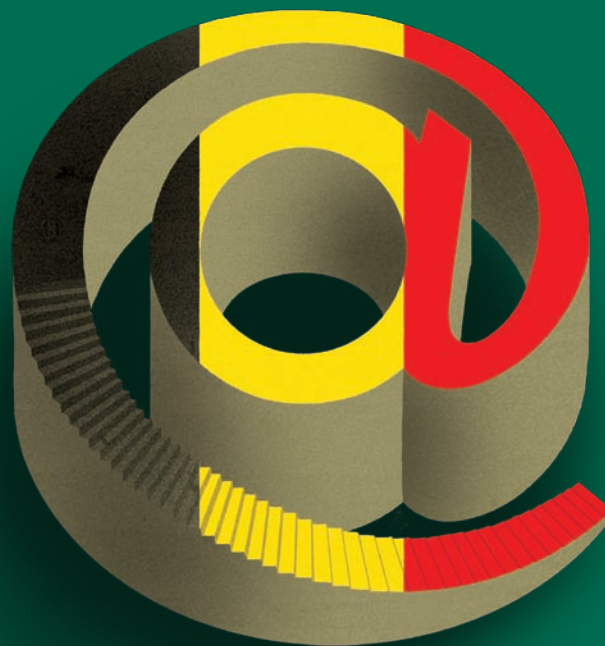


REPORT

# Economy.be at the Crossroads

Internet transforme notre économie belge



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Le Boston Consulting Group (BCG) est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial en matière de stratégie d'entreprise. Nous travaillons en partenariat avec des clients de tous les secteurs et toutes les régions du monde afin de les aider à identifier les meilleures opportunités de création de valeur, à relever leurs défis les plus critiques et à transformer leurs entreprises. Notre approche personnalisée combine une connaissance approfondie de la dynamique des entreprises et des marchés et une collaboration étroite à tous les niveaux de l'organisation du client. Cela permet à nos clients de créer un avantage concurrentiel durable, de bâtir des organisations plus efficaces et d'obtenir des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée comptant 71 bureaux dans 41 pays. Pour plus d'informations, merci de consulter le site Internet [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

# Economy.be at the Crossroads

Internet transforme notre économie belge

Wouter Bonte

Filiep Deforche

Wim De Bruyne

Bruno Van Tuykom

---

Avril 2011

commissionné par

Google

bcg.com

© The Boston Consulting Group, Inc. 2011. Tous droits réservés.

Pour obtenir des informations, merci de contacter le BCG au :

E-mail: [BRUMarketingDepartment@bcg.com](mailto:BRUMarketingDepartment@bcg.com)

Fax: +32 2 289 03 03

Mail: The Boston Consulting Group nv/sa  
Keizerinlaan, 13  
13, Boulevard de l'Impératrice  
1000 Bruxelles  
Belgium

Pour obtenir l'autorisation de reproduire, merci de contacter le BCG au :

E-mail: [bcg-info@bcg.com](mailto:bcg-info@bcg.com)

Fax: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions

Mail: BCG/Permissions  
The Boston Consulting Group, Inc.  
One Beacon Street  
Boston, MA 02108  
USA



# Table des matières

Avant-propos	4
Résumé	5
L'économie Internet belge à vol d'oiseau	8
Les ondes d'Internet : le PIB et au-delà	10
Le PIB d'Internet	11
Au-delà du PIB : l'économie <i>business-to-business</i> et les avantages pour les consommateurs	13
Au-delà du PIB : plus de productivité	14
Au-delà du PIB : des avantages sociaux plus vastes... et quelques risques	15
Intensité d'Internet	16
La scène internationale	16
Les différences régionales	18
Impact sectoriel d'Internet et leviers pour l'avenir	19
La logistique belge est un élément clé pour l'e-commerce	19
La vente de vêtements en ligne vient à bout de la cabine d'essayage	22
L'envol du secteur du voyage en ligne	23
De nombreuses opportunités en ligne pour les PME	25
Un site Web ne fait pas tout	26
Oser intégrer Internet dans son <i>core business</i> : études de cas	28
Encourager les PME à croître sur Internet	28
Un géant en devenir	33
Les facteurs potentiels de réussite	33
Annexes : méthodologie	37
Après-propos	40



# Avant-propos

**B**ien que l'Internet ait été longuement étudié et analysé, l' "économie Internet" n'a pas encore été bien quantifiée. En effet, il n'est pas facile d'estimer ni sa taille ni sa croissance.

C'est pourquoi Google Belgique a demandé au Boston Consulting Group (BCG) d'établir un bilan des activités Internet en Belgique en sondant leur nature et leur ampleur. Bien que les résultats aient été discutés avec des collaborateurs de Google Belgique, BCG garde l'entière responsabilité des analyses et conclusions reprises dans le présent rapport.

Google Belgique et BCG sont fiers de présenter ces résultats afin d'aider à mieux comprendre comment Internet peut permettre de dynamiser l'économie belge.

## A propos des auteurs

Les auteurs, liés au Boston Consulting Group à Bruxelles, remercient les collaborateurs pour leurs précieuses contributions. Ils sont ouverts à toute discussion concernant les conclusions de ce rapport.

Vous pouvez les contacter via les adresses e-mail suivantes:

**Wouter Bonte**, Associate Consultant,  
bonte.wouter@bcg.com

**Filiep Deforche**, Senior Partner et Managing Director,  
deforche.filiep@bcg.com

**Wim De Bruyne**, Project Leader, debruyne.wim@bcg.com

**Bruno Van Tuykom**, Associate Consultant,  
vantuykom.bruno@bcg.com

# Résumé

**M**algré l'expansion graduelle d'Internet en Belgique, son véritable potentiel en tant que vecteur de croissance économique doit encore être exploité. Pour mieux comprendre l'économie Internet belge, ce rapport décrit et mesure l'ampleur de la Toile et identifie les facteurs clés qui assureraient une croissance soutenue de l'économie Internet en Belgique.

**En 2009, on estime qu'Internet a contribué à l'économie belge à hauteur de 2,5 pour cent du PIB et qu'il a le potentiel de devenir un acteur encore plus important. Si des mesures adéquates sont prises, l'économie Internet pourrait croître de 15 pour cent par an, ce qui est plus rapide que la majorité des secteurs belges.**

- ◇ Dans ce scénario optimiste mais réalisable, l'économie Internet progresserait de 2,5 pour cent du PIB en 2009 (soit 8,6 milliards d'euros) à 4,6 pour cent en 2015 (soit 19,6 milliards d'euros), principalement sous l'impulsion de l'e-commerce.
- ◇ D'ici 2015, elle deviendrait plus importante en taille que le secteur financier et talonnerait le secteur de la construction. Toutefois, pour exploiter le plein potentiel d'Internet, les entreprises, particuliers et décideurs politiques devront entreprendre des actions adéquates.
- ◇ Si aucune mesure essentielle n'était prise, l'économie Internet ne croîtrait que de 10 pour cent par an pour atteindre 3,5 pour cent du PIB en 2015. Ce chiffre serait inférieur à celui des Pays-Bas aujourd'hui (4,3 pour cent du PIB en 2009).

**A l'heure actuelle, l'économie Internet belge est considérable (8,6 milliards d'euros, soit 2,5 pour cent du PIB en 2009) comparé aux autres secteurs belges. Toutefois, elle accuse tout de même un certain retard sur les pays européens les plus avancés.**

- ◇ La part du PIB est supérieure à celle des secteurs d'utilité publique, de l'horeca et de l'agriculture, mais est inférieure à celle de la plupart des secteurs traditionnels comme la construction et la finance.
- ◇ Comme c'est le cas pour la plupart des économies Internet européennes, les dépenses des consommateurs en composent la majorité (57 pour cent) ; le reste provient d'investissements, de dépenses publiques et d'exportation nette.
- ◇ En Europe, les précurseurs en termes d'économie Internet sont le Royaume-Uni (7,2 pour cent du PIB en 2009), la Suède (6,6 pour cent), le Danemark (5,8 pour cent) et les Pays-Bas (4,3 pour cent) ; ils distancent largement la Belgique dans ce domaine.

**En termes de portée et pénétration d'Internet dans le commerce et la société, la Belgique est dans la moyenne par rapport aux autres pays de l'OCDE en ce qui concerne l'indice BCG d'intensité Internet.**

- ◇ La Belgique enregistre un bon score au niveau de la qualité de l'infrastructure (p. ex. la pénétration de l'Internet haut débit), mais est moins bon élève en ce qui concerne l'engagement des consommateurs, des entreprises et du gouvernement ainsi que les dépenses en ligne.
- ◇ En Belgique, la Région de Bruxelles-Capitale obtient le

meilleur score grâce à un meilleur engagement des entreprises et aux dépenses en ligne, tant des entreprises que des consommateurs.

**Internet a aussi un impact plus large sur le fonctionnement de l'économie et sa croissance. Cet impact n'est pas directement mesuré par l'estimation du PIB.**

- ◇ Dans les activités commerciales non comprises dans l'estimation du PIB, on retrouve l'e-commerce *business-to-business* (53 milliards d'euros par an), la publicité en ligne (293 millions d'euros par an) et les améliorations en termes de productivité.
- ◇ Les consommateurs tirent aussi profit d'Internet, par exemple en achetant hors ligne des produits qu'ils ont recherchés en ligne (environ 6,3 milliards d'euros par an).
- ◇ En termes d'emploi, la contribution d'Internet est également significative. Près de 28 000 personnes sont employées par des entreprises qui rendent l'économie Internet possible : opérateurs de réseau, fournisseurs d'accès Internet, entreprises actives dans l'authentification et le paiement en ligne, etc.

**Plusieurs secteurs belges ont subis des transformations suite à l'apparition d'Internet, certains se familiarisant plus rapidement que d'autres. Nous présentons, à titre d'exemple, trois secteurs belges historiquement en avance sur leur temps, pour lesquels Internet peut encore jouer un rôle clé aujourd'hui, et qui disposent de certains leviers pour rattraper les précurseurs européens.**

- ◇ Dans le secteur logistique, les fournisseurs peuvent fortement stimuler la croissance de l'e-commerce, à condition de mener une politique de prix intelligente, tant au niveau national et international, soutenue par des modèles de livraison flexibles et fiables. De plus, cela serait une excellente opportunité de développer des business modèles rentables, particulièrement dans le segment *business-to-consumer* (B2C).
- ◇ Dans l'industrie textile, les détaillants ont l'occasion d'aller en ligne pour pouvoir, eux aussi, tirer profit de cette catégorie e-commerce à la croissance rapide. Ils ont non seulement l'opportunité d'étendre leur marché

et de devenir plus rentables, mais peuvent aussi suivre les tendances des consommateurs de plus près et tester des concepts e-shopping novateurs.

- ◇ Dans le secteur touristique, les plus grands acteurs, par leur déploiement sur Internet, ont ouvert la voie aux entreprises locales. Internet constitue, pour ces dernières, une opportunité de répondre aux nouveaux besoins de leurs clients existants et de poursuivre leur expansion sur de nouveaux marchés.

**Les PME belges, qui forment le cœur de notre économie, pourraient être motivées et informées du grand nombre d'opportunités que l'intégration d'Internet dans leur business a à leur offrir.**

- ◇ Une enquête BCG montre que les PME actives en ligne ont plus de succès, croissent plus rapidement et connaissent une plus grande expansion à l'étranger que les autres.
- ◇ Seulement 33 pour cent des PME belges exploitent pleinement l'Internet contre 46 pour cent aux Pays-Bas et 66 pour cent au Royaume-Uni.
- ◇ Les PME leaders sur l'Internet, qui ont saisi les opportunités que leur offrait la Toile, se sont développées au-delà de leur business modèle traditionnel en vendant en ligne des produits extrêmement diversifiés, allant du lait d'ânesse aux tartes, en passant par des vêtements et des appareils d'éclairage.

**Internet peut activement contribuer à la croissance de notre économie. Toutefois, si l'on veut exploiter le plein potentiel de l'économie Internet, les particuliers, entreprises, et décideurs politiques doivent agir.**

- ◇ Le consommateur belge, conservateur, devrait accroître son intérêt et sa confiance envers l'ensemble du processus de l'e-commerce (y compris le paiement et la logistique) et des e-services (p. ex. Tax-on-web).
- ◇ Les entreprises, particulièrement les PME, pourraient être informées des opportunités présentes en ligne et s'en inspirer pour investir davantage dans l'e-business ; elles devraient également être plus enclines à explorer et intégrer ces nouveaux e-business modèles.

- ◇ Les décideurs politiques (p. ex. pouvoirs publics, organisations sectorielles, chambres de commerce) pourraient adopter une série de lignes directrices :
  - Eduquer, soutenir et sensibiliser les entreprises à propos des avantages que représente l'intégration d'Internet dans leur business modèle, complété par des initiatives trans-sectorielles pour pousser davantage d'entreprises à exploiter l'Internet.
  - Eduquer le consommateur à propos des e-services et du e-commerce, ainsi que soutenir le développement de plates-formes fiables et rapides.
- Lancer des initiatives d'envergure en matière d'e-gouvernement, qui encourageront le consommateur et les entreprises à adopter Internet.
- Harmoniser et améliorer le cadre législatif belge et européen en matière de commerce en ligne (p. ex. protection du consommateur et délai de livraison).



# L'économie Internet belge à vol d'oiseau

**I**l y a dix-sept ans, la première adresse .be fut enregistrée sans bruit. Une décennie plus tard, le moteur Internet commercial a commencé à tourner à plein régime et la Belgique s'est mise à embrasser la Toile.

Bien que la Belgique ne soit actuellement pas un précurseur européen en matière d'utilisation Internet dans le cadre de l'e-commerce ou de la publicité en ligne, elle héberge quand même des entreprises majeures dont le business modèle est entièrement basé sur Internet. La plate-forme de paiement Ogone, les logiciels open source Drupal ainsi que le réseau social Netlog en sont de parfaits exemples.

Quelle est cependant la taille de l'économie Internet belge ? Il est étonnant de constater qu'à ce jour, personne n'a encore jamais analysé en profondeur, voire répondu à cette question. La raison la plus probable en est qu'il est tout sauf facile de quantifier l'impact d'Internet. Il n'empêche que cela reste un thème important pour les décideurs politiques et les dirigeants d'entreprise.

En estimant la valeur de l'économie Internet belge et en explorant son potentiel commercial, nous espérons créer un cadre dans lequel les dirigeants d'entreprise et les responsables politiques peuvent prendre des décisions plus informées, tant au niveau des stratégies d'entreprise que de la politique générale, et ce étant donné l'importance qu'Internet a pris dans notre société actuelle.

Dans le but de poser les bases pour une discussion plus large, nous nous penchons d'abord sur la façon dont les consommateurs belges utilisent Internet à l'heure actuelle.

**L'utilisateur Internet, prudent mais curieux.**<sup>1</sup> Comparé au reste de l'Europe, la Belgique enregistre un score supérieur à la moyenne en matière de pénétration Internet dans les ménages. Quelque 73 pour cent des ménages belges disposent d'une connexion Internet. Même si nous avons connu une forte croissance ces dernières années, nous accusons toujours plusieurs années de retard sur les précurseurs européens comme la Suède et les Pays-Bas (environ 90 pour cent).

Les utilisateurs Internet belges sont encore relativement inexpérimentés mais sont d'autant plus curieux de découvrir Internet. Septante-cinq pour cent de tous les utilisateurs Internet vont tous les jours en ligne. Ils consacrent une bonne partie de leur temps sur des sites de réseaux sociaux et sur des blogs. Cela n'a rien d'étonnant puisque 4,5 millions de Belges (actifs ou moins actifs) sont membres de Facebook, ce qui correspond à environ 60 pour cent de tous les internautes belges.

Une récente étude<sup>2</sup> montre qu'aux Etats-Unis, l'Internet vient de surpasser la télévision en termes de popularité. Même si ce n'est pas encore le cas en Belgique, l'Internet est aussi en train de devenir de plus en plus populaire.

**Le shopping en ligne.** Bien que les Belges soient relativement présents sur le Web, ils ont longtemps été réticents à faire du shopping en ligne. Toutefois, depuis quelques années, ils commencent à trouver le chemin des

---

1. Les statistiques des sections "L'utilisateur Internet, prudent mais curieux" et "On n'aime pas ce que l'on ne connaît pas" proviennent d'Eurostat et de l'Institut National de Statistique.

2. Edison Research, *The Infinite Dial 2010: Digital Platforms and the Future of Radio*, 8 avril, 2010.

sites d'e-commerce. Malgré cela, la confiance et l'intérêt des consommateurs doivent être boostés afin d'augmenter l'e-commerce en Belgique.

Quelque 36 pour cent des adultes belges disent déjà avoir acheté au moins un bien ou un service via Internet. Aujourd'hui déjà, les dépenses totales des consommateurs belges sur Internet s'élèvent à €3,2 milliards par an, soit à peu près €400 par utilisateur Internet,<sup>3</sup> ce qui est relativement faible comparé au Royaume-Uni où, par an, les dépenses en ligne par utilisateur Internet s'élèvent à €1.200.

Il est toutefois frappant de constater que pas moins de 23 pour cent de tous les achats en ligne effectués par les Belges se font sur des sites Web étrangers. Le fait que 60 pour cent des dépenses de marketing en ligne envers les utilisateurs belges proviennent de compagnies étrangères pousse clairement l'import d'e-commerce. La proportion d'import varie fortement d'une catégorie de biens à une autre. Dans le cas des voyages, catégorie e-commerce la plus importante en Belgique, la part d'importation est beaucoup plus importante que dans l'achat de vêtements par exemple. Equilibrer cette importation de commerce en ligne au profit de l'économie belge constitue dès lors un défi de taille pour l'avenir.

Pas moins de 23 pour cent de l'e-commerce est importé.

