



LE COMMERCE DE DÉTAIL AU SEIN DU BENELUX À L'HORIZON 2025

UN MARCHÉ INTÉRIEUR
BENELUX COMME TREMPIN
VERS LA CROISSANCE

Opportunités et défis pour un
marché de détail Benelux

Éditeur responsable

Secrétariat général de l'Union Benelux
Rue de la Régence 39, 1000 Bruxelles, info@benelux.int

Coordination

Team Marché du Secrétariat général de l'Union Benelux, Jan Molema et Wim Martens

Mise en page

Fuel. – Brussels – www.fueldesign.be

Impression

Profeeling, Beringen

Date

Janvier 2017

Ce rapport est disponible dans les langues suivantes : anglais, français et néerlandais.

Il peut être téléchargé sur la page d'accueil du site internet du Secrétariat général de l'Union Benelux.

www.benelux.int

Tous droits réservés

L'étude est écrite et mise en œuvre par

Vlerick Business School

Prof. Gino van Ossel et Dr. Bart Devoldere

Reep 1, BE-9000 Gent, info@vlerick.com, www.vlerick.com

Avertissement : Seule la Vlerick Business School peut être tenue responsable du respect des droits de propriété intellectuelle que des tiers seraient susceptibles de détenir sur de quelconques informations intégrées dans la présente étude par l'École en son nom et sous sa seule responsabilité. L'Union Benelux et, en particulier, le Secrétariat général de l'Union Benelux n'assument aucune responsabilité pour toute violation de droits de propriété intellectuelle de tiers susceptibles de découler de l'intégration de quelconques informations dans la présente étude.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES	5
PRÉAMBULE DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'UNION BENELUX	6
AVANT PROPOS	7
RÉSUMÉ	8
1. ACTIVITÉS DE DÉTAIL DANS LE BENELUX EN 2016	13
1.1. Qu'est-ce que le commerce de détail ?	14
1.2. Quelle est l'envergure du commerce de détail ?	16
1.3. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	24
2. TENDANCES DU COMMERCE DE DÉTAIL	26
2.1. Les villes sont essentielles à l'expansion internationale	27
2.2. Évolution des magasins physiques : privilégier la qualité sur la quantité	28
2.3. Évolutions technologiques	29
2.4. Évolution rapide des consommateurs	31
2.5. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	32
3. IMPORTANCE STRATÉGIQUE D'UN MARCHÉ DU DÉTAIL BENELUX	34
3.1. Quel est l'intérêt de créer un tel marché ?	35
3.2. Entreprises	35
3.3. Consommateurs	40
3.4. Politiques : Le Benelux, laboratoire de l'Europe ?	41
3.5. Pertinence et implications pour les décideurs politiques	45
4. LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR : POURQUOI LE BENELUX EST UNE AUBAINE – LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES	48
4.1. Les détaillants visent la croissance	49
4.2. L'idée du Benelux comme second marché intérieur	51
4.3. Au sein du Benelux, une interconnexion déjà solide	53
4.4. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	54
5. DÉFIS TRANSFRONTALIERS : POURQUOI LE BENELUX PEUT ÊTRE UN OBSTACLE	55
5.1. La nécessité d'une envergure et d'une stabilité suffisantes	56
5.2. Différences importantes entre les pays Benelux	59
5.3. Difficultés relatives au sourçage	63
5.4. Le point de vue du commerce électronique	64
5.5. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	66

6. DANS L'ESPRIT D'UN DÉTAILLANT : COMMENT SE DÉPLOYER DANS LE BENELUX ?	68
6.1. Principales stratégies d'extension transfrontalière	69
6.2. Le commerce électronique comme point de départ	69
6.3. Les facteurs de la réussite transfrontalière	70
6.4. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	70
7. SOLUTIONS POUR GÉNÉRER DAVANTAGE DE VALEUR AJOUTÉE SUR LE MARCHÉ DU DÉTAIL DU BENELUX : ÉLIMINER LES PRINCIPAUX OBSTACLES AU COMMERCE DE DÉTAIL BENELUX TRANSFRONTALIER	72
7.1. Trois situations typiques	73
7.2. Création et diffusion de connaissances	73
7.3. Gagner en envergure	76
7.4. Harmonisation de la législation	78
7.5. Proposer des modèles d'inspiration	85
7.6. Le paysage politique actuel du commerce de détail en Europe et au Benelux	86
7.7. Pertinence et incidences pour les décideurs politiques	87
8. MÉTHODOLOGIE	88
9. LISTE DE RÉFÉRENCES	89
ANNEXE 1 : EXEMPLES D'OBSTACLES AUX OPÉRATIONS TRANSFRONTALIÈRES AU SEIN DU BENELUX	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : aperçu des activités de détail au Benelux	18
Tableau 2 : le commerce électronique pour l'ensemble des pays du Benelux	21
Tableau 3 : ventes sur internet hors magasin (en millions EUR, Euromonitor [2016])	21
Tableau 4 : principaux détaillants européens	37
Tableau 5 : catégorisation des différences entre pays Benelux	59
Tableau 6 : obstacles empêchant la stimulation du commerce de détail transfrontalier	73
Tableau 7 : inventaire général des questions législatives liées au commerce de détail transfrontalier	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : accélération de la croissance et élévation du prestige au sein d'un marché unique du détail Benelux	9
Figure 2 : représentation simplifiée des activités de détail	14
Figure 3 : choix des canaux par certains détaillants néerlandais	15
Figure 4 : les détaillants « mode » aux Pays-Bas	15
Figure 5 : répartition des salariés entre les différents secteurs européens	16
Figure 6 : répartition du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée entre les différents secteurs européens	16
Figure 7 : indicateurs d'activité pour la vente au détail, Benelux et pays comparables	18
Figure 8 : valeur ajoutée du commerce de détail	18
Figure 9 : part des dépenses privées affectée à la vente au détail en 2015	19
Figure 10 : croissance du commerce de détail en magasin en termes réels (en %, 2015 et 2016)	19
Figure 11 : le commerce de détail aux Pays-Bas	19
Figure 12 : le commerce de détail en Belgique	20
Figure 13 : ampleur du marché du détail sur internet	22
Figure 14 : commerce de détail en ligne en Europe occidentale	22
Figure 15 : ventes et achats électroniques, 2014 (% entreprises)	22
Figure 16 : ampleur du marché du détail sur l'internet mobile	23
Figure 17 : le commerce électronique en Europe occidentale	23
Figure 18 : classement sur l'attractivité du commerce de détail transfrontalier	27
Figure 19 : attractivité des villes en matière de développement des centres commerciaux	28
Figure 20 : surface de vente par habitant	29
Figure 21 : l'avenir de la vente au détail au cours du parcours client	29
Figure 22 : exemple d'expérience en magasin envisageable à l'avenir	30
Figure 23 : le client phygital au Benelux	31
Figure 24 : Ventes transfrontalières en Europe par type d'entreprise	36
Figure 25 : zone de chalandise des pays Benelux	38
Figure 26 : boîte à moustaches représentant les indices des niveaux de prix par pays	40
Figure 27 : principales motivations pour réaliser des achats en ligne	42
Figure 28 : indicateurs de réglementation des marchés de produits de l'OCDE	43
Figure 29 : désavantage concurrentiel des détaillants belges face aux détaillants néerlandais (en % du chiffre d'affaires hors TVA)	44
Figure 30 : accélération de la croissance et élévation du prestige au sein d'un marché unique du détail Benelux	45
Figure 31 : évolution des salaires bruts dans le secteur du détail depuis 2010	49
Figure 32 : solutions numériques en magasin tout au long du parcours client	50
Figure 33 : interconnexions commerciales avec l'Allemagne et le Royaume-Uni	53
Figure 34 : la perception qu'ont les détaillants des obstacles au développement des ventes transfrontalières hors magasin en Europe	64

PRÉAMBULE DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'UNION BENELUX

Le Benelux représente une zone économique de 28 millions de consommateurs dont les revenus par habitant sont, dans chacun des trois pays, nettement supérieurs à la moyenne de l'Union européenne (UE). Un marché Benelux viable est dès lors très attrayant pour les entreprises tant nationales qu'étrangères. Toutefois, les véritables gagnants seront les PME et les consommateurs. Les PME car elles oseront enfin franchir les frontières et, partant, élargir sensiblement leur marché national ; les consommateurs car ils devraient bénéficier de meilleurs prix et de services plus avantageux ainsi que d'une offre plus large.

Dans leur « Plan d'action pour l'emploi et la croissance » d'avril 2015, les Premiers ministres de la Belgique, des Pays-Bas et du Luxembourg ont expressément reconnu l'importance du marché intérieur et de la coopération Benelux. Dans le droit fil de l'intégration européenne, le marché intérieur du Benelux peut contribuer à créer de la croissance et des emplois, mais aussi servir de laboratoire et de catalyseur pour la coopération européenne. C'est pourquoi le plan définit une série de domaines prioritaires et formule un ensemble de mesures visant à améliorer le fonctionnement du marché intérieur du Benelux. L'une des priorités porte sur le marché intérieur du commerce de détail et, puisqu'ils y sont liés, le commerce électronique et le marché unique numérique.

Dans ce contexte et à la lumière de l'importance accordée au secteur de la vente au détail, le Secrétariat général de l'Union Benelux a chargé la Vlerick Business School d'identifier les principales opportunités de développement d'un marché du détail Benelux et les éléments qui y font obstacle. Les résultats de ses travaux se trouvent sous vos yeux. Cette analyse permettra d'orienter et d'aider le Secrétariat général et les pays Benelux à définir, hiérarchiser et mettre sur pied conjointement des mesures et des initiatives visant à améliorer le marché du détail Benelux, dont l'élaboration et la mise en œuvre devront s'inscrire dans le contexte de la coopération Benelux au cours des années à venir. Le Benelux possède les instruments pour y parvenir, notamment l'article 350 du Traité sur le fonctionnement de l'UE qui permet aux pays du Benelux de convenir de mesures contraignantes pour l'ensemble du territoire Benelux dans le cadre du marché intérieur.

RÉACTIONS AU RAPPORT :

Ce rapport est un document officiel Benelux accessible publiquement sur le site web du Secrétariat général de l'Union Benelux (www.benelux.int). Les parties intéressées, les autorités ou les chercheurs peuvent le citer librement et sont d'ailleurs encouragés à le faire.

Au sein du Secrétariat, l'ensemble des questions relatives au marché intérieur sont gérées par le Team Marché, dirigé par Jan Molema (j.molema@benelux.int). Au sein de ce service, Wim Martens (w.martens@benelux.int) est la personne de contact pour le commerce de détail. Ces deux interlocuteurs sont disponibles pour toute question ou réaction relatives à ce rapport.

Installé à Bruxelles, le Secrétariat général de l'Union Benelux constitue le pilier administratif central de l'Union Benelux et assure le secrétariat du Comité de Ministres, du Conseil de l'Union ainsi que de divers Commissions et Groupes de travail.

AVANT-PROPOS

Le marché de détail du Benelux est une puissance commerciale sous-estimée : il apporte à la société une multitude d'avantages économiques et sociaux et offre de nombreuses opportunités commerciales aux sociétés de vente au détail issues de différents secteurs.

Les trois Premiers ministres du Benelux ont clairement reconnu l'importance et le potentiel du marché de détail et entendent éliminer les principaux obstacles à la croissance du commerce de détail au sein du Benelux. À l'occasion du sommet qui les a réunis en avril 2015, Charles Michel, Mark Rutte et Xavier Bettel ont lancé le « Plan d'action pour l'emploi et la croissance », soulignant les opportunités et les obstacles du commerce de détail et du commerce électronique.

Le Secrétariat général de l'Union Benelux a commandé à la Vlerick Business School une étude approfondie et pragmatique visant à examiner les possibilités d'avenir du marché de détail du Benelux, les défis et les obstacles transfrontaliers actuels ainsi que la teneur d'éventuelles solutions.

Il convient de bien comprendre la grille de lecture de ce document. Il est destiné aux décideurs politiques dans le but de les informer sur la manière dont les détaillants se penchent sur les opportunités et les obstacles transfrontaliers au sein du Benelux. Il ne s'agit pas d'une analyse économique ou juridique approfondie, mais d'une analyse des éléments les plus importants et les plus pertinents qu'il convient de connaître pour les détaillants qui veulent développer ou exercent déjà des activités transfrontalières dans le Benelux .

Dans ce contexte, nous avons invité d'éminents dirigeants du secteur du détail à participer à des discussions de groupe et d'experts informelles sur les opportunités, les obstacles et les éventuelles solutions pour l'extension transfrontalière du commerce de détail .

Les auteurs,

Prof. Gino Van Ossel
Vlerick Business School

Dr. Bart Devoldere
Vlerick Business School

RÉSUMÉ

Le présent rapport vise à cerner les opportunités et les défis d'un marché intérieur du détail Benelux au profit des détaillants et des consommateurs ainsi que leurs conséquences pour les décideurs politiques.

VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DU PLEIN POTENTIEL D'UN MARCHÉ DU DÉTAIL BENELUX

Le commerce de détail recouvre la vente, par des entreprises, de biens ou de services à des consommateurs finaux individuels. Généralement, les détaillants vendent leurs produits à travers des magasins physiques (p. ex. Action), sur internet (p. ex. Amazon) ou en combinant les deux (p. ex. H&M). Le détail a un rôle essentiel à jouer dans la stimulation de la croissance et de la création d'emplois au sein du marché intérieur. L'efficacité de ce secteur a des incidences sur l'innovation, l'évolution des prix et la compétitivité.

Au sein des pays Benelux (Belgique, Pays-Bas et Luxembourg), le secteur de la vente au détail constitue le moteur de l'économie. En 2013, il représentait en effet 198 052 sociétés, près de 1 million d'emplois, 219 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 34 milliards d'euros de valeur ajoutée. En 2014, le commerce de détail en ligne, que l'on désigne par le terme de « commerce électronique », représentait déjà un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros au Benelux. Par ailleurs, on assiste à une croissance rapide du commerce mobile, c'est-à-dire les achats à travers des appareils mobiles. De plus, le secteur contribue largement à créer de la valeur par le biais de la fiscalité, notamment par les impôts fonciers, les taxes sur les ventes et les prélèvements salariaux. Mais aussi à travers ses contributions sociales. Pensons notamment à la disponibilité d'une large gamme de biens de consommation sûrs, à la présence de magasins à proximité des foyers des ménages, aux premières expériences professionnelles et aux emplois créés pour des groupes cibles spécifiques.

Néanmoins, le marché du détail du Benelux n'a pas encore atteint son plein potentiel. Et si l'on pouvait mettre sur pied un marché du détail intérieur Benelux ? La suppression des obstacles aux activités de détail transfrontalières au sein de la région Benelux permettrait aux détaillants de connaître une croissance internationale plus rapide tant dans le Benelux qu'en dehors, avec la promesse séduisante d'un accroissement de la croissance et des emplois. Le marché intérieur du détail Benelux permettrait aux détaillants, aux consommateurs et aux décideurs politiques de bénéficier des avantages suivants :

(1) Les détaillants du Benelux peuvent utiliser le marché intérieur du détail Benelux comme un tremplin pour l'Europe. Élargir le marché intérieur à toute la zone du Benelux permet aux détaillants des États membres, qu'ils soient déjà en phase d'expansion ou l'envisagent, de connaître une croissance plus rapide, puisque cela suppose d'élargir leur zone de chalandise à toute l'Europe, de 7 à 22 pays.

(2) Un marché intérieur du détail Benelux permettrait de réaliser de fabuleux gains d'efficacité. Même en fixant un objectif modeste de 1 % d'économies à l'horizon 2018, les gains se traduiraient, au niveau Benelux, par une économie de 2,45 milliards d'euros que les détaillants pourront mettre à profit pour réduire les prix pour les consommateurs, conforter leur position sur le marché du détail et réaliser leurs ambitions internationales.

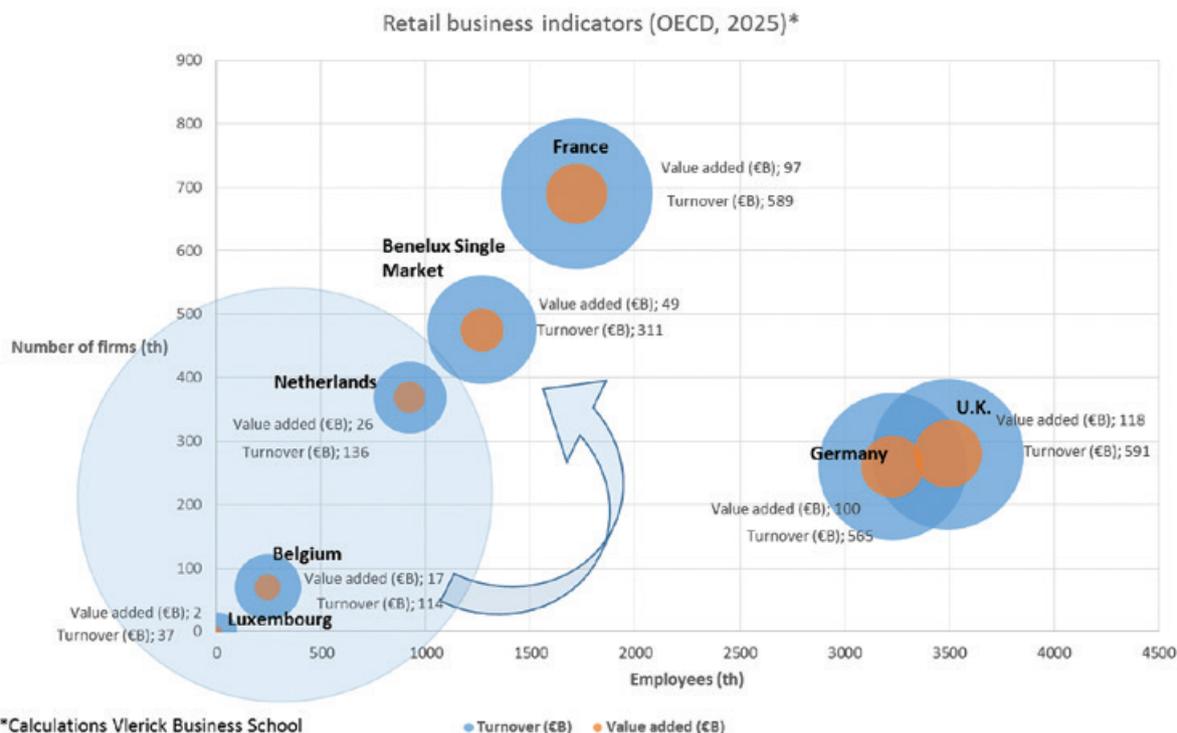
(3) La fragmentation juridique et les réglementations excessivement restrictives font obstacle à l'essor du commerce électronique en Europe en frappant particulièrement les PME axées sur la croissance. Alors que 65 % des utilisateurs d'internet effectuent des achats sur la toile, seulement 16 % des PME vendent leurs produits en ligne et à peine 7,5 % de ces 16 % vendent à l'international. Si tous les pays de l'UE appliquaient les mêmes règles pour le commerce électronique, 57 % des entreprises seraient prêtes à lancer des activités ou à accroître leurs ventes dans les autres pays de l'UE. Le Benelux devrait tirer profit de sa position unique pour assumer le rôle de laboratoire et de chef de file de l'Union européenne (UE) et ainsi servir de modèle d'inspiration pour l'intégration européenne.

