home de postNL, Dynalogic, Shippr,...; le transport de bijoux et autres objets précieux)

De **nouveaux acteurs** se sont spécialisés ces dernières années dans la livraison rapide, souvent en privilégiant des modes de déplacement écologiques. Citons notamment *Rapidle*, *Coursicab*, *Urbike*, *Citydepot*, *Rayon9*,...

Un projet de recherche, *Cityline*, est en cours pour tenter de développer **une plateforme mutualisée** entre plusieurs de ces acteurs, impliquant des PME donneurs d'ordre (*eFarmz*, *Les Tartes de Françaises*, *Houpe*) ainsi que des sociétés technologiques.

Des acteurs traditionnels investissent également dans ce créneau. Relevons DPD avec son offre « *dpdfresh* ».

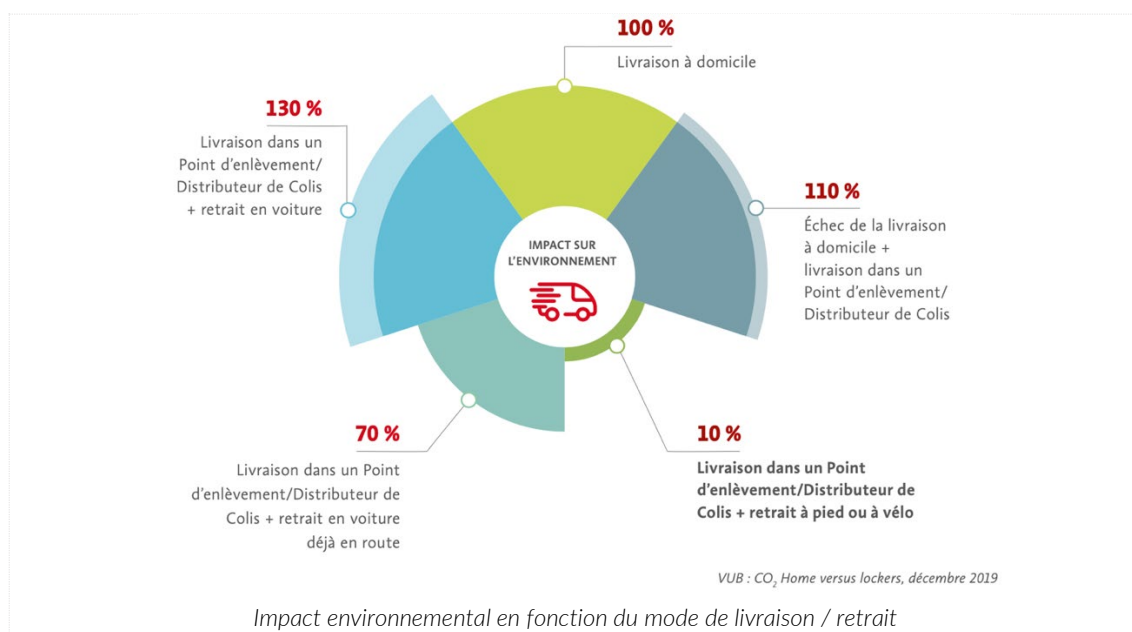
Force est toutefois de constater que quasiment aucune de ces offres ne couvre l'ensemble du territoire et que l'offre en services BtoC de transport réfrigéré reste encore très peu développée par rapport à la demande potentielle en la matière.

## 8.5.2 Au niveau des tiers-lieux

Une certaine concurrence existe entre les 3 principaux **réseaux de points relais**. En revanche, **l'offre de consignes automatiques est faible** (alors que cela rencontre un grand succès dans d'autres pays, même dans des zones moins densément peuplées comme le nord du G-D de Luxembourg), et très peu promue auprès du **consommateur qui ignore encore souvent son existence**. Que dire alors des consignes automatiques réfrigérées qui semblent toujours inexistantes en Belgique.

Dans certains pays, il existe même des **drive-in postaux** :

Il est probable que cette offre de consignes automatiques va se développer dans les prochains mois en Belgique, des acteurs étrangers ayant des plans de déploiement. Elle risque toutefois d'être surtout accessible en milieu urbain et péri-urbain.



### 8.5.3 Fulfilment

Certains e-commerçants internalisent le fulfilment, d'autres externalisent : Très souvent les personnes qui se lancent comme **pure-players** dans l'e-commerce **assurent eux-mêmes ces tâches**, disposant de temps en début d'activité.

Puis lors l'activité se développe, voyant qu'ils commencent à être accaparés par cela et que leur temps pourrait être mieux valorisé à d'autres tâches à plus grande valeur ajoutée (comme l'e-marketing), les e-commerçants consentiront à payer un sous-traitant. Celui-ci étant parfaitement équipé, disposant du personnel formé, et nivelant les pics et creux d'activités entre un grand nombre d'e-commerçants clients, le coût n'apparaît guère élevé, surtout qu'en massifiant les volumes d'expéditions, ces sous-traitants parviennent à négocier des réductions auprès des transporteurs.

Lorsque **l'activité devient très importante**, au point de nécessiter au moins environ 3 ETP, il peut être **intéressant alors de réinternaliser le fulfilment**. L'internalisation est plus fréquente pour les

produits délicats ou n'accordant qu'un très faible degré d'erreurs de picking (ex : alimentaire, frais, (para)pharmacie,...).