**Internet mobile.** Malgré l'énorme potentiel de l'Internet mobile, son utilisation en Belgique est toujours relativement limitée. Seulement 17 pour cent des Belges ont accès à l'Internet mobile. Grâce à la popularité des iPhones, BlackBerry et autres smartphones, le trafic de données mobiles connaît toutefois un essor rapide. On peut dès lors s'attendre à ce qu'en 2015, pas moins de 70 pour cent de tous les Belges soient en mesure d'accéder à l'Internet mobile. Ces estimations de croissance sont des signes avant-coureurs d'une transition de la première vague Internet (surfé à partir d'ordinateurs fixes) vers la deuxième vague Internet (surfé à partir d'appareils mobiles), indiquant également la tendance croissante du m-commerce en plus du e-commerce.

**On n'aime pas ce que l'on ne connaît pas.** Malgré l'essor d'Internet sous toutes ses formes, la Belgique ne l'utilise pas encore de façon universelle. Il y a toujours environ 20 pour cent des Belges qui n'ont encore jamais été en ligne. Comme raisons principales pour leur non-utilisation d'Internet, ils avancent avant tout le manque d'intérêt et de connaissance.

---

3. Les dépenses en ligne par utilisateur Internet sont basées sur les estimations de l'économie Internet. (Voir "Les ondes d'Internet : le PIB et au-delà".)

# Les ondes d'Internet

## le PIB et au-delà

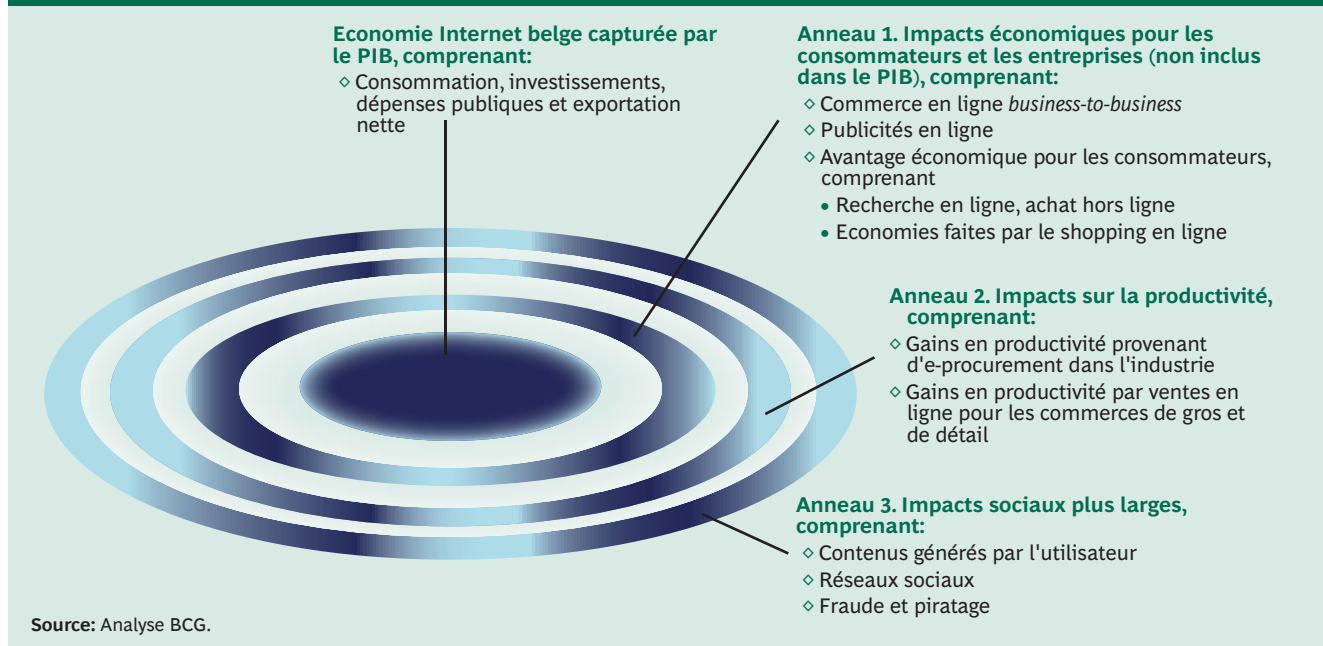
L'impact d'Internet sur le commerce et la société en Belgique est pertinent, perceptible et croissant. Il est toutefois difficile de mesurer cet impact. Outre les indices visibles et facilement mesurables, telle que la vente en ligne (l'e-commerce), on voit intervenir des facteurs moins évidents, ne permettant pas de simple quantification, comme les avantages sociétaux de l'e-mail ou des réseaux sociaux.<sup>4</sup>

Nous avons réparti l'impact économique d'Internet en quatre volets majeurs. (Voir Figure 1.) Au centre se trouve l'économie Internet en tant qu'élément du PIB (produit intérieur brut). Ensuite, le reste consiste en ce que nous

appelons la périphérie du PIB, dans laquelle nous étudierons l'impact d'Internet sur l'économie *business-to-business* et les avantages qui en découlent pour le consommateur (1<sup>er</sup> anneau), ainsi que les impacts en terme de productivité

4. Il est souvent difficile de calculer l'impact économique d'une technologie comme Internet, destinée à des fins universelles et qui imprègne et transforme le commerce et la société. Le moteur à vapeur, l'électricité et le moteur à combustion interne constituaient des défis comparables. A un moment donné, il était sensé de remettre en question la taille de "l'économie de l'électricité", mais aujourd'hui cette question est devenue superflue. L'électricité est entièrement imbriquée dans les économies développées. Internet n'est pas encore aussi omniprésent que l'électricité, mais l'analogie illustre la difficulté de définir et de mesurer Internet, et d'en décrire la croissance.

**Figure 1. Seule une fraction des impacts de l'Internet sur l'économie belge est capturée par le PIB**



(2<sup>ème</sup> anneau). Dans un troisième et dernier volet de cette périphérie du PIB (3<sup>ème</sup> anneau), nous discuterons les effets sociaux plus vastes de l'économie Internet.

*Les transactions dans le calcul du PIB* contiennent des transactions numériques – pensez aux *downloads* depuis iTunes par exemple – et des transactions qui sont initiées sur Internet mais qui continuent leur chemin dans le monde des poids lourds et des fourgonnettes, comme les marchandises achetées sur coolblue.be ou snapstore.be. L'ensemble de ces transactions représente plus de la moitié du cercle intérieur sur la Figure 1. Le reste provient d'investissements, de dépenses publiques et d'exportation nette.

En plus de cela, Internet crée des ondes qui se font ressentir dans le reste de l'économie. Ces effets peuvent être quantifiables mais n'ont pas été inclus dans le calcul direct du PIB, ou bien sont seulement partiellement reflétés dans ce calcul. Par exemple, Internet a contribué à la création de nouveaux types de business ou à la baisse des coûts de transaction. La Toile réunit des professionnels de la vente qui, sans elle, ne traiteraient probablement pas ensemble, elle accélère les procédures d'approvisionnement et permet aux consommateurs de rapidement comparer des prix. Nous avons réparti ces "effets périphériques au PIB" en trois parties, reprises dans les trois anneaux extérieurs de la Figure 1.

Le 1<sup>er</sup> anneau comprend trois impacts économiques majeurs d'Internet : l'e-commerce *business-to-business*, la publicité en ligne et divers avantages aux consommateurs comme la valeur de biens qui sont recherchés en ligne mais achetés hors ligne.

Le 2<sup>ème</sup> anneau comprend l'impact d'Internet sur la productivité dans l'industrie et les secteurs de services. Par exemple, Internet a ainsi offert à Quatrième Dimension, une PME qui reviendra plus tard dans ce rapport, l'opportunité d'automatiser la chaîne d'approvisionnement, y compris les commandes, la gestion de stock, le transport, la livraison et la gestion clients.

Le 3<sup>ème</sup> anneau comprend des effets sociaux plus larges d'Internet qu'il n'est pas facile de mesurer. Ceux-ci peuvent être positifs, comme par exemple les sites de réseaux sociaux, mais aussi négatifs comme la fraude en ligne ou l'utilisation illégale de données personnelles.

## Le PIB d'Internet

En 2009, la taille mesurable de l'économie Internet belge s'élevait à €8,6 milliards,<sup>5</sup> soit environ 2,5 pour cent du PIB. (Voir Figure 2.) Cette part est supérieure à celle du secteur d'utilité publique, de l'horeca et de l'agriculture, mais elle est quand même inférieure à celle de la plupart des secteurs traditionnels. (Voir Figure 3.) Ces comparaisons visent avant tout à indiquer l'importance de l'effet d'Internet et servent moins de paramètre absolu pour mesurer les performances économiques. (Voir aussi l'encadré "Trois façons de disséquer une économie".)

En outre, la contribution actuelle d'Internet à l'économie belge est inférieure à celle observée dans d'autres pays européens. Les pays les plus avancés en Europe en termes d'économie Internet, sont le Royaume-Uni, la Suède, le Danemark et les Pays-Bas, où la contribution s'élève déjà respectivement à 7,2 pour cent, 6,6 pour cent, 5,8 pour cent et 4,3 pour cent du PIB.

De manière plus détaillée, la consommation représente plus de la moitié (57 pour cent) de l'économie Internet nationale. Cette consommation peut être répartie en deux volets : d'une part l'e-commerce *business-to-consumer*<sup>6</sup> (quelque €3,2 milliards) et d'autre part les dépenses de consommateurs en souscriptions et matériel (comme des ordinateurs, routeurs ou smartphones) pour accéder à Internet (le tout représentant quelque €1,7 milliards). En d'autres termes, les consommateurs belges dépensent plus d'argent une fois en ligne qu'ils n'en ont déboursé pour accéder à Internet. Ce total de €3,2 milliards correspond à une dépense moyenne de €400 par utilisateur Internet,<sup>7</sup> ce qui est bien plus faible qu'aux Pays-Bas (€600), en Suède (€1.100), au Royaume-Uni (€1.200) et au Danemark (€1.700). L'e-commerce *business-to-consumer* représente le cœur de l'économie Internet belge. Les différentes catégo-

5. Ce chiffre ne représente pas une augmentation du PIB grâce à Internet mais plutôt la part du PIB qui peut être allouée à Internet. Il est aussi important de remarquer que la contribution d'Internet à l'économie belge doit être vue comme transversale à travers les secteurs et non comme un secteur à part entière.

6. Défini comme le total des dépenses des Belges (sur des sites belges ou étrangers), payées en ligne ou non.

7. La dépense moyenne par utilisateur Internet est obtenue en divisant les dépenses totales des Belges par le nombre total d'utilisateurs Internet en Belgique.

ries de dépenses en ligne sont: les voyages, la détente (médias, livres, etc.), les articles de maison et jardin, les vêtements et accessoires, l'électronique de grande consommation, les produits financiers et d'assurances et le reste. Voyages et détente forment aujourd'hui les deux plus grandes catégories avec respectivement 27 et 18 pour cent de l'e-commerce en Belgique. Les vêtements, qui représentent aujourd'hui 13 pour cent de l'e-commerce en Belgique, sont en passe de devenir l'une des principales catégories de dépenses en ligne avec une croissance projetée à 24 pour cent par an pour les cinq prochaines années. Dans son ensemble, le commerce en ligne est projeté avec une croissance de 17 pour cent par an, dans le scénario de base. (Voir ci-après dans "Un géant en devenir".)

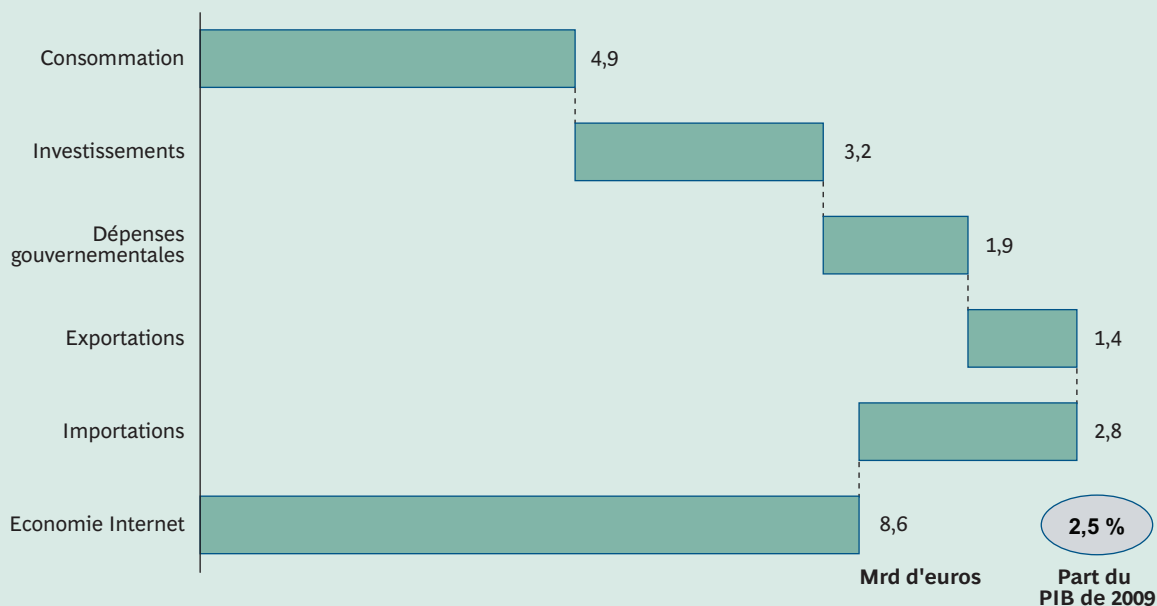
Les 43 pour cent restants de l'économie Internet proviennent en grande partie de dépenses publiques (€1,9 milliards) et d'investissements d'entreprises dans des technologies liées à Internet (€3,2 milliards). Aussi bien les dépenses publiques que les investissements des entreprises sont composées de

La consommation, principalement stimulée par l'e-commerce, représente plus de la moitié de l'économie Internet nationale.

dépenses en hardware, software, télécommunications et service IT.

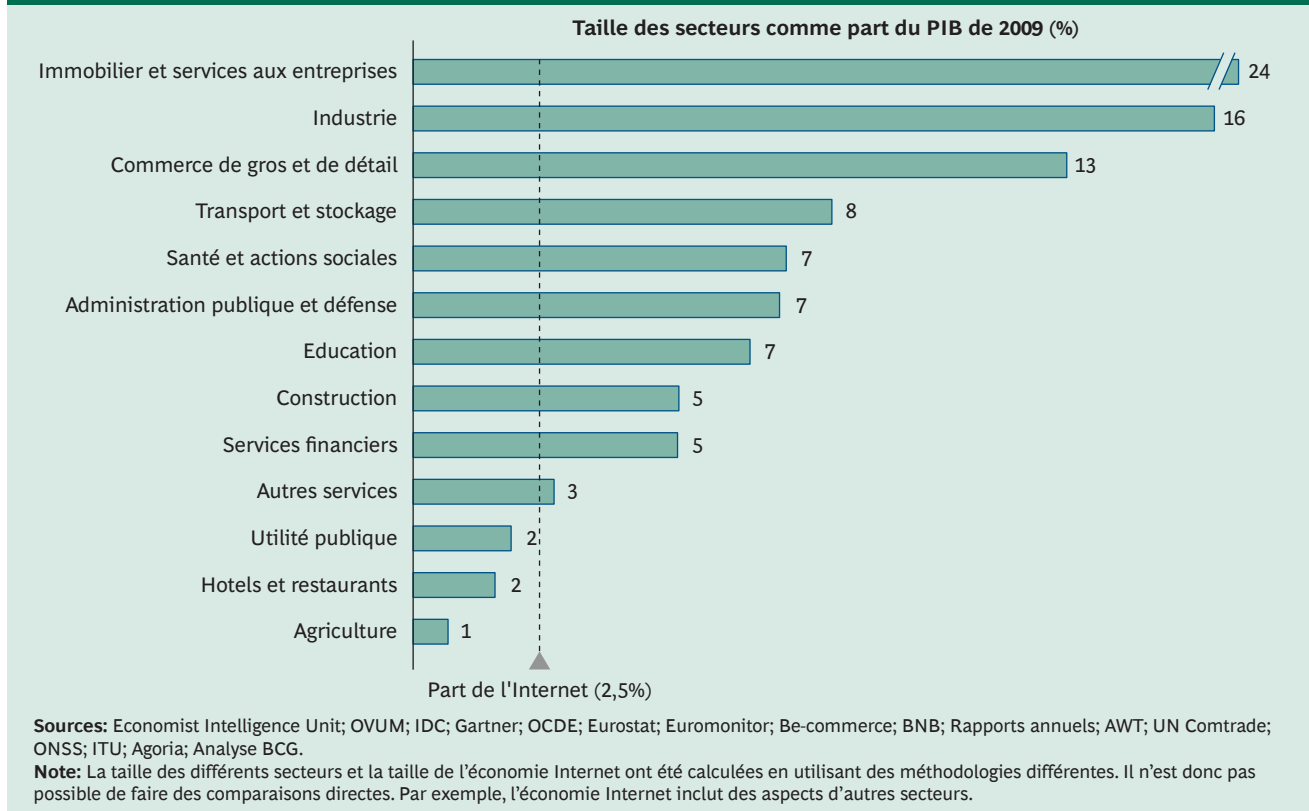
En outre, l'importation de marchandises et de services e-commerce est considérablement supérieure à l'exportation, ce qui fait de la Belgique un net importateur de marchandises e-commerce. La raison principale est que les consommateurs belges achètent beaucoup sur des sites étrangers qui ciblent activement le marché belge. En 2009, la Belgique a exporté €270 millions en biens et services e-commerce, tout en important €757 millions. En d'autres termes, pour chaque euro exporté, la Belgique importe €2,8. Ce taux d'importation élevé représente une occasion manquée pour l'économie belge. Le commerce en ligne n'est pas national mais global, ce qui engendre le risque que, si les entreprises belges ne se développent pas davantage sur Internet, le marché belge, en pleine croissance, soit davantage capturé par des compagnies étrangères. En plus du commerce en ligne, la Belgique est aussi un net importateur de biens TIC qui permettent l'accès à

**Figure 2. En 2009, l'économie Internet belge représentait 2,5% du PIB**



Sources: Economist Intelligence Unit; OVUM; IDC; Gartner; OCDE; Eurostat; Euromonitor; Be-commerce; BNB; Rapports annuels; AWT; UN Comtrade; ONSS; ITU; Agoria; Analyse BCG.