(4) Du point de vue des consommateurs, un marché du détail Benelux mieux intégré et plus compétitif faciliterait la transformation numérique, ce qui, à son tour, supposerait de revoir les prix à la baisse et aurait pour effet de forcer les détaillants à améliorer le service en magasin et l'expérience client, tout en offrant un meilleur accès à l'offre de produits des autres pays et donc à d'autres cultures, jetant ainsi des ponts entre les différences culturelles et enrichissant la vie de tout un chacun. Les consommateurs souhaitent bénéficier d'un meilleur accès à la consommation transfrontalière.

(5) Outre le renforcement du prestige politique et la puissance du Benelux en lui conférant un statut similaire à celui d'acteurs de poids tels que la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, le déploiement d'un marché intérieur du détail aurait un impact économique considérable. Les gains se traduiraient à l'horizon 2025 par une croissance du chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros et une valeur ajoutée de 4 milliards d'euros, permettant en outre de créer 95 000 emplois supplémentaires et de donner naissance à 36 000 nouvelles entreprises (voir figure 1).

(6) Un marché intérieur englobant la région Benelux tout entière serait mieux à même d'ancrer les entreprises nationales fortes au niveau local. Bénéficiaire de la présence de détaillants Benelux de plus grande envergure, disposant d'un champ d'action plus large et capables de contrer la concurrence internationale entraînerait automatiquement la création d'un plus grand nombre d'emplois qualifiés au siège de ces détaillants et de plus d'emplois moins qualifiés dans les magasins locaux et régionaux.

Figure 1 :
accélération de la croissance et élévation du prestige au sein d'un marché intérieur du détail Benelux



(7) Un marché intérieur du détail mieux intégré servirait d'exemple pour l'Europe et ses dirigeants en leur montrant que la formule du marché intérieur peut fonctionner et s'accompagne de nombreux avantages. En somme, le Benelux pourrait prendre le commandement de l'intégration européenne, notamment en mettant en lumière son importance en tant que laboratoire juridique.

8) Un marché intérieur du détail Benelux faciliterait la gestion des futures tendances — souvent de rupture — à l'œuvre au sein du secteur du détail, souvent. Par exemple, une approche commune de la législation et de son application permettrait au Benelux d'être mieux armé pour faire face à l'utilisation et, potentiellement, aux abus de la quantité massive de données non structurées à venir, ce que l'on appelle le *big data*. En outre, une région telle que le Benelux, capable d'agir plus rapidement grâce à une législation européenne commune et intégrée, pourrait servir de laboratoire afin de mettre à l'essai de nouvelles idées révolutionnaires et de les modifier rapidement pour les mettre en conformité avec la législation appropriée.

LES DÉTAILLANTS CONSIDÈRENT DÉJÀ LE BENELUX COMME UN SECOND MARCHÉ NATIONAL

À l'instar de tous les autres secteurs, le commerce de détail doit croître en raison de l'augmentation des coûts, des économies d'échelle potentielles et de l'ambition entrepreneuriale consistant à laisser un héritage. Tous les détaillants Benelux ayant des ambitions internationales ont tendance à considérer le Benelux comme leur second marché national et celui-ci est l'un des mieux connectés au niveau mondial. Mais quelles sont les incidences pour les décideurs politiques ?

(1) Pour les détaillants, bénéficier d'une envergure suffisamment importante est une question de survie, car l'augmentation des coûts, la concurrence mondiale et la transformation numérique les forcent à croître. En l'absence de détaillants d'envergure basés au Benelux, on pourrait imaginer une disparition totale des détaillants basés au Benelux d'ici quelques années.

(2) Pour les détaillants basés au Benelux, qu'ils opèrent en ligne ou hors ligne, l'expansion transfrontalière vise généralement en premier lieu leur second marché national, en l'occurrence le Benelux. Cette intégration au sein des différents pays est donc déjà ancrée dans les esprits, ce qui facilite, pour les décideurs politiques, l'approfondissement de l'intégration et de la coordination entre les États membres du Benelux.

(3) Pour le renforcement de l'intégration, les décideurs politiques peuvent s'appuyer sur les solides liens commerciaux entre les pays Benelux. En outre, en tant que marché unique, la région est vue comme un partenaire nettement plus solide et potentiellement aussi puissant que ses partenaires commerciaux les plus proches tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France, ce qui, à nouveau, permet de renforcer la coordination avec ces acteurs européens de poids et donc de multiplier les opportunités économiques pour les détaillants.

(4) Plusieurs études indiquent que le Benelux est l'un des principaux — sinon le premier — centres névralgiques d'envergure mondiale en ce qui concerne la participation aux flux économiques tels que les marchandises, les services, les capitaux, les personnes ainsi que les données et les informations. Cela en fait un point d'accès pour le reste du monde ainsi qu'un terrain propice à l'innovation. Les décideurs politiques du Benelux peuvent exploiter cette position de tête comme incitation à l'innovation et à l'internationalisation tout en renforçant la position de la région à l'échelle du monde.

QU'EST-CE QUI EMPÊCHE LES DÉTAILLANTS DE SE DÉPLOYER AU NIVEAU TRANSFRONTALIER ?

Malgré tous les avantages (potentiels) du commerce de détail transfrontalier, pour la plupart des détaillants, les ventes effectuées en dehors de leur marché intérieur sont davantage l'exception que la règle. Le déploiement transfrontalier nécessite une envergure (masse critique) et une stabilité suffisantes pour couvrir les investissements initiaux et les coûts d'exploitation considérables. De façon analogue, le lancement d'activités de commerce électronique au-delà des frontières constitue une initiative à forte intensité de capital et à haut risque.

Ce sont les PME exploitant des magasins physiques qui ont le plus de mal à atteindre cette envergure et cette stabilité. Plus spécifiquement, les difficultés auxquelles elles font face sont notamment les suivantes :

- Le manque d'accès aux financements et la faible capacité à négocier avec les établissements financiers, des niveaux d'endettement insoutenables et une ignorance des opportunités de financement.
- Le manque de visibilité dans la sphère numérique, qui s'opère souvent au travers de grandes plateformes onéreuses, et le coût trop élevé des investissements technologiques nécessaires.
- Le manque de transparence et d'harmonisation législative concernant l'établissement et la mise sur pied de magasins au niveau national, régional ainsi que local/municipal constitue un obstacle à la facilitation de l'expansion des activités de commerce de détail.
- La complexité des régimes de vente à distance, qui contraignent les entreprises à déclarer la TVA sur la base de la destination plutôt que sur celle de l'origine.

Les différences législatives constituent d'importants obstacles transfrontaliers pour tous les types de détaillants. Ces différences importantes peuvent être très transparentes ou difficiles à cerner et donc faciles à surmonter ou difficiles à gérer. Parmi celles qui sont les plus pertinentes pour les décideurs politiques, citons :

- Dans quelle mesure la législation est-elle appliquée strictement ou est-elle sujette à interprétation
- Différences législatives régionales au sein d'un même pays
- Les différences dans la législation nationale en fonction des domaines, par exemple concernant les politiques promotionnelles
- Les différences entre les moyens de paiement

Les restrictions territoriales de l'offre peuvent empêcher les détaillants d'étendre leurs activités au niveau transfrontalier. Cette question a déjà été soulevée à maintes reprises et occupe une place de premier plan parmi les préoccupations politiques.

La fragmentation juridique est un autre élément qui entrave le développement du commerce électronique transfrontalier. Pour stimuler le commerce électronique transfrontalier, bon nombre d'acteurs soulignent l'importance de nombreux domaines appelant des améliorations législatives. Les trois principales restrictions juridiques entravant la croissance transfrontalière du commerce électronique en Europe sont les suivantes :

- L'existence de cadres juridiques différents, c'est-à-dire la nécessité d'avoir à gérer, de part et d'autre des frontières, différents ensembles de règles, en particulier pour la protection des données, la vie privée ainsi que les lois sur les consommateurs et les contrats.
- La complexité et le coût des systèmes fiscaux : les différences en matière de systèmes fiscaux, de taux de TVA ou de douanes représentent encore un obstacle difficile à surmonter. Les domaines les plus problématiques sont l'insécurité juridique et la méconnaissance générale des règles de TVA, l'importance des coûts de comptabilité et d'administration liés à la TVA et la difficulté des procédures d'enregistrement et de déclaration de la TVA.
- Les problèmes logistiques et de distribution, en particulier la qualité et la transparence des services.

SOLUTIONS POUR QUE LE MARCHÉ BENELUX DU COMMERCE DE DÉTAIL ATTEIGNE SON PLEIN POTENTIEL

Les détaillants transfrontaliers peuvent être classés en trois catégories principales :

- les « nouveaux arrivants », par exemple les détaillants qui déploient leurs activités au-delà de leurs frontières ou qui envisagent de le faire ;
- les détaillants « établis » sur le plan transfrontalier, c'est-à-dire ceux qui réalisent déjà des activités dans le Benelux ou ailleurs ;
- les « détaillants frontaliers », c'est-à-dire ceux qui sont situés à proximité d'une frontière.

Dans ce rapport, nous mettons en évidence quatre problèmes principaux ainsi que des pistes de solutions qui permettraient au marché Benelux du commerce de détail d'atteindre son plein potentiel, sachant toutefois que ces dernières ne sont pas toujours applicables à chaque catégorie de détaillant.

- Création et diffusion de connaissances :
 - Création de réseaux commerciaux pertinents
 - Mise sur pied d'un centre d'expertise transfrontalier « virtuel » dédié
 - Réduction de la complexité de la législation pour supprimer l'une des causes fondamentales justifiant la nécessité de disposer de connaissances
- Accroissement de l'envergure :
 - Instrument de couverture des risques financiers
 - Renforcement de la capacité administrative à travers la création d'une « société Benelux »

- Coordination renforcée, intensification de l'utilisation de la reconnaissance mutuelle et, en définitive, harmonisation de la législation :
 - Fournir un aperçu des domaines législatifs à aborder ainsi que des avancées, petites et grandes.
 - Intégrer la participation des entreprises Benelux pendant et au terme du processus législatif
- Création de modèles d'inspiration

Vu la complexité engendrée par les divergences entre les législations, qui peuvent parfois être très larges et s'appliquer à tous les secteurs outre le secteur du détail, ou très spécifiques et s'appliquer exclusivement à un secteur du détail (sécurité alimentaire), nous recommandons de créer un groupe de pilotage de haut niveau pour le commerce de détail Benelux ainsi que des groupes de travail parallèles pour chaque type de législation. Ce groupe de pilotage serait constitué de hauts fonctionnaires et de représentants du secteur du détail issus des trois États membres constituant le Benelux. Il aurait pour vocation d'établir les priorités. Les groupes de travail, quant à eux, seraient composés de fonctionnaires qui travailleraient à l'harmonisation (ou au renforcement de la reconnaissance mutuelle) des priorités établies.

Le Benelux pourrait ainsi agir plus rapidement que l'ensemble de l'UE en créant un marché intérieur Benelux du détail. Il servirait d'exemple pour les autres États membres de l'UE, qui seront bien sûr invités à leur tour à se joindre à ce cadre législatif harmonisé.

Dans le cadre de la résolution de multiples problèmes transfrontaliers auxquels est confronté le secteur du commerce de détail, le Secrétariat général de l'Union Benelux peut jouer un rôle important de coordination et d'orchestration. Il donne ainsi l'exemple d'une coopération UE plus large. Il devrait :

- Hiérarchiser les obstacles identifiés dans ce rapport aux côtés d'autres acteurs concernés au niveau national et européen.
- Protéger les principes de l'amélioration de la réglementation dans le cadre des textes législatifs à venir sur le commerce de détail, et ce à tous les niveaux.
- Élaborer des initiatives Benelux transfrontalières portant sur la résolution d'importants problèmes auxquels fait face le commerce de détail dans le cadre des quatre principales dimensions et des solutions évoquées précédemment.
- Encourager l'ensemble des acteurs concernés à s'impliquer dans le fonctionnement du marché du commerce de détail Benelux afin d'en améliorer l'efficacité.



1

**LE COMMERCE
DE DÉTAIL DANS
LE BENELUX
EN 2016**

1.1. QU'EST-CE QUE LE COMMERCE DE DÉTAIL ?

DÉFINITION

Le commerce de détail est l'une des activités les plus visibles de l'économie. Il recouvre la vente, par des entreprises, de biens ou de services à des consommateurs finaux individuels.¹ Même s'il y est étroitement lié, il diffère de la vente en gros. En effet, dans le cadre de la vente de marchandises à des détaillants ou à d'autres entreprises professionnelles, les grossistes agissent de manière indépendante ou par l'intermédiaire de courtiers ou d'agents. Si elle est moins visible pour les consommateurs finaux, la vente en gros n'en est pas pour autant moins significative et importante au sein de l'économie. Les grossistes se positionnent comme intermédiaires entre producteurs et détaillants ou entre producteurs. Les statistiques sur les activités de détail et de gros sont respectivement rangées dans les divisions G47 et G46 de la NACE. La présente étude se concentre sur le commerce de détail.

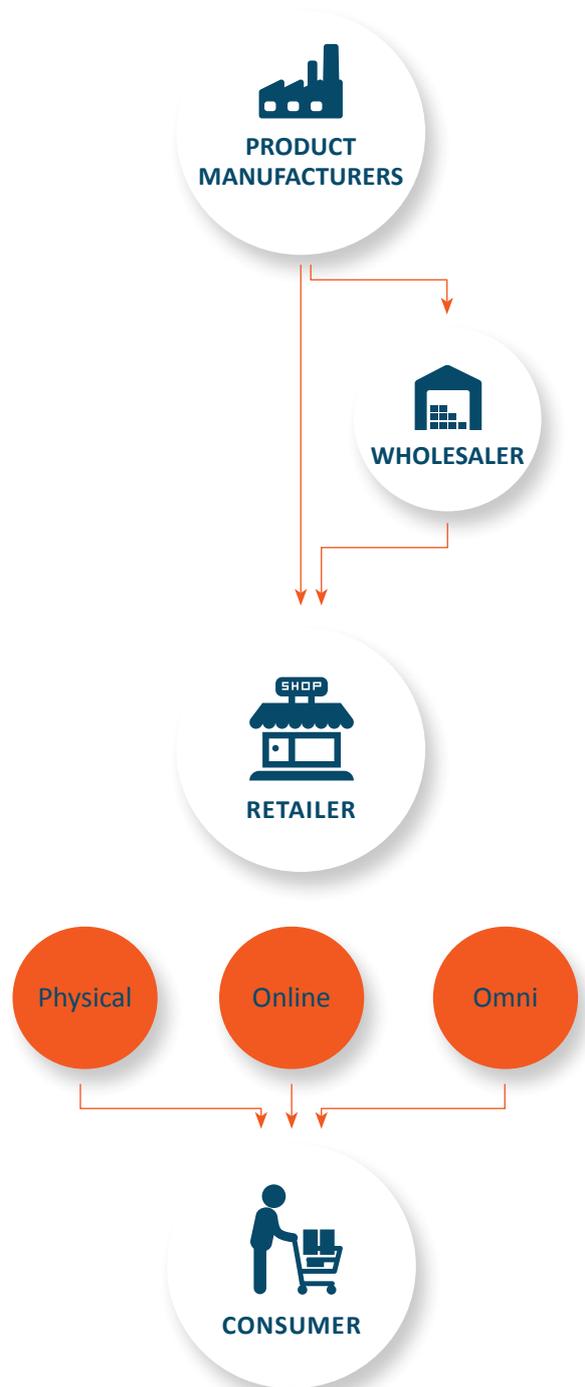
LE COMMERCE DE DÉTAIL

Les activités de détail supposent la vente, à un prix raisonnable et à travers un ou plusieurs canaux de distribution, de biens de consommation ou de services au profit de clients, l'objectif étant de dégager un bénéfice. La figure 2 fournit une illustration simplifiée de la vente au détail.

Alors que traditionnellement, la plupart des activités au détail avaient lieu dans des magasins physiques (excepté les ventes par correspondance sur la base de catalogues), on observe, à compter des années 2000, une intensification de la part des opérations effectuées en ligne, réglées par voie électronique et livrées par des entreprises ou des services postaux : une pratique souvent désignée sous le terme de « commerce électronique ». Pour la vente de biens ou de services, les détaillants ont le choix parmi différents canaux. Ils peuvent adopter une approche intégralement hors ligne, effectuant exclusivement des ventes physiques en magasin (par exemple Action), une approche intégralement en ligne, effectuant exclusivement des ventes sur internet (par exemple Amazon), ou une approche omnicanal, qui consiste, pour le détaillant, à communiquer avec les consommateurs à travers différents canaux simultanément, par exemple des

magasins physiques, une boutique en ligne et une application mobile (par exemple H&M). La figure 3 illustre le choix de différents détaillants néerlandais quant aux boutiques physiques et en ligne, tandis que la figure 4 traduit la manière, sur le plan des prix et des gammes de produits, dont les consommateurs perçoivent différents détaillants néerlandais du domaine de la mode.

Figure 2 :
représentation simplifiée du commerce de détail

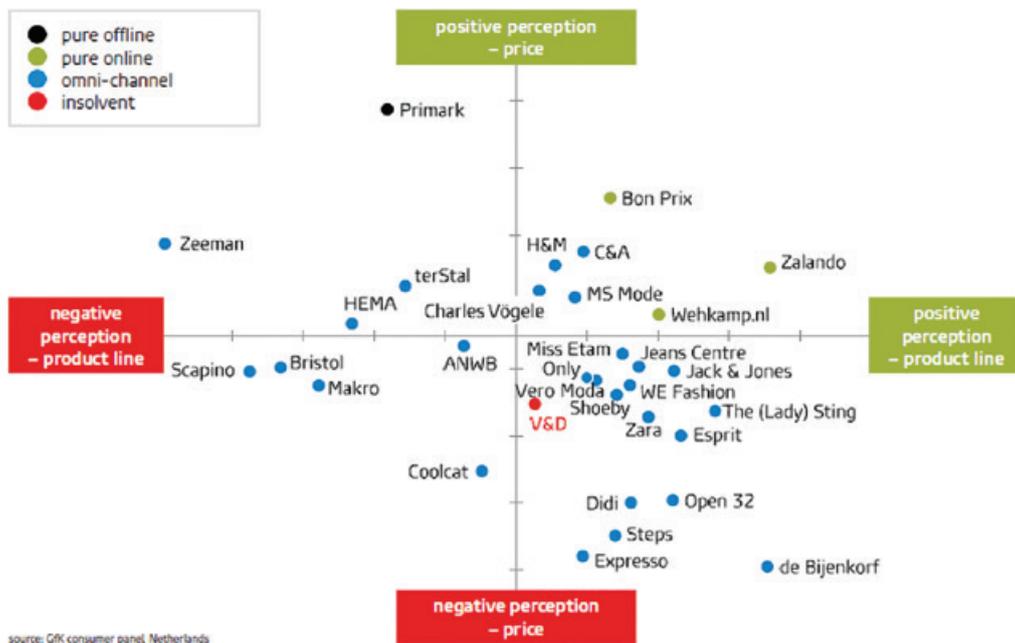


¹ Reynolds, J. & Cuthbertson, R. (2014), Retail & Wholesale: Key Sectors for the European Economy, Research report, Oxford Institute of Retail Management, 72p.