Certains e-commerçants parviennent à très fortement optimiser les processus et donc à sensiblement diminuer ces coûts par colis.

#### 8.5.4 Emballage :

L'offre de **solutions d'emballages adaptées à l'e-commerce** BtOC s'est fortement accrue ces dernières années. Les fournisseurs sont presque tous situés hors Belgique. Il existe maintenant de multiples solutions par exemple de protection de bouteilles de verre (ex : vente de bières) et de boîtes en carton isothermes.

Une attention est de plus en plus portée à la minimalisation de l'impact environnemental de ces emballages, mais aussi des indispensables produits de calage (ex : les marques Renatur et Greenweez).



## 8.5.5 L'externalisation du fulfilment

Tâches qui peuvent être confiées à un logisticien :

Flux physiques :	Flux informationnels :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception des palettes, contrôle amont, déballage, reconditionnement</li> <li>• Stockage</li> <li>• Picking</li> <li>• Emballage et étiquetage ; bon de livraison</li> <li>• Expédition / remise à des transporteurs pour prise en charge</li> <li>• Gestion des retours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandes auprès des fournisseurs</li> <li>• Tenue de l'état des stocks</li> <li>• Établissement des documents administratifs</li> <li>• Fourniture d'informations de tracking</li> </ul>

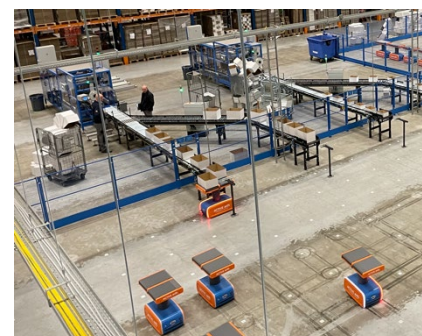
Cours « e-commerce » - D. JACOB (2021)

Le nombre d'acteurs en Belgique qui proposent une gamme complète de services de fulfilment est assez réduit par rapport aux pays limitrophes (Luxembourg excepté). De plus, certains n'acceptent de travailler que pour de grands comptes et/ou pour des activités à l'international.

Sur le terrain, l'e-commerçant actif uniquement en Belgique et qui ne dépasse pas un volume de 5000 colis / an dénichera difficilement une offre compétitive adaptée à ses besoins. La situation est encore moins concurrentielle en Région wallonne, où très peu de sociétés se sont spécialisées dans le fulfilment national.

La situation semble néanmoins sensiblement évoluer ces derniers mois. Grâce à l'automatisation, certains acteurs sont maintenant en mesure de proposer leurs services aussi pour des « comptes moyens » (ex : Active Ants avec son nouveau centre presque entièrement robotisé à Willebroek depuis octobre 2021).

Ce manque d'offres intéressantes explique une partie des difficultés rencontrées par les TPE e-commerçants belges en phase de croissance.



## 8.5.6 Rester compétitif au niveau européen

Le contraste est saisissant par rapport à l'offre abondante aux Pays-Bas.

Il est fréquemment invoqué les **différences de réglementations sociales entre les 2 pays**. Celles-ci expliquent une partie de ce contraste (coût de la main-d'œuvre faiblement qualifiée, plus grande ouverture aux travailleurs « déportés », contrat pour prestations courtes, travail de nuit seulement à partir de minuit), mais il semble difficile de considérer qu'il s'agit de la seule raison, d'autant que les Pays-Bas présentent des désavantages (coût du foncier supérieur, embouteillages, difficulté de recrutement compte tenu du très faible de taux de chômage actuellement...). Le dynamisme

entrepreneurial en matière de logistique, ainsi que le niveau de maturité des activités en e-commerce qui poussent à fort niveau de professionnalisme expliquent probablement aussi cet écart.

Il semble néanmoins incontournable, **pour ne pas aggraver ce retard avec les Pays-Bas**, que des évolutions doivent être opérées en Belgique vers une plus grande souplesse, ce qui n'implique pas une « dérégulation » : par exemple en prévoyant des règles pour le « travail du soir » (vespéral), distinctes du « travail de nuit ».

De nombreux e-commerçants déplorent les positions extrêmes actuellement prises par les partenaires sociaux, avec un braquage intellectuel de part et d'autre, et donc un blocage des décisions depuis des années, alors que c'est plutôt une solution « entre-deux » qui est souhaitée. La **problématique du travail de nuit**<sup>23</sup>, très évoquée par les chaînes de magasin actives dans la commission paritaire « retail », concerne en fait beaucoup moins les PME : en effet, beaucoup sous-traitent (or leur prestataire externe bénéficie de la dérogation car il relève du secteur logistique, et donc non soumis à la CP du secteur de commerce de détail). Pour celles qui internalisent compte tenu du volume journalier soit très faible (généralement en dessous de 20-30) ou au contraire très important, elles ne se retrouvent généralement pas bloquées (lorsque les volumes sont faibles, souvent l'indépendant assure lui-même le fulfilment le soir; pour les volumes conséquents, l'employeur s'organise pour que le maximum soit effectué par le personnel avant 20h, ou bien il sensibilise la clientèle en faveur d'une livraison « slow »). Le grief signalé est surtout l'importance du sursalaire à accorder après 20h, ce qui engendre un différentiel concurrentiel par rapport à d'autres pays.