**Figure 3. Si l'économie Internet était un secteur à part entière, il serait plus petit que la plupart des secteurs traditionnels**



Internet, ce qui amène à une importation nette totale de €1,4 milliards (e-commerce et biens TIC).

### Au-delà du PIB : l'économie *business-to-business* et les avantages pour les consommateurs

L'e-commerce *business-to-business*, la publicité en ligne et différents avantages pour les consommateurs sont mesurables un à un, même s'ils ne font pas partie du calcul du PIB.

**E-commerce *business-to-business*.** Les ventes en ligne d'entreprises belges à d'autres sociétés dans notre pays s'élèvent à €53 milliards, soit 6,5 pour cent des revenus *business-to-business* totaux des entreprises belges. Vu que l'approche utilisée ici pour calculer le PIB consiste à sommer toutes les dépenses finales des consommateurs en biens et en services, nous n'avons pas inclus ces transactions *business-to-business* e-commerce dans notre estimation PIB.<sup>8</sup>

**Publicité en ligne.** A l'instar des transactions *business-to-business*, les revenus provenant de la publicité en ligne ne font pas partie des calculs du PIB parce qu'ils ne représentent pas des ventes finales. En 2009, €293 millions furent investis dans la publicité sur Internet. Cette publicité favorise la vente de biens et de services en ligne. Elle aide aussi des entreprises plus petites, comme dmLights à laquelle nous nous intéresserons dans un prochain chapitre, à concurrencer des acteurs majeurs sur le plan international.

**Avantages économiques pour les consommateurs.** De nombreux avantages aux consommateurs créés par Internet ont également été omis du PIB. Parmi eux, citons la valeur de biens que les consommateurs recherchent en

8. Par exemple, lorsqu'une entreprise A vend en ligne des matières premières à une entreprise B, qui en fait des produits C, également vendus en ligne au consommateur final, la valeur des produits C vendus en ligne rentre en compte dans le calcul du PIB alors que la valeur des matières premières rentre en compte dans le commerce en ligne *business-to-business*.

## Trois façons de disséquer une économie

Il existe trois méthodes pour calculer le PIB mais aucune n'a été développée avec une considération pour Internet. La *méthode du rendement* ou de la *production* additionne la valeur ajoutée de la production de biens et services. La *méthode des revenus* mesure les rémunérations totales gagnées par les individus et les entreprises. La *méthode des dépenses* mesure l'ensemble des dépenses finales consacrées à des biens et services.

En théorie, la méthode du rendement est la meilleure pour mesurer la contribution d'Internet. C'est la façon dont sont calculées les contributions de la plupart des secteurs traditionnels. Seulement, l'utilisation de cette méthode demanderait qu'on examine la transaction de chaque bien et de chaque service produit au sein de l'économie belge pour ensuite décider si cette transaction s'est déroulée en ou hors ligne. Une méthode peu pratique compte tenu des données existantes.

La méthode des revenus a son propre talon d'Achille dans les nombreuses hypothèses que nous devrions faire concernant la part des revenus d'entreprises traditionnelles à attribuer à Internet, ou encore sur la part des revenus de multinationales à attribuer à la Belgique. Ces suppositions remettraient en question l'exactitude du résultat final.

Bien que la méthode des dépenses ne soit pas parfaite non plus, nous avons opté pour cette approche parce qu'elle révèle les contributions des consommateurs, entreprises et gouvernements à l'économie Internet. Cette méthode évalue la contribution d'Internet dans les autres secteurs. La méthode des dépenses repose sur quatre piliers :

- ◇ *Consommation* : les biens et services achetés via Internet par les ménages belges (sur des sites belges et étrangers) et les dépenses des consommateurs pour accéder à Internet, notamment les paiements à des fournisseurs d'accès Internet et les coûts du matériel requis.
- ◇ *Investissements* : les investissements de capitaux réalisés par des entreprises de télécommunications qui se rapportent à Internet et les investissements de compagnies privées, liés à Internet, dans des technologies d'information et de communication (TIC).
- ◇ *Dépenses publiques* : les dépenses TIC publiques liées à Internet.
- ◇ *Exportation nette* : les biens et services exportés en ligne, ainsi que l'exportation de matériel TIC lié à Internet, les deux diminués de l'importation équivalente.

Il est important de faire la lumière sur les hypothèses qui font partie des €8,6 milliards qu'Internet apporte à l'économie belge. Ce qui est crucial, c'est que la valeur totale des biens et services vendus en ligne a été incluse car ceci reflète bien l'importance d'Internet comme canal de vente. La plupart des transactions en ligne sont bien évidemment clôturées dans le monde physique, ce qui fait qu'elles ne sont pas des transactions en ligne pures ; mais sans Internet comme catalyseur, de nombreuses transactions ne se seraient pas réalisées. (Voir aussi l'Annexe pour plus de détails sur les hypothèses sous-jacentes.)

ligne mais achètent hors ligne et les économies réalisées en faisant du shopping en ligne.

Nous estimons la valeur des biens et services recherchés en ligne mais achetés hors ligne à environ €6,3 milliards par an,<sup>9</sup> ce qui est presque deux fois supérieur à l'e-commerce *business-to-consumer* effectif (€3,2 milliards). Les consommateurs prennent de meilleures décisions et économisent souvent du temps et de l'argent lorsqu'ils mènent leur enquête en ligne parce que cela leur permet de comparer les prix et de lire des critiques. Les GSM, ordinateurs ou voitures sont des exemples typiques de produits que beaucoup de consommateurs aiment étudier en ligne, mais acheter dans un magasin physique.

## Au-delà du PIB : plus de productivité

Paul Krugman, lauréat du prix Nobel d'économie en 2008, a écrit : "La productivité, ça n'est pas tout, mais à long terme c'est presque tout. La capacité d'un pays à augmenter son niveau de vie à terme dépend presque entièrement de sa capacité à faire croître son rendement par ouvrier". Après un certain temps, les petites différences dans la

9. Ce chiffre est dérivé de notre estimation du nombre de consommateurs ayant acheté un produit hors ligne après un examen en ligne dans 36 catégories de produits ainsi que des dépenses moyennes par personne dans chaque catégorie. La part de clients qui prospectent en ligne et achètent hors ligne fut révélée dans une étude réalisée auprès de 2.000 ménages pour le *Consumer Commerce Barometer* d'IAB Europe et Google.

croissance de la productivité coagulent et favorisent l'augmentation des performances économiques et du niveau de vie.

Il semble évident qu'Internet augmente la productivité grâce à une diminution des frais de transaction, une accélération et une simplification des processus de business et une amélioration des flux d'informations. Il faut toutefois du temps avant que ces avantages ne manifestent tout leur impact. L'impact total du moteur à vapeur ne s'est entièrement ancré dans les statistiques de productivité qu'environ 100 ans après son invention.

Une récente étude réalisée par les bureaux statistiques de 13 pays européens, la Belgique non incluse, s'est intéressée à l'impact en termes de productivité de trois variables liées à Internet : l'approvisionnement en ligne (*e-procurement*), les ventes en ligne (*e-sales*) et le taux d'employés connectés à l'Internet haut débit.<sup>10</sup> Il s'est avéré que les gains les plus importants en termes de productivité ont été obtenus par le secteur industriel en ce qui concerne l'approvisionnement en ligne, par le secteur de la vente en gros et de détail en ce qui concerne la vente en ligne et par le secteur bancaire et financier en ce qui concerne le taux de connexions à l'Internet haut débit. Par exemple, dans le secteur industriel aux Pays-Bas une augmentation de 10 pour cent du taux de vente en ligne résulte en une augmentation de 2,7 pour cent de la productivité. Une augmentation de 10 pour cent du taux d'approvisionnement en ligne résulte en une augmentation de 1,2 pour cent de la productivité. Ces résultats soutiennent la thèse qui pousse à plus intégrer l'approvisionnement en ligne dans les processus de *supply chain* ainsi que la création de systèmes en ligne de factures et d'inventaires sophistiqués.

## Au-delà du PIB : des avantages sociaux plus vastes... et quelques risques

Clay Shirky, un auteur américain qui se penche sur les effets sociaux et économiques d'Internet, a inventé la

notion de "surplus cognitif" pour décrire la créativité et les connaissances générées par Internet et mises à disposition pour une utilisation publique. Selon ses calculs, la création de Wikipedia a demandé 100 millions d'heures de réflexion humaine.

Internet a également représenté une révolution en termes de distribution de contenu. Les consommateurs créent eux-mêmes du contenu utilisable : pas seulement sur des sites évidents comme Wikipedia et YouTube, mais aussi via des critiques de produits et des blogs à thème. Le *crowdsourcing* a aidé à la rédaction de reportages d'actualité, de mises à jour du trafic et autres formes d'intelligence collective. Enfin, Internet a rapproché le monde entier via l'e-mail, la téléphonie IP, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux.

Outre ses effets bénéfiques, Internet peut toutefois aussi engendrer de mauvaises intentions. Par exemple, un *Microsoft Security Intelligence Report* récent estime que mondialement, 97 pour cent des e-mails sont indésirables. Certains consommateurs butent sur la publicité intrusive et les messages commerciaux. L'échange d'informations via Internet est plus simple, meilleur marché et plus rapide, mais facilite la distribution de contenus illicites et de musique. Les vols d'identité et la fraude augmentent aussi. Le coût total de la fraude en ligne en Belgique est estimé à €68 millions par an. Cela correspond à une estimation de 11.275 utilisateurs Internet (consommateurs mais aussi entreprises, pouvoirs publics, etc.) qui en 2009 ont été victimes de fraude. Même si 90 pour cent de tous les utilisateurs déclarent être inquiets au sujet de leurs données personnelles sur Internet, cela ne les empêche clairement pas de surfer. Des propositions pour diminuer ces risques, comme le paiement en ligne ou la confiance des consommateurs, seront développées plus loin dans ce rapport.

10. Eurostat, *Information Society: ICT Impact Assessment by Linking Data From Different Sources*, 2008.

# Intensité d'Internet

La révolution Internet est à notre société actuelle ce que la révolution industrielle a été à nos ancêtres au 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècle : un phénomène global qui modifie en profondeur la société. Et de manière similaire à ce qui s'est passé il y a 200 ans, tous les pays n'ont pas adopté l'Internet de manière égale. Certains, comme la Corée du Sud, ont développé une infrastructure haut débit de pointe. Les pays scandinaves ont réussi comme nul autre à ouvrir la voie d'Internet au monde des affaires, aux pouvoirs publics et aux consommateurs. D'autres nations, cependant, accusent un retard considérable.

## La scène internationale

Dans quelle mesure la Belgique obtient-elle de bons résultats par rapport aux autres pays ? Pourquoi les Belges ne vont pas plus en ligne alors que notre infrastructure de réseau est excellente ? Pour répondre à ces questions, nous avons développé le *BCG e-Intensity Index*. Cet indice mesure la portée et la pénétration d'Internet dans le commerce et la société des pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).<sup>11</sup> Le Danemark et la Corée du Sud enregistrent les meilleurs scores, tandis que la Pologne, l'Italie et la Grèce ont un retard à combler. La Belgique fait légèrement mieux que la moyenne avec un indice de 102, ce qui est comparable au score de la France et de l'Autriche et supérieur à celui de la Suisse, de l'Irlande, du Canada ou de l'Espagne. (Voir Figure 4.)

Pour mesurer l'activité Internet, l'indice tient compte de trois paramètres :

- ◇ *Activation* : quelle est la qualité de l'infrastructure et à quel point Internet est-il accessible ?
- ◇ *Engagement* : dans quelle mesure les entreprises, pouvoirs publics et consommateurs embrassent-ils activement l'Internet ?
- ◇ *Dépenses* : combien d'argent les consommateurs et les entreprises dépensent-ils online et en publicité en ligne ?

L'indice total accorde la moitié du poids à l'activation, tandis qu'avec 25 pour cent de poids chacun, les paramètres d'engagement et de dépenses forment l'autre moitié. Pour chacun de ces paramètres, nous avons établi un sous-indice. Malgré ses hypothèses et la marge d'erreur inhérente, un tel indice brosse un bon tableau des forces et faiblesses de chaque pays. (Voir Figure 5.)

**Activation.** C'est au niveau du sous-indice d'activation que la Belgique obtient son meilleur score. Cet indice mesure la pénétration de l'Internet haut débit chez les consommateurs et les entreprises, la pénétration des smartphones et les vitesses moyennes de téléchargement. La bonne pénétration du haut débit permet presque à la Belgique d'intégrer le top 10 de l'OCDE. Ainsi, elle fait mieux que le Royaume-Uni, la France ou les Etats-Unis.

**Engagement.** Le score belge au niveau de l'indice d'engagement est déterminé par trois éléments : l'utilisation d'Internet par les entreprises, les consommateurs et les pouvoirs publics. Ce qui est frappant, c'est que

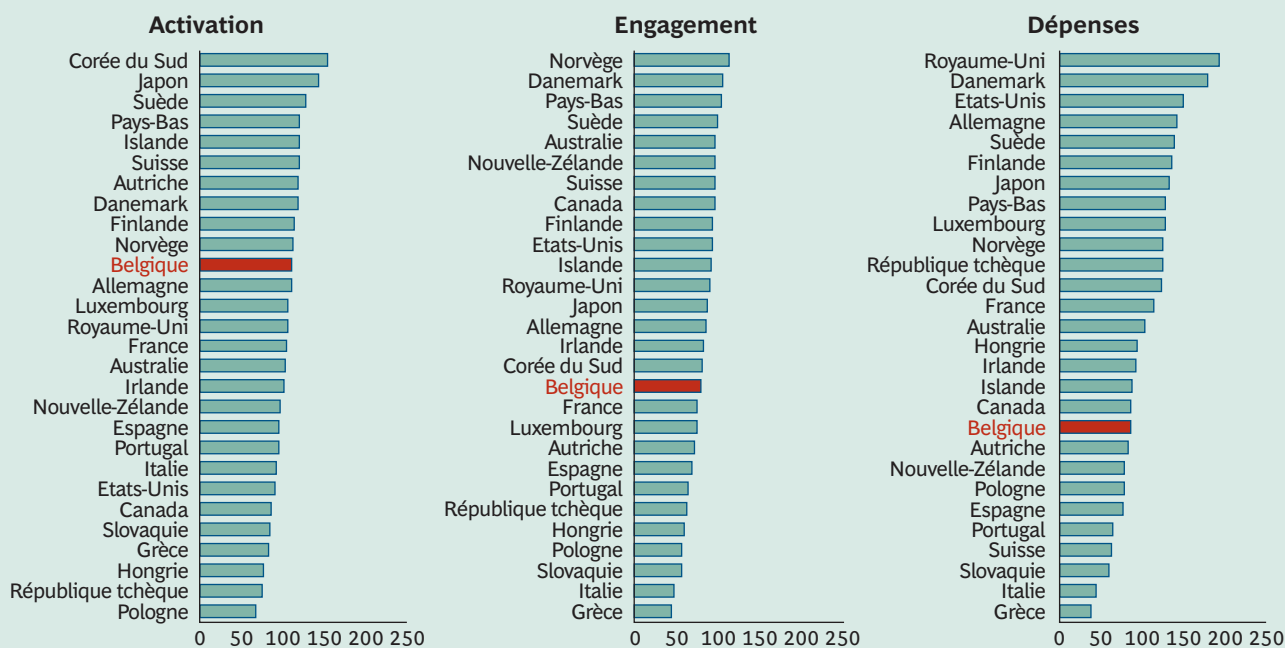
11. Il n'a pas été possible de collecter suffisamment de données pour intégrer le Chili, le Mexique, la Slovaquie et la Turquie dans l'indice. Voir ci-après dans l'Annexe : "méthodologie" pour plus de détails sur l'élaboration de l'indice.

**Figure 4. L'intensité Internet belge est dans la moyenne des pays de l'OCDE**

Pays	Score	Pays	Score
Danemark	140	Autriche	103
Corée du Sud	139	<b>Belgique</b>	102
Japon	138	Suisse	101
Suède	134	Irlande	99
Pays-Bas	129	Nouvelle-Zélande	95
Royaume-Uni	128	Canada	91
Norvège	125	Espagne	86
Finlande	124	République tchèque	83
Allemagne	120	Portugal	80
Islande	111	Hongrie	76
Etats-Unis	109	Slovaquie	70
Luxembourg	109	Pologne	65
Australie	108	Italie	63
France	105	Grèce	54

Sources: Akamai; Eurostat; Information Technology & Innovation Foundation; OCDE; Nations Unies; Magna Global; Analyse BCG.  
 Note: L'index a été remis à l'échelle de sorte que la moyenne géométrique de l'ensemble des pays soit de 100.

**Figure 5. La Belgique présente ses meilleures performances au niveau du sous-indice d'Activation**



Sources: Akamai; Eurostat; Information Technology & Innovation Foundation; Organisation for Economic Co-Operation and Development; United Nations; Magna Global; Analyse BCG.  
 Note: L'index a été remis à l'échelle de sorte que la moyenne géométrique de l'ensemble des pays soit de 100.

trois pays scandinaves (la Norvège, le Danemark et la Suède) dominent cet indice, avec les Pays-Bas, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Il n'est pas surprenant de constater que c'est surtout la Région de Bruxelles-Capitale en tant que centre névralgique de la vie d'entreprise qui pousse le résultat belge. C'est ce qui se lit aussi sur les résultats nationaux de l'engagement des entreprises, plus élevés que l'engagement des consommateurs et des pouvoirs publics. En termes d'engagement des entreprises, on retrouve la Suisse comme leader, tandis que les Pays-Bas mènent en matière d'engagement des consommateurs.

**Dépenses.** La Belgique enregistre son moins bon score au niveau des dépenses des consommateurs et des entreprises, se rangeant au-dessus de pays comme l'Autriche, la Pologne ou l'Espagne.