Figure 3 :
choix des canaux par certains détaillants néerlandais²

name	format (number of physical stores)	online shops
Aldi Holding B.V.	Aldi (497)	-
A.S. Watson Group	Kruidvat (869); Trekleister (144); ICI Paris XL (167); PrijsMepperOutlet (17)	Kruidvat.nl; Trekleister.nl; iciparis.nl; Prijsmepper.nl
Blokker Holding B.V.	Blokker (597); MARSKRAMER (205); Intertoys (265); bart smit (189); Xenos (190); other (276)	Blokker.nl; Intertoys.nl; Bartsmit.com; Xenos.nl
Euretco B.V.	HUBO (154); Libris (107); Sport Point (160); other (2479)	Intersport.nl; Shoprunnersworld.nl
GrandVision B.V.	Pearle (311); EYE WISH OPTICIENS (234)	Pearle.nl; Eyewish.nl
Ikea B.V.	Ikea (13)	Ikea.com/nl
Jumbo Group Holding B.V.	Jumbo (499)	Jumbo.com
Lidl	Lidl (400)	-
Macintosh Retail Group N.V.	Scapino (204); Kwantum (98); Dolcis (89); Invito (40); Manfield (69); other (34)	Scapino.nl; Invito.com; Dolcis.nl; Intreza.nl; Manfield.com; Kwantum.nl
Royal Ahold	Albert Heijn (969); Etos (539); Gall & Gall (600)	AH.nl; Gall.nl; Bol.com
Sligro Food Group N.V.	Sligro (47); Emté (130)	-
Vroom & Dreesmann (V&D)	V&D (63); La Place (123)	Vd.nl; Laplace.nl

Figure 4 :
les magasins de vêtements aux Pays-Bas³



² GfK (2016), European Retail in 2016.

³ GfK (2016), European Retail in 2016.

Pour maximiser leurs ventes, les détaillants doivent parvenir à stimuler la *fréquentation* de leurs magasins en s'assurant que ceux-ci sont connus, visibles, aisément accessibles et situés dans une zone attrayante, et à inciter les clients à y revenir fréquemment. La publicité peut contribuer à encourager l'affluence des consommateurs (par exemple un spot radio invitant les Belges à se rendre au magasin de vêtements Rosada Fashion de Rosendael, aux Pays-Bas), tandis qu'au sein de l'établissement, la qualité de l'expérience client peut renforcer la fréquence à laquelle ce dernier souhaite y revenir et, de manière analogue, contribuer à renforcer la fréquentation par le bouche-à-oreille. Bien que les modalités de mise en œuvre soient différentes, les boutiques physiques et en ligne ont des besoins similaires en ce qui concerne l'importance de leur fréquentation et la qualité de leur expérience client.

Une fois les clients dans le magasin, les détaillants doivent renforcer le pouvoir de transaction, c'est-à-dire inciter les clients à acheter plutôt qu'à simplement regarder tout en tâchant d'augmenter les dépenses moyennes de ceux qui quittent le magasin. On court les magasins — le « shopping », qui correspond à l'acte d'acheter des produits — soit pour obtenir des produits finaux tels que des denrées alimentaires ou des vêtements, soit comme activité de loisir. Cette dernière englobe le lèche-vitrines (regarder sans acheter) et la navigation sur internet. Elle ne se conclut pas toujours par un achat, ce qui rend souvent l'exploitation des magasins onéreuse pour les détaillants. Si la nécessité de bénéficier du pouvoir de transaction est similaire pour les boutiques physiques et en ligne, ses modalités de mise en œuvre sont différentes.

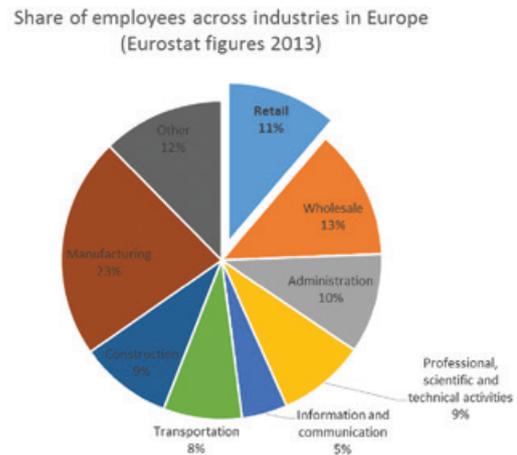
1.2. QUELLE EST L'ENVERGURE DU COMMERCE DE DÉTAIL ?

EUROPE

Le secteur de la vente au détail est essentiel pour l'économie européenne. Les figures 5 et 6 représentent ses parts de marché, par rapport à d'autres secteurs européens, sur le plan du nombre de travailleurs, du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée. Le secteur du détail emploie plus de 15 millions de personnes en Europe (soit environ 11 % de l'ensemble des salariés européens), génère près de 3 000 milliards € de chiffre d'affaires (environ 10 % des recettes de l'ensemble des

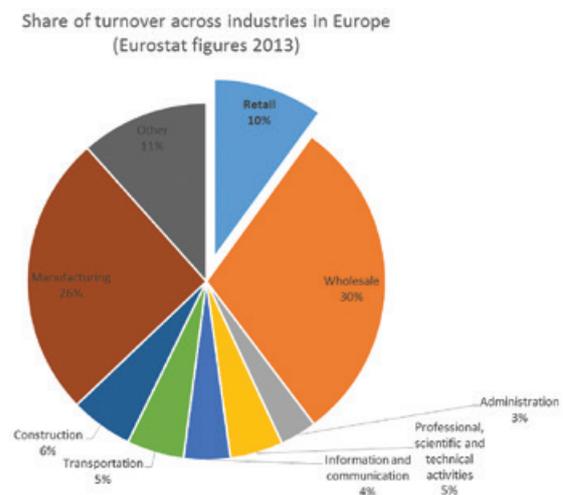
secteurs européens) et représente une valeur ajoutée de plus de 470 milliards € (environ 7 % de la valeur ajoutée de tous les secteurs européens).

Figure 5 : répartition des salariés entre les différents secteurs européens



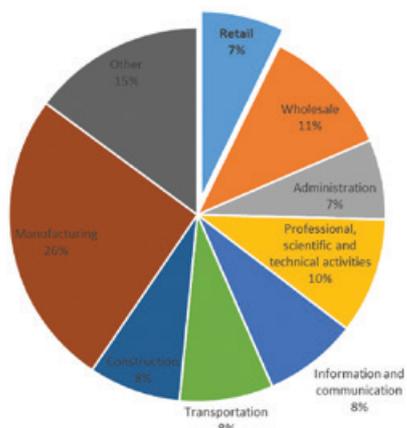
On considère les PME comme la colonne vertébrale de l'économie de l'UE. Le commerce de détail représente une partie importante du secteur des PME, puisque près d'un quart des PME européennes travaillent dans la vente au détail ou en gros. Parallèlement, les détaillants européens sont des acteurs de premier plan d'envergure internationale, puisque cinq des dix plus grands détaillants proviennent de l'UE. Les secteurs de la vente au détail et en gros sont particulièrement importants pour l'emploi des jeunes, puisque 13,7 % des 15-24 ans y travaillent, soit près d'un jeune actif européen sur cinq. Par conséquent, le détail a un rôle essentiel à jouer dans la stimulation de la croissance et de la création d'emplois au sein du marché unique.⁴

Figure 6 : répartition du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée entre les différents secteurs européens



⁴ Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

Share of added value across industries in Europe
(Eurostat figures 2013)



Une étude menée par Reynolds et Cuthbertson⁵ indique que, contrairement à de nombreux autres secteurs, les effets multiplicateurs cachés des activités de détail et de gros sont importants aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne de valeur, car le secteur contribue à stimuler la demande, par les consommateurs, de produits et services provenant d'autres entreprises. Selon les estimations, un emploi sur quatre dépend des secteurs de la vente au détail et du commerce de gros. De plus, les secteurs de la vente au détail et en gros contribuent largement à créer de la valeur par le biais de la fiscalité, notamment par les impôts fonciers, les taxes sur les ventes et les prélèvements salariaux. Ensemble, les détaillants et les grossistes européens ont versé, selon les estimations, 171,5 milliards d'euros de contributions en 2010 (impôts sur le travail, sur les bénéfices et autres impôts directs), dont 102 proviennent de la vente en gros et 69,5 des activités de détail, ce qui représente 16,5 % de l'ensemble des recettes fiscales de l'économie des entreprises de l'Union européenne : industrie, construction et services. En outre, toujours en 2010, les deux secteurs ont respectivement versé aux gouvernements européens quelque 518 et 1023 milliards d'euros de TVA.

Compte tenu des statistiques précédentes, il n'est pas étonnant que la Commission européenne considère le commerce de détail comme un secteur clé. « Les secteurs du commerce de gros et de détail ont un rôle essentiel à jouer dans la croissance et la création

d'emplois [...]. Ils figurent parmi les secteurs clés qui peuvent mener la transition vers une économie et des modèles de consommation plus durables. »⁶

BENELUX

Les pays du Benelux (la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg) sont prospères, jouissent d'un pouvoir d'achat élevé et bénéficient d'une situation centrale en Europe. La Belgique compte 11,3 millions d'habitants, les Pays-Bas 16,9 et le Luxembourg près de 563 000.⁷ S'agissant du pouvoir d'achat, la Belgique bénéficie d'un PIB par habitant (standard de pouvoir d'achat ou SPA) de 33 700 €, les Pays-Bas de 36 800 € et le Luxembourg de 77 800 €, tandis que la moyenne européenne s'établissait à 28 700 € en 2015.⁸ Au sein du Benelux, le taux de chômage est relativement faible : 8,5 % en Belgique, 6,9 % aux Pays-Bas et 6,1 % au Luxembourg, contre une moyenne européenne de 9,4 %.⁹

Les échanges commerciaux entre les pays du Benelux sont intenses. En 2015, les Pays-Bas étaient le troisième client de la Belgique (41,1 milliards d'euros en valeur actuelle, soit une part de 11,4 %) et son principal fournisseur (55,9 milliards d'euros en valeur actuelle, soit une part de 16,7 %). En 2015, le Luxembourg a exporté 605 millions d'euros vers les Pays-Bas (5,3 % en valeur actuelle) et 1,45 milliard vers la Belgique (12,7 % en valeur actuelle), tandis qu'il a importé pour 617 millions des Pays-Bas (3,5 % en valeur actuelle) et 3,95 milliards de Belgique (22,7 % en valeur actuelle).¹⁰

Au sein du Benelux, le commerce de détail est également considéré comme un pan important de l'activité économique de chacun des pays. Par rapport à d'autres secteurs, sa contribution est similaire au niveau européen en termes d'emploi, de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée. En 2013, les activités de détail du Benelux (représentées par 198 052 entreprises) employaient 982 771 travailleurs, soit environ 12 % de l'emploi total, généraient 9 % de l'ensemble des recettes du Benelux (218,93 milliards d'euros) et représentaient 7 % de l'ensemble de la valeur ajoutée (34,406 milliards d'euros).

⁵ Reynolds, J. & Cuthbertson, R. (2014), Retail & Wholesale: Key Sectors for the European Economy, Research report, Oxford Institute of Retail Management, 72p.

⁶ Commission européenne (2013) COM (2013) 36 final : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Un plan d'action européen pour le commerce de détail, p. 3 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0036:FIN:FR:PDF>

⁷ Base de données du FMI – Perspectives de l'économie mondiale. Mise à jour le 12 avril 2016. Accés le 14 avril 2016.

⁸ Produit intérieur brut total aux prix du marché (prix actuels, SPA par habitant). Eurostat. 7 juin 2016. Consulté le 28 juillet 2016.

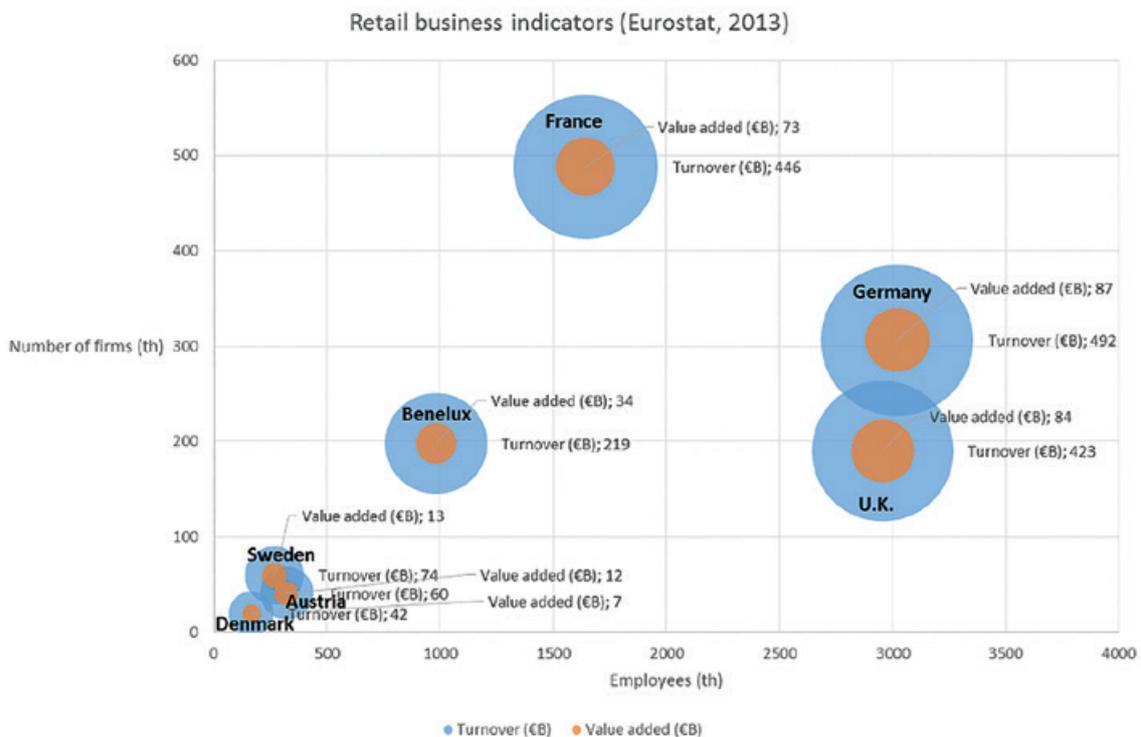
⁹ Taux de chômage total. Eurostat. Consulté le 31 mai 2016.

¹⁰ Wits.worldbank.org, chiffres 2015, consultés en juillet 2016.

Tableau 1 : aperçu des activités de détail au Benelux

	Consommateurs (2016)	Enterprises (2013, milliers)	Travailleurs : (2013, milliers)	Chiffre d'affaires (2013, md €)	Valeur ajoutée (2013, md €)
Belgique	11,3 millions	74,2	242,4	89,4	13,5
Pays-Bas	16,9 millions	120,6	717,9	102,3	19,4
Luxembourg	563 000	3,3	23,6	27,2	1,4
Benelux	28,763 millions	198,1	983,9	218,9	34,3

Figure 7 : indicateurs économiques pour la vente au détail, Benelux et pays comparables



Sur la figure 7, le secteur du détail du Benelux est mis en regard avec des pays voisins comparables en termes d'indicateurs clés d'activité tels que le nombre d'entreprises, le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. On constate que le Benelux surpasse aisément la Suède, l'Autriche et le Danemark pour chacune des statistiques tout en parvenant, pour certaines dimensions, à suivre le rythme de poids lourds tels que la France (en ce qui concerne le nombre de salariés), l'Allemagne et le Royaume-Uni (pour ce qui est du nombre d'entreprises). Ensemble, la France, l'Allemagne, Royaume-Uni et le Benelux représentaient en 2013 plus de 60 % du total de la valeur ajoutée des activités de détail en Europe (figure 8).

Figure 8 : valeur ajoutée du commerce de détail



Le commerce de détail est un aspect important de la vie quotidienne des consommateurs, puisqu'il absorbe une partie importante des consommations privées (figure 9) alors même que les dépenses nominales poursuivent leur hausse.

Avec respectivement 32 % (NL), 39 % (B) et 37 % (Lux), la part « détail » des dépenses privées est, dans la plupart des cas, supérieure à celle de pays comparables tels que l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et l'Autriche. La moyenne européenne s'établit à 30,4 %. Des chiffres récents¹¹ sur la vente au détail en magasin indiquent qu'en 2015, le chiffre d'affaires nominal du Benelux a augmenté tout en restant en dessous de la moyenne de l'UE (Be : 0,6 % ; NL : 1,2 % ; Lux : 1,7 % ; moyenne UE-28 : 3,0 %) et qu'il devrait également croître en 2016 (Be : 0,8 % ; NL : 1,6 % ; Lux : 2,0 % ; moyenne UE-28 : 1,1 %). Toutefois, compte tenu du taux d'inflation en 2015 et de celui attendu en 2016 (Be : 0,6 et 1,4 % ; NL : 0,2 et 0,9 % ; Lux : 0,1 et 0,4 %), la croissance du commerce de détail en magasin en termes réels varie entre les pays du Benelux (figure 10). Si aux Pays-Bas et surtout au Luxembourg, les activités de détail parviennent à croître en chiffres absolus, la Belgique éprouve davantage de difficultés.

Figure 9 :
part du commerce de détail dans la consommation privée en 2015¹²

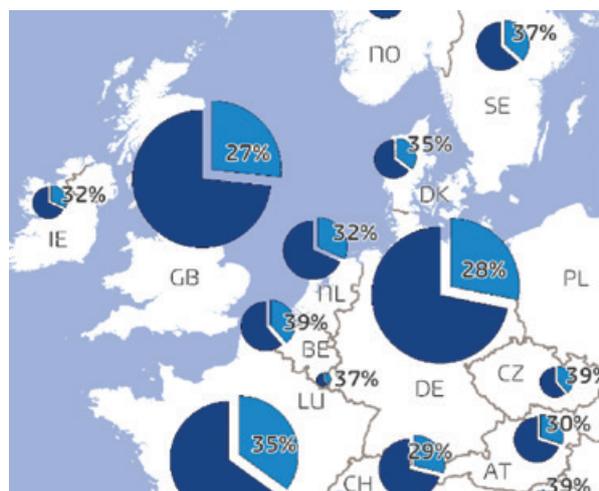
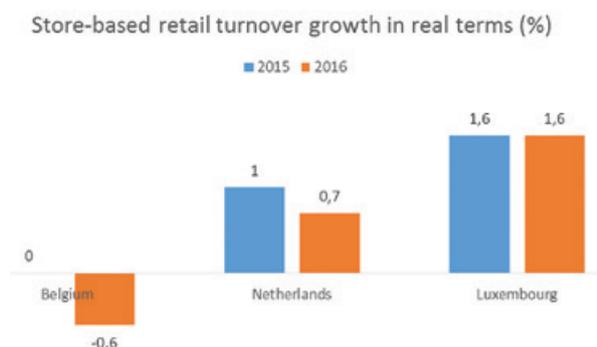


Figure 10 :
croissance du commerce de détail en magasin en termes réels (en %, 2015 et 2016)¹³



¹¹ GfK (2016), European Retail in 2016.

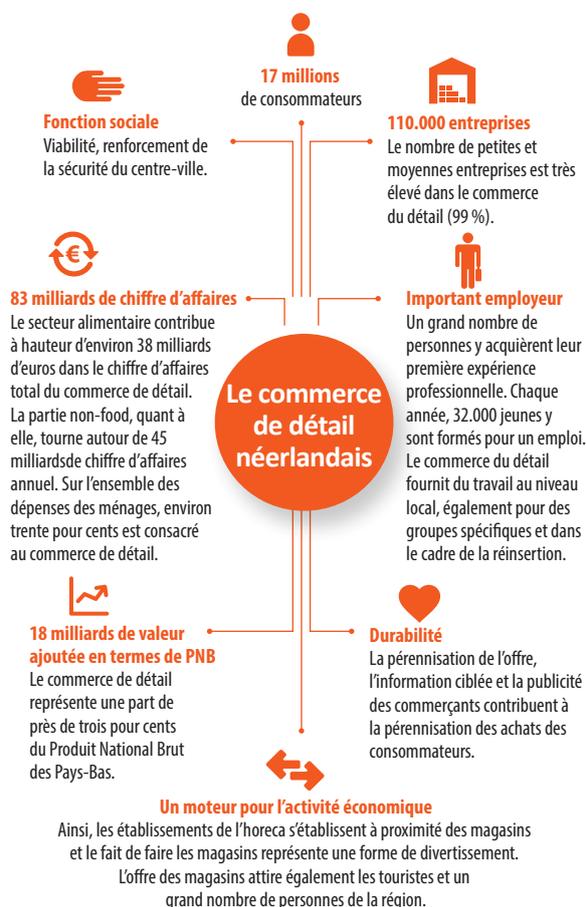
¹² GfK (2016), European Retail in 2016.