Les e-commerçants belges qui se développent essentiellement à l'international sont souvent amenés à faire appel à des logisticiens dans un pays frontalier, dans le Limbourg néerlandais, dans le « Brabant-Septentrional », ou en Région « Haut-de-France » et/ou à pratiquer l'injection directe de colis dans un centre de tri étranger afin de gagner du temps de livraison et éviter la tarification « internationale ».

Enfin, quelques rares acteurs proposant un service logistique aux marchands présents sur leur marketplace, l'ouvrent également à d'autres marchands qui souhaitent vendre en Europe. La tarification est toutefois généralement moins avantageuse que pour des ventes effectuées sur la marketplace. A noter que presque tout le temps, ces acteurs n'assurent pas la logistique amont (il aura lieu d'assurer l'approvisionnement en flux tendus de leurs centres de distribution, en tenant compte que presque tous sont situés à l'étranger).

### 8.5.7 La logistique retour

Si certains porteurs de projets en e-commerce ont oublié de tenir compte des flux « retours » dans la réflexion sur leur projet, l'essentiel les ont bien intégrés, et même ont souvent surévalué ces retours par rapport à la réalité.

En effet, parmi les quelques « **bonnes surprises** » rencontrées par les e-commerçants en vitesse de croisière, figure **un taux de retour plutôt assez faible au niveau national** : il apparaît que la très large majorité des consommateurs belges effectuent des achats en ligne de façon assez réfléchie, et

---

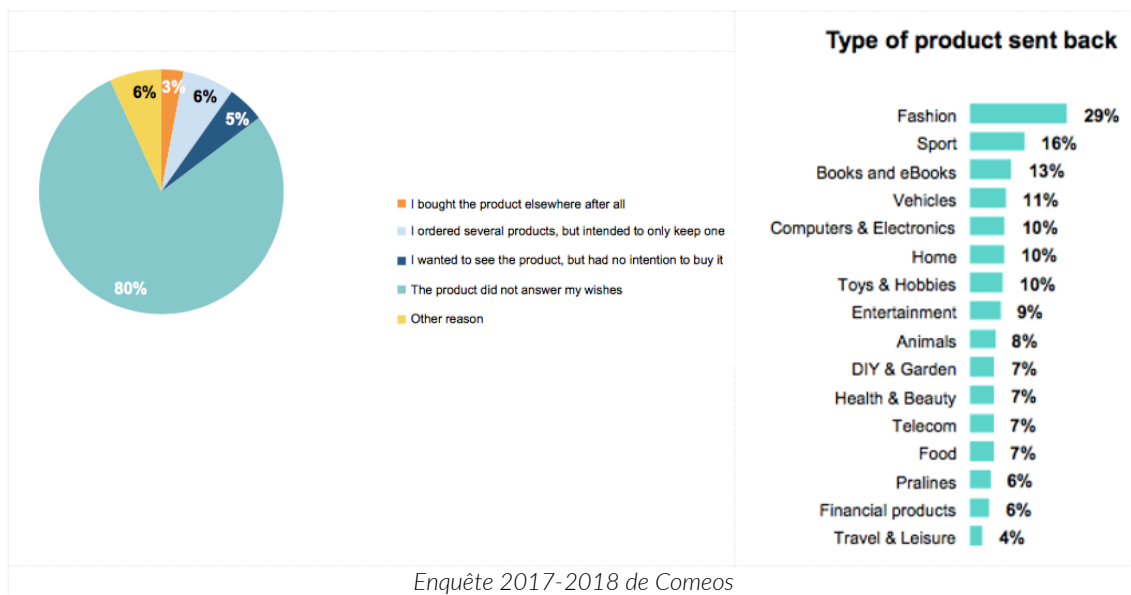
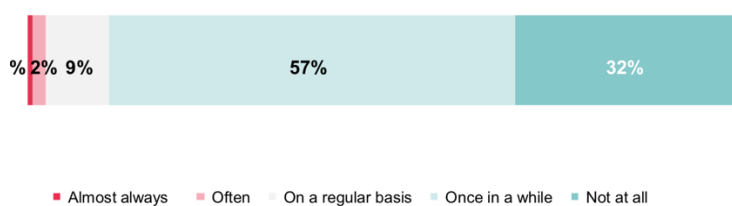
<sup>23</sup> Une analyse plus approfondie de cette problématique pourrait être effectuée dans le cadre d'une mission complémentaire, la présente commande ne prévoyant pas un tel focus.

n'exagèrent pas dans l'exercice du droit de rétractation. Celui-ci est d'ailleurs très souvent spontanément motivé par le consommateur.

Le taux habituellement constaté avant la crise du COVID19 pour des ventes en ligne à des belges se situe autour de 2 %. Bien entendu, ce taux est plus élevé pour des produits qui font l'objet d'un essai en point de vent physique, comme les produits prêt-à-porter.

Comeos a analysé la fréquence d'exercice de ce droit de rétractation sur base annuelle, les secteurs les plus concernés, et les motifs déclarés.