## Les différences régionales<sup>12</sup>

Tout comme des différences intéressantes apparaissent entre les pays, des différences entre régions d'un même pays peuvent également exister. Pour les clarifier, nous avons créé un *e-Intensity Index* régional basé sur la même structure et méthodologie que l'indice mondial.

En Belgique, les différences régionales en disent plus long sur les forces et atouts spécifiques de chaque région (Bruxelles-Capitale, la Flandre et la Wallonie) que sur de véritables différences entre régions. En effet, lorsque comparées à d'autres pays, les régions belges sont relativement similaires. Pour ce qui est de l'activation, par exemple, les régions belges enregistrent un score situé entre 97 et 102, tandis que les pays de l'OCDE affichent un score compris entre 57 (Pologne) et 165 (Corée du Sud). Les différences entre les régions belges sont plus grandes en ce qui concerne l'engagement et les dépenses, mais restent petites par rapport aux autres pays de l'OCDE.

*La Région de Bruxelles-Capitale* affiche le meilleur indice, avec un score de 104. Bruxelles prend surtout les devants en

La Belgique obtient son meilleur score au niveau de l'Activation, des progrès persistent en Engagement et Dépenses.

matière d'engagement des entreprises et de dépenses des consommateurs. Par exemple, 81 pour cent des entreprises<sup>13</sup> disposent d'un site Web et un peu plus d'un quart (26 pour cent) reçoivent des commandes via Internet.<sup>14</sup> En outre, 73 pour cent des Bruxellois<sup>15</sup> disposent d'une connexion Internet et 77 pour cent d'entre eux déclarent aller sur Internet presque tous les jours. Les dépenses aussi sont supérieures à Bruxelles par rapport au reste du pays : 38 pour cent de la population a commandé des biens ou services via Internet.

*L'e-Intensity Index de la Flandre* s'élève à 103. L'activation est le point fort de la Flandre, grâce à la pénétration du haut débit qui est de 69 pour cent dans le nord du pays. Côté engagement, il est frappant de constater que presque toutes les entreprises ont une connexion Internet (98 pour cent), mais que seulement 73 pour cent ont un site Web et 23 pour cent reçoivent des commandes en ligne. En outre, 77 pour cent des Flamands utilisent Internet et 74 pour cent de ce groupe le fait aussi presque tous les jours. De leur côté, 70 pour cent des entreprises ont eu des contacts avec les pouvoirs publics via Internet, tandis que seulement 37 pour cent de la population recherche des informations sur les sites gouvernementaux.

Enfin, *la Wallonie* a un indice de 92, stimulé par l'utilisation de services e-gouvernement par les entreprises. En outre, 74 pour cent des entreprises ont eu des contacts avec les pouvoirs publics via Internet. La plus grande marge de progression pour cette région concerne les dépenses des consommateurs (33 pour cent des Wallons seulement ont procédé à un achat en 2009 via Internet, comparé à la moyenne belge de 36 pour cent) et l'engagement des entreprises. Soixante-huit pour cent d'entre elles ont un site Web, mais 16 pour cent seulement reçoivent des commandes Internet.

12. Les statistiques de la section "Les différences régionales" proviennent de l'Institut National des Statistiques (données de 2009).

13. PME et grandes entreprises.

14. Commandes en ligne à la fois de clients particuliers ou d'autres entreprises.

15. Défini par les Belges âgés entre 16 et 74 ans.

# Impact sectoriel d'Internet et leviers pour l'avenir

**A** la fin du siècle dernier, Internet ne faisait pas encore partie intégrante du fonctionnement quotidien de la plupart des entreprises. Aujourd'hui, la situation a changé. Internet est étroitement imbriqué dans l'ADN de quasi toutes les grandes entreprises, ainsi que dans un nombre croissant de PME.

La contribution d'Internet de €8,6 milliards au PIB de la Belgique en 2009 ne provient pas uniquement des entreprises dites Internet, mais est à mettre en grande partie sur le compte d'un large éventail d'entreprises, petites et grandes, réparties dans tous les secteurs. (Pour plus d'information sur les entreprises qui stimulent l'économie Internet, lisez aussi l'encadré "Moteurs d'Internet".)

Internet a littéralement transformé la plupart des secteurs qui se sont mis à l'utiliser et cette transformation se traduit auprès des entreprises par cinq leviers majeurs :

- ◇ Expansion géographique sans présence physique.
- ◇ Amélioration de l'automatisation et des échanges d'informations tout au long de la chaîne de valeur.
- ◇ Meilleure collaboration entre clients, fournisseurs et partenaires.
- ◇ Transparence accrue résultant en une diminution de la position dominante d'intermédiaires comme les courtiers, pouvant tirer profit des asymétries d'information.
- ◇ Augmentation du niveau de profitabilité, en particulier pour les produits de niche qui peuvent, grâce à Internet, être vendus dans le monde entier.

Malgré cela, Internet peut encore jouer un rôle transformationnel dans certains secteurs en Belgique et des leviers de croissance sont à disposition des entreprises. Les secteurs, décrits dans les paragraphes à venir, la logistique, la vente de vêtements et le secteur des voyages, ont été choisis à titre d'exemple car ce sont des secteurs où la Belgique a été pionnière. Aujourd'hui, il est possible d'agir pour rattraper les autres pays européens qui ont, eux, identifié et exploité, bien avant la Belgique, l'ensemble des opportunités qu'Internet peut offrir.

## La logistique belge est un élément clé pour l'e-commerce

D'une part, le secteur logistique rend possible la croissance de l'e-commerce belge, mais d'autre part il en cueille aussi les fruits.

La logistique est un élément crucial dans la croissance de l'e-commerce parce qu'elle permet les livraisons des ventes à distance.<sup>16</sup> Tant dans notre pays qu'au niveau international, la possibilité de se faire livrer ses achats en ligne, de manière gratuite ou à bas coût, est décisive dans le choix du consommateur pour faire le pas vers l'e-commerce. Inversement, la logistique, plus précisément la branche B2C de la logistique, s'est fortement développée grâce au commerce en ligne. Les volumes en logistique B2C ont augmenté de 7 pour cent par an, tandis que les volumes B2B sont restés constants (mais représentent quand même toujours 70 pour cent des revenus totaux du secteur belge de la logistique).

Les revendeurs en ligne doivent se rendre compte de

16. Comprenant le commerce en ligne et la vente sur catalogue.

## Moteurs d'Internet

L'économie Internet belge est rendue possible grâce à une série d'entreprises qui fournissent des biens et des services permettant aux sociétés traditionnelles de faire du business en ligne. Ces entreprises forment le moteur de l'économie Internet. Ensemble, elles représentent un revenu annuel de €8,6 milliards et emploient plus d'employés (environ 28.000) que le secteur énergétique<sup>1</sup> en Belgique. (Comme beaucoup de ces entreprises vendent à d'autres entreprises, ce montant n'est pas comparable à notre calcul PIB, qui ne prend en compte que les ventes finales aux consommateurs.)

Ces entreprises, nous les catégorisons sous le terme de *Stack*.<sup>2</sup> La notion de *Stack* ("pile" en anglais) est utilisée en informatique pour désigner un système de couches de software et de hardware. Chaque couche peut être intervertie et peut communiquer avec celles au-dessus et au-dessous d'elle. La couche du dessous de la *Stack* représente

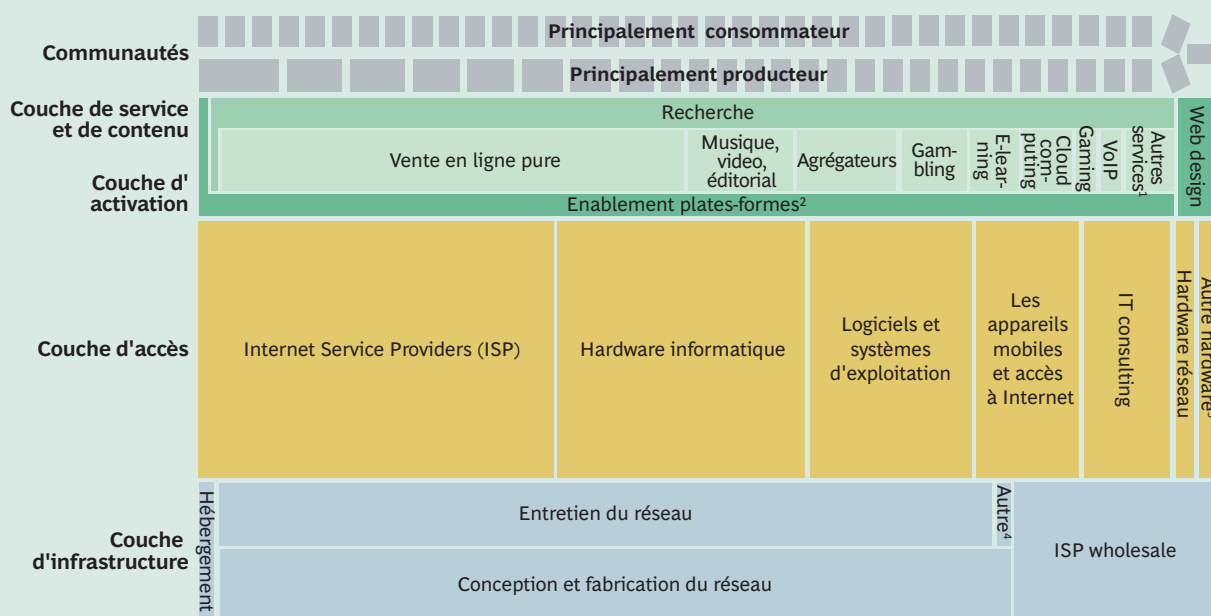
l'infrastructure physique. Chaque couche supérieure comprend un set horizontal d'activités se reposant sur la couche précédente. Si l'on considère les entreprises Internet sous cet angle, cinq couches apparaissent :

- ♦ *Communautés* : les consommateurs qui sur Internet consomment et produisent du contenu et des applications via des blogs, des réseaux sociaux et d'autres moyens.

1. Le secteur belge de l'Energie emploie environ 19.000 personnes. Dans cette analyse, basée sur les chiffres de 2009, sont comprises les entreprises suivantes : GDF Suez (Electrabel), Luminus, Nuon, Elia, Sibelga, Ores, Lampiris et Eandis (la CREG n'a pas été prise en compte).

2. Pour chaque élément de la *Stack* (31 au total), différentes méthodes ont été utilisées pour évaluer les revenus totaux et par employé, y compris des méthodes *bottom-up* à partir du marché, des quantifications externes et des estimations macro-économiques *top-down*.

### La "Stack" représente les sociétés constituant le moteur de l'économie Internet belge, divisée en cinq couches



**Sources:** Ovum; Gartner; Eurostat; Institut National des Statistiques; Rapports annuels; CIM; IAB; Magna Global; Rapports de presse; H2 Gambling Capital Consultants; Analyse BCG.

**Note:** La taille des boîtes est proportionnelle aux estimations de revenus des entreprises qui les composent.

<sup>1</sup>Contenu pour adultes, agences de publicité, sites de rencontres et de réseaux sociaux.

<sup>2</sup>Systemes de facturation et paiement, réseaux et serveurs publicitaires, outils d'analyse de trafic et cryptographie.

<sup>3</sup>Consoles de jeux et autres appareils liés à Internet.

<sup>4</sup>Gestion des noms de domaine Internet, mirroring et gestion du contenu.

- ◇ *Plates-formes de services et de contenu* : les sites de vente en ligne pures,<sup>3</sup> portails et autres entreprises qui permettent aux utilisateurs de diffuser du contenu et des applications.
- ◇ *Plates-formes d'activation* : les sociétés qui rendent possible, de manière sécurisée, le commerce et la circulation d'informations sur Internet.
- ◇ *Accès* : les entreprises qui proposent du matériel et des services pour accéder à Internet.
- ◇ *Télécommunications et infrastructure* : les entreprises qui construisent et gèrent le réseau Internet et optimisent les transferts de contenu (p. ex. hébergement de sites Web).

Les différentes couches de la Stack sont compatibles, modulaires et transparentes. Ces caractéristiques stimulent l'innovation et la concurrence dans le développement d'Internet.<sup>4</sup> Interopérabilité et transparence diminuent les barrières à l'entrée et incitent les nouveaux acteurs de la Stack à poursuivre les efforts de développement réalisés par les acteurs existants. De plus, la modularité facilite la concurrence entre acteurs d'une même couche. Si Internet était verticalement intégré, ce niveau d'innovation et de croissance serait difficilement envisageable.

En Belgique, les €8,6 milliards de revenus proviennent en grande partie de la couche d'accès. Celle-ci représente €4,4 milliards de revenus et environ 14.000 employés. Si on observe la couche d'accès, on constate que les fournisseurs d'accès Internet en représentent la majeure partie, à la fois en termes de revenus (38 pour cent de la couche d'accès) et d'emploi (29 pour cent de la couche d'accès). Dans la figure ci-dessus, la taille des différents blocs indique le niveau de revenus générés par les entreprises.

Avec €2,4 milliards de revenus et environ 10.000 employés,

la couche d'infrastructure forme la seconde plus grande partie de la Stack. La majeure partie de cette couche (80 pour cent en revenu et emploi) est liée au réseau physique.

Après les couches d'accès et d'infrastructure, la couche de services génère une part moindre mais toujours significative des revenus (€1,7 milliards) et de l'emploi (environ 4.000 employés). La contribution relativement faible de cette couche dans la Stack s'explique par le fort taux d'importation de services Internet en Belgique. Dans cette couche, on retrouve des services et des plates-formes de contenu qui sont souvent hébergées à l'étranger. Des exemples classiques sont Facebook, le VoIP, le partage vidéo, les jeux en ligne, la musique et les sites de contenus générés par les utilisateurs. Sachant qu'une grande partie de ces services sont le plus souvent gratuits, les avantages pour le consommateur sont souvent plus importants que la valeur générée en termes de revenus. La vente en ligne pure fait aussi partie de cette couche et est responsable de la moitié des revenus.

De nombreuses entreprises de la Stack sont des entités relativement modestes mais sont cruciales pour le bon fonctionnement d'Internet. Pensez par exemple à l'hébergement sur des sites Web, l'enregistrement de noms de domaines ou la gestion de contenu (générant ensemble 0,5 pour cent des revenus). A côté de cela, l'ensemble des entreprises actives dans la vérification et l'encryptage, l'analyse et les mesures de l'Internet représentent un autre pour cent de la Stack. Toutes ses petites activités ne représentent que 1,4 pour cent des emplois de la Stack, soit environ 400 employés, mais si elles viennent à disparaître, c'est tout l'e-commerce qui s'effondrerait.

3. Les ventes en ligne pures sont les magasins qui n'existent qu'en ligne, contrairement aux acteurs multicanaux qui proposent leurs produits/services en ligne et hors ligne.

4. Le "Stack" d'Internet est le sujet d'un livre en cours de publication signé par Philip Evans, BCG senior partner et co-auteur de *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy* (Boston : Harvard Business School Press, 2000).

l'importance que joue le secteur logistique dans l'acceptation de l'e-commerce par le consommateur. Pour les consommateurs, les livraisons gratuites (ou à bas coût) peuvent jouer un rôle décisif dans le choix de leur revendeur sur Internet. De plus, les consommateurs s'attendent à des systèmes de livraisons flexibles et fiables. Par exemple, des modèles faciles et flexibles de renvoi d'articles sont essentiels dans les secteurs où le taux de retours est élevé (pensez aux vêtements où le living devient la cabine d'essayage). De

plus, sachant que 41 pour cent des achats en ligne sont payés à la livraison, un processus fluide de paiement et de livraison est également un élément clé pour le consommateur. La méthode "CheckPay",<sup>17</sup> récemment mise en œuvre

17. "CheckPay" est une méthode de TNT Post, en collaboration avec Ogone, grâce à laquelle le consommateur s'engage, pendant son achat en ligne, à payer, mais le paiement n'est rendu effectif que lorsque le consommateur signe l'accusé de livraison. A ce moment-là uniquement, l'argent est débité de son compte.

par TNT Post, et qui permet au consommateur de retarder le paiement de son achat en ligne jusqu'à ce qu'il en ait confirmé la livraison, est un excellent exemple.

Les fournisseurs de services logistiques ont à leur disposition plusieurs leviers pour bénéficier de la croissance du commerce en ligne. Tout d'abord, un nombre croissant de revendeurs franchissant le pas vers Internet constitue un avantage bénéfique pour le secteur de la logistique, comme expliqué précédemment. Le service que devront alors proposer les acteurs logistiques dans ce contexte, devra combiner une politique de prix judicieuse avec un soutien solide envers le détaillant. Il est important que le service soit fiable non seulement en termes de livraison mais aussi en termes de gestion des flux d'argent, afin que le revendeur soit rapidement payé. Ensuite, l'exportation de services logistiques peut être stimulée en réévaluant les modèles d'envoi internationaux et en améliorant notre position concurrentielle par rapport aux pays voisins.

En plus des opportunités de croissance, la rentabilité est un élément important. En effet, les marges bénéficiaires dans le *business-to-consumer* sont inférieures à celles dans le *business-to-business*, ceci étant partiellement lié au fait que le particulier valorise plus souvent le prix. Sachant que l'utilisation efficace des ressources est le levier principal pour réaliser des profits en logistique, les acteurs logistiques vont devoir développer des business modèles innovateurs pour augmenter leur rentabilité. Des systèmes de retrait de livraisons comme Kiala prouvent que les formules créatives peuvent être bien accueillies en Belgique. Aussi, le système "PackStation"<sup>18</sup> de DHL en Allemagne démontre également l'efficacité d'un tel système.