¹³ GfK (2016), European Retail in 2016.

¹⁴ Detailhandel (2014), A Shopping List for Europe, rapport d'orientation, 13 pp.

Lors de l'examen de l'importance du commerce de détail, chaque pays présente plusieurs chiffres clés lors de la présentation de son secteur national de la vente au détail (voir figures 11 et 12).

Figure 11 :
le commerce de détail aux Pays-Bas¹⁴



Outre la contribution purement économique du commerce de détail, notons la très importante contribution sociale et socioéconomique du secteur. Le secteur du commerce de détail peut apporter d'importantes contributions sociales liées au fonctionnement de la société, à l'épanouissement personnel par un meilleur accès à l'emploi et à un comportement socialement responsable. Le secteur de la vente au détail offre une gamme abordable, accessible et variée de biens de consommation, y compris les premières nécessités. Par ailleurs, en proposant des commerces et des possibilités d'emploi à proximité du foyer des citoyens, les magasins de détail jouent un rôle majeur dans la qualité de vie des quartiers, des villes et des campagnes. Les citoyens ont nettement plus l'impression d'être en sécurité lorsque des magasins se trouvent à proximité de chez eux.

Un climat de la vente au détail sûr conduit à une diminution des préjudices causés à la société, à une réduction de la paupérisation, à un renforcement de la cohésion sociale, à un accroissement du nombre d'entreprises et à une amélioration de la situation de l'emploi.

De façon analogue, le secteur de la vente au détail remplit une fonction importante sur le marché du travail. La plupart des travailleurs y connaissent leur première expérience professionnelle. En outre, pour l'emploi local et le marché du travail, le commerce de détail ouvre des possibilités à des groupes cibles plus difficiles. Ainsi, au Luxembourg, l'emploi dans ce secteur a même connu une croissance de 11,3 % pendant les années de crise 2009-2014. De surcroît, le commerce de détail sert de catalyseur pour d'autres activités. Les hôtels, restaurants et cafés ont par exemple tendance à se regrouper à proximité des centres commerciaux, tandis que le shopping en soi constitue une forme de loisir et d'attraction touristique. Au Luxembourg, par exemple, le nombre de clients qui, chaque mois, passent la frontière en provenance d'Allemagne, de France et de Belgique est supérieur à la population du Grand-Duché, qui est de 562 000 habitants environ. Enfin, le commerce de détail peut jouer un rôle considérable sur le plan de la durabilité. En 2013, par exemple, les supermarchés belges ont fait don de 1846 tonnes de nourriture à des banques alimentaires, soit une augmentation de 28 % par rapport à 2012. De la même façon, le nombre de sacs en plastique jetables a diminué de 86 % dans les supermarchés belges depuis 2003.

LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Le secteur du détail a connu une évolution considérable avec l'avènement de la vente au détail en ligne, souvent désignée sous le terme de « commerce électronique ». Une étude récente sur l'état du commerce électronique en Belgique a montré que, au cours des 12 derniers mois, les consommateurs achetaient sur internet des articles de mode (57 %) et de décoration intérieure (14 %) ou encore des produits de bricolage et de jardinage (12 %).

Figure 12 :
le commerce de détail en Belgique¹⁵

Le commerce de détail en Belgique, c'est...



Le commerce électronique englobe les ventes sur internet hors magasin, qui, en 2015, ne représentent que 7 % de l'ensemble du marché du détail de toute l'Europe occidentale, tandis que le commerce de détail en magasin représente les 93 % restants.¹⁶

Le tableau ci-dessus fournit un aperçu des marchés du commerce électronique pour l'ensemble des pays du Benelux.¹⁷ En 2015, le chiffre d'affaires du commerce électronique B2C belge a connu une croissance de 34,2 % pour atteindre 8,2 milliards d'euros. La Belgique comptait alors 8 millions d'internautes, dont 86 % âgés de quinze ans et plus. Parmi ceux-ci, 6,9 millions de personnes (86 %) ont acheté au moins un article en ligne au cours de l'année 2015. La moyenne des dépenses par acheteur en ligne s'élève à 1191 euros. En 2015, le chiffre d'affaires du commerce électronique B2C néerlandais a connu une croissance de 16,1 % pour atteindre 16,1 milliards d'euros.

¹⁵ Comeos (2014), Roadmap 2014-2019 Comeos, 3 pp.

¹⁶ <https://www.portal.euromonitor.com/> (07/06/2016)

¹⁷ https://www.ecommercewiki.org/Global_Ecommerce_Figures/Europe (19/09/2016)

Les Pays-Bas comptaient alors 13,3 millions d'internautes, dont 98 % âgés de quinze ans et plus. Parmi ceux-ci, 12,9 millions de personnes (93 %) ont acheté au moins un article en ligne au cours de l'année 2015. La moyenne des dépenses par acheteur en ligne s'élève à 1242 euros. En 2015, le chiffre d'affaires du commerce électronique B2C luxembourgeois a connu une croissance de 13 % pour atteindre 0,6 milliard d'euros. Le Luxembourg comptait alors 0,5 million d'internautes, dont 98 % âgés de quinze ans et plus. Parmi ceux-ci, 0,4 million de personnes (80 %) ont acheté au moins un article en ligne au cours de l'année 2015. La moyenne des dépenses par acheteur en ligne s'élève à 1636 euros.

Les figures 13 et 14 illustrent l'ampleur du marché du commerce électronique et sa répartition entre différents pays d'Europe occidentale. Le Royaume-Uni

constitue le principal acteur du commerce en ligne, avec un volume de plus de 65 milliards d'euros en 2015, ce qui représente 34 % du marché de l'Europe occidentale. Il est suivi par l'Allemagne et par la France avec, respectivement, des volumes de 36 et de 29 milliards d'euros en 2015. La Belgique (avec un volume de 5 milliards d'euros en 2015) s'est lancée dans le commerce électronique plus tardivement, mais essaie néanmoins de rattraper les Pays-Bas (plus de 8 milliards d'euros). Entre 2013 et 2015, le taux de croissance du volume du marché de détail sur internet était de 57 % en Belgique, tandis qu'il avait ralenti pour atteindre 17 % aux Pays-Bas durant la même période. En Belgique, le commerce électronique représente 8 % de l'ensemble des ventes de biens B2C au premier trimestre 2016, tandis qu'aux Pays-Bas, ce chiffre était de 13 % pour le quatrième trimestre 2015 (GfK Market Monitor).

Tableau 2 :
le commerce électronique pour l'ensemble des pays du Benelux

	Belgique	Pays-Bas	Luxembourg
CA du commerce électronique B2C	8,2 mds €	16,1 mds €	0,6 md €
croissance du commerce électronique B2C	34,2 %	16,1 %	13 %
Internautes	8 millions	13,3 millions	0,5 millions
Acheteurs en ligne	6,9 millions	12,9 millions	0,4 millions
Taux de la TVA	21 %	21 %	17 %
Méthode de paiement la plus populaire	Carte de crédit	iDeal	inconnu

Tableau 3 :
ventes sur internet hors magasin (en millions EUR, Euromonitor [2016])

	2010	2015	2018	2020
Belgique				
Commerce de détail sur internet	1 632	4 970	7 726	9 554
Détaillants « pure players »	522	1 898		
Commerce de détail sur internet mobile		795		
Pays-Bas				
Commerce de détail sur internet	4 315	8 166	10 410	12 146
Détaillants « pure players »	1 271	3 518		
Commerce de détail sur internet mobile		2 229		

Figure 13 :
ampleur du marché du détail sur internet¹⁸

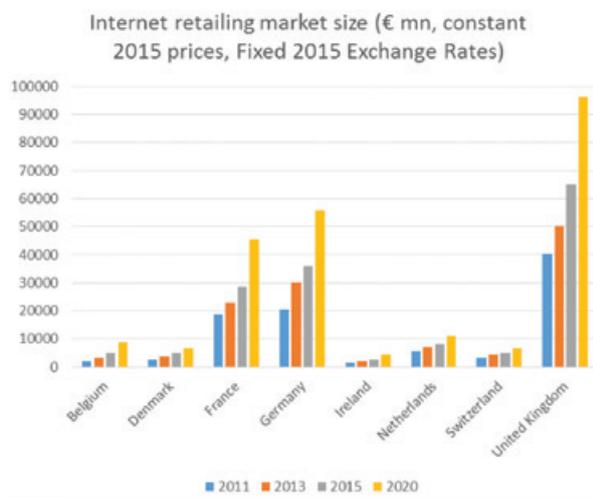


Figure 14 :
commerce de détail en ligne en Europe occidentale¹⁹

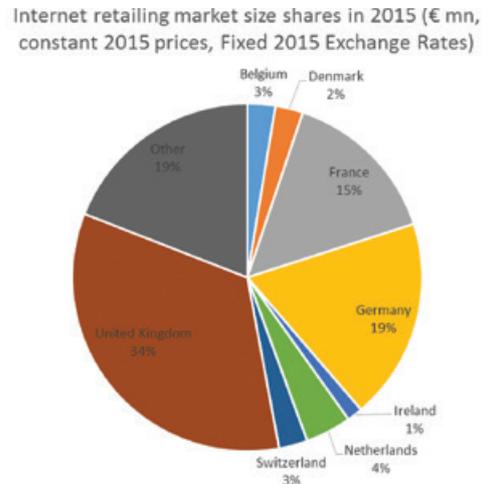
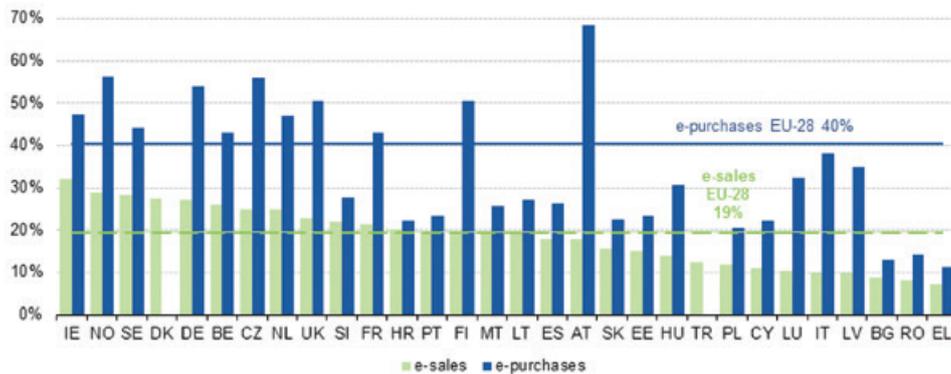


Figure 15 :
ventes et achats électroniques, 2014 (% entreprises)²⁰



S'il n'existe pas de chiffres concrets issus d'Euromonitor pour le Luxembourg, ceux d'Eurostat pour 2015 indiquent que les Luxembourgeois sont en avance en Europe en ce qui concerne les achats en ligne, 78 % de la population indiquant en avoir effectué l'année dernière (contre 55 % en Belgique et 71 % aux Pays-Bas).²¹ Toutefois, seuls 10 % environ des entreprises du Luxembourg proposent des services de vente en ligne (contre environ 26 % en Belgique et 25 % aux Pays-Bas). La figure 15 fournit davantage d'informations sur les ventes et les achats électroniques en Europe.

Le commerce de détail sur internet mobile, que l'on désigne par le terme de « commerce mobile », fait partie du commerce électronique. La figure 16 illustre l'évolution du commerce mobile dans différents pays d'Europe occidentale entre 2011 et 2015 et indique les

prévisions pour 2020. Les chiffres pour le Luxembourg n'étaient pas disponibles. Tandis que la Belgique évolue de manière similaire à celle du Danemark et de l'Irlande, les Pays-Bas connaissent une croissance beaucoup plus rapide et rattrapent même la France.

Si le Royaume-Uni n'est pas représenté sur la figure 16, il constitue néanmoins le plus grand marché du commerce mobile, avec un volume de plus de 25 milliards d'euros en 2015, qui devrait atteindre 55 milliards d'ici 2020. Dans une récente étude sur l'état du commerce électronique en Belgique, 63 % des répondants envisageaient d'acheter des articles de mode sur l'internet mobile dans les 12 mois à venir, 36 % des articles de décoration intérieure et 38 % des produits de bricolage et de jardinage.²²

¹⁸ <https://www.portal.euromonitor.com/> (07/06/2016)

¹⁹ <https://www.portal.euromonitor.com/> (07/06/2016)

²⁰ Eurostat (07/06/2016)

²¹ Eurostat, achats en ligne, chiffres 2015 (07/06/2016)

²² Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.

Figure 16 :
ampleur du marché du détail sur l'internet mobile²³

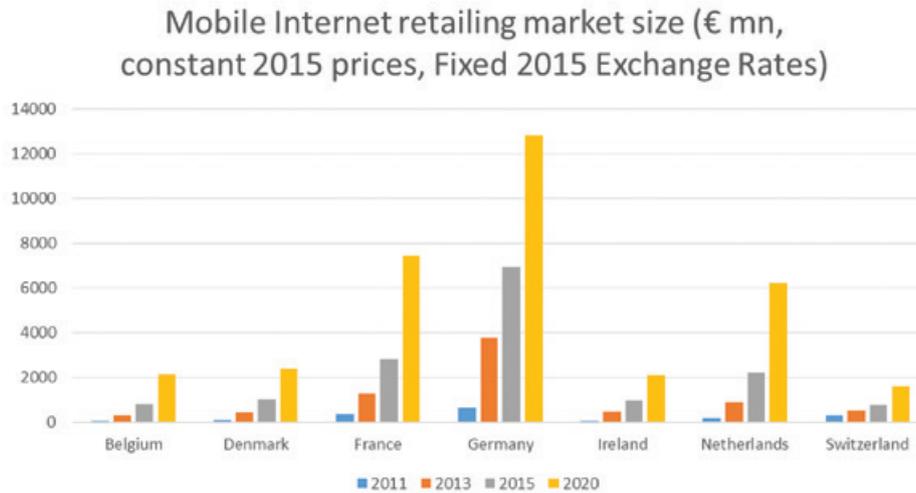
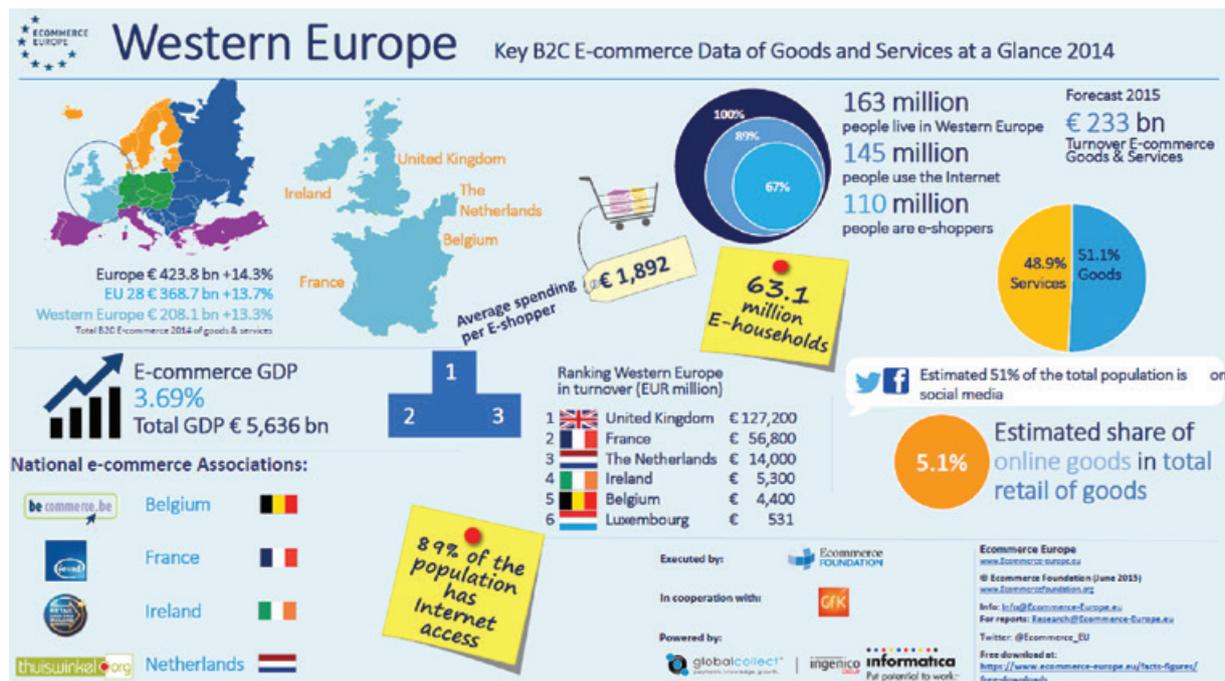


Figure 17 :
le commerce électronique en Europe occidentale²⁴



Si l'on se penche sur l'état du commerce électronique en Europe occidentale (Benelux, France, Royaume-Uni et Irlande), illustré par la figure 17, on observe qu'environ 67 % de la population effectue des achats en ligne, que le commerce électronique représente d'ores et déjà un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros dans le Benelux

(chiffres de 2014) et qu'en moyenne, un acheteur en ligne dépense 1892 euros par an. Cependant, la part des biens vendus en ligne par rapport à l'ensemble des biens (uniquement) vendus au détail n'est que de 5,1 %, ce qui laisse au commerce électronique un potentiel de croissance manifeste.

²³ <https://www.portal.euromonitor.com/> (07/06/2016)

²⁴ <http://www.ecommerce-europe.eu/website/facts-figures/infographics/western-europe-2014> (04/06/2016)

1.3. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Sur la base de l'aperçu des activités de détail dans le Benelux en 2016, les indicateurs clés pour les décideurs politiques sont les suivants :

Le commerce de détail : un secteur important, essentiel pour l'emploi, le bien-être et la création de valeur.

- Il recouvre la vente, par des entreprises, de biens ou de services à des consommateurs finaux individuels. Le commerce de détail peut être considéré comme le visage de l'économie en l'Europe et dans le Benelux, puisqu'il concerne des activités très visibles de la vie quotidienne tout en absorbant une partie importante des dépenses des ménages (plus de 30 % dans les pays Benelux). De plus, chez les détaillants européens, il existe de longue date une tradition consistant à être actif au niveau mondial.
- Le secteur de la vente au détail est essentiel pour l'économie de l'Europe et du Benelux. Il représente un *chiffre d'affaires de 219 milliards d'euros au sein du Benelux (soit 9 % du total)* et une valeur ajoutée de plus de 34 milliards d'euros (7 % du total).
- Il crée énormément d'emplois, puisqu'il représente *12 % de l'ensemble des salariés du Benelux* (et 11 % des travailleurs européens), notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes. Par ailleurs, le commerce de détail représente une partie importante du secteur des PME, puisque près d'un quart des PME européennes travaillent dans la vente au détail ou en gros.
- De plus, *il contribue largement à créer de la valeur par le biais de la fiscalité*, notamment par les impôts fonciers, les taxes sur les ventes et les prélèvements salariaux. Les détaillants européens ont versé, selon les estimations, 69,5 milliards d'euros de contributions en 2010 (impôts sur le travail, sur les bénéfices et autres impôts directs), ce qui représente 6,69 % de l'ensemble des recettes fiscales de l'économie des entreprises de l'Union européenne : industrie, construction et services. En outre, toujours en 2010, ils ont versé aux gouvernements européens quelque 518 milliards d'euros de TVA.