### Frequency



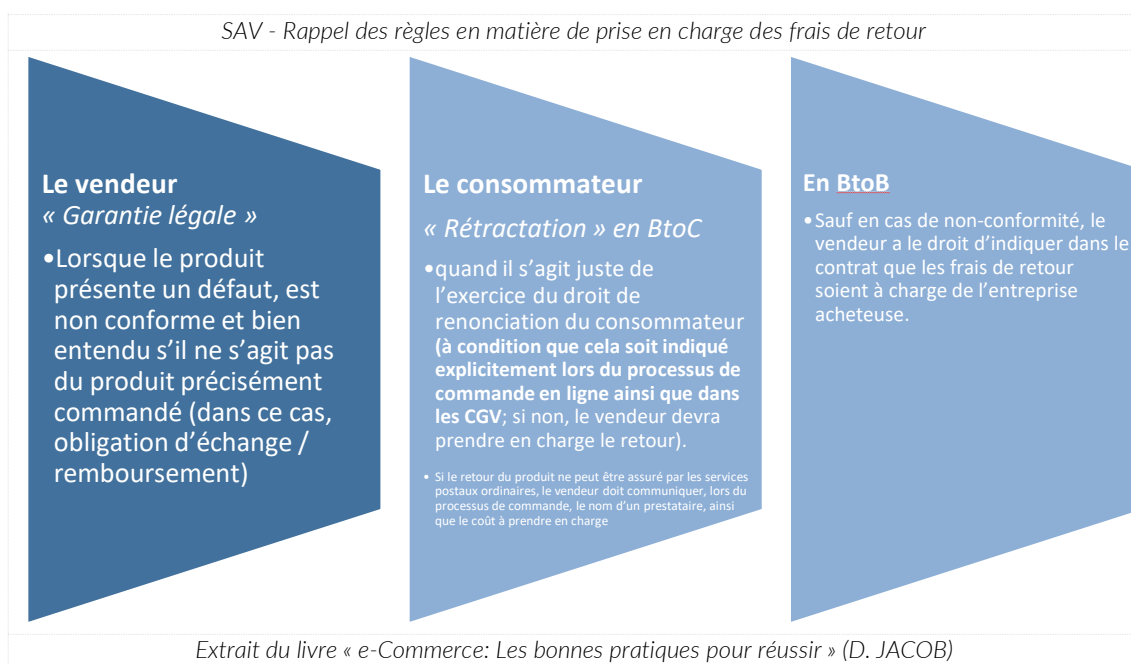
Par contre, **sur les marchés étrangers, ce taux est nettement plus élevé**, avec la « palme » pour le marché allemand, où une partie importante de la population achète puis exerce son droit de rétractation. Des taux de plus de 20% y sont fréquents (voire au-delà de 50% pour des produits de mode).

Il est probable que ce taux relativement faible en Belgique s'explique par le fait que le marché de l'e-commerce est moins mature, que les consommateurs connaissent moins bien leurs droits (la différence est marquante par rapport au marché allemand ou suisse, où le recours aux tribunaux en direct ou via les associations de consommateur est plus fréquent), et que bien peu de vendeurs se servent de l'argument « rétractation » comme élément de différenciation concurrentielle.

(contrairement par exemple au Royaume-Uni, où « le retour gratuit sous 100 jours » est devenu la norme commerciale).

Sur le terrain, il est par contre relevé chez les e-commerçants PME **une très forte méconnaissance des règles économiques en matière de droit de rétractation et de garantie légale**, avec des refus de retour incorrects ou l'application de pénalités / frais. Le formulaire type est rarement disponible et l'e-commerçant rend le SAV très difficilement joignable.

Comme déjà signalé en ce qui concerne l'expédition, **une mauvaise expérience du consommateur en cas de recours au SAV est de nature à nuire à sa réputation, et donc à son développement sur le long terme**. De plus, en ne respectant pas les obligations légales d'information (souvent par ignorance), l'e-commerçant crée un sentiment de méfiance et incite les consommateurs les plus angoissés à privilégier les grands groupes de retail, qui ont, au contraire, compris tout l'intérêt de rassurer, notamment via des FAQ bien complètes.



Ces flux retours sont souvent évoqués comme engendrant un impact environnemental significatif. Une étude<sup>24</sup> a estimé celui-ci, juste pour le marché allemand, à 238 000 t CO2 pour 2018, année où 487 millions d'articles ont été retournés (79% ayant pu être directement revendus, 13% ayant dû être démarqués, et 3% cédés à des œuvres caritatives ou vendues à des sociétés de recyclage), sans compter le coût global : 5,46 Md€ (environ 20 € / colis retourné).

Ces coûts direct et indirect incitent certains représentants du secteur à demander une révision de cette réglementation. Si le Législateur européen avait prévu ce droit de rétractation au début de l'e-commerce, pour donner confiance au consommateur, les modalités d'application pourraient effectivement être maintenant revues, d'autant que celles-ci ont un impact organisationnel

<sup>24</sup> <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/pakete-die-deutschen-schicken-jede-sechste-online-bestellung-zurueck/24266782.html>

proportionnellement plus lourd pour les plus petites structures. Par exemple en autorisant le vendeur à facturer les frais effectivement supportés pour le reconditionnement jusqu'à un certain pourcentage maximum de la valeur du produit. Par contre, supprimer ce droit ne serait pas judicieux, dans l'optique de maintenir la confiance en ligne alors que le consommateur ne peut bénéficier, par rapport à un magasin physique, des mêmes manières de s'assurer que le produit lui convient.