## La vente de vêtements en ligne vient à bout de la cabine d'essayage

Bien que la vente de vêtements soit un secteur contre-intuitif du e-commerce, les ventes en ligne de vêtements ont connues une forte croissance, particulièrement en Belgique. Depuis 2004 déjà, la vente de vêtements par Internet a augmenté de 40 pour cent par an et représente actuellement €449 millions de revenus. Ceci correspond seulement à 3 pour cent des ventes totales de vêtements en Belgique,

ce qui est relativement faible par rapport à d'autres pays européens comme le Royaume-Uni où la proportion est de 14 pour cent. Aussi, la valeur de l'ensemble des vêtements qui sont recherchés en ligne mais achetés en magasin (€410 millions) donne une idée supplémentaire de ce potentiel à exploiter. En effet, la Belgique est en train de rattraper son retard avec des projections de croissance de 24 pour cent pour 2011, ce qui est bien au-delà de la moyenne européenne de 15 pour cent.

La vente de vêtements en ligne va devenir la troisième catégorie e-commerce la plus importante avec une croissance de 24 pour cent par an.

Le succès inattendu de la vente en ligne de vêtements au détail a deux raisons majeures.

Premièrement, les détaillants ont osé se mettre en ligne et ont su convaincre les consommateurs de faire le pas. La voie a été ouverte par des vénépiécistes comme La Redoute, qui ont réussi à transposer leur business sur Internet. A leurs côtés, on a vu apparaître des acteurs uniquement Internet (p. ex. Vente Exclusive), qui ont pleinement saisi le potentiel d'Internet. Finalement, des détaillants hors ligne se sont lancés sur Internet pour protéger leur base de clients, pour continuer à croître et pour développer des synergies entre leur business on- et offline (p. ex. Snapstore). Leur expérience a toutefois montré que, pour être rentable dans la vente de vêtements en ligne, il faut atteindre une certaine taille.

La seconde raison réside chez le consommateur, dont l'intérêt et la confiance envers la vente de vêtements en ligne a augmenté. La confiance dans les plates-formes en ligne a crû et la combinaison des prix (plus bas en ligne) ainsi que la facilité de shopping pour certains articles spécifiques (p. ex. les vêtements pour enfants achetés par les femmes) ont fait le reste.

Par conséquent, les détaillants et marques belges qui ne sont pas encore présents sur Internet ont certainement intérêt à y aller et à ainsi profiter de l'essor de cette catégorie d'e-commerce qui croît rapidement, tout en considérant qu'un magasin en ligne est potentiellement plus rentable à condition qu'il atteigne une taille suffisante. De plus, les détaillants et marques peuvent ainsi protéger

18. Le système "PackStation" met à disposition des casiers pour effectuer des livraisons de paquets et de grandes lettres soi-même et ce, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

## S'adapter ou...

S'adapter n'est pas facile, surtout pour les grands secteurs et les grandes organisations. Internet oblige les entreprises à apporter des modifications fondamentales à leur business modèle ou à leur mode de travail. Les business modèle des entreprises de télécommunications et de contenu, les médias et les labels de musique ont été chamboulés par Internet.

Le VoIP a offert à des concurrents (p. ex. Skype) des entreprises de télécommunications traditionnelles la possibilité de proposer des alternatives gratuites à des services jadis payants et très rentables. Les journaux ont vu partir une partie de leurs lecteurs vers l'Internet gratuit, qui a aussi drainé une partie de leurs revenus publicitaires. Les maisons de disques ont vu leur existence menacée par la mise à disposition sur Internet de copies illégales d'œuvres protégées par droits d'auteur.

Ces changements fondamentaux sont douloureux, mais ne sont pas l'unique raison des difficultés auxquelles sont confrontés ces secteurs. La télévision et des changements de mode de vie du consommateur étaient déjà en train de modifier le business des journaux bien avant l'essor de

l'Internet commercial. Des éditeurs mettent gratuitement en ligne leur contenu dans l'espoir de générer des revenus publicitaires. Partout dans le monde, on s'interroge sur la pérennité de ce type de business modèle. En Belgique par exemple, Lecho.be et Tijd.be sont déjà passés à un nouveau modèle, réservant l'accès illimité aux articles à condition de payer un abonnement.

Toutefois, à l'heure actuelle, presque tous les éditeurs se rendent compte qu'il n'est pas simple de faire payer les gens pour ce qui jadis était gratuit. Dans le cas de nouveaux supports comme les tablettes PC, ces systèmes d'abonnement sont prévus dès la première utilisation. La demande en services de télécommunications, en actualités et en musique n'a pas disparu, mais l'Internet a fondamentalement modifié la façon dont sont distribués ces biens et services. Par exemple, une étude récente de BCG montre que les consommateurs sont prêts à payer pour consulter du contenu sur leurs tablettes PC ou e-lecteurs. La réussite des secteurs de diffusion de contenu dépend de leur capacité à imaginer de nouveaux business modèles qui parviennent à tirer parti des facteurs de taille et de réduction de coût que permet l'Internet.

leur part de marché en suivant les tendances en ligne de leurs clients et peuvent s'étendre vers de nouveaux marchés sans devoir y être présents physiquement. Enfin, grâce au feedback rapide des clients en ligne, ils peuvent facilement tester de nouveaux concepts e-shopping et ainsi apprendre à mieux connaître leurs clients.

Pourtant, des leaders comme Vente Exclusive ou Snapstore se sont rendu compte de l'importance d'une série de facteurs spécifiques à la vente en ligne et essentiels à la réussite de projets Internet dans la vente de vêtements. Tout d'abord, dans ce marché mondial (du vêtement) fortement fragmenté, le marketing en ligne est très important pour attirer les clients. Ensuite, les plates-formes en ligne qui ont le plus de succès sont celles qui maximisent la facilité de shopping pour le consommateur et qui suivent de très près les dernières tendances de la mode. En outre, le prix des vêtements et de leur envoi (gratuit) doivent être compétitifs. Enfin, dernier point mais non des moindres, à cause du taux de retours élevé dans ce secteur, un excellent service après-vente s'impose. Ces facteurs de réussite sont à mettre en parallèle du fait qu'une taille minimum doit être atteinte pour permettre à un e-shop d'être rentable.

## L'envol du secteur du voyage en ligne

Dans notre pays, la vente en ligne de voyages constitue la plus grande catégorie e-commerce. La croissance a été particulièrement forte et a aussi eu un impact très significatif sur l'ensemble de l'industrie du voyage.

Entre 2005 et 2009, la vente par e-commerce a généré 94 pour cent de la croissance totale de l'industrie du voyage. Le secteur du voyage en ligne représente également 27 pour cent de l'e-commerce total. Ces quatre dernières années, on a enregistré une progression de 49 pour cent par an. En 2005, à peine 3 pour cent de tous les voyages étaient achetés en ligne, tandis qu'en 2009, ce chiffre avait déjà atteint les 9 pour cent. La grande majorité de ces ventes étaient destinées au marché des particuliers.

Cette forte croissance a été rendue possible grâce au développement de nouveaux business modèles orientés vers l'Internet. Des agences de voyage en ligne ont vu le jour (p. ex. billet-avion.be, expedia.be, ebooking.com) en saisissant l'opportunité offerte par Internet de concurrencer les agences de voyage traditionnelles, même si,

jusqu'à présent, peu d'entre elles ont réussi à atteindre une taille suffisante. De leur côté, les fournisseurs (de service) de voyage (comme Brussels Airlines) ont vu surgir avec Internet l'occasion d'augmenter leur marge en court-circuitant les agences de voyage et en développant leurs propres outils de fidélisation des clients. Tout cela a forcé les agences de voyage traditionnelles (comme Neckermann, All Seasons ou Sunsnacks) à réagir. Soit elles augmentaient leur taille au travers de consolidation, soit elles repositionnaient leur offre vers des voyages sur mesure ou des marchés de niches, ou soit elles développaient leur présence en ligne (p. ex. sunjets.be). Finalement, des entreprises Internet d'avis d'utilisateurs et d'outils de comparaison (p. ex. tripadvisor.com) ont également profité de la tendance du consommateur à réserver ses voyages de plus en plus sur Internet.

Ces nouveaux business modèles sont émulés par les besoins du consommateur qui, en ligne, recherche des informations sur ses voyages pour ensuite les réserver via ce même canal. Le consommateur belge, bien que conservateur, aime visiter des sites de voyage, comparer des prix, regarder des avis de voyageurs mais aussi réserver et payer en ligne pour ses vacances. De tous les Belges, 46 pour cent déclarent avoir déjà réservé au moins un voyage en ligne. Malgré cela, la plupart des Européens sont plus avancés en termes de réservation en ligne : 60 pour cent ont indiqué avoir déjà réservé au moins un voyage en ligne.

Ce transfert du processus de décision du consommateur depuis les agences physiques vers l'Internet va s'intensifier grâce à l'importance croissante des avis de voyageurs (p. ex. tripadvisor.com), aux initiatives d'achat sociales (p. ex.groupon.com) et grâce à la vente directe du consommateur au consommateur (p. ex. homeaway.com).

A l'avenir, on s'attend à ce que la vente de voyages en ligne prenne une place encore plus grande dans le secteur des voyages en général. En effet, il y a encore un fort potentiel de croissance, particulièrement lorsque l'on compare la Belgique à ses voisins. Aujourd'hui, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, on réalise déjà respectivement 30 et 40 pour cent des ventes totales du secteur sur Internet. En Belgique, on s'attend à ce que dans les quelques années à venir, la vente de voyages en ligne progresse de 14 pour cent par an. D'autres opportunités de croissance du secteur résident dans le fait que bon nombre de voyages sont recherchés en ligne, mais achetés hors ligne (pour une valeur de €1,3 milliard).

Les entreprises locales de voyage ont également la possibilité de développer leur présence en ligne, actuellement plus faible que la moyenne européenne. Seulement 40 pour cent des entreprises belges de voyage offrent des outils de réservation en ligne, pour 57 pour cent en moyenne en Europe. Heureusement, les grands acteurs mondiaux ont déjà ouvert la voie aux acteurs locaux dans le secteur touristique pour se lancer en ligne. En anticipant le passage de leur clientèle vers Internet, ces acteurs locaux peuvent plus facilement préserver leurs clients existants tout en gagnant de nouveaux clients dans des régions et pays avoisinants. Cette opportunité peut être pleinement saisie en investissant dans des plates-formes en ligne professionnelles et dans des outils de marketing en ligne. Cela aiderait les consommateurs à trouver plus facilement leurs offres de voyages, tout en permettant aux entreprises locales de jouer dans la cour des grands.

# De nombreuses opportunités en ligne pour les PME

Les PME ont souvent été le moteur caché de nombreuses économies nationales, sans pour cela toujours avoir fait appel aux technologies les plus récentes. Peu à peu, Internet est en train d'inverser cette tendance et offre de nouvelles opportunités aux PME. En effet, Internet permet l'accès à de plus grands marchés au moyen de publicités en ligne ciblées et rentables ou au moyen d'outils qui précédemment n'étaient réservés qu'aux grandes entreprises.

Bien que les entreprises belges aient encore un certain retard à rattraper, différentes PME ont déjà réussi à exploiter l'Internet avec succès. Les trois exemples ci-dessous montrent à quel point il est possible de transférer, de manière rentable, un business hors ligne sur l'Internet :

- ◇ NewPharma, par exemple, est passée de pharmacie locale à leader de la pharmacie en ligne belge. Ce qui illustre à quel point transformer la distribution des produits pharmaceutiques peut être bénéfique pour le patient. En l'espace de deux ans, NewPharma a triplé ses revenus ce qui indique que le patient apprécie ce nouveau canal de vente.
- ◇ Tartes de Françoise est un producteur de tartes et de quiches qui connaît une croissance exceptionnelle depuis le lancement de sa plate-forme de vente en ligne (18 pour cent de croissance par an au cours des 5 dernières années). Aujourd'hui, pas moins de la moitié des commandes des particuliers passent par le canal en ligne.
- ◇ L'entreprise familiale De Meutter Lights, spécialisée dans les solutions d'éclairage (voir l'encadré "De Meutter a vu la lumière sur le Web"), connaît, pour la 6ème année

consécutive, une croissance à deux chiffres de ses ventes en ligne avec 70 pour cent des ventes provenant de l'exportation. Ceci constitue un excellent exemple de la manière dont les PME belges peuvent tirer profit d'Internet pour explorer de nouveaux marchés.

Alors que ces trois PME constituent un exemple de la façon dont des entreprises actives hors ligne tirent profit de leur mise en ligne, on note aussi une série de succès établis par des acteurs en ligne purs :

- ◇ CVWarehouse est un logiciel de recrutement en ligne auquel les entreprises peuvent faire appel pour rechercher des candidats potentiels. Il s'agit d'un business modèle qui ne pourrait pas exister sans Internet. En Belgique, CVWarehouse est leader du marché et espère prochainement le devenir sur la scène européenne également.
- ◇ Quatrième Dimension est une entreprise d'impression sur textile fondée par deux étudiants. Ceux-ci ont développé eux-mêmes une plate-forme Internet qu'ils promeuvent uniquement via du marketing en ligne. Actuellement, ils croissent à du 10 pour cent par an. En 2009, ils ont réalisé un chiffre d'affaires de €3,5 millions.
- ◇ Darts-ip est un acteur uniquement B2B. Ils proposent un outil en ligne qui offre aux avocats, aux conseillers en marques et licences et aux géants FMCG<sup>19</sup> la possibilité de rechercher, dans une centrale de données intelligente en ligne, des lois et des jugements dans le domaine de la propriété intellectuelle. Darts-ip est le leader du marché en Europe et ne cesse de croître. (Voir encadré "Darts-ip met la jurisprudence sur le Web".)

19. Fast Moving Consumer Goods.

De manière générale, les PME forment le tissu de notre économie. Les PME représentent plus de 50 pour cent du chiffre d'affaires total des entreprises belges et emploient 69 pour cent des travailleurs belges dans le secteur privé. De plus, dans le contexte actuel de la globalisation, il est de plus en plus important de soutenir ces PME à exploiter au mieux Internet. Les grandes entreprises en Belgique font le plus souvent partie de groupes internationaux qui permettent à ces entreprises belges d'accéder facilement aux marchés étrangers. A présent, les PME peuvent aussi rivaliser sur la scène internationale en tirant profit des opportunités qu'offre l'Internet.

### Un site Web ne fait pas tout

Afin de mieux comprendre les activités des PME sur l'Internet, huit interviews approfondies avec des PME ont été organisées. De plus, BCG a mené une étude auprès de 429 PME.<sup>20</sup> Nous avons réparti les PME participantes en trois groupes : les entreprises high-web (33 pour cent des répondants) qui promeuvent et/ou vendent des biens et des services en ligne, les entreprises low-web (38 pour cent), qui ont un site Web mais ne l'exploitent pas activement, et enfin les entreprises no-web (29 pour cent) qui n'ont pas de site Web. (Voir Figure 6.) En comparant ces

résultats avec ceux des Pays-Bas et du Royaume-Uni, on remarque que les PME belges sont en retard quant à l'exploitation d'Internet. Aux Pays-Bas, 46 pour cent des PME sont high-web tandis que ce pourcentage augmente même jusqu'à 66 pour cent dans le cas du Royaume-Uni.<sup>21</sup>

La conclusion la plus importante de notre enquête est que de nombreuses PME belges ne réalisent pas encore à quel point Internet peut être bénéfique, mais celles qui le réalisent ont beaucoup plus de succès. Dans la période 2007-2010, les entreprises high-web ont enregistré une croissance de 4 pour cent en moyenne, contre 1 pour cent pour les entreprises low- et no-web réunies. De plus, les entreprises high-web ont exporté sensiblement plus. En moyenne, 17 pour cent de leurs ventes proviennent de l'étranger, tandis que les entreprises low- et no-web n'exportent que 12 pour cent. De plus, si l'on considère uniquement les PME high-web qui vendent en ligne, ce

20. L'étude fut menée auprès des décisionnaires de 429 PME. 54 pour cent des entreprises comptaient moins de dix employés, 33 pour cent 10 à 49 employés et 13 pour cent 50 à 249 employés. La répartition sur les trois régions est représentative de la répartition régionale de toutes les PME belges.

21. Ces pourcentages proviennent d'enquêtes similaires, réalisées par BCG, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

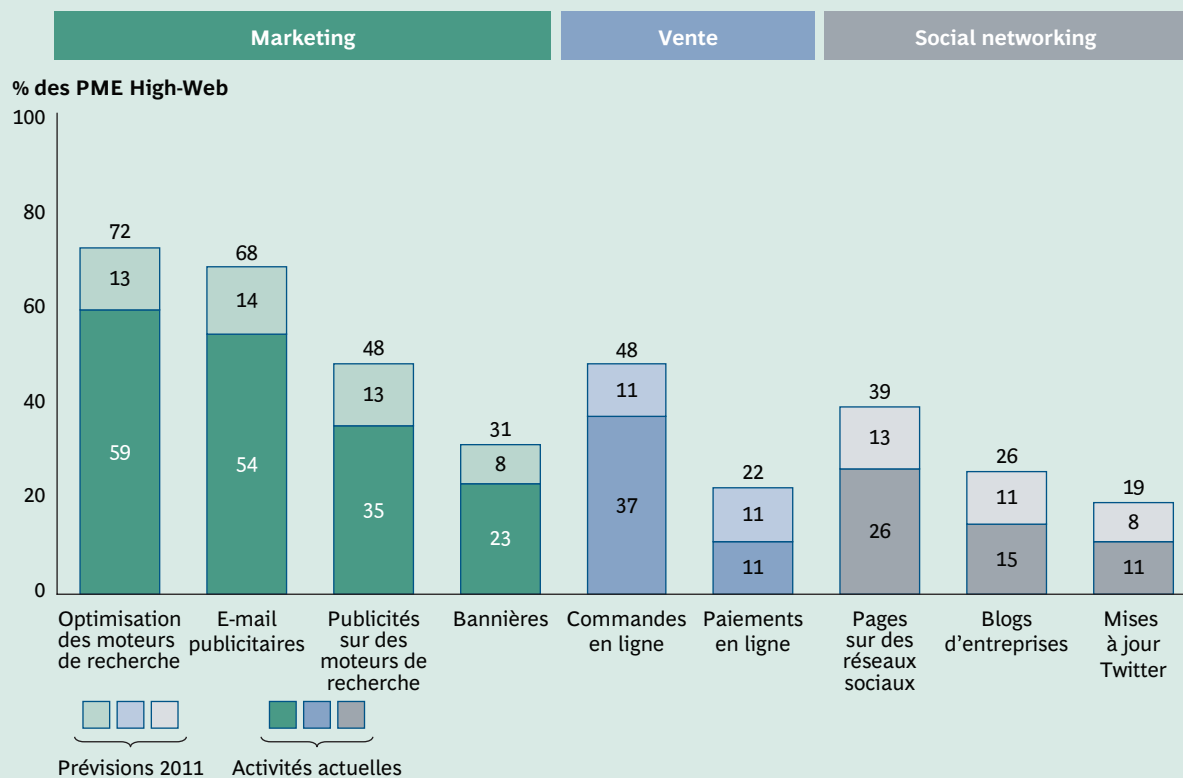
**Figure 6. Il y a moins de PME high-web en Belgique qu'au Royaume-Uni et aux Pays-Bas**



Sources: Enquête BCG auprès de 429 PME; Analyse BCG.