Le commerce de détail évolue : le commerce électronique et les nouveaux modèles commerciaux exigent que le changement soit facilité et que des innovations soient mises en place pour saisir de nouvelles opportunités

- Avec l'émergence d'acteurs mondiaux de poids tels qu'Amazon et Alibaba, on assiste à une progression fulgurante de la vente au détail en ligne, que l'on désigne sous le terme de commerce électronique. En Europe de l'Ouest (du Nord-Ouest), environ *67 % de la population effectue des achats en ligne, en dépensant 1892 euros par an en moyenne*, et le commerce électronique représente d'ores et déjà un *chiffre d'affaires de près de 20 milliards d'euros dans le Benelux* (chiffres de 2014). Cependant, la part des biens vendus en ligne par rapport à l'ensemble des biens (uniquement) vendus au détail n'est que de 5,1 %, ce qui laisse au commerce électronique un *potentiel de croissance manifeste*. En Europe, le Royaume-Uni constitue le principal acteur du commerce en ligne, avec un volume de plus de 65 milliards d'euros en 2015, ce qui représente 34 % du marché de l'Europe occidentale. La Belgique (avec un volume de 5 milliards d'euros en 2015) s'est lancée dans le commerce électronique plus tardivement, mais rattrape néanmoins les Pays-Bas (plus de 8 milliards d'euros).
- Par ailleurs, le *commerce mobile connaît une croissance rapide tout en offrant encore un grand potentiel*. En Belgique, par exemple (toujours en 2015), 63 % des répondants envisageaient d'acheter des articles de mode sur l'internet mobile dans les 12 mois à venir, 36 % des articles de décoration intérieure et 38 % des produits de bricolage et de jardinage.
- *Nouveaux modèles commerciaux* : Pour la vente de biens et de services, les détaillants ont le choix entre différents canaux : ils peuvent adopter une approche intégralement hors ligne, effectuant exclusivement des ventes physiques en magasin, une approche intégralement en ligne, effectuant exclusivement des ventes sur internet, ou une approche omnicanal, qui consiste, pour le détaillant, à communiquer avec les consommateurs à travers différents canaux simultanément, par exemple des magasins physiques, une boutique en ligne et une application mobile.

Les politiques et les réglementations nécessitent des cadres appropriés

- Pour assurer leur réussite — que ce soit à travers une approche exclusivement hors ligne, exclusivement en ligne ou omnicanal —, les détaillants doivent afficher de bonnes performances dans certaines activités spécifiques : stimuler la fréquentation de leurs magasins, inciter les clients à acheter plutôt qu'à faire du lèche-vitrines et organiser leur chaîne d'approvisionnement de manière efficace. Pour chacune d'entre elles, les décideurs politiques peuvent avoir un impact important, qu'il soit positif ou préjudiciable.

Quelques exemples : pour assurer un achalandage important de leurs magasins, les détaillants doivent disposer de sites attrayants, visibles et aisément accessibles ; pour encourager les transactions, ils ont besoin de toujours plus d'informations sur leurs clients et leurs besoins ; pour organiser leur chaîne d'approvisionnement efficacement, ils doivent avoir accès à des grossistes et à des fabricants à l'échelle mondiale tout en réduisant au minimum les entraves administratives et opérationnelles dues au transport et à la livraison des marchandises.





2

**TENDANCES
DU COMMERCE
DE DÉTAIL**

2.1. LES VILLES SONT ESSENTIELLES À L'EXPANSION INTERNATIONALE

Dans le cadre de leurs stratégies d'expansion, les détaillants internationaux se concentrent de plus en plus sur les villes. Cela s'explique en partie par des tendances mondiales telles que la croissance démographique et l'urbanisation continue. À titre indicatif, rappelons que dans le monde, plus d'un million de personnes déménagent vers une ville chaque semaine.²⁵ En plus d'être souvent attractives pour les touristes, les travailleurs et les résidents, les villes résistent relativement bien aux difficultés économiques en raison de l'ampleur de leur marché, de leur connectivité, de leur diversité, de leur vitalité ainsi que de leur patrimoine et de leur culture.

Souvent, ce sont moins les pays que les villes qui sont essentielles pour attirer les investisseurs internationaux visant à étendre leurs activités de détail. Toutefois, compte tenu du coût d'une telle expansion et de la concurrence à laquelle les détaillants doivent faire face dans les villes très convoitées, il est fondamental qu'ils réfléchissent minutieusement aux villes qu'ils entendent cibler. Dans l'ensemble, ces deux dernières années, pour deux nouveaux magasins ouverts, un autre a fermé.²⁶

« Il est certain que la plupart des détaillants sont de plus en plus avertis quant à la définition de leurs stratégies

d'expansion. Leurs prises de décision se fondent davantage sur la stratégie, ils utilisent de plus en plus le commerce électronique pour sonder la demande qui existe sur de nouveaux marchés, parviennent mieux à identifier les défis locaux uniques que présente chaque marché et à entreprendre des mesures pour les relever.»²⁷

Dans son dernier classement sur l'attractivité des villes européennes en matière de commerce de détail transfrontalier, Jones Lang LaSalle indique que les détaillants internationaux privilégient actuellement Londres comme tremplin vers l'Europe, et ce qu'il s'agisse d'enseignes grand public (par exemple H&M ou Zara), haut de gamme (par exemple G-Star ou Nespresso) ou de luxe (par exemple Louis Vuitton ou Max Mara). Londres est suivie par Paris, Moscou Milan et Madrid (figure 18).

Par ailleurs, quatre villes du Benelux se classent parmi les cinquante premières places : Amsterdam (11^e), Bruxelles (18^e), Anvers (21^e) et Luxembourg (41^e). Elles sont toutes les quatre considérées comme des marchés « matures », c'est-à-dire des marchés établis bénéficiant de perspectives de croissance stables et d'une base de clients prospères. En Allemagne, des villes matures telles que Berlin, Hambourg, Munich, Düsseldorf et Cologne sont parvenues à attirer bon nombre de détaillants internationaux. À cet égard, il se peut que la mise à disposition d'espaces neufs et de qualité supérieure joue un rôle central.

Figure 18 : classement sur l'attractivité du commerce de détail transfrontalier²⁸



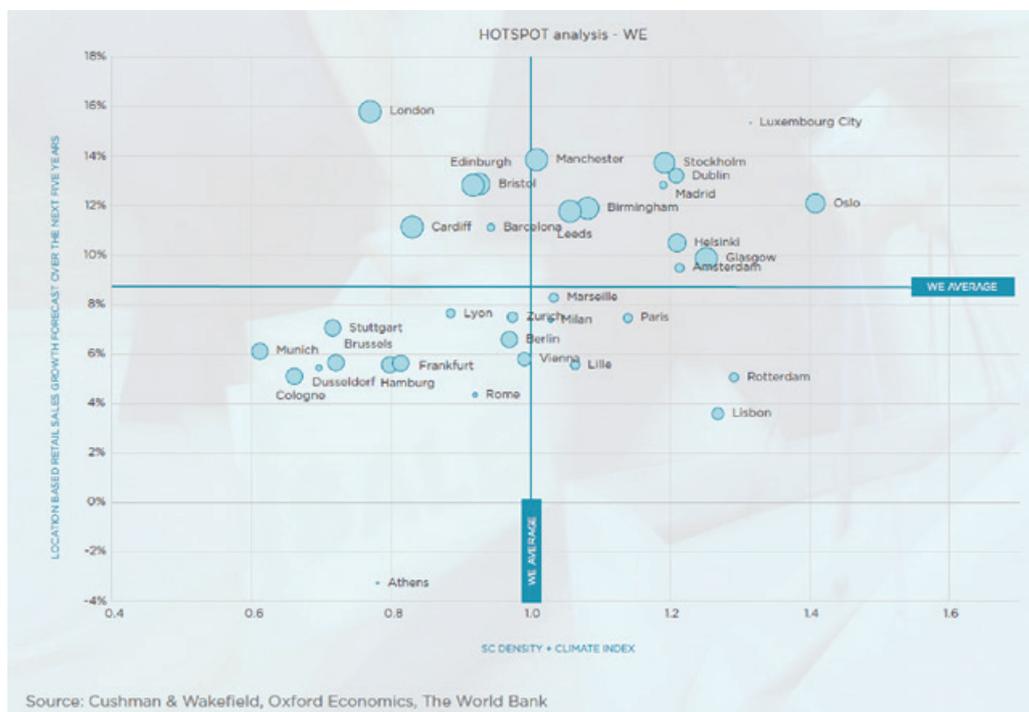
²⁵ Jones Lang LaSalle (2014), Destination Europe 2015, rapport d'étude, 48 pp.

²⁶ Jones Lang LaSalle (2014), Destination Europe 2015, rapport d'étude, 48 pp.

²⁷ Jones Lang LaSalle (2014), Destination Europe 2015, rapport d'étude, 48 pp.

²⁸ Jones Lang LaSalle (2014), Destination Europe 2015, rapport d'étude, 48 pp.

Figure 19 :

attractivité des villes en matière de développement des centres commerciaux²⁹

En effet, les nouveaux centres commerciaux font souvent office d'espaces neufs et de qualité supérieure permettant d'attirer les investisseurs internationaux. Ci-dessous, la figure 19 illustre le positionnement de villes européennes développées sur le plan du développement des centres commerciaux (axe horizontal), de la dynamique économique (axe vertical) et de la facilité à faire des affaires (taille du cercle). Il semble que Luxembourg et Amsterdam soient déjà bien développés, tandis que Bruxelles peut offrir des perspectives intéressantes en matière de centres commerciaux sur la base d'une faible densité et d'un climat d'entreprise favorable.

Dans l'étude de Jones Long LaSalle, diverses villes européennes sont classées et présentées selon leur attractivité transfrontalière, leurs prévisions de croissance des ventes pour 2014-2018 et leur loyer international le plus élevé (€/m² par an). Cette analyse nous apprend que Bruxelles et Anvers bénéficient de perspectives de croissance des ventes très faibles tout en étant relativement bon marché. La ville de Luxembourg, en revanche, jouit de perspectives élevées tout en étant, elle aussi, relativement bon marché. Quant à Amsterdam, elle est relativement chère et affiche des prévisions modérées.

2.2. ÉVOLUTION DES MAGASINS PHYSIQUES : PRIVILÉGIER LA QUALITÉ SUR LA QUANTITÉ

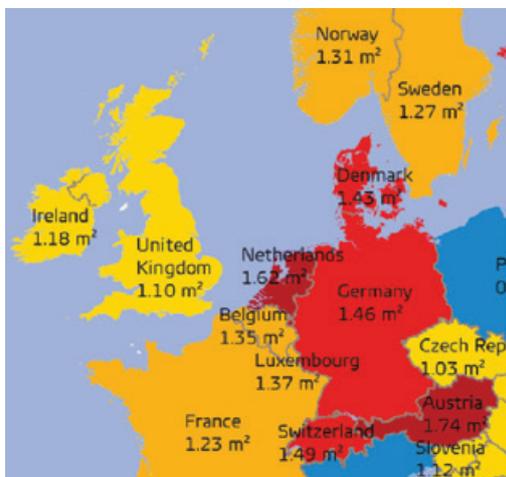
Le nombre de magasins diminue, mais la surface de vente reste stable. Souvent, on remplace deux magasins de moindre envergure par un seul, plus grand, et les sites moins performants par des projets d'aménagement sur des sites attractifs. L'année dernière, la surface de vente a augmenté de 0,3 %³⁰ au sein de l'UE-28.

La *surface de vente par habitant* constitue un indicateur important de la maturité et de la compétitivité d'un marché. Au sein de l'UE-28, la moyenne est de 1,17 m². Avec 1,62 m², on considère que les Pays-Bas sont un marché du détail saturé, tandis que la Belgique et le Luxembourg semblent moins saturés : 1,35 m² et 1,37 m² respectivement. Ces chiffres portent à considérer la Belgique et le Luxembourg comme des marchés relativement saturés et les Pays-Bas comme un marché saturé (voir la figure 20).

²⁹ Cushman and Wakefield (2016), rapport intitulé « European Shopping Centre Development », 24 pp.

³⁰ GfK (2016), European Retail in 2016.

Figure 20 :
surface de vente par habitant³¹



La *productivité de la surface de vente* (chiffre d'affaires brut par m² de surface de vente) constitue un point de référence important pour l'évaluation des performances des sites de vente au détail. Elle dépend de facteurs tels que le niveau du pouvoir d'achat de la zone concernée et l'intensité de la concurrence. Au cours de l'année écoulée, la productivité de la surface de vente de l'UE-28 a augmenté de 2,7 % pour passer à un peu moins de 4 200 € par m² de surface de vente. Après des années de baisse, il s'agit de la deuxième année consécutive à afficher une croissance. Les magasins non rentables ont été fermés dans le cadre de la numérisation de l'offre des détaillants et de leur quête de solutions omnicanal.

Entre les pays Benelux, on observe de nettes différences en matière de productivité de la surface de vente : le Luxembourg affiche des résultats très élevés (environ 6 000 €/m²), tandis que ceux de la Belgique sont élevés (environ 5 250 €/m²) et ceux des Pays-Bas modestes (environ 3 250 €/m²).³²

2.3. ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Toutefois, compte tenu des avancées technologiques importantes qui s'opèrent actuellement, il se peut que l'expérience en magasin évolue considérablement. En effet, une étude menée par Deloitte illustre la façon dont de nombreuses évolutions technologiques différentes intervenant simultanément sont susceptibles de modifier *l'expérience client en magasin et l'expérience globale des consommateurs* dans le cadre de leur « parcours client » (voir figure 21). Ce dernier correspond à la représentation des différentes étapes que parcourt un client au cours du cycle de vie d'un produit. Il commence par la prise de conscience d'un besoin particulier avant de passer à l'évaluation et au choix d'un produit particulier, puis à la visite de magasins et à l'achat de l'article choisi pour se terminer par le service après-vente et le recyclage. La figure 22 illustre un scénario en magasin particulier qui, d'un point de vue technologique, est déjà possible à l'heure actuelle.

Figure 21 :
l'avenir de la vente au détail au cours du parcours client³³



³¹ GfK (2016), European Retail in 2016.

³² GfK (2016), European Retail in 2016.

³³ Deloitte (2014), Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond begins, Research report, 36 pp.

Figure 22 :
exemple d'expérience en magasin envisageable à l'avenir³⁴

The store experience transformed

What might the shopping experience look like in a decade if some of these technologies come together? Here is one possible scenario:

- You enter your favorite retailer. The store electronic monitoring system recognizes you by the devices you carry and the RF tags on your garments and triggers your personal digital shopping assistant.
- The digital assistant suggests the look for your new outfit by accessing your wardrobe from past purchases and needs from recent searches.
- The retailer's 3D printer begins production of your new outfit by leveraging MRI scanned custom fit requirements.
- You donate or recycle part of your current wardrobe to offset the cost of the new outfit.
- Finally, you pay with a secure biometric authorization, no cards or devices required.

The startling reality is that Retail Beyond is possible today. It's a matter of assembling and integrating these technical capabilities into the next generation of retail experience.

Dans une étude sur l'impact potentiel de différentes technologies de rupture, Manyika *et al.* indique que le secteur du détail connaîtra prochainement des bouleversements considérables liés au développement de l'internet mobile et de l'internet des objets. L'*internet mobile* englobe des appareils mobiles et une connectivité de moins en moins chers et de plus en plus performants. Pour le secteur du commerce de détail, l'impact économique mondial potentiel des applications de taille de l'internet mobile devrait être de 100 à 400 milliards USD d'ici 2025. L'utilisation de l'internet mobile présente un important potentiel d'extension de la portée du shopping en ligne et hybride (par exemple la visite de showrooms suivie d'un achat en ligne). En se fondant sur les différences de prix et de marges entre le commerce de détail traditionnel et les boutiques en ligne, on estime que le gain de productivité de la livraison d'articles de détail par un canal numérique pourrait être de 6 à 15 % en raison de la diminution des coûts de main-d'œuvre, d'inventaire et d'immobilier.

À l'horizon 2025, il se pourrait que 30 à 50 % des transactions du commerce de détail (40 à 70 % dans les économies avancées et 20 à 30 % dans celles en développement) aient lieu en ligne, ce qui représenterait un impact économique potentiel de 100 à 400 milliards de dollars par an.

L'internet des objets englobe des réseaux de capteurs et de mécanismes d'accès bon marché destinés aux collectes de données, aux contrôles, aux prises de décision et à l'optimisation des processus. Pour le secteur du commerce de détail, l'impact économique mondial potentiel des applications de taille de l'internet des objets devrait être de 20 à 100 milliards USD d'ici 2025. Par ailleurs, l'internet des objets pourrait permettre de relever les défis de la rupture de stock pour les ventes au détail. On estime en effet que chaque année, les détaillants perdent l'équivalent de 4 % de leurs ventes en raison de l'indisponibilité d'articles désirés par les consommateurs. D'ici 2025, cela pourrait représenter 200 milliards de dollars de pertes de valeur par an. On estime toutefois qu'entre 35 et 50 % de cette valeur peut être récupérée par l'utilisation de capteurs et d'étiquettes permettant de resserrer les chaînes d'approvisionnement et de prévoir les risques de ruptures de stock. Cela pourrait avoir un impact économique potentiel de 20 à 100 milliards de dollars par an d'ici 2025.

Tous ces chiffres indiquent qu'ensemble, l'internet mobile et l'internet des objets pourraient, d'ici 2025, avoir un impact créateur de valeur global de 120 à 500 milliards de dollars par an dans le secteur du commerce de détail. Si l'on prend en considération la part du Benelux dans le marché global du détail, qui est d'environ 1,5 %, ³⁶ il semble que les technologies disruptives soient capables d'engranger un surplus de valeur économique s'élevant entre 1,77 et 7,36 milliards de dollars par an : un montant colossal. La méthodologie adoptée par Manyika *et al.* permet une mesure d'impact économique large englobant le surplus du consommateur. L'identification et l'évolution de ces technologies de rupture et des opportunités qu'elles offrent constituent des éléments plus importants encore que la précision des chiffres.

³⁴ Deloitte (2014), Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond begins, rapport d'étude, 36 pp.

³⁵ Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., and Marris, A. (2013). Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy, Institut McKinsey Global, p 176.

³⁶ <https://www.portal.euromonitor.com/> (25/04/2016)

2.4. ÉVOLUTION RAPIDE DES CONSOMMATEURS

Les consommateurs s'habituent de plus en plus à ces évolutions technologiques. Avec l'adoption généralisée d'internet et des appareils mobiles, les clients ont de plus en plus accès, instantanément, aux dernières tendances et aux nouveaux produits ainsi qu'à l'évaluation des articles et à une liste détaillée de détaillants pertinents.

Ainsi, les consommateurs disposent d'un aperçu beaucoup plus transparent de l'offre disponible ainsi que des éléments de services associés tels que la livraison et le prix.