Une critique courante des petits e-commerçants vise leurs grands concurrents ainsi que des marketplaces, qui accordent la livraison gratuite, le retour gratuit dans les 30 voire 100 jours, et le remboursement total les yeux fermés. Difficile semble-t-il, d'interdire systématiquement ce type de pratique purement commerciale. Par contre, une analyse juridique mériterait d'être menée par rapport au droit de la concurrence, face à ce type de pratiques qui apparaissent parfois structurellement déficitaires pour la plateforme (et/ou pour le vendeur qui y commercialise son offre), mais qui paraissent s'inscrire dans une stratégie de captation de parts de marché.

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

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

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

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

Par ailleurs, en plus de la récolte de ces données, l'entreprise doit aussi les analyser et les interpréter afin de définir des actions visant à améliorer (ou simplement à maintenir) les performances de son activité de vente en ligne.

Compte tenu du nombre élevé de facteurs qui peuvent influencer sur la réussite des actions mises en œuvre par l'entreprise, c'est la procédure « essai-erreur » qui est suivie, et ce, que l'entreprise soit totalement néophyte ou dispose d'une expertise pointue en matière d'e-commerce. En résumé, le cycle d'amélioration de l'activité de vente en ligne peut être synthétisé en 3 phases clés qui se répètent plus ou moins rapidement :

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



Compte tenu du fait que l'erreur (comprenez « l'action infructueuse aux résultats nuls ou négatifs sur les performances de l'activité) fait partie de la vie de l'activité de vente en ligne, il est indispensable que l'entreprise soit en mesure de l'absorber sans que l'avenir de son webshop ne soit directement remis en question dès le premier flop.

## 9.1 Les outils de mesure et d'analyse

Un large panel d'outils est à la disposition de l'entreprise e-commerçante pour récolter les différentes données servant à la mesure et à l'évaluation des performances de son activité de vente en ligne. Précisons que cette mesure et cette évaluation ne sont pas que statistiques. Si certaines des données mesurées par ces outils sont effectivement quantitatives (ex : nombre de visiteurs ou nombre de commandes passées sur le webshop), d'autres en revanche sont qualitatives (ex : suivi de la navigation sur le webshop) et permettent de déduire le degré de satisfaction de l'internaute vis-à-vis du webshop.

Concrètement, les outils permettent de mesurer et d'analyser les données relatives à :

- **L'activité interne au webshop :**  
Parmi les outils habituellement rencontrés, nous retrouvons les tableaux de bord statistiques natifs aux plateformes de vente en ligne ainsi que les outils analytiques et de mesure d'audience à installer sur le webshop tels que Google Analytics, Matomo, Plausible, Hotjar, ABTasty...<sup>25</sup>

Ces outils mesurent toutes les données en lien avec les comportements des internautes sur le webshop (pages consultées, zones chaudes dans les pages, chemin de navigation sur le site, nombre de visiteurs, nombre d'achats...).

- **L'activité externe au webshop**  
Parmi les outils habituellement rencontrés, nous retrouvons les tableaux de bord intégrés aux plateformes d'e-marketing et de communication utilisées par l'entreprise (ex : tableau de la page Facebook, tableau de bord de l'outil d'emailing, tableau de bord de l'outil de gestion des réseaux sociaux...) ainsi que les outils de mesure des performances d'autres entreprises sur le Web tels que SEMRush, SimilarWeb, Moz...

Lorsqu'il s'agit des plateformes d'e-marketing et de communication utilisées par l'entreprise, les outils mesurent donc des données qui la concernent directement (ex : nombre d'ouverture de l'email, nombre de clics sur la publication sur la page Facebook, nombre d'apparitions dans les résultats de recherche sur Google...).

Lorsqu'il s'agit des performances d'autres entreprises sur le Web, les outils mesurent des données telles que le nombre de fois où celles-ci sont citées sur à travers le Web, l'estimation du nombre de visiteurs quotidiens/mensuels sur leur site, leurs principales sources de trafic, leur positionnement dans les pages de résultats de recherche...

---

<sup>25</sup> La CNIL (Autorité de protection des données en France) publie une liste des solutions de mesure d'audience conforme au RGPD : <https://www.cnil.fr/fr/cookies-solutions-pour-les-outils-de-mesure-daudience>

- **Les autres aspects de l'activité d'e-commerce**

Parmi les outils habituellement rencontrés, nous retrouvons les tests utilisateurs, les plateformes d'évaluation en ligne (ex : TrustedShops, Avis Vérifiés...), les outils de gestion de relation client (CRM) (ex : Salesforce, Hubspot...) ainsi que les tableurs (Ex : Excel, Google Sheets, ...) et les autres outils de gestion de l'entreprise dans sa globalité tels que les ERP.

## 9.2 Les principaux indicateurs de performance à suivre

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment dans cette partie de l'étude, l'erreur classique commise par certaines entreprises est de n'utiliser que leur chiffre d'affaires pour surveiller les performances de leur activité de vente en ligne. Certaines se focalisent quant à elle sur des données qui reflètent davantage l'étendue de leur notoriété sur le Web plutôt que leurs performances commerciales. Bien entendu, même si ces informations sont intéressantes et qu'il est important qu'une entreprise en ait connaissance, l'évaluation des performances de son activité d'e-commerce ne peut se limiter à cela.

Pour rappel, nous avons évoqué précédemment un ensemble d'indicateurs liés au **parcours client** sur le site :

- Le taux de rebond
- Le taux de refus
- Le taux d'abandon

L'e-entrepreneur se doit de *monitorer* régulièrement un ensemble d'autres indicateurs.