Note: Les résultats du Royaume-Uni et des Pays-Bas sont basés sur des enquêtes similaires, exécutées par BCG auprès de PME dans ces pays.

**Figure 7. Les PME high-web tirent profit de nombreux outils en ligne et prévoient d'augmenter leurs activités**



Sources: Enquête BCG auprès de 429 PME (143 d'entre elles étant high-web); Analyse BCG.

Note: Les pourcentages représentent la part des entreprises qui utilisent activement l'Internet dans chaque activité.

pourcentage grimpe de 17 à 38 pour cent. En interrogeant les PME high-web sur l'impact qu'a Internet sur leur activité, on se rend compte qu'elles considèrent qu'Internet a joué un rôle majeur dans leur succès. Finalement, plus de la moitié (54 pour cent) indique qu'Internet a fait progresser leur chiffre d'affaires et six PME high-web sur dix ont vu leur productivité augmenter. Un excellent exemple de la façon dont le chiffre d'affaires peut croître grâce à Internet nous est fourni par Cameleon qui, en 2011, table sur une croissance (de leur canal de vente en ligne) de 200 pour cent. (Voir encadré "Cameleon se taille une place sans faille en ligne".)

Si l'on s'attarde sur les différentes régions en Belgique, on constate que la Région de Bruxelles-Capitale compte le plus grand nombre de PME high-web (40 pour cent), comparé à la Flandre (31 pour cent) et la Wallonie (33 pour cent). De plus, les PME high-web à Bruxelles sont sensiblement plus actives dans la vente en ligne que

celles en Wallonie et en Flandre.

Les PME high-web se servent activement du marketing en ligne (outre la vente en ligne de biens et de services). De toutes les PME high-web, 92 pour cent exploitent au moins un type de marketing en ligne. Le plus populaire étant l'optimisation des résultats de moteurs de recherche (avec 59 pour cent). Par ailleurs, 37 pour cent d'entre elles proposent une plate-forme de vente en ligne, dont un tiers environ offre aussi la possibilité de payer en ligne. Ces PME high-web prévoient en outre de continuer à développer leurs activités en ligne. Ainsi, 72 pour cent d'entre elles ont l'intention de se lancer dans l'optimisation de moteurs de recherche en 2011 et 68 pour cent envisagent de faire du marketing par e-mail. On pourra commander en ligne chez 48 pour cent des PME high-web, tandis que 22 pour cent offriront la possibilité de payer en ligne. Enfin, plus d'un tiers (39 pour cent) disposera cette année d'une page sur un réseau

social, un quart (26 pour cent) d'un blog d'entreprise et un cinquième sera actif sur Twitter. (Voir Figure 7.)

Les PME high-web ayant participé à l'étude ont identifié quatre avantages majeurs liés à leur utilisation d'Internet. Premièrement, elles sont en mesure d'étendre leur marché vers d'autres régions en Belgique, voire même au-delà de nos frontières. Deuxièmement, elles ont la possibilité d'obtenir et d'utiliser le feedback qu'elles reçoivent en temps-réel de la part des clients pour optimiser leur offre de produits et services. Troisièmement, elles ont accès à des outils d'analyse du trafic en ligne qui leur permettent d'optimiser leur présence en ligne. Enfin, elles parviennent à mieux cibler leurs campagnes de publicité.

Malgré cela, les entreprises en Belgique ne s'investissent pas avec une même intensité sur Internet. De nombreuses PME ne voient pas la valeur ajoutée qu'Internet peut leur apporter. D'autres attribuent leur utilisation limitée de la Toile au manque d'informations disponibles (spécifiques à leur secteur) et sur la façon d'utiliser Internet.

Même si de nombreuses PME sont sceptiques quant au potentiel d'Internet pour faire croître leur entreprise, elles ont quand même annoncé leur intention de se mettre en ligne en 2011. Selon les dires des PME sondées, près d'un tiers (28 pour cent) des entreprises no-web se lanceront en ligne et 31 pour cent des PME low-web évolueront en PME high-web. Mais pour pouvoir concrétiser ces intentions, il va falloir soutenir et former ces PME. (Voir aussi "Encourager les PME à croître sur Internet".) Dans la découverte d'Internet, les PME passent généralement par deux étapes. Une première étape concerne le lancement d'un site Web (les rendant low-web). La deuxième étape, qui consiste à devenir une PME high-web, nécessite l'amélioration du site existant, le démarrage du marketing et/ou des ventes en ligne et l'intégration d'Internet dans leur processus d'entreprise (p. ex. automatiser les commandes en ligne).

Ce qui est aussi intéressant est de comprendre les raisons qui ont poussé les PME à se lancer en ligne. Ce qui ressort des huit interviews de PME présentées ci-après, est que la plupart du temps, l'idée de se lancer en ligne provient d'un petit groupe de personnes au sein de l'entreprise qui

entraînent ensuite les autres membres de l'entreprise. (Voir l'encadré "De Meutter a vu la lumière sur le Web".) Un outil qui est souvent efficace pour convaincre ceux qui doutent du potentiel d'Internet est de les confronter avec des *success stories* d'entreprises du même secteur. Susciter l'intérêt des PME pour Internet et faire comprendre quel est le potentiel est essentiel pour les convaincre d'aller en ligne. (Voir aussi "Encourager les PME à croître sur Internet".)

Les PME high-web ont plus de succès que leurs pairs, à la fois en termes de croissance que d'export.

### Oser intégrer Internet dans son core business : études de cas

---

Dans les encadrés qui figurent ci-après, huit interviews sont présentées ; elles décrivent des PME couronnées de succès, qui ont réussi à saisir les opportunités qu'Internet peut offrir tout en adaptant leur business modèle traditionnel. Même si ces PME sont actives dans des secteurs variés, beaucoup de points communs les unissent. En effet, elles se sont presque toutes lancées en ligne en remarquant le succès de la vente en ligne chez nos pays voisins. De plus, elles s'accordent toutes sur les différents avantages qu'Internet leur a apportés. Tout d'abord, cela leur a permis d'augmenter significativement leurs ventes en attirant des clients venus de nouvelles régions. Aussi, Internet les aide à mieux comprendre les besoins exacts de leurs clients, grâce à des outils d'analyse du trafic sur leur site et grâce aux avis des internautes. Finalement, Internet permet de tester et optimiser de nouvelles idées presque en temps réel.

Néanmoins, ces huit PME insistent également sur le fait qu'un site web ne fait pas tout. Il est crucial d'intégrer au maximum l'Internet dans les processus de l'entreprise. Même si les huit PME se sont développées de différentes manières sur Internet, elles reconnaissent toutes qu'Internet est une véritable révolution qui a encore énormément de potentiel non exploité.

### Encourager les PME à croître sur Internet

---

Concrètement, nous suggérons ci-dessous une série d'ingrédients pour épauler les PME dans leur processus d'intégration d'Internet à leur business modèle. Il est important de se rendre compte des opportunités en ligne, d'oser investir dans le développement de

## De Meutter a vu la lumière sur le Web

Cette année, l'entreprise familiale De Meutter Lights fête ses trente ans. Ce spécialiste en solutions d'éclairage (tant *business-to-business* que *business-to-consumer*) emploie 45 personnes dans deux divisions, l'une pour le business hors ligne et l'autre pour les activités en ligne. La branche online ([www.dmlights.be](http://www.dmlights.be)) est née de l'initiative du fils Jef De Meutter, après s'être évertué pendant un an à convaincre son père de saisir cette opportunité. Aujourd'hui, avec seulement la moitié des employés du business hors ligne (30 employés), le magasin en ligne (15 employés) réalise le même chiffre d'affaires.



L'exportation représente 70 pour cent de nos revenus en ligne. Pour soutenir la croissance, nous avons engagé dix personnes”.

Parmi les raisons de ce succès, Jef De Meutter évoque explicitement le marketing en ligne. De Meutter utilise principalement AdWords pour stimuler son marketing en ligne, ce qui absorbe près de 95 pour cent du budget marketing, mais porte amplement ses fruits. dmLights utilise également des outils d'analyse du trafic pour mieux comprendre les habitudes

des consommateurs. “Nous avons, entre autres, appris que dans le nord et le sud de l'Europe les comportements diffèrent”, indique De Meutter. “On n'y est clairement pas intéressé par les mêmes produits”. Jef De Meutter est persuadé que de plus en plus de PME ou d'entreprises familiales leur emboîteront le pas et trouveront le chemin de l'Internet. “C'est un canal de vente qui permet à une entreprise de se familiariser avec son marché et de découvrir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien”.

**Photo:** Jef De Meutter, DM Lights

**Fondé en :** 1981

**Nombre d'employés :** 45

En résumé, le fait d'aller en ligne – décrit par les dirigeants comme “le plus grand pas que nous n'ayons jamais fait” – a eu un impact plus que significatif sur les ventes. Depuis le lancement en 2004, les ventes en ligne ont augmenté d'année en année de 15 à 30 pour cent. L'exportation est un facteur important et représente plus de deux tiers de toutes les commandes en ligne. “En cinq à six ans, l'e-commerce a doublé nos revenus”, se réjouit Jef De Meutter. “Cela nous a permis de nous métamorphoser d'un magasin d'éclairage local en un fournisseur international.

## CVWarehouse

CVWarehouse est un logiciel de recrutement en ligne auquel les entreprises peuvent faire appel pour rechercher des candidats potentiels. Il s'agit d'un business modèle qui ne pourrait exister sans Internet. Avec 15 employés, CVWarehouse dessert des clients de type entreprise dans 26 pays. En Belgique, l'entreprise est le leader sur son marché et a l'ambition de le devenir au niveau européen.



“Lorsque nous avons constaté que le marché du recrutement se transposait vers l'Internet, nous avons transformé un outil CRM interne en un logiciel de recrutement en ligne”, dit Inge Geerdens, fondatrice. A l'avenir, Inge souhaite continuer à exploiter ces opportunités technologiques. Les “chats” en ligne entre candidats et recruteurs font partie de ces pistes de développement mais actuellement le seuil technique pour y parvenir est encore trop élevé.

**Photo:** Inge Geerdens, CVWarehouse

**Fondé en :** 2006

**Nombre d'employés :** 15

## Asinerie du Pays des Collines

L'Asinerie du Pays des Collines fabrique et vend des produits à base de lait d'ânesse. L'idée d'aller en ligne est née, d'une part, des suggestions de clients qui souhaitaient passer des commandes par téléphone et, d'autre part, de l'impulsion des fondateurs, qui ont entrevu le potentiel de l'Internet. Les ventes en ligne, principalement vers le particulier, ont permis d'accroître la marge préalablement prise par les revendeurs. Simultanément, la vente en ligne a permis de vendre vers de nouvelles régions, ce qui permet aujourd'hui d'exporter 85 à 90 pour cent des ventes en ligne vers la France. “Grâce au marketing en ligne via la publicité sur des moteurs de recherche, nous avons augmenté notre notoriété à l'étranger, principalement en France. Grâce à cela, nos ventes en ligne ont été multipliées par 9 et constituent aujourd'hui une part significative de nos revenus totaux”, dit Corentin Denys.



**Photo :** Corentin Denys, Asinerie du Pays des Collines

**Fondé en :** 1999

**Nombre d'employés :** 5

## Cameleon se taille une place sans faille en ligne

Cameleon est un détaillant de vêtements qui vend des marques haut de gamme à des prix démocratiques (magasin outlet). En vingt ans, il est devenu un acteur majeur dans la vente privée en Belgique. En 2007, ils ont lancé un point de vente en ligne sur [www.snapstore.be](http://www.snapstore.be). Le but de cette opération était d'étendre leur base de clients. Quatre ans plus tard, les ventes de Snapstore sont sur le point de dépasser les ventes du magasin physique. "Cette année, Snapstore sera le moteur principal de notre croissance", dit Augustin Wigny, CEO, "et les ventes en ligne devraient bientôt dépasser celles du magasin physique". Actuellement, 15 pour cent des revenus proviennent des ventes en ligne, mais Cameleon table sur une progression des ventes en ligne de 200 pour cent pour 2011.

La plate-forme en ligne n'a pas seulement sensiblement augmenté les ventes, elle a aussi permis à Cameleon de toucher des consommateurs dans de nouvelles régions et de leur vendre des articles presque en temps réel. Du coup, cette PME qui emploie à présent 140 personnes, opère sur base d'un business modèle complètement différent où la part de bénéfices peut être sensiblement accrue en augmentant la taille. Leurs concurrents actuels sont soit hors



ligne soit en ligne. "Cette approche à deux canaux de vente est très intéressante et recèle beaucoup de potentiel, mais elle demande aussi une combinaison de compétences nouvelles", dit Geoffroy Bauer, qui a lancé le business en ligne. "En outre, je pense aussi que la plupart des outils en ligne peuvent être bénéfiques pour notre business modèle. Nous avons, par exemple, une page sur Facebook, mais gérons avec soin ce genre d'outils afin de préserver notre image exclusive".

Snapstore by Cameleon est un excellent exemple *business-to-consumer* d'une PME ayant importé ses activités hors ligne sur Internet. Quand les dirigeants regardent autour d'eux, ils entendent encore beaucoup de possibilités en ligne pour d'autres PME. "En Belgique, il reste un potentiel énorme pour la vente au détail en ligne", explique Alexandre Centner, directeur marketing. "Je recommande aux PME qui songent à se lancer en ligne, de le faire pas à pas et ensuite d'essayer, de tester et d'optimiser tout ce qui a trait à leur canal de vente en ligne."

**Photo :** Alexandre Centner, Cameleon

**Fondé en :** 1988

**Nombre d'employés :** 140

## Quatrième Dimension

Quatrième Dimension est une société d'impression sur textile qui compte entre 30 et 35 employés. Les deux fondateurs ont créé l'entreprise quand ils étaient encore étudiants et ont développé leur plate-forme Internet en interne. "Nous sommes un acteur Internet pur sans branche physique", dit François Bersez, co-fondateur. "Grâce au marketing en ligne, nous avons étendu notre marché et croissons de 10 pour cent par an". En 2009, Quatrième Dimension a enregistré €3,5 millions de chiffre d'affaires. 30 pour cent de ce montant provient de l'exportation vers la France et le Grand-Duché de Luxembourg. De nombreux acteurs hors ligne ont tenté de développer une extension en ligne, mais n'ont pas réussi par manque d'intégration de l'Internet avec les processus internes de leur entreprise (intégration des commandes en ligne dans la production, par exemple).



**Photo :** François Bersez, Quatrième Dimension

**Fondé en :** 1998

**Nombre d'employés :** 30 à 35

## Les Tartes de Françoise

Tartes de Françoise est un producteur de tartes sucrées et salées. Ils ont des ateliers à Bruxelles et à Gand (en expansion vers Anvers). Ils vendent entre 65 et 70 pour cent de leur volume en *business-to-business* et entre 30 et 35 pour cent en *business-to-consumer*. "En 2007, nous avons lancé notre canal de vente en ligne *business-to-consumer* via lequel les consommateurs peuvent directement commander depuis Internet", raconte Olivier Laffut, fondateur. "Cela a engendré une excellente croissance. Actuellement, 50 pour cent des commandes nous parviennent en ligne. Nous voulons pleinement exploiter le potentiel d'Internet et augmenter notre productivité en ajoutant la possibilité de payer en ligne et aussi de commander sur base des stocks."



**Photo :** Olivier Laffut, Les Tartes de Françoise

**Fondé en :** 1994

**Nombre d'employés :** 45 à 46

## Darts-ip met la jurisprudence sur le Web

**D**arts-ip est un outil en ligne qui offre aux avocats, aux conseillers en marques et licences et aux géants FMCG<sup>1</sup> la possibilité de rechercher dans une base de données en ligne des lois et des jugements dans le domaine de la propriété intellectuelle. C'est le genre de business qui n'aurait jamais pu exister sans Internet. L'entreprise a été fondée en 2006 et emploie environ 20 collaborateurs dans le monde entier. En plus de cela, elle travaille avec 80 indépendants à temps partiel. Lors son lancement, Darts-ip a amélioré une plate-forme existante qui rassemblait sur Internet l'ensemble des lois et des jugements européens en matière de propriété intellectuelle.

L'entreprise enregistre une croissance annuelle de 30 pour cent. Darts-ip est leader du marché européen et ne cesse de croître à l'étranger. En Europe, Darts-ip n'a quasiment pas de véritables concurrents. Les concurrents en ligne se cantonnent généralement derrière leurs propres frontières nationales. Hors ligne, la concurrence provient principalement d'éditeurs d'ouvrages juridiques. "Leur business est tout à fait différent", indique Evrard Van Zuylen, partenaire chez Darts-ip. Ils vendent des livres reprenant quelques dizaines de jugements commentés au sujet de la propriété intellectuelle, à un prix de quelques centaines d'euros, tandis que Darts-ip compte plus de 400.000 jugements qui sont vendus à un prix plus démocratique par jugement. De



plus, cette énorme base de données constitue, à présent, une barrière importante pour de nouveaux entrants.