« Dans le cadre de l'achat de produits ou de services, plus de 50 % des clients du Benelux associent désormais les expériences en ligne et en magasin »³⁷

Cette évolution induit une évolution des attentes des consommateurs en conséquence. Pour désigner les clients qui accèdent, alors qu'ils se trouvent dans un magasin classique, à des informations numériques à partir de leur smartphone, on utilise le terme d'« acheteurs phygitaux ». Une récente étude portant sur les secteurs de l'épicerie ainsi que de l'intérieur et du jardinage menée par Mindtree auprès de 400 consommateurs du Benelux (âgé entre 21 et 50 ans) met en avant les conséquences importantes de ces évolutions pour les détaillants du Benelux ainsi que les lacunes de services actuelles que ces derniers doivent encore combler.

Figure 23 :
le client phygital au Benelux³⁸



³⁷ Mindtree (2015), rapport détaillé sur le Benelux : Engaging a new breed of Benelux shoppers.

³⁸ Mindtree (2015), rapport détaillé sur le Benelux : Engaging a new breed of Benelux shoppers.

La figure 23 met en évidence les faits saillants de cette étude. Les observations centrales de cette étude sont notamment les suivantes :

- Répondre aux besoins des consommateurs phygitaux est important non seulement pour les attirer et les fidéliser, mais aussi pour augmenter les recettes par client.
- Malgré les 50 % d'acheteurs phygitaux, 45 % des consommateurs du Benelux demeurent des adeptes des magasins classiques, qui n'effectuent pas d'achats en ligne, tandis que 5 % d'entre eux font leurs courses uniquement sur internet.
- Bon nombre de détaillants éprouvent des difficultés à réaliser les investissements appropriés. Plutôt que de fournir aux clients les fonctionnalités qu'ils attendent, ils leur proposent des fonctionnalités qui ne les intéressent pas ou très peu.

2.5. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Les politiques doivent faciliter l'adaptation du commerce de détail aux évolutions sociétales. Ces quatre tendances, qui induisent de multiples évolutions simultanées, ont des conséquences importantes pour les dirigeants du secteur du commerce de détail, mais également pour les décideurs politiques. Les décideurs politiques s'organisent autour de dimensions établies du pouvoir et des structures opérationnelles. Or il est nécessaire d'adapter les dispositions juridiques (et fiscales) aux nouvelles réalités et évolutions. D'un point de vue politique et en se fondant sur la liste tendancielle de défis politiques ci-dessous, il est judicieux d'approfondir les discussions portant sur un marché du détail Benelux mieux coordonné et plus intégré. Voici quelques-uns des défis importants qui se dessinent :

- **Redéfinir les priorités du marché du détail au Benelux**
Organiser une économie axée sur la demande et non l'offre. Avec la transformation numérique, les décisions et les comportements des clients sont modifiés en profondeur. Par exemple, 45 % des consommateurs belges indiquent qu'ils recherchent des informations

sur des produits ou des services particuliers sur internet avant de les acheter en magasin, tandis que 23 % d'entre eux indiquent qu'ils se rendent dans un ou dans plusieurs magasins afin d'examiner un produit avant de l'acheter en ligne à un prix moins élevé.³⁹ Pour les décideurs politiques, citons, comme exemples de considérations importantes, celles liées à la protection des données des consommateurs, au calcul du coût réel de la livraison de colis (notamment le coût économique et environnemental de la probabilité accrue d'embouteillages), à la nécessité d'emplacements de parking dans les centres villes destinés davantage à des fins d'image que d'achat, etc.

• Big Data – Élaborer une approche Benelux

La quantité massive de données non structurées à gérer et à organiser ainsi que les abus potentiels qui y sont associés appellent une approche concertée. La dimension des défis liés au *big data* doit figurer au premier rang des priorités des décideurs politiques. En exemple, citons le financement de projets de recherche, les initiatives législatives portant sur des préoccupations liées à la protection de la vie privée et, dans le même domaine, l'application des lois à l'égard des multinationales. Dans le cadre de telles initiatives, le fait, pour les pays, d'unir leurs forces au-delà des frontières, au niveau européen ou, du moins, Benelux, permet d'apporter un effet multiplicateur aux efforts déployés.

• Faciliter, gérer et exploiter les innovations et les évolutions disruptives : une approche Benelux

Il est important de faciliter l'adaptation aux bouleversements incessants que connaissent les entreprises, les marchés et l'industrie tout en tenant compte des nombreux échecs et faux départs des particuliers et des sociétés qui se livrent à des expérimentations. À différents niveaux, les décideurs politiques éprouvent d'énormes difficultés face à la perturbation des structures établies. Quelques exemples manifestes : les difficultés à faire face aux acteurs disruptifs tels qu'Uber et Airbnb ou, dans un passé récent, Ryanair et les journaux Metro. Il est frappant de constater que l'on accuse toujours les nouvelles entreprises qui perturbent les acteurs puissants de secteurs établis de porter préjudice aux consommateurs, alors que ces derniers ont souvent beaucoup à gagner. Des groupes de pression sectoriels semblent déterminés à écraser les consommateurs et les nouveaux acteurs de rupture

³⁹ Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.

qui sont souvent mal organisés. Une région telle que le Benelux, qui est capable d'agir plus rapidement grâce à une législation européenne commune et intégrée, pourrait servir de laboratoire afin de mettre à l'essai de nouvelles idées révolutionnaires et de les modifier rapidement pour les mettre en conformité avec la législation appropriée. En outre, les décideurs politiques devraient se concentrer davantage sur le fait de faciliter et de corriger les mutations plutôt que d'empêcher la planification de changements voire d'y faire obstacle totalement.

• **Faire la promotion d'un nouveau programme pour les compétences en vente au détail**

On constate une grave pénurie de talents qui permettraient de faire face à ces transitions. En effet, la transformation des emplois et des compétences au sein des entreprises du secteur du détail constitue l'un des principaux effets indirects de l'économie numérique.⁴⁰ Citons en exemple l'initiative du service public de l'emploi qui, récemment, a signé avec l'Union des entreprises luxembourgeoises un accord visant, en vertu du label « entreprises, partenaires pour l'emploi », à recruter 5 000 demandeurs d'emploi en trois ans, principalement dans le secteur du détail.

• **Exploiter les villes comme des moteurs du commerce de détail et les relier entre elles**

En matière d'attractivité internationale pour les investisseurs, les villes l'emportent sur les pays. Il est important que les décideurs politiques comprennent que les investisseurs internationaux sont attirés avant tout par le potentiel que présentent les villes en tant qu'entités locales permettant l'expansion de leurs activités avant d'envisager de déployer leur réseau sur une région ou un pays. Leur connectivité avec d'autres villes à fort potentiel et, plus largement, avec une région commerciale constitue un des facteurs d'attractivité des villes. Une région telle que le Benelux pourrait bénéficier considérablement d'une coopération étroite entre des villes à fort potentiel telles qu'Amsterdam, Bruxelles, Anvers et Luxembourg afin de renforcer leur attractivité individuelle aux yeux des investisseurs internationaux du secteur du détail.

• **Les coûts liés à l'immobilier et aux sites demeurent importants**

La réussite transfrontalière est grandement liée aux coûts de l'immobilier, à la concurrence établie et à la disponibilité de sites adaptés. Les décideurs peuvent exercer une influence déterminante sur le bon fonctionnement du marché dans lequel ces facteurs de réussite sont définis et gérés correctement.

⁴⁰ Reynolds, J. & Cuthbertson, R. (2014), Retail & Wholesale: Key Sectors for the European Economy, rapport d'étude, Oxford Institute of Retail Management, 72 pp.



3

IMPORTANCE STRATÉGIQUE D'UN MARCHÉ DU COMMERCE DE DÉTAIL BENELUX

3.1. QUEL EST L'INTÉRÊT DE CRÉER UN TEL MARCHÉ ?

Nous avons évoqué plusieurs tendances en matière de commerce de détail susceptibles d'offrir des opportunités intéressantes, tout en posant également des défis, aux principaux acteurs du marché du détail et aux décideurs politiques. De surcroît, le Conseil européen a formulé des observations et des recommandations relatives aux programmes nationaux de réforme des pays du Benelux, dans lesquelles la Belgique et le Luxembourg sont appelés à prendre des mesures en vue de la création d'un marché du détail plus concurrentiel et moins restrictif.^{41 42}

Il peut dès lors s'avérer intéressant de considérer le Benelux comme une zone juridique à part entière capable de développer un processus de coordination et d'harmonisation plus rapide au sein du cadre européen existant. L'article 350 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne offre justement cette possibilité juridique au Benelux, et le cadre législatif en place fournit la possibilité à l'Union européenne de mener des expériences en matière de législation (transfrontalière). Les questions « Pourquoi ne pas créer un marché intérieur du commerce de détail Benelux ? » et « À quoi ressemblerait-il ? » ne sont peut-être pas de vaines chimères, tel qu'on aurait pu le croire jusqu'à présent.

À plus forte raison que les trois Premiers ministres du Benelux ont clairement reconnu l'importance et le potentiel du marché du détail et entendent relever les principaux défis qui se posent à la croissance des activités de détail au sein du Benelux. À l'occasion du sommet qui les a réunis en avril 2015, Charles Michel, Mark Rutte et Xavier Bettel ont lancé le « Plan d'action pour l'emploi et la croissance », soulignant les opportunités et les défis du détail et du commerce électronique.

Dans les pages suivantes, nous aborderons l'importance stratégique de la création d'un marché du détail Benelux, que ce soit du point de vue des entreprises et des consommateurs ou des politiques. Pour chacune de ces perspectives, nous nous efforcerons d'évaluer la situation actuelle en la confrontant à l'impact potentiel pouvant découler d'un marché du détail Benelux mieux intégré.

3.2. ENTREPRISES

SITUATION ACTUELLE

À l'heure actuelle, le secteur du détail affiche plusieurs tendances majeures susceptibles d'influencer les performances actuelles, mais aussi futures, des détaillants. Ces tendances représenteront tantôt des menaces tantôt des opportunités en fonction des réactions de chaque détaillant. Nous avons déjà évoqué que les villes peuvent constituer des pôles importants d'expansion internationale et avons abordé l'évolution physique des magasins, les mutations technologiques ainsi que les besoins en constante évolution des consommateurs.

Certaines observations alimentent l'hypothèse selon laquelle les détaillants Benelux ne seraient pas encore totalement prêts à exploiter les opportunités que ces tendances mettent au jour :

Les détaillants sont-ils prêts à poursuivre le processus de mondialisation ? Une enquête en ligne auprès des détaillants néerlandais nous révèle que seulement 2 % d'entre eux exploitent des magasins en dehors des frontières des Pays-Bas et que 3 % à peine tiennent une boutique en ligne ciblant des non-résidents.⁴³ De manière générale, de plus en plus de détaillants axés sur la vente sur internet se livrent à des activités transfrontalières. La figure 24, qui indique dans quelle mesure le type d'entreprise peut influencer le volume des ventes transfrontalières actuelles et prévues, illustre bien ce phénomène. Les détaillants traditionnels (qui dépendent principalement de leurs ventes en magasin et sont désignés dans la figure 24 sous le vocable « détaillant ») sont moins enclins à passer les frontières, à l'inverse des acteurs misant essentiellement sur la vente en ligne (« pure players ») ou des détaillants omnicanaux. Les « pure players » sont des entreprises (principalement des PME) dont plus de 80 % des activités sont liées au commerce en ligne. Par « détaillants omnicanaux », il faut entendre des entreprises qui utilisent une multitude de canaux (en ligne et hors ligne) afin de créer une expérience d'achat pour les consommateurs. L'enquête a recueilli les réponses de plus de 585 détaillants à travers plusieurs pays d'Europe.

⁴¹ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_belgium_fr.pdf (03/06/2016)

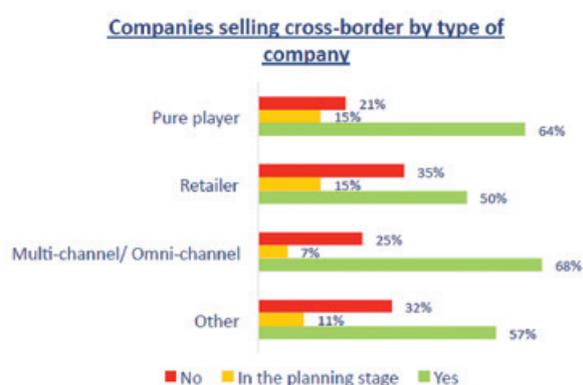
⁴² http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_luxembourg_fr.pdf (03/06/2016)

⁴³ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

Les détaillants sont-ils prêts à affronter la transformation numérique de leurs magasins et de leurs clients ? En 2015, 78 % de la population du Luxembourg déclarait effectuer des achats en ligne. Pour autant, seulement 7 % des entreprises luxembourgeoises proposent leurs produits sur la toile.⁴⁴ Bon nombre de détaillants peinent à effectuer les bons investissements technologiques. C'est-à-dire qu'ils offrent aux consommateurs des fonctionnalités dont ils n'ont que faire au lieu de celles qu'ils attendent.⁴⁵

Figure 24 :

Ventes transfrontalières en Europe par type d'entreprise⁴⁶



Les PME de détail, tout particulièrement, manquent de ressources pour investir et développer leurs activités afin de s'adapter aux différentes tendances que nous avons identifiées pour le secteur du détail, et ne parviennent pas à tirer pleinement parti des opportunités générées par le marché unique de l'UE. Elles sont confrontées à de nombreux obstacles d'ordre opérationnel et financier, à des problèmes liés à l'apprentissage et au support, au développement régional et local, à l'environnement commercial. Elles doivent faire face à des cadres législatifs fragmentés, sans compter la lourdeur de la bureaucratie.⁴⁷

Les PME peinent tout autant à saisir les opportunités qui s'offrent à elles en matière de commerce électronique. Une récente étude traitant des barrières à la croissance réalisée par l'Ecommerce Foundation nous apprend que 65 % des utilisateurs européens d'internet réalisent des achats en ligne (55 % en Belgique, 71 % aux Pays-Bas et 78 % au Luxembourg). Or seulement 16 % des PME vendent leurs produits en ligne. Et de ces 16 %, 7,5 % à peine vendent à l'international.

L'étude énumère les principales barrières auxquelles sont confrontés les acteurs du commerce électronique lorsqu'ils s'efforcent d'étendre leurs activités au-delà des frontières domestiques.⁴⁸ Les entreprises qui ne passent pas la frontière invoquent les réglementations par trop restrictives appliquées dans les autres États membres comme obstacle principal. Concrètement, les entreprises doivent faire face à des règles différentes en matière de protection de la vie privée, au chevauchement de certaines exigences, à des mises en œuvre conflictuelles au niveau national et à des difficultés à faire appliquer les lois au sein des États membres. À titre d'exemple, les commerçants désireux de vendre leurs produits à l'étranger doivent consentir de lourds investissements dans des systèmes juridiques et informatiques pour se conformer aux différentes législations en matière de protection de la vie privée dans les autres pays européens.

Les 3 principales barrières à une expansion internationale identifiées sont :

- Des cadres législatifs différents
- Des systèmes de taxation complexes et coûteux (TVA)
- Des problèmes logistiques et de distribution

Par ailleurs, une autre raison empêche les détaillants Benelux de se lancer pleinement dans une expansion internationale : la taille, trop petite, du marché national de chaque pays composant le Benelux. Deloitte a dressé le panorama des 250 plus grands détaillants au monde et il en ressort que l'Europe possède une expérience solide en matière de commerce de détail et une inclination naturelle en faveur de l'internationalisation. Parmi le top 50 établi par Deloitte figurent 22 détaillants européens. L'Europe apparaît également comme le continent possédant les détaillants les plus portés vers l'international. Toujours selon le panorama mondial de Deloitte, le détaillant européen moyen tire 38,6 % de ses recettes à partir d'opérations réalisées dans une quinzaine de pays différents, contre 15,4 % des recettes et 8 pays pour le détaillant américain moyen. Cela étant, seuls 2 détaillants du top 50 possèdent des racines dans le Benelux, 7 sont originaires de France et 5 d'Allemagne (ces deux pays ayant des marchés nationaux beaucoup plus étendus). En outre, parmi les plus grands détaillants européens actifs à l'international, il apparaît avec beaucoup de netteté que les détaillants issus de marchés nationaux plus vastes opèrent généralement dans plusieurs pays, malgré la taille déjà substantielle du marché national.

⁴⁴ CLC (2016), Panorama du Commerce luxembourgeois, exposé, 15/04/2016.

⁴⁵ Mindtree (2015), Benelux detailed report: Engaging a new breed of Benelux shoppers.

⁴⁶ Ecommerce Europe (2016), Cross-border e-commerce barometer 2016, p 33.

⁴⁷ Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

⁴⁸ Ecommerce Europe (2016), Cross-border e-commerce barometer 2016, p 33.

Tableau 4 :
principaux détaillants européens

Pays	Nom du détaillant	Chiffre d'affaires (2013, en mns USD)	TCAC du chiffre d'affaires (2008-2013, en %)	#pays (2013)
France	Carrefour SA	98 688	-3,0	33
Allemagne	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	98662	6,5	26
R.-U.	Tesco PLC	98 631	2,9	13
Allemagne	Metro AG	86 393	-0,9	32
Allemagne	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	81 090	5,5	17
France	Casino Guichard-Perrachon SA	63 468	11,1	29
France	Groupe Auchan SA	62 444	4,0	13
Allemagne	Edeka Zentrale AG & Co. KG	59 704	5,9	1
Allemagne	Rewe Combine	51 109	3,5	11
France	Centres Distributeurs E. Leclerc	47 671	5,4	7
Pays-Bas	Koninklijke Ahold NV	43321	4,9	7
R.-U.	J Sainsbury PLC	38031	4,8	1
France	ITM Développement International (Intermarché)	37 351	2,0	6
Belgique	Delhaize Group SA	28 037	2,1	9
R.-U.	WM Morrison Supermarkets PLC	27739	4,0	1
Suisse	Migros-Genossenschafts Bund	25010	1,4	3
France	Système U. Centre nationale	24 706	5,4	5
France	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA	24 392	14,6	76
Espagne	Mercadona SA	23 954	4,8	1
Espagne	Inditex SA	22 265	10,0	89
Suède	H&M Hennes & Mauritz AB	19 729	7,7	54
Suisse	Coop Group	19 529	1,1	1

Source : Deloitte (2015)⁴⁹

Le tableau ci-dessus présente les principaux détaillants européens, en précisant leur chiffre d'affaires total, le taux de croissance annuel composé (TCAC) et le pays dans lequel ils sont présents.

IMPACT POTENTIEL

Pousser plus avant la coordination et l'intégration du marché du détail Benelux serait susceptible d'avoir un impact considérable. Les détaillants Benelux pourraient tout d'abord bénéficier d'un marché national plus large (p.ex. tout le marché de la zone Benelux au lieu de chaque marché individuel des États membres constituant le Benelux) pouvant servir de tremplin

vers l'Europe et ainsi leur permettre d'assouvir leurs ambitions de croissance internationale.

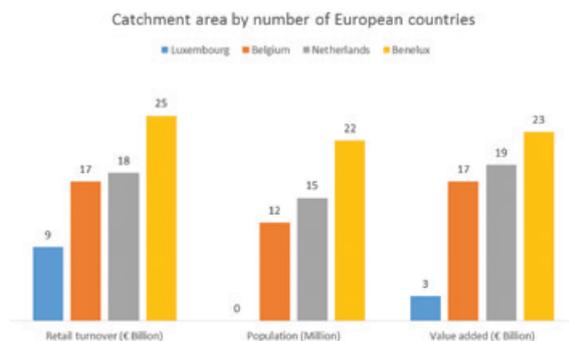
Un marché national de plus grande taille dégagerait en effet des avantages stratégiques en termes de perspectives de croissance. On entend souvent dire dans l'industrie du détail qu'il faut éviter de pénétrer sur un marché de moitié plus grand que votre marché national. En d'autres termes, la taille du marché existant représente un moteur de croissance majeur pour les entreprises individuelles : plus grande est sa taille, plus forte sera la croissance. Pouvoir bénéficier du Benelux tout entier comme marché intérieur au lieu du marché individuel de chaque État membre doterait

⁴⁹ Deloitte (2015), Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation, Research report, 44 pp.

les détaillants de nouvelles armes pour partir à l'assaut du marché du détail européen. Bref, le marché du détail Benelux représente un tremplin vers l'Europe.