Au **niveau financier**, assez classiquement, on retrouve :

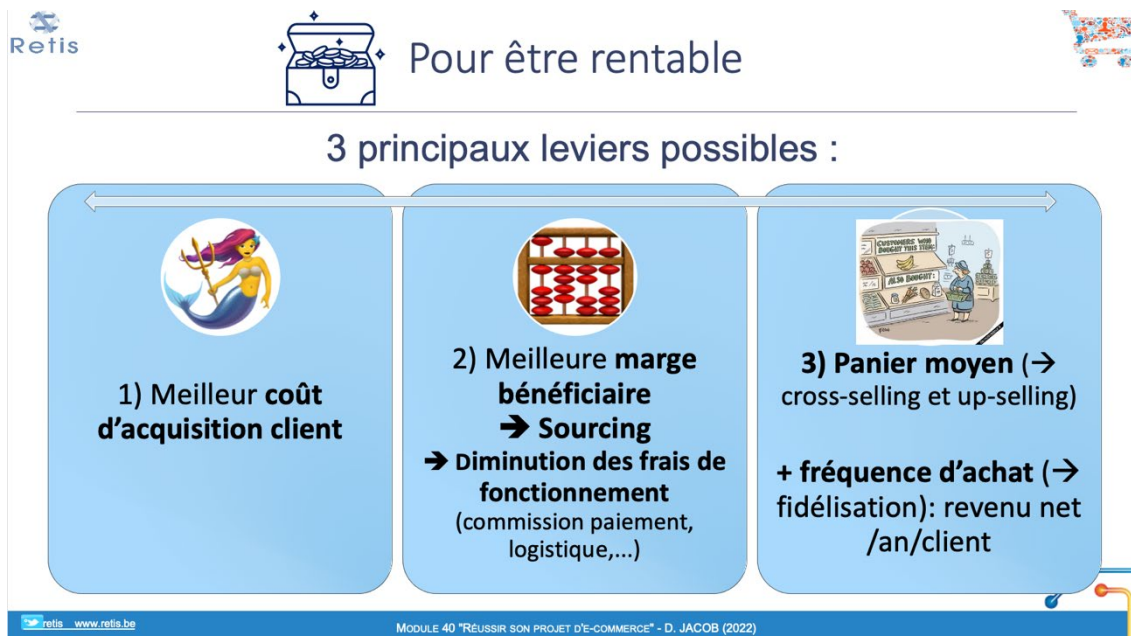
- Le chiffre d'affaires
- Les marges brutes et nettes

Au **niveau commercial**, on étudie habituellement :

- L'évolution du nombre de visiteurs
- Le nombre de ventes (par jour, semaine ou mois)
- Le panier moyen
- Le coût moyen par colis
- La marge nette moyenne par commande
- Le taux de fidélisation et de fréquence d'achat
- Le taux d'attrition
- Le coût d'acquisition des clients
- Le taux de retour produit
- Le taux de conversion

Comme pour n'importe quelle activité commerciale, la rentabilité est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise. La compréhension des leviers sur lesquels l'entreprise peut jouer se révèle un facteur clé.





## 9.3 Les principaux points d'attention

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

- **Définir les objectifs des actions de mesure et d'évaluation** : Cela permet à l'entreprise de se focaliser sur la récolte de données pertinentes et utiles visant à éviter qu'elle conduise son activité d'e-commerce dans la mauvaise direction
- **Récolter et analyser les données de mesure en respectant le RGPD** : Si les données récoltées lors des actions de mesure peuvent être liées à des individus, alors il s'agit de données à caractère personnel. Cela signifie que leur récolte et leurs utilisations dans le cadre de l'évaluation des performances de l'activité de vente en ligne doivent être conformes à la réglementation européenne en matière de protection des données privées. Par exemple : lorsque les outils d'analyses du comportement du webshop exploitent les données à caractère personnel des internautes
- **Surveiller aussi la concurrence** : Une activité de vente en ligne s'inscrit dans un écosystème numérique dans lequel la concurrence fait rage. De ce fait, s'il est important pour l'entreprise de mesurer et d'évaluer les performances de son propre site d'e-commerce, celle-ci doit également veiller à obtenir des informations relatives aux performances des webshops de ses concurrents
- **Surveiller sa réputation et pas seulement les chiffres liés aux ventes** : La qualité de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise impactent aussi les performances de son activité de vente en ligne.