Darts-ip, a été construit *from scratch*. En plus des challenges inhérents à la création d'une nouvelle entreprise, Dart-ip a investi beaucoup de temps dans la collecte et l'analyse de lois et de jugements ayant trait à la propriété intellectuelle. La base de données qu'ils ont constituée a fortement transformé leur secteur. "Notre plate-forme de services *business-to-business*, entièrement en ligne, a changé la manière dont les avocats, juges et autres professionnels travaillent dans ce domaine", dit Evrard Van Zuylen. "Nous avons transposé, avec succès, un business traditionnel vers l'Internet". En plus de la croissance solide, il est intéressant de noter que 97 pour cent de leurs revenus proviennent de l'étranger. "Internet est un outil de taille mondiale qui a profondément transformé notre société", conclut Van Zuylen. "En tant qu'entreprise en ligne, nous sommes toutefois obligés de continuellement renforcer notre présence. On ne peut pas se permettre de rester à l'arrêt".

**Photo :** Evrard Van Zuylen, Darts-ip

**Fondé en :** 2006

**Nombre d'employés :** 20

1. Fast Moving Consumer Goods.

## Newpharma

**N**ewpharma est une pharmacie qui est présente en ligne et hors ligne. Inspirée par la forte croissance des pharmacies en ligne aux Pays-Bas et en Allemagne, Newpharma a investi le Web dès que la législation belge, spécifique aux pharmacies, l'a permis. Aujourd'hui, quelques problèmes législatifs subsistent : la loi belge n'autorise que la vente de médicaments sans prescription, par exemple. "Malgré cela, nous avons évolué d'une petite pharmacie locale à un leader de la pharmacie en ligne belge", dit Olivier Mallue, responsable vente. "En deux ans,



nous avons triplé nos revenus, ce qui montre que le consommateur apprécie ce nouveau canal de vente. Nous avons l'avantage d'être les premiers et nous continuons à nous distinguer grâce à un excellent e-shop et à notre approche de marketing en ligne." Les investissements dans leur e-shop ont principalement servi à développer leur base de données bilingue comprenant 27.000 produits.

**Photo:** Olivier Mallue, Newpharma

**Fondé en:** 2008

**Nombre d'employés:** 10

l'e-business mais également d'avoir la volonté d'explorer de nouveaux business modèles. Il est évident que l'e-business va au-delà du commerce en ligne. Par exemple, le fait d'utiliser les avis d'internautes lors de la conception de nouveaux produits ou services n'est pas directement lié à la vente en ligne. Malgré tout, les sug-

gestions présentées dans les paragraphes ci-dessous se focalisent principalement sur le commerce en ligne, sachant que les dépenses des consommateurs en ligne apportent la plus grande contribution à la fois à la taille et à la croissance de l'économie Internet. (Voir "Un géant en devenir".)

Premièrement, les décideurs politiques, tels que les gouvernements, organisations sectorielles ou chambres de commerce, peuvent participer à la création d'un environnement propice aux PME en :

- ◇ Veillant à fournir une information et un soutien particulier aux PME ; par exemple des séminaires et initiatives e-commerce spécifiques (développement des connaissances IT), un portail unique regroupant toutes les informations e-commerce, une collaboration entre tous les webshops belges à l'image de thuiswinkel.nl aux Pays-Bas, voire des éléments financiers/promotionnels.
- ◇ Mettant en œuvre des initiatives trans-sectorielles afin de permettre aux écosystèmes entiers d'aller en ligne et d'être soutenus de façon appropriée.

Deuxièmement, le fait de pouvoir utiliser des modules prédéfinis, simples et prêts à l'emploi, qui peuvent être facilement intégrés à un e-shop, diminuerait les barrières que les PME rencontrent lors de la création de plates-formes en ligne. Quelques exemples :

- ◇ Des modules logistiques, p. ex. un calculateur du coût total de livraison ou un système *track & trace*.
- ◇ Un système de paiement simplifié et totalement intégré, comme iDeal aux Pays-Bas. Un tel système répond aux réticences, du consommateur et des PME, à utiliser des systèmes de paiement en ligne.

Troisièmement, la formation peut jouer un rôle important dans le développement du commerce en ligne en Belgique, tout particulièrement dans le cas des PME. Une formation adéquate permet de suivre facilement les dernières avancées technologiques en matière d'e-commerce. De plus, intégrer le commerce en ligne dans les programmes de cours permettra de créer une future génération d'entrepreneurs totalement familière avec les opportunités qu'offre l'Internet et les meilleures façons d'en profiter.

Il est crucial d'intégrer au maximum l'Internet dans les processus de l'entreprise.

Enfin, une chaîne logistique compétitive et flexible (p. ex. entreposage, *fulfilment*, gestion des flux financiers) peut jouer un rôle important de facilitateur dans la réussite en ligne de PME belges sur les marchés (internationaux). (Voir aussi "Impact sectoriel d'Internet et leviers pour l'avenir".)

Il est clair que l'intégration d'Internet dans son entreprise est un véritable challenge pour les PME. Il s'agit d'une décision stratégique, qui doit donc être considérée comme telle. L'Internet ne doit pas juste être un gadget que l'on ajoute à son business existant mais doit plutôt être intégré au cœur du business modèle. Ainsi, pour les PME soucieuses de croissance, il est fort probable qu'Internet puisse leur apporter des résultats positifs. Le retour sur investissements ne sera probablement pas immédiat, mais sur le long terme, après une période d'essai, d'apprentissage et d'optimisation, il est plus que probable que ce soit le cas.

# Un géant en devenir

L'Internet commercial est un business en pleine croissance qui peut devenir un levier majeur de l'économie belge. De nombreux consommateurs ne découvrent qu'aujourd'hui l'achat et la vente de biens et de services sur Internet. Les entreprises déjà actives en ligne se rendent fort bien compte qu'il leur reste encore une grande marge de manœuvre afin de devenir plus professionnelles, plus interactives et d'être plus à l'écoute des besoins de leurs clients. Mais pour faire en sorte d'atteindre ces potentiels de croissance, il faut agir.

Pour avoir une idée de la future taille de l'économie Internet, nous avons fait diverses projections. Dans l'estimation de la future taille de l'économie Internet, nous avons essayé de rester conservateurs. (Voir l'encadré "Hypothèses de croissance".) Néanmoins, certaines tendances sous-jacentes et la réaction des pouvoirs publics, entreprises et consommateurs à ces dernières, auront une forte influence sur la croissance et la valeur de l'économie Internet.

Dans le scénario optimiste mais accessible, lorsque les mesures adéquates sont prises pour soutenir l'économie Internet (voir aussi "Les facteurs potentiels de réussite"), cette dernière pourrait croître jusqu'à 15 pour cent par an.<sup>22</sup> Avec une telle progression, l'économie Internet pourrait représenter 4,6 pour cent du PIB en 2015 (voir Figure 8), ce qui est plus important que le secteur financier et se rapproche même du secteur de la construction. De plus, avec 15 pour cent par an, l'économie Internet aurait une croissance très rapide, comparé à la croissance moyenne du PIB estimée à 3,8 pour cent. Enfin, l'économie Internet aurait une croissance absolue de 129 pour cent (de €8,6 milliards en 2009 à €19,6 milliards en 2015). (Voir l'encadré "Hypothèses de croissance".)

En atteignant 4,6 pour cent du PIB en 2015, l'économie Internet arriverait au niveau des Pays-Bas aujourd'hui (4,3

pour cent du PIB). D'autres pays sont même encore plus en avance en termes d'économie Internet. (Voir Figure 9.) D'ici à 2015, l'économie Internet aux Pays-Bas, au Danemark, en Suède et au Royaume-Uni sera devenue aussi importante que les principaux secteurs, avec respectivement 6,8 pour cent, 9,7 pour cent, 9,3 pour cent et 13,2 pour cent leur PIB.<sup>23</sup>

Si aucune mesure spécifique<sup>24</sup> n'est prise pour stimuler l'économie Internet, elle progressera, plus que probablement, à du 10 pour cent par an, ce qui peut paraître beaucoup mais est, en réalité, relativement faible si l'on tient compte de la taille limitée de l'économie Internet en 2009 comparée à d'autres pays.

## Les facteurs potentiels de réussite

Que faut-il pour faire croître l'économie Internet belge de 15 pour cent par an d'ici à 2015 (de €8,6 milliards à €19,6 milliards, soit 4,6 pour cent du PIB) ? En partant du constat que la consommation est le facteur de croissance principal, nous distinguons différents éléments essentiels.

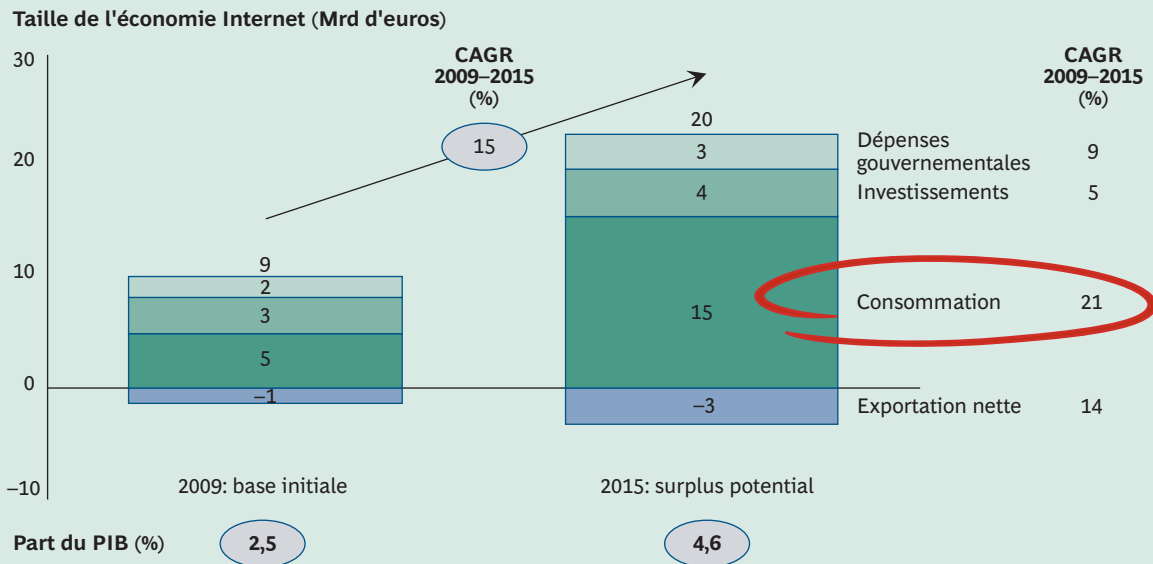
- ◇ *La confiance et l'intérêt du consommateur.* La viabilité de l'e-commerce dépend en grande partie de la confiance et de l'intérêt que le consommateur accorde au shopping en ligne.
  - Tout d'abord, la confiance du consommateur est cruciale tout au long du processus de shopping en ligne : depuis la recherche de produits jusqu'au service après-vente en passant par la livraison. En réalité, les

22. Taux de croissance nominal.

23. Scénario optimiste pour chaque pays.

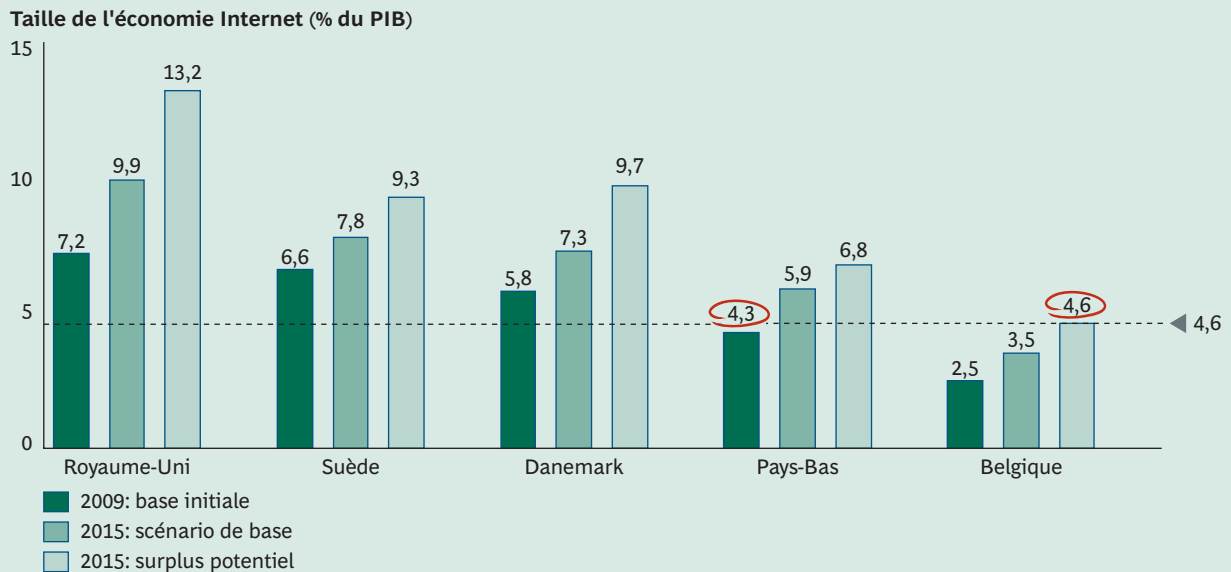
24. Considéré comme le scénario de base (conservateur).

**Figure 8. La consommation va booster la croissance future de l'économie internet**



Sources: Economist Intelligence Unit; Euromonitor; Eurostat; Broker reports; Agoria; Gartner; Ovum; Institut National des Statistiques; Analyse BCG.  
 Note: Les taux de croissance sont en valeur nominale, i.e. inflation incluse. CAGR 09-15: croissance moyenne annuelle entre 2009 et 2015.

**Figure 9. Dans le meilleur des cas, l'économie Internet belge sera comparable en 2015 à celle des Pays-Bas en 2009**



Sources: EIU; Euromonitor; Eurostat; broker reports; Agoria; Gartner; Ovum; National Institute of Statistics; BCG analysis.  
 Note: Les taux de croissance sont en valeur nominale, i.e. inflation incluse. CAGR 09-15: croissance moyenne annuelle entre 2009 et 2015.

organisations sectorielles peuvent jouer un rôle majeur en motivant les acteurs locaux à promouvoir et garantir la qualité et le sérieux de leur offre en ligne.

Un dysfonctionnement dans le processus de paiement ou dans la livraison peut complètement détourner le consommateur du shopping en ligne. En outre, il est essentiel de communiquer, informer et éduquer le consommateur à propos des différentes formes de paiement en ligne. De plus, rendre la livraison et le renvoi de biens achetés en ligne plus flexible permettrait de faciliter les commandes en ligne et d'augmenter la confiance des consommateurs. (Concernant la logistique, voir "Impact sectoriel d'Internet et leviers pour l'avenir".)

- Enfin, l'intérêt est une raison principale qui pousse le consommateur à aller en ligne. D'un côté, les consommateurs devraient être plus enclins à faire leur shopping en ligne mais aussi éduqués par rapport aux opportunités qui s'offrent sur Internet. D'un autre côté, les revendeurs devraient proposer des offres en ligne compétitives qui motivent le consommateur à acheter en ligne.

◇ *Intégration d'Internet dans le core business des entreprises.* En étant intégré à tous les aspects de la chaîne de valeur, Internet peut contribuer aux objectifs stratégiques des entreprises. Mais avant tout, les entreprises doivent voir et saisir les opportunités qui s'offrent à elles sur Internet dans le but d'investir dans le développement d'e-business, mais doivent aussi être plus enclins à explorer et intégrer de nouveaux business modèles. Avec un soutien adéquat, les entreprises peuvent conquérir de nouveaux marchés mais aussi atteindre un plus haut niveau de productivité. L'Internet est une opportunité pour les PME de jouer dans la cour des grands. (Voir "De nombreuses opportunités en ligne pour les PME".)

◇ *Initiatives des décideurs politiques.* Les décideurs politiques (p. ex. pouvoirs publics, fédérations, organisations sectorielles, chambres de commerce, etc.) peuvent jouer un rôle clé pour stimuler la croissance de l'économie Internet.

- Premièrement, les décideurs politiques peuvent aider les entreprises à aller en ligne. Ils peuvent motiver, soutenir et éduquer les entreprises à propos du potentiel réel de

## Hypothèses de croissance

Notre estimation quant au fait que l'économie Internet en Belgique pourrait croître de 15 pour cent par an à condition que les mesures adéquates soient prises, est basée sur les hypothèses ci-dessous. (Voir aussi l'Annexe concernant les sources utilisées.)

**Consommation.** Il est probable que jusqu'en 2015, la consommation dans l'économie Internet progresse de 21 pour cent par an. Cette évolution est principalement due à la forte croissance du commerce en ligne, dont la croissance projetée est de 25 pour cent par an. Ceci impliquera que la proportion des dépenses des ménages sur Internet va croître de 17 pour cent par an entre 2009 et 2015, ce qui est dans le prolongement de la croissance enregistrée de 2006 à 2009.

En outre, nous présumons que le nombre de foyers avec une connexion Internet augmentera de 73 pour cent en 2010 à 88 pour cent en 2015. (Pour donner un point de comparaison, la pénétration Internet aux Pays-Bas est déjà de l'ordre de 90 pour cent, à l'heure actuelle)

**Investissements.** Nous prévoyons que les entreprises belges se rendront compte des opportunités en ligne et investiront davantage dans l'e-business et l'e-commerce. Nous estimons ainsi que les investissements Internet des entreprises continueront à augmenter de 5 pour cent par

an, ce qui est légèrement supérieur à la croissance PIB.

**Dépenses publiques.** Nous prévoyons que les dépenses publiques augmenteront de 9 pour cent tous les ans. Bien que l'on s'attende à ce que le budget total pour les dépenses publiques diminue, il est fort probable que les investissements en matière de TIC et de services d'e-gouvernement (qui croissent déjà à l'heure actuelle de 6 pour cent par an) augmenteront dans le but d'améliorer l'efficacité globale des processus administratifs.