La figure 25 affiche l'impact potentiel pouvant découler de l'aboutissement à un marché intérieur du détail Benelux. Y sont repris le nombre de pays européens constituant la zone de chalandise de chaque pays Benelux, c'est-à-dire le nombre de pays européens ne faisant que la moitié de la taille du pays observé (Luxembourg, Belgique, les Pays-Bas, ou le Benelux tout entier), à l'aune d'un indicateur majeur permettant de mesurer les activités de détail (chiffre d'affaires, population, valeur ajoutée). Cette figure démontre que lorsque nous analysons les faits en prenant le marché intérieur du détail Benelux comme point de départ, la zone de chalandise des détaillants en phase d'expansion ou souhaitant s'étendre à travers toute l'Europe s'agrandit. L'observation du chiffre d'affaires indique que le nombre de pays constituant la zone de chalandise augmente de 7 pays au moins (Pays-Bas) à maximum 16 pays (Luxembourg). Si l'on prend en considération la population totale, la croissance sera d'au moins 7 pays, contre au moins 4 pays si l'on prend la valeur ajoutée comme critère d'analyse. Nous pouvons en conclure que la perspective d'un marché intérieur Benelux comporte des avantages pour chaque pays Benelux.

Figure 25 :
zone de chalandise des pays Benelux



Deuxièmement, une coordination et une intégration plus poussée du marché du détail Benelux imposent de tenir compte des coûts générés par le passage des frontières. C'est-à-dire les coûts d'apprentissage et de conformité à des cadres législatifs divergents, et dans différents domaines, que les détaillants auront à supporter, tout en ayant à travailler à une échelle réduite et donc moins efficace. Par exemple, la Commission européenne a calculé que l'adaptation à la réglementation nationale en matière de TVA coûte

8 000 euros par État membre à un entrepreneur.⁵⁰

Les difficultés sont nombreuses : tarifs TVA différents, rigidité plus ou moins importante des inspections, application de procédures différentes, etc. La création d'un marché intérieur du détail Benelux permettrait donc de réaliser de considérables gains d'efficacité que les détaillants pourront mettre à profit pour baisser leurs prix ou investir afin de renforcer leur position sur le marché, notamment en passant les frontières, en se numérisant, en constituant le capital humain nécessaire pour survivre sur le marché, etc. Ainsi, les ressources gaspillées pour surmonter les barrières à une expansion transfrontalière au sein du Benelux pourraient être utilisées pour s'étendre au-delà du Benelux.

« À supposer que la création d'un marché unique du détail Benelux ne rapporterait que 1 % en termes de gains d'efficacité, le jeu en vaudrait-il la chandelle ? »

Voilà une question à un million d'euros (voire plus) qui mériterait d'être portée à la considération des détaillants et des décideurs politiques.

L'établissement d'un marché unique du détail Benelux se traduirait automatiquement par d'importantes économies. Posons comme hypothèse un modeste objectif de 1 % d'économies à l'horizon 2018. Cela équivaudrait à économiser 0,99 milliard d'euros au niveau de la Belgique, 1,15 milliard d'euros pour les Pays-Bas et 0,31 milliard d'euros au niveau du Luxembourg. Rapporté au Benelux, ce sont quelque 2,45 milliards d'euros qui sont ainsi économisés. Les détaillants pourront les mettre à profit pour baisser les prix pour les consommateurs, conforter leur position sur le marché du détail et réaliser leurs ambitions internationales.

Il existe une autre conséquence qu'il convient de ne pas négliger : les détaillants non Benelux seraient également plus prompts à installer leur siège européen au Benelux ou à y choisir plusieurs villes en soutien de leur stratégie d'expansion en Europe, étant donné qu'ils bénéficieraient d'un accès immédiat et facile à une zone relativement vaste et prospère à partir de quelques villes attrayantes seulement.

Les mêmes principes valent pour le commerce électronique. Le marché en ligne connaît une rapide consolidation dans un contexte où les plus grands

⁵⁰ Detailhandel Nederland (2016), Nieuwe Europese plannen voor BTW-vereenvoudiging, communiqué de presse 07/04/2016.

acteurs s'emparent de la majorité des parts de marché. Lorsque l'on dresse la liste des principaux détaillants en ligne mondiaux, on s'aperçoit que le top 50 ne contient que 19 entreprises européennes, dont une seulement qui est issue du Benelux (Koninklijke Ahold NV).⁵¹ Ce sont à nouveau les plus grands marchés qui donnent naissance aux plus grands détaillants en ligne. Le top 50 mondial compte en effet 3 détaillants allemands, 5 français et 10 britanniques. Ajoutons que les principaux détaillants hors ligne figurent également parmi les premiers acteurs en ligne, à l'instar de l'entreprise britannique Tesco plc. Elle occupe la 6^e place du classement des détaillants en ligne et la 5^e place du classement des détaillants ordinaires.

La fragmentation juridique à laquelle nous assistons aujourd'hui dans de nombreux domaines au sein de l'UE entrave le développement du commerce électronique dans l'Union. En 2014, seulement 15 % des entreprises vendaient leurs produits en ligne de manière transfrontalière.⁵² Comme évoqué précédemment, une récente étude relative aux barrières à la croissance réalisée par l'Ecommerce Foundation nous apprend que 65 % des utilisateurs d'internet européens effectuent des achats sur la toile, alors que seulement 16 % des PME vendent leurs produits en ligne, et que parmi ces 16 %, à peine 7,5 % vendent à l'étranger.⁵³ La principale raison que les entreprises invoquent pour ne pas passer les frontières est l'application de réglementations trop strictes dans les autres États membres.

« Si tous les pays de l'UE appliquaient les mêmes règles pour le commerce électronique, 57 % des entreprises seraient prêtes à lancer des activités ou à accroître leurs ventes dans les autres pays de l'UE. »⁵⁴

Les coûts liés à la fragmentation juridique sont tels que de nombreuses entreprises sont aujourd'hui réticentes à vendre leurs produits à l'étranger, ce qui au bout du compte ne profite pas aux consommateurs qui souhaiteraient acheter des produits en ligne issus d'autres États membres, mais ne le peuvent en pratique.

.....
Le commerce de détail version 2025.
Petit aperçu de ce à quoi pourrait ressembler l'actualité du secteur du détail en 2025 :

Healthy Vices, une chaîne de produits alimentaires et non alimentaires offrant une expérience ludique, figure désormais sur la liste Deloitte des 30 plus grands détaillants européens. La chaîne a vu le jour il y a 8 ans dans la ville de Luxembourg. Elle a connu une croissance rapide et comptait déjà 30 magasins sur le marché intérieur du détail Benelux à la fin de sa deuxième année d'activité. Aujourd'hui, Healthy Vices possède 300 magasins répartis dans plus de 20 pays d'Europe.

« Le concept Benelux "Créer des entreprises sans frontières" nous a permis de croître de manière exceptionnelle, explique Jacky le Grand, le fondateur de Healthy Vices. Nous sommes rapidement parvenus à construire une large assise stable de 25 magasins dans notre marché intérieur, le Benelux, grâce notamment aux possibilités qui nous ont été offertes de reproduire notre concept de manière simultanée dans plusieurs villes du Benelux sans rencontrer de problèmes juridiques, que ce soit au niveau national, régional ou même local. Le Benelux dispose aujourd'hui d'une législation sûre, appliquée par tous les décideurs concernés, qui répond aux besoins de notre concept de détail et en assure la transparence. Cela nous a très rapidement permis de gagner en efficacité et de réaliser jusqu'à 5 % d'économies. Nous nous sommes empressés d'investir cet argent dans la croissance en créant des magasins physiques et des boutiques en ligne et en constituant le capital humain dont nous avons besoin. Cette rapide croissance fut également très bénéfique dans la mesure où nous avons eu accès à des capitaux supplémentaires auprès de notre partenaire spécialisé dans le capital à risque. Cela nous a permis de poursuivre notre croissance en Europe, la concurrence ne connaissant jamais de répit. »

Ce n'est là que l'un des nombreux exemples issus du Benelux ces dernières années. Depuis 2018, année marquée par la suppression d'importantes barrières transfrontalières au sein du marché unique Benelux, le nombre de détaillants Benelux actifs à l'international dans plus de 10 pays européens a progressé de plus de 10 % par rapport à 2016. Et le meilleur reste à venir !

.....

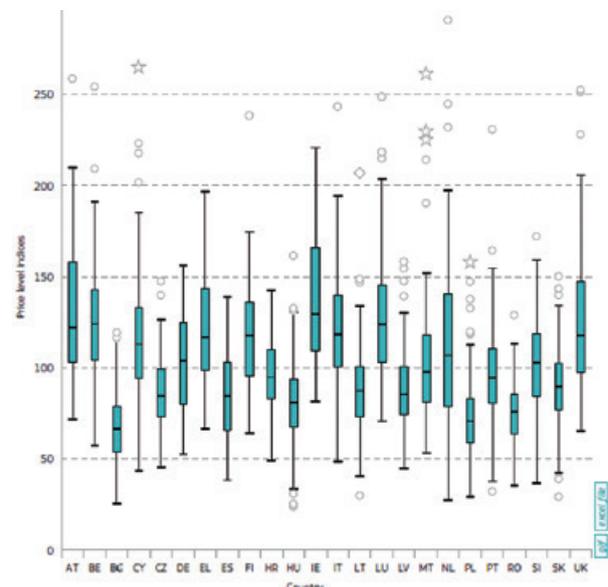
⁵¹ Deloitte (2015), Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation, Research report, 44p.
⁵² Document de travail des services de la Commission, « A Digital Single Market Strategy for Europe –Analysis and Evidence »
⁵³ Ecommerce Europe (2016), Cross-border e-commerce barometer 2016, p 33.
⁵⁴ Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

3.3. CONSOMMATEURS

SITUATION ACTUELLE

Les prix sont traditionnellement plus élevés, et même en constante augmentation, en Belgique et au Luxembourg comparativement aux pays limitrophes. Les produits alimentaires et non alimentaires affichent des prix fortement plus élevés en Belgique que dans les pays limitrophes.⁵⁵ Si certaines caractéristiques du marché belge telles que la taille du marché, les conditions d'achat, le coût du travail, les taux TVA, les stratégies commerciales des distributeurs belges et des normes qualité plus élevées exigées par les consommateurs peuvent expliquer des niveaux de prix plus élevés, des éléments indiquent par contre que certains marchés de produits ne fonctionneraient pas de manière optimale, notamment dans le secteur du commerce de détail, ce qui contribuerait à l'écart d'inflation observé.⁵⁶ La figure 26 montre que la valeur moyenne des indices des niveaux de prix en Belgique et au Luxembourg est nettement plus élevée que la moyenne néerlandaise, et cela alors que les écarts entre les indices des niveaux de prix à travers les différentes catégories de produits et de services sont plus importants et tendent davantage à la baisse. En vérité, il est communément supposé que les niveaux de prix luxembourgeois sont alignés sur les belges parce que de nombreuses entreprises internationales, qu'il s'agisse de détaillants ou de fabricants de produits de marque, alimentent le marché luxembourgeois à partir de leurs filiales en Belgique. Il faut y associer le phénomène dit de restriction territoriale de l'offre imposé par les fabricants de produits. Il s'agit de contraintes empêchant les détaillants d'acheter des biens identiques de manière transfrontalière au sein d'un point central, avant de les distribuer ensuite dans d'autres États membres.⁵⁷ Les conséquences en termes d'augmentation des niveaux de prix et d'accès aux produits peuvent être lourdes. Nous y reviendrons dans la suite du présent document.

Figure 26 :
boîte à moustaches représentant les indices des niveaux de prix par pays⁵⁸



La satisfaction des consommateurs vis-à-vis de l'offre de produits est relativement faible en Belgique. Une étude de surveillance des marchés devant paraître prochainement indique que les consommateurs belges sont nettement moins satisfaits que la moyenne européenne du nombre de détaillants ou de l'offre de produits mis à leur disposition. Cette tendance est encore plus marquée sur les marchés du détail en croissance rapide. Un signe de plus du manque de concurrence qui règne au sein du secteur.⁵⁹

Les achats transfrontaliers sont conditionnés par certains stéréotypes. Parmi les exemples de stéréotypes, il y a les consommateurs belges et néerlandais qui se rendent au Luxembourg pour l'essence, les boissons alcoolisées et les cigarettes, et les consommateurs belges et luxembourgeois qui passent la frontière des Pays-Bas pour y acheter des analgésiques. Des stéréotypes du même acabit existent pour le shopping en ligne. Par exemple, les consommateurs qui achètent sur internet viseraient avant tout les prix les plus bas, en dépit de leur méfiance intrinsèque vis-à-vis du commerce (et des paiements) en ligne.

⁵⁵ En 2012, les prix des produits alimentaires et non alimentaires étaient supérieurs de 11,7 %, de 8,6 % et de 6,5 % par rapport respectivement aux Pays-Bas, à l'Allemagne et à la France. Source : Observatoire des prix (2014), INR/ICN Rapport annuel 2013. Données relatives aux magasins > 400 m², excepté les acteurs du hard discount.

⁵⁶ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_belgium_fr.pdf (03/06/2016)

⁵⁷ Commission européenne (2013), LIVRE VERT SUR LES PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE ET NON ALIMENTAIRE INTERENTREPRISES EN EUROPE, accès en ligne via le lien <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0037&from=FR> (26/04/2016)

⁵⁸ http://ec.europa.eu/consumers/consumer_evidence/consumer_scoreboards/10_edition/docs/consumer_market_brochure_141027_fr.pdf (03/06/2016)

⁵⁹ Étude de surveillance des marchés 2015, qui sera publiée dans le Tableau de bord des marchés de consommation 2016. Source : http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_belgium_fr.pdf (03/06/2016)

De récentes recherches auprès des consommateurs belges indiquent pourtant que la motivation première qui consistait à acheter au plus bas prix possible est actuellement en train d'évoluer pour céder la place à d'autres motivations telles que le gain de temps et l'aspect pratique, reléguant le simple fait de vouloir acheter à bas coût au second plan. Cependant, la confiance dans le commerce électronique n'est pas encore inconditionnelle. Elle demeure stable à 60 %, quoique seulement un quart des consommateurs aient confiance dans les achats mobiles. De surcroît, 45 % des personnes interrogées ont déclaré préférer réaliser leurs achats en ligne sur des sites belges plutôt que sur un site étranger.⁶⁰

IMPACT POTENTIEL

S'agissant des consommateurs, un marché du détail Benelux plus intégré et concurrentiel ne pourra que donner lieu à des avantages significatifs. Premièrement, un marché unique Benelux plus compétitif pousserait les prix à la baisse et aurait pour effet de forcer les détaillants à améliorer le service en magasin et l'expérience client, puisqu'ils auront à affronter une concurrence plus féroce.

Deuxièmement, un marché unique plus intégré offrirait un meilleur accès à l'offre de produits des autres pays et donc à d'autres cultures, jetant ainsi des ponts entre les différences culturelles et enrichissant la vie de tout un chacun.

Troisièmement, un marché unique Benelux doté d'une coordination plus efficace contribuerait à la transformation numérique du secteur du détail, ce qui ne peut que bénéficier aux consommateurs puisqu'ils se verront proposer des prix plus concurrentiels, un plus grand confort, une transparence plus marquée et une gamme de produits plus étoffée, tout en ouvrant de nouvelles opportunités en matière d'achats transfrontaliers.

Cela étant, l'impact du commerce électronique sur le potentiel de croissance transfrontalière du commerce de détail semble limité pour ce qui concerne l'offre

des produits, si l'on en croit une récente étude dans laquelle les consommateurs indiquent qu'accéder à des produits non disponibles dans leur propre pays semble la dernière des raisons qui les inciteraient à acheter sur internet (voir figure 27).⁶¹ Une partie de l'explication pourrait toutefois provenir du faible nombre de détaillants transfrontaliers déjà actifs en ligne, qui ne permet pas aux consommateurs de trouver des produits qui leur soient réellement inconnus dans d'autres pays. Précisons par ailleurs que les consommateurs achètent également en ligne pour d'autres raisons plus importantes à leurs yeux, comme le gain de temps, des prix plus faibles et la livraison à domicile des produits.

3.4. PERSPECTIVE POLITIQUE : LE BENELUX, LABORATOIRE DE L'EUROPE ?⁶²

SITUATION ACTUELLE

La concurrence et la croissance du secteur du détail Benelux sont bridées par une stricte réglementation. La réglementation du secteur du détail encadre généralement des procédures liées à l'enregistrement et la délivrance de permis, à la réglementation spéciale relative aux grands points de vente, à la protection des entreprises existantes, aux horaires d'ouverture des magasins, au contrôle des prix et aux promotions et rabais.⁶³ L'OCDE pointe de grandes disparités entre les pays Benelux en matière de réglementation du commerce de détail favorisant la concurrence (figure 28). Pour ce qui concerne la réglementation en matière de distribution au détail, les Pays-Bas apparaissent comme le pays le plus ouvert à la concurrence parmi tous les pays de l'OCDE, contrairement à la Belgique et au Luxembourg, qui imposent de lourdes restrictions aux établissements de détail et sapent ainsi la concurrence et la croissance du secteur du détail au sein des pays individuels composant le Benelux, de même que dans le Benelux pris dans son ensemble.

⁶⁰ Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.

⁶¹ Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.

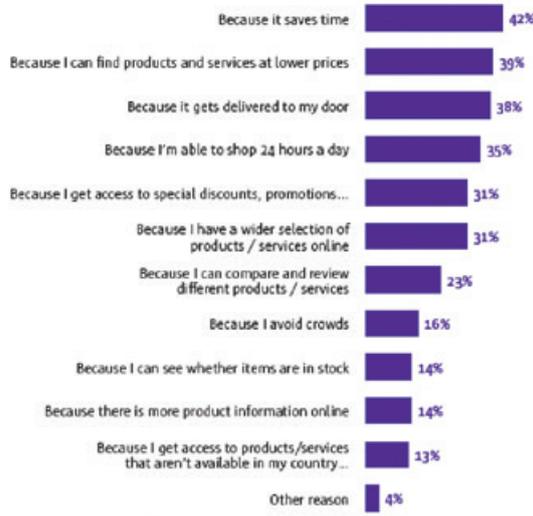
⁶² | Börsen-Zeitung (09/07/2015), Benelux – Laboratorium für Europa.