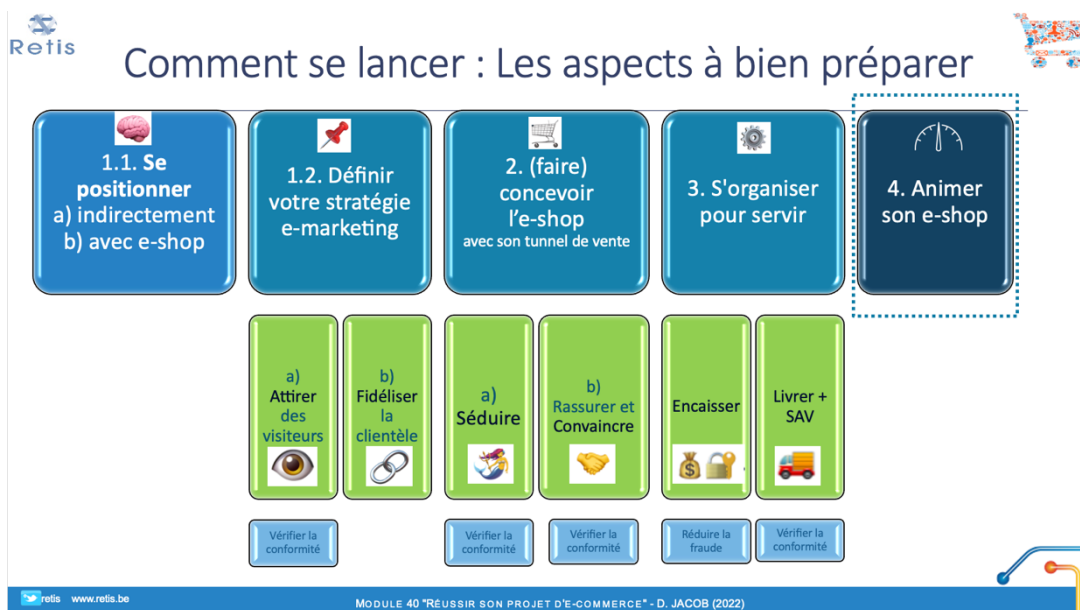
## 10 Synthèse : du plan d'action vers l'e-commerce

Plus le temps passe, plus on s'éloigne de l'image d'Épinal de la startup qui lance et gère ses activités dans le garage de sa résidence.

Aujourd'hui, le commerce électronique est un véritable champ de bataille concurrentiel dans lequel il n'y a plus beaucoup de place pour l'improvisation. Les géants de l'e-commerce ont habitué les consommateurs à un niveau de service et de qualité très élevé.

Pour autant, les PME ont plusieurs cartes à jouer : la proximité, le service, des produits ou services de niches, etc.

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



A l'instar d'un commerce traditionnel, quand le site est en ligne, c'est à ce moment que les choses sérieuses commencent et qu'il faut en permanence monitorer ses activités, les évaluer et s'adapter !

## Table des matières

<b>1</b>	<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><u>LA TRANSFORMATION DIGITALE</u></b>	<b>3</b>
2.1	INTRODUCTION	3
2.2	MÉCANISMES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	4
2.3	LES TENDANCES TECHNOLOGIQUES	8
<b>3</b>	<b><u>LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE EN 2022</u></b>	<b>10</b>
3.1	LE CONSOMMATEUR	10
3.2	LES ENTREPRISES	15
3.3	ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE	21
3.4	UNE PRÉSENTATION FAUSSÉE DE L'É-COMMERCE	22
3.4.1	LES OFFRES DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES	22
3.4.2	LES SOLUTIONS DES VILLES ET COMMUNES	23
3.4.3	LES PROJETS E-COMMERCE MAL CONÇUS ET LEUR IMPACT	23
3.5	LES 3 NIVEAUX DE TRANSFORMATION DIGITALE POUR LA VENTE EN LIGNE	24
3.6	LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR LE PORTEUR DE PROJET	26
<b>4</b>	<b><u>DÉMARCHE POUR CONSTRUIRE UN PROJET E-COMMERCE SOLIDE</u></b>	<b>28</b>
4.1.1	LE QQQQCP OU 5W+2H	28
4.2	SE METTRE EN MODE GESTION DE PROJET	29
4.3	FIXER DES OBJECTIFS, ÉLABORER UN PROJET	29
4.3.1	LA SWOT DU PORTEUR DE PROJET	30
4.3.2	L'ÉTUDE DE MARCHÉ	31
4.3.3	IDENTIFIER SA CIBLE	32
4.3.4	DIFFÉRENCIER SON OFFRE - CRÉER DE LA VALEUR POUR SON CLIENT	32
4.3.5	ÉTABLIR UN PLAN FINANCIER	33
4.3.6	SYNTHÉTISER SON PROJET AVEC LE BUSINESS MODEL CANVAS	35
4.3.7	SYNTHÈSE	36
<b>5</b>	<b><u>LES DIFFÉRENTS PROCESSUS LIÉS À L'É-COMMERCE</u></b>	<b>37</b>
5.1	L'ACHAT EN LIGNE VU DU CÔTÉ CLIENT	37
5.1.1	L'ACHAT OU LA RÉSERVATION AU TRAVERS D'UN SITE WEB OU BLOG	37
5.1.2	UN SITE DE E-COMMERCE « CLASSIQUE »	38
5.1.3	LES PLATEFORMES MULTI-VENDEURS	38