**Exportation nette.** L'importation nette de biens TIC va continuer d'augmenter de manière cohérente avec l'augmentation de la consommation. De plus, même si la proportion d'importation d'e-commerce va probablement diminuer, dans le scénario idéal, au cours des prochaines années, la Belgique va rester un net importateur d'e-commerce.

Si aucune action spécifique n'est entreprise, l'économie Internet en Belgique va probablement croître de 10 pour cent par an, principalement grâce à la croissance de la consommation. Les investissements privés (prévus de croître au même taux que le PIB) et les dépenses publiques en TIC vont continuer à croître de la même manière que ces cinq dernières années et, enfin, le taux d'importation nette va également continuer d'augmenter afin de subvenir à la consommation croissante.

l'e-business et de la nécessité de constamment innover. Le manque de connaissances spécifiques est souvent pointé du doigt par les entreprises comme étant un frein pour se lancer sur Internet. Dès lors, des mesures trans-sectorielles peuvent aider les écosystèmes entiers à aller en ligne. (Pour des suggestions plus spécifiques, voir "De nombreuses opportunités en ligne pour les PME".)

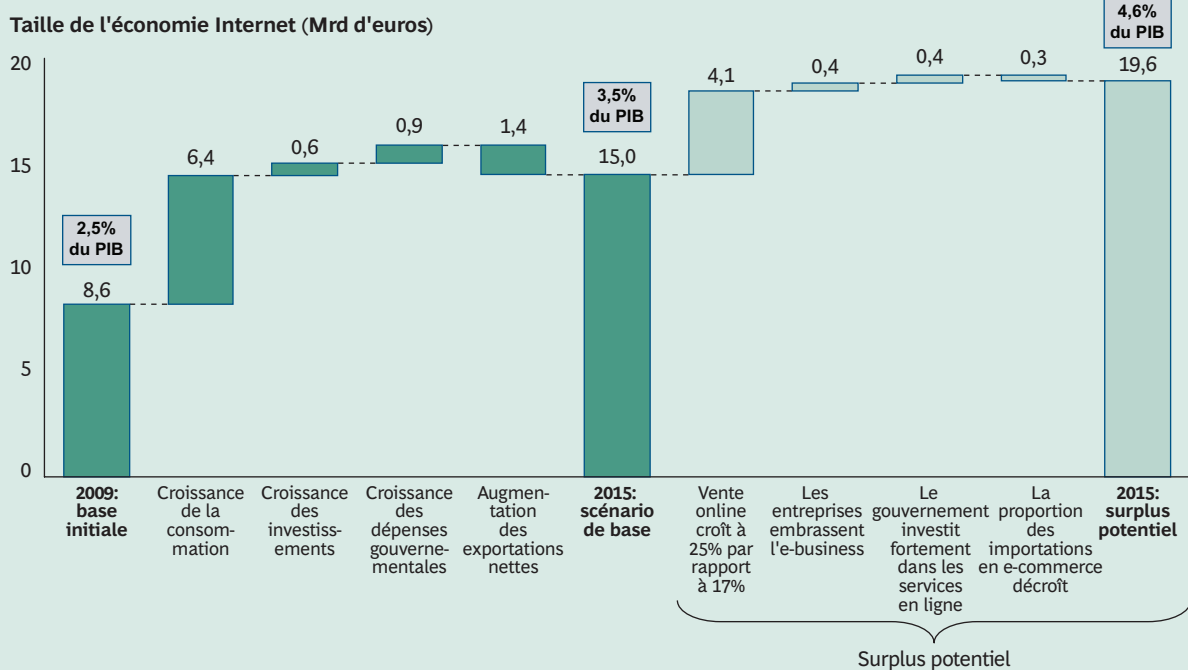
- Deuxièmement, les gouvernements peuvent éduquer le consommateur à propos du e-business et du e-commerce ainsi que soutenir le développement de plates-formes en ligne fiables et rapides. De plus, le régulateur peut jouer un rôle en matière de prix d'accès à Internet afin d'augmenter la demande du consommateur mais aussi les investissements en infrastructure.
- Troisièmement, le gouvernement peut montrer l'exemple, par exemple via des initiatives spécifiques de type e-gouvernement qui stimulent les consommateurs et les entreprises en les familiarisant avec l'Internet et

l'e-business. "Tax-on-web" est un excellent exemple démontrant que le gouvernement peut profiter des opportunités en ligne pour faciliter la vie de ses citoyens. On peut encore penser à une multitude d'autres services que le gouvernement pourrait proposer sur Internet, comme des informations sur les soins de santé, sur les pensions, etc.

- Un dernier point mais non des moindres, on pourrait travailler au niveau européen sur l'harmonisation des cadres légaux de chaque pays en matière de commerce en ligne, tout particulièrement dans le cadre actuel du *Digital Agenda for Europe 2010-2020*. En effet, une plus grande transparence et cohérence en matière de stratégies, de taxes, de logistique, de plates-formes de paiement, etc. augmenterait le niveau de compétition sur le plan européen. De plus, ce *Digital Agenda* peut encourager les décideurs politiques belges à continuer à se pencher sur la question : "comment la Belgique peut-elle jouer un rôle clé au niveau européen ?"

## Hypothèses de croissance (continuation)

### Prendre les mesures adéquates peut faire une grande différence



Sources: Economist Intelligence Unit; Euromonitor; Eurostat; Broker reports; Agoria; Gartner; Ovum; Institut National des Statistiques; Analyse BCG.  
 Note: Certains chiffres ayant été arrondis, les sommes indiquées ne sont pas toujours précisément exactes.



# Annexes

## méthodologie

Les hypothèses et analyses décrites ci-dessous forment la base de ce rapport.

### PIB

---

La méthode de dépenses pour calculer le PIB mesure les dépenses totales consacrées aux produits finaux et aux services. Les hypothèses déjà présentées dans ce rapport ne sont pas reprises ci-dessous.

**Consommation.** Les dépenses en ligne comprennent les dépenses consacrées à la majorité des biens et des services achetés en ligne. Les dépenses liées à l'accès à Internet incluent les souscriptions d'accès fixe et mobile à l'Internet (payées par les consommateurs aux fournisseurs d'accès). Une autre partie concerne la part relative à l'utilisation d'Internet de tous les appareils qui permettent l'accès à Internet, comme les ordinateurs, téléphones mobiles et les appareils de réseaux, par exemple les routeurs sans fil.

Ces estimations ont été calculées au moyen de rapports et de données de Be-commerce, Economic Intelligence Unit (EIU), Eurostat, Gartner, International Telecom Union (ITU), les rapports annuels d'entreprises de télécommunications, Ovum et l'Institut National de Statistique.

**Investissements.** Nous avons pris en compte la valeur totale des investissements en télécommunications fixes et mobiles, liés à la construction, la maintenance et l'utilisation des services Internet. Nous avons aussi tenu compte des investissements TIC des entreprises privées, en considérant uniquement la partie liée à Internet (évaluée au moyen du nombre d'ordinateurs qui sont la propriété d'entreprises et le nombre d'employés qui se

servent d'une connexion haut débit). Ces estimations sont basées sur des études de l' (AWT), des interviews d'experts, Eurostat, Gartner et les rapports annuels d'entreprises de télécommunications.

Nous n'avons pas fait d'estimation des logiciels développés par les entreprises en interne (même s'il est cependant probable que ces logiciels forment une partie considérable des dépenses en capital consacrées à Internet), car cela aurait nécessité trop d'hypothèses qui auraient rendu les résultats finaux trop imprécis.

**Dépenses publiques.** Nous avons fait une estimation des dépenses publiques en matière de technologie d'information et de communication (TIC), y compris le matériel informatique, les logiciels, les télécommunications et les services de support sur base d'une étude de Gartner et de rapports du gouvernement fédéral. De même que pour les investissements des entreprises, nous n'avons tenu compte que de la partie des dépenses TIC liées à Internet.

**Exportation nette.** Nous avons fait une approximation de l'exportation nette de l'e-commerce et du matériel TIC sur base de données provenant d'Agoria, de Be-commerce et de YouGov.

### Croissance du PIB

---

Nous avons fait une estimation de la croissance de la consommation en pronostiquant les dépenses des consommateurs en ligne et les dépenses consacrées à l'accès à Internet. L'estimation des dépenses consommateurs en ligne est basée sur trois sources : des interviews d'experts, la croissance historique de pays plus en avance et la

partie des biens actuellement recherchés en ligne mais achetés hors ligne, qui pourrait être dépensés en ligne d'ici 2015. L'estimation des dépenses consacrées à l'accès à Internet se base sur des rapports de courtier en bourse et d'OVUM.

Les estimations de la croissance des investissements, des dépenses publiques et de l'importation nette sont basées sur des rapports de courtier en bourse, sur la croissance du PIB, sur des projections de Gartner, sur des rapports du gouvernement fédéral et sur des discussions avec des experts.

## e-Intensité

---

Les indices internationaux et régionaux sont des moyennes pondérées de trois sous-indices : activation, engagement et dépenses. Le sous-indice engagement est lui-même constitué d'une moyenne proportionnellement pondérée de trois sous-indices : les entreprises, les consommateurs et les pouvoirs publics. L'ensemble de ces sous-indices sont, à leurs tours, formés par une moyenne pondérée de différentes métriques. (Voir Figure suivante)

Pour l'indice international, il n'existe pas toujours de données pour chaque métrique de chaque pays. C'est pourquoi nous avons introduit les données manquantes au moyen de régression, en utilisant des métriques fortement corrélées. Ensuite, nous avons transformé les

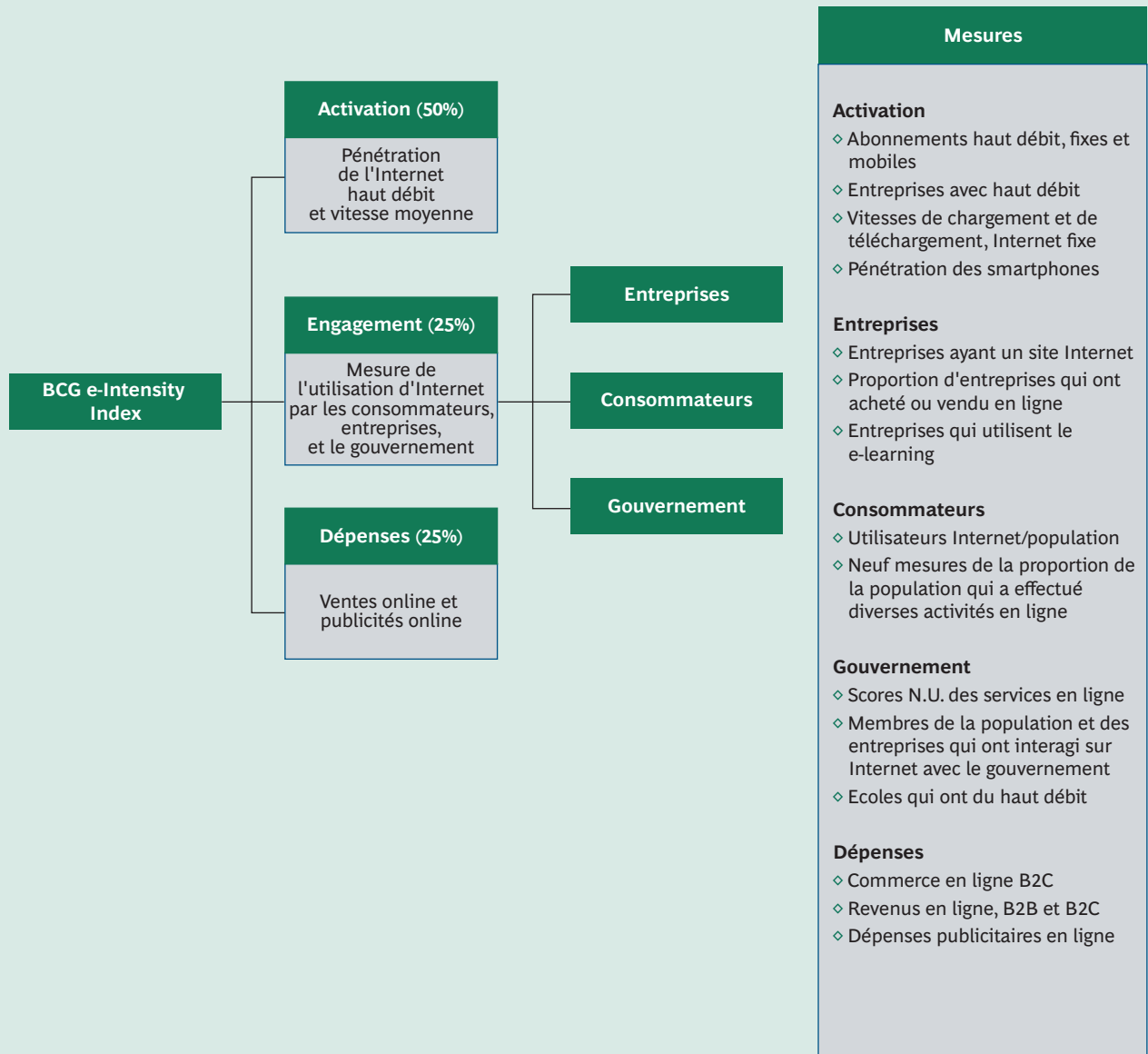
données, au moyen de logarithmes, de sorte que les indices et sous-indices puissent mesurer des différences dans les données de manière proportionnelle.

Pour garantir une interprétation intuitive, nous avons transformé et mis à niveau les indices et sous-indices de sorte que la valeur de référence – la moyenne géométrique de chaque indice pour tous les pays – soit placée à 100. De ce fait, si un pays A obtient un score de 110, cela signifie que les résultats du pays A sont, en moyenne, supérieurs de 10 pour cent par rapport à la valeur de référence.

Nous avons également testé dans quelle mesure les classements de pays sont sensibles à des modifications dans les coefficients de pondération et les choix d'unités de mesure. Nous avons exécuté une simulation Monte-Carlo en utilisant des coefficients de pondération et des variables aléatoires. La différence interquartile était minimale lorsqu'une unité de variable aléatoire était supprimée.

L'indice est, d'une certaine manière, sensible à différents coefficients de pondération. Lors de chaque itération de la simulation Monte-Carlo, le poids de chaque unité de mesure et des sous-indices a été adapté de façon aléatoire. La différence interquartile par pays était limitée mais il y avait des groupes de pays avec des scores moyens comparables et des audiences interquartiles qui se chevauchaient. L'analyse démontre par exemple que les classements pour les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Norvège et la Finlande ne sont pas faciles à distinguer.

## BCG e-Intensity Index™



Source: Analyse BCG.

Note: Les pourcentages entre parenthèses représentent le poids accordé à chacun des sous-indices.



# Après-propos

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement leurs collègues au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, ainsi qu'Abdel Chraïti pour leur précieuse contribution à ce rapport.

Ils remercient aussi de tout coeur Geoffroy Bauer, François Bersez, Julien Blanchez, Elie Boonefaes, Bruno Brusselmans, Alexandre Centner, Jef De Meutter, David Dean, Corentin Denys, Jean Derely, Michel Dirks, Christian du Jardin, Inge Geerdens, Maud Herman, Jean-Yves Huwart, Perry Koorevaar, Olivier Laffut, Itamar Lesuisse, Christine Mahieu, Olivier Mallue, Marie-Anne Moreas, Steve Muylle, Marc Perin, Céline Pévenage, Patrick Slaets, Wouter Temmerman, Matthieu Ullens, Evrard Van Zuylen, Mike Vandenhooft, Toon Vanparys, Severine Waterbley, Pierre Willaert, Augustin Wigny and Paul Zwillenberg.

## Pour de plus amples informations

En plus de cette version française, ce rapport est aussi disponible en neerlandais et en anglais. Il peut être obtenu via [BRUMarketingDepartment@bcg.com](mailto:BRUMarketingDepartment@bcg.com)

Si nos analyses et conclusions vous inspirent d'autres questions, vous pouvez toujours contacter l'un de nos auteurs :

### **Wouter Bonte**

BCG Bruxelles  
[bonte.wouter@bcg.com](mailto:bonte.wouter@bcg.com)

### **Filiep Deforche**

BCG Bruxelles  
[deforche.filiep@bcg.com](mailto:deforche.filiep@bcg.com)

### **Wim De Bruyne**

BCG Bruxelles  
[debruyne.wim@bcg.com](mailto:debruyne.wim@bcg.com)

### **Bruno Van Tuykom**

BCG Bruxelles  
[vantuykom.bruno@bcg.com](mailto:vantuykom.bruno@bcg.com)

Pour une liste complète des publications BCG et des renseignements sur la façon de se procurer des exemplaires, merci de vous rendre sur le site [www.bcg.com/publications](http://www.bcg.com/publications).

Pour recevoir les futures publications du BCG sous format électronique sur ce sujet ou sur d'autres sujets, merci de vous rendre sur le site [www.bcg.com/subscribe](http://www.bcg.com/subscribe).



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kuala Lumpur	New Delhi	Stockholm
Amsterdam	Cologne	Lisbon	New Jersey	Stuttgart
Athens	Copenhagen	London	New York	Sydney
Atlanta	Dallas	Los Angeles	Oslo	Taipei
Auckland	Detroit	Madrid	Paris	Tel Aviv
Bangkok	Dubai	Melbourne	Perth	Tokyo
Barcelona	Düsseldorf	Mexico City	Philadelphia	Toronto
Beijing	Frankfurt	Miami	Prague	Vienna
Berlin	Hamburg	Milan	Rome	Warsaw
Boston	Helsinki	Minneapolis	San Francisco	Washington
Brussels	Hong Kong	Monterrey	Santiago	Zurich
Budapest	Houston	Moscow	São Paulo	
Buenos Aires	Istanbul	Mumbai	Seoul	
Canberra	Jakarta	Munich	Shanghai	
Casablanca	Kiev	Nagoya	Singapore	<a href="http://bcg.com">bcg.com</a>