5.1.4	LES APPLICATIONS MOBILES	41
5.1.5	LE SOCIAL COMMERCE	41
5.1.6	LE LIVE SHOPPING	43
5.1.7	L'EXPÉRIENCE OMNISCANAL	43
5.1.8	EN CONCLUSION	44
<b>5.2</b>	<b>LE E-COMMERCE SELON LE TYPE D'ENTREPRISE</b>	<b>45</b>
5.2.1	ENTREPRISES DISPOSANT D'UN POINT DE VENTE PHYSIQUE	45
5.2.2	LE PRODUCTEUR	49
5.2.3	PURE PLAYER	49
5.2.4	LE DROPSHIPPING	50
5.2.5	LES SERVICES NON DÉMATÉRIALISABLES	51
5.2.6	LES SERVICES DÉMATÉRIALISABLES ET BIENS DIGITAUX	51
5.2.7	COMMERCE B2B	52
5.2.8	EN CONCLUSION	52
<b>5.3</b>	<b>PROMOUVOIR SES ACTIVITÉS (E-MARKETING)</b>	<b>53</b>
5.3.1	DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE MARKETING DIGITAL	53
5.3.2	SEARCH ENGINE MARKETING (SEM)	53
5.3.3	SOCIAL MEDIA MARKETING	57
5.3.4	RGPD	62
5.3.5	SYNTHÈSE ET POINTS D'ATTENTION	63
<b>5.4</b>	<b>CONCEVOIR LA VENTE EN LIGNE ORIENTÉE CLIENT</b>	<b>64</b>
5.4.1	LE PARCOURS CLIENT	64
5.4.2	LES BONNES PRATIQUES	65
5.4.3	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	67
5.4.4	SYNTHÈSE	68
<b>6</b>	<b>SOLUTIONS POUR LA MISE EN PLACE DU E-COMMERCE</b>	<b>69</b>
<b>6.1</b>	<b>CHOISIR UNE PLATEFORME POUR VENDRE EN LIGNE</b>	<b>69</b>
<b>6.2</b>	<b>LES PLATEFORMES "PLACES DE MARCHÉ"</b>	<b>71</b>
<b>6.3</b>	<b>LES PLATEFORMES SAAS (LOUÉE)</b>	<b>72</b>
<b>6.4</b>	<b>LES PLATEFORMES À PERSONNALISER</b>	<b>73</b>
<b>6.5</b>	<b>TRAVAILLER AVEC UNE AGENCE WEB / FREELANCE</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>RECEVOIR DES PAIEMENTS EN LIGNE</b>	<b>76</b>
<b>7.1</b>	<b>ENCAISSER SOI-MÊME EN LIGNE N'EST PAS INCONTOURNABLE</b>	<b>76</b>
<b>7.2</b>	<b>PLUSIEURS MYTHES SUR L'ENCAISSEMENT EN LIGNE</b>	<b>76</b>
<b>7.3</b>	<b>ÉVOLUTION VERS PLUS DE SIMPLICITÉ CONTRACTUELLE, TECHNIQUE ET PLUS DE COMPÉTITION</b>	<b>77</b>
<b>7.4</b>	<b>COMMENT CHOISIR SON PRESTATAIRE DE SERVICE DE PAIEMENT ?</b>	<b>78</b>
<b>7.5</b>	<b>COMMENT CHOISIR LES MOYENS D'ENCAISSEMENT EN LIGNE</b>	<b>79</b>
<b>7.6</b>	<b>BIEN TENIR COMPTE DE LA LOCALISATION DES ACHETEURS</b>	<b>81</b>

<b>7.7</b>	<b>LA FRAUDE AU PAIEMENT EN LIGNE</b>	<b>82</b>
<b>7.8</b>	<b>RECOMMANDATION GLOBALE PAR RAPPORT À CETTE THÉMATIQUE</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b><u>SERVIR - LIVRER</u></b>	<b>84</b>
<b>8.1</b>	<b>ASSURER LA LIVRAISON N'EST PAS INCONTOURNABLE</b>	<b>84</b>
8.1.1	LIVRAISON POSSIBLE SOUS FORME DEMATERIALISEE	84
8.1.2	LIVRAISON SOUS FORME MATERIELLE.	84
<b>8.2</b>	<b>PLUSIEURS MYTHES SUR LA LOGISTIQUE – PROBLEMES RENCONTRES</b>	<b>84</b>
<b>8.3</b>	<b>EVOLUTIONS</b>	<b>87</b>
8.3.1	L'EXPERIENCE UTILISATEUR PRIME	87
8.3.2	PREOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES	89
8.3.3	ORGANISATION DE LA LOGISTIQUE	89
<b>8.4</b>	<b>COMMENT CHOISIR PARMIS LES SOLUTIONS DE LIVRAISON ?</b>	<b>90</b>
<b>8.5</b>	<b>COMMENT CHOISIR SON PRESTATAIRE LOGISTIQUE ?</b>	<b>91</b>
8.5.1	SHIPPING	91
8.5.2	AU NIVEAU DES TIERS-LIEUX	94
8.5.3	FULFILMENT	95
8.5.4	EMBALLAGE :	96
8.5.5	L'EXTERNALISATION DU FULFILMENT	97
8.5.6	RESTER COMPÉTITIF AU NIVEAU EUROPÉEN	97
8.5.7	LA LOGISTIQUE RETOUR	98
<b>9</b>	<b><u>MESURER &amp; ÉVALUER LES PERFORMANCES DE L'ACTIVITÉ DE VENTE EN LIGNE</u></b>	<b>102</b>
<b>9.1</b>	<b>LES OUTILS DE MESURE ET D'ANALYSE</b>	<b>103</b>
<b>9.2</b>	<b>LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE À SUIVRE</b>	<b>104</b>
<b>9.3</b>	<b>LES PRINCIPAUX POINTS D'ATTENTION</b>	<b>105</b>
<b>10</b>	<b><u>SYNTHÈSE : DU PLAN D'ACTION VERS L'E-COMMERCE</u></b>	<b>106</b>