⁶³ Pour plus d'informations et de définitions, consulter

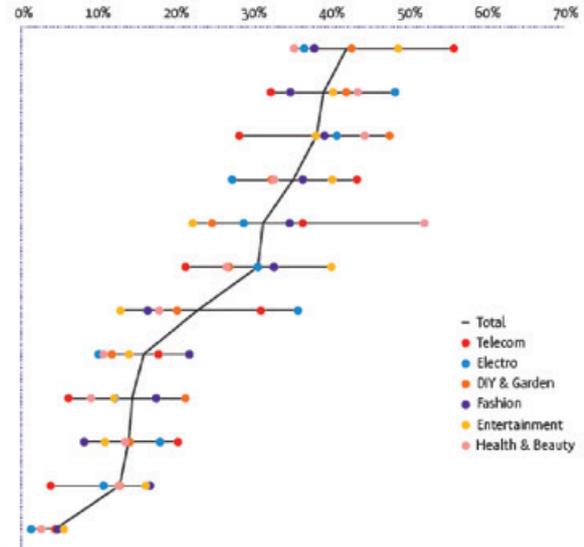
<http://www.oecd.org/fr/eco/croissance/indicateursdereglementationdesmarchesdeproduits-pagedaccueil.htm>

Figure 27 : principales motivations pour réaliser des achats en ligne⁶⁴

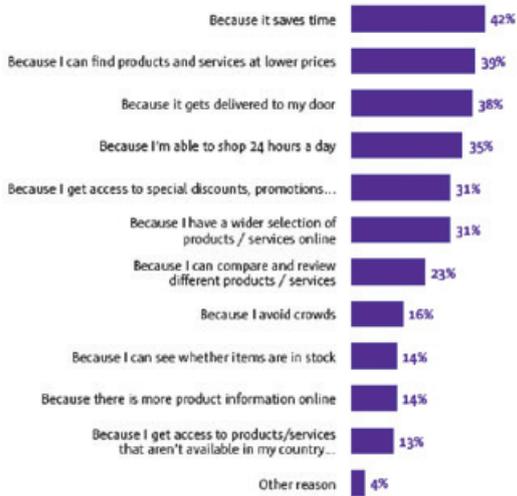
**PERCEIVED AS IMPORTANT
% CONSUMERS WHO INDICATE THIS AS A TOP 3 DRIVER**



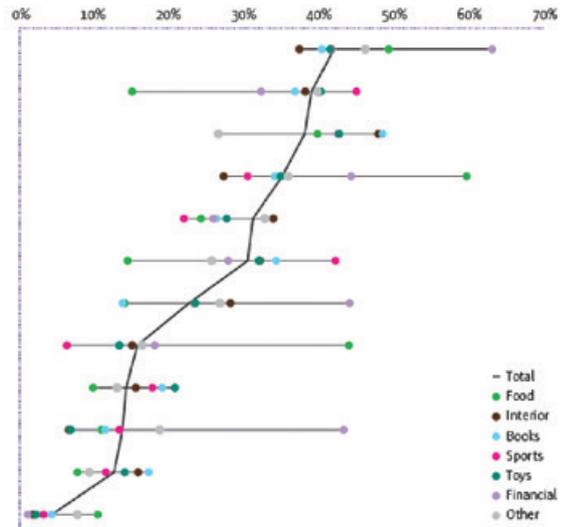
N = Between 77 (financial) and 701 (Fashion) / F = if purchased online in the past 12 months



**PERCEIVED AS IMPORTANT
% CONSUMERS WHO INDICATE THIS AS A TOP 3 DRIVER**

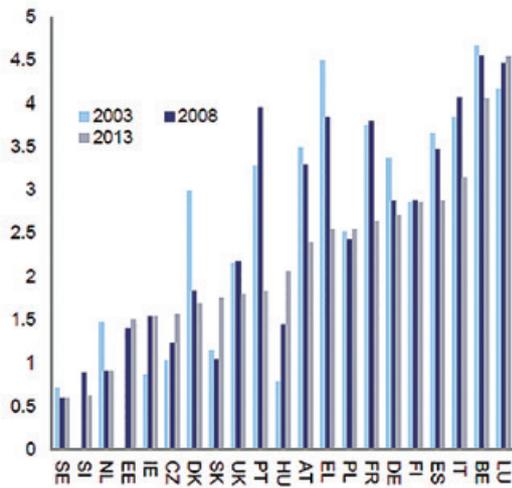


N = Between 77 (Financial) and 701 (Fashion) / F = if purchased online in the past 12 months



⁶⁴ Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.

Figure 28 :
indicateurs de réglementation des marchés de produits de l'OCDE⁶⁵



Des législations et des choix de politiques divergents peuvent être à l'origine d'un désavantage concurrentiel pour les détaillants d'un pays vis-à-vis d'un autre. Une étude réalisée par Arthur D. Little⁶⁶ met en exergue que les détaillants belges subissent un désavantage au niveau des coûts de l'ordre de 3,8 à 6,6 % (% du chiffre d'affaires hors TVA) par rapport aux détaillants néerlandais, en raison des choix qui ont été posés dans différents domaines.

S'agissant de la réglementation TVA, les conséquences peuvent résulter en un désavantage en termes de prix pour les détaillants belges de l'ordre de 5,5 % pour les supermarchés à 8,2 % pour les détaillants électroniques (écart de prix en % TVA incluse) face aux mêmes détaillants néerlandais. Voir la figure 29 pour de plus amples détails.

Les choix stratégiques et la législation entravent le développement mondial du commerce électronique. Récemment, des dirigeants issus du monde du commerce électronique ont rédigé un manifeste reprenant les principaux défis du commerce électronique mondial en matière de stratégie. Les priorités qu'ils ont identifiées sont :⁶⁷

- Les paiements : les méthodes de paiement privilégiées divergent (paiements électroniques, en espèces à la livraison) ;
- La géographie et le marché : manque de cohésion au niveau mondial, marchés de petite taille, localisation et connexions avec les autres marchés, problèmes de concurrence ;
- Les taxes : TVA, taxes à l'exportation, des disparités entre les systèmes de taxation ainsi que leur complexité entraînent une bureaucratie lourde pour les PME ;
- Les compétences : manque de compétences numériques, manque de soutien de la part des gouvernements, manque de professionnels qualifiés ;
- La logistique : présence de monopoles, faible niveau de service (cher, lent) ;
- La confiance et les droits des consommateurs : manque de confiance, différences entre les législations de l'UE/hors UE et au sein de l'UE ;
- Le capital : difficultés à obtenir des investissements (locaux et étrangers) ; et
- La législation : est à la traîne par rapport au rythme de développement du commerce électronique, notamment pour ce qui concerne les règles contractuelles, les droits de la propriété intellectuelle, les règles douanières et les prescriptions en matière de garantie.

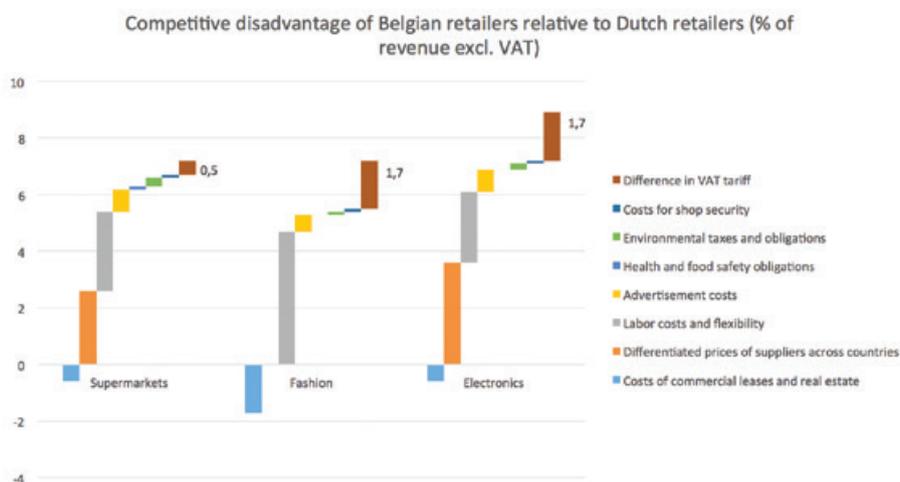
« Avec un chiffre d'affaires estimé à 2 205 milliards de dollars en 2015 et un taux de croissance de 20,1 %, le secteur du commerce électronique est en plein boom. Internet ne connaît pas de frontières : un commerce électronique florissant est par définition un commerce électronique mondial. » (Wijnand Jongen, CEO Thuiswinkel.org)

⁶⁵ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_luxembourg_fr.pdf (03/06/2016)

⁶⁶ Michel, Dominique (2012), Hoe zwart moet de handel het inzien? Witboek van de handel, 111 pp.

⁶⁷ <http://www.ecommerce-europe.eu/news-articles/press/2016/05/key-executives-point-out-top-global-challenges-for-e-commerce-at-global-ecommerce-round-table-2016> (03/06/2016)

Figure 29 :

désavantage concurrentiel des détaillants belges face aux détaillants néerlandais (en % du chiffre d'affaires hors TVA) ⁶⁸

IMPACT POTENTIEL

Du point de vue des politiques, l'impact éventuel d'un marché unique du détail Benelux plus intégré doit être analysé sous trois angles. Il devrait premièrement générer plus de croissance et créer plus d'emplois. La figure 30 indique le bond que serait susceptible de réaliser chaque marché du détail individuel du Benelux s'il évoluait au sein d'un marché intérieur du commerce de détail Benelux. Les gains se traduiraient à l'horizon 2025 par une croissance du chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros et une valeur ajoutée de 4 milliards d'euros. La création d'un marché intérieur Benelux permettrait en outre de créer 95 000 emplois supplémentaires et donnerait naissance à 36 000 nouvelles entreprises. Les résultats obtenus nous rapprocheraient des indicateurs du commerce de détail de pairs européens comme la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

L'extrapolation des résultats du commerce de détail Benelux à l'horizon 2025 est réalisée en supposant la présence de conditions économiques normales avec une croissance du PIB calquée sur les prévisions à long terme de l'OCDE.⁶⁹ Plusieurs études récentes ont montré qu'une intégration plus poussée du marché intérieur européen engendrerait des bénéfices supplémentaires pour les citoyens et les entreprises européens. Selon ces études, le PIB des 27 pourrait connaître une augmentation de 2,2 %, ⁷⁰ jusqu'à 14 %, ⁷¹ sur une période de dix ans si les barrières actuelles menant au marché intérieur étaient immédiatement supprimées (il s'agit d'une moyenne). Bien sûr, ces estimations varient d'une étude à l'autre, en fonction de la méthodologie utilisée et des hypothèses retenues quant à l'ampleur de la suppression des barrières. Pour autant, toutes les études montrent sans équivoque qu'une plus profonde intégration du marché unique engendrerait des avantages substantiels pour les citoyens et les entreprises européennes : revenus plus élevés, plus d'emplois, davantage de choix et d'opportunités commerciales.⁷²

⁶⁸ Michel, Dominique (2012), *Hoe zwart moet de handel het inzien?* Witboek van de handel, 111 pp.

⁶⁹ <https://data.oecd.org/> (26/04/2016)

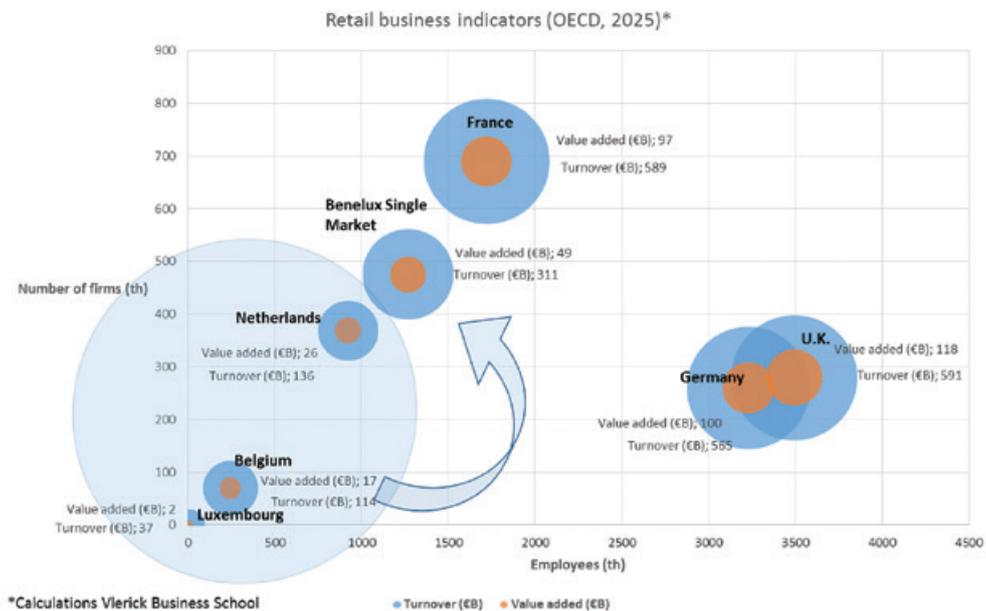
⁷⁰ Izlkovitz, F., Dierx, A., Kovacs, V. et Sousa N. (2007), *Steps towards a deeper economic integration: the Single Market in the 21st century. A contribution to the Single Market Review*, European Commission, European Economy, Economic Papers No. 271, janvier.

⁷¹ Aussiloux, V., Emlinger C. et Fontagné, L. (2011), *What Benefits from Completing the Single Market?*, La lettre du CEPII, No. 316, 15 décembre.

⁷² Schwab, A. (2013), *Better Governance of the Single Market*, European Added Value Assessment report, 75 pp.

Figure 30 :

accélération de la croissance et élévation du prestige au sein d'un marché unique du détail Benelux



Ensuite, les décideurs politiques ont généralement le souci d'ancrer fortement les entreprises de détail nationales au niveau local afin d'augmenter leur pouvoir économique (et donc politique) à l'échelle internationale d'une part, mais aussi afin de bénéficier de contributions directes (p. ex. taxes et niveau d'emploi) et de contributions indirectes (p. ex. concentration régionale, stabilité sociale à travers un niveau d'emploi stable). S'agissant du potentiel que possèdent les détaillants pour créer de nouveaux emplois, la présence de détaillants Benelux plus forts, disposant d'un champ d'action plus large et capables de contrer la concurrence internationale entraînerait automatiquement la création d'emplois plus qualifiés au siège de ces détaillants et d'emplois moins qualifiés plus sûrs dans les magasins locaux et régionaux.

Troisièmement, un marché intérieur Benelux du détail mieux intégré servirait d'exemple pour l'Europe et ses dirigeants en leur montrant que la formule du marché unique peut fonctionner et s'accompagne de nombreux avantages. En somme, le Benelux pourrait prendre le commandement de l'intégration européenne, notamment en mettant en lumière son importance en tant que laboratoire juridique. Un laboratoire qui tiendrait toutes ses promesses en sa qualité de région expérimentale permettant de découvrir avec rapidité, et sans grandes conséquences, quels sont les bouleversements technologiques, sociétaux ou juridiques en train de se déployer.

3.5. PERTINENCE ET IMPLICATIONS POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Et que se passerait-il si nous parvenions réellement à créer ce marché intérieur du détail Benelux ? Supprimer les barrières au développement du commerce de détail transfrontalier au sein du Benelux offrirait la possibilité aux détaillants du Benelux de s'étendre plus rapidement à l'international, tant dans le Benelux qu'en dehors. Il en résulterait plus de croissance et plus d'emplois.

Ce chapitre consacré à l'importance stratégique d'un marché du détail Benelux a permis d'identifier plusieurs éléments dignes d'intérêt pour les décideurs politiques :

- **Un marché du détail Benelux – un tremplin vers une expansion internationale**

Les détaillants Benelux pourraient mettre à profit le marché intérieur du commerce de détail Benelux pour partir à l'assaut de l'Europe. Élargir le marché national à toute la zone du Benelux doit permettre aux détaillants d'agrandir leur zone de chalandise, qu'ils soient déjà en phase d'expansion ou l'envisagent. La zone de chalandise de chaque État Benelux est susceptible de gagner entre 7 à 22 pays. Chaque marché individuel sortira gagnant de la création d'un marché unique Benelux.

- **Un marché du commerce de détail Benelux – possibilités de gains d'efficacité**

Un marché intérieur du commerce de détail Benelux permettrait de réaliser de fabuleux gains d'efficacité. Même en fixant un objectif modeste de 1 % d'économies à l'horizon 2018, les gains se traduiraient par une économie de 0,99 milliard d'euros pour la Belgique, 1,15 milliard d'euros pour les Pays-Bas et 0,31 milliard d'euros pour le Luxembourg. Cela reviendrait à une économie d'environ 2,45 milliards d'euros au niveau du Benelux susceptible d'être mise à profit pour baisser les prix pour les consommateurs, intensifier les efforts d'innovation, renforcer la position du commerce de détail et lui permettre de réaliser ses ambitions internationales.

- **L'harmonisation du cadre législatif s'avère primordiale pour le commerce électronique, surtout pour les PME**

La fragmentation juridique actuelle entrave le développement du commerce électronique en Europe. Alors que 65 % des utilisateurs d'internet effectuent des achats sur la toile, seulement 16 % des PME vendent leurs produits en ligne, et à peine 7,5 % de ces 16 % vendent à l'international. Les réglementations trop strictes appliquées dans les autres États membres sont invoquées comme constituant l'obstacle principal. Si tous les pays de l'UE appliquaient les mêmes règles pour le commerce électronique, 57 % des entreprises seraient prêtes à lancer des activités ou à accroître leurs ventes dans les autres pays de l'UE.

- **Les consommateurs sont les grands gagnants**

Du point de vue des consommateurs, un marché du détail Benelux mieux intégré et plus compétitif pousserait les prix à la baisse et aurait pour effet de forcer les détaillants à améliorer le service en magasin et l'expérience client, tout en offrant un meilleur accès à l'offre de produits des autres pays et donc à d'autres cultures, jetant ainsi des ponts entre les différences culturelles et enrichissant la vie de tout un chacun. Il concourrait également à la transformation numérique du secteur du détail, ce qui ne peut que bénéficier aux consommateurs puisqu'ils se verront proposer des prix plus concurrentiels, un plus grand confort, une transparence plus marquée et une gamme de produits plus étoffée, tout en ouvrant de nouvelles opportunités en matière d'achats transfrontaliers.

- **Un marché du commerce de détail Benelux – possibilités évidentes de création d'emplois et de stimulation de la croissance**

Chaque marché Benelux individuel effectuerait un véritable bond en avant en évoluant au sein d'un marché intérieur du détail Benelux. Les gains se traduiraient à l'horizon 2025 par une croissance du chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros et une valeur ajoutée de 4 milliards d'euros, et permettraient en outre de créer 95 000 emplois supplémentaires et de donner naissance à 36 000 nouvelles entreprises. Un tel marché nous rapprocherait par ailleurs des indicateurs du commerce de détail de pairs européens comme la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

- **Le Benelux verrait se renforcer l'assise de ses entreprises**

Un marché intérieur englobant la région Benelux tout entière serait mieux à même d'ancrer les entreprises nationales fortes au niveau local. Bénéficiaire de la présence de détaillants Benelux plus forts, disposant d'un champ d'action plus large et capables de contrer la concurrence internationale entraînerait automatiquement la création d'emplois plus qualifiés au siège de ces détaillants et d'emplois moins qualifiés plus sûrs dans les magasins locaux et régionaux.

- **Le Benelux est un laboratoire pour les décideurs politiques et les entreprises et permettrait d'accroître les investissements dans le secteur du détail**

Un marché intérieur du commerce de détail servirait d'exemple pour l'Europe et ses dirigeants en leur montrant que la formule du marché intérieur peut fonctionner et s'accompagne de nombreux avantages. En somme, le Benelux pourrait prendre le commandement de l'intégration européenne, notamment en mettant en lumière son importance en tant que laboratoire juridique. Il serait également susceptible d'attirer des détaillants innovants désireux de tester de nouveaux concepts en matière de commerce de détail sur ce marché d'essai idéal, grâce d'une part à son environnement politique favorisant l'innovation, et d'autre part à sa position unique et centrale en tant que région florissante, abritant une grande diversité culturelle et ouverte à l'innovation.

Un marché unique du détail Benelux se traduirait par...

Des détaillants Benelux plus grands et plus forts affichant une croissance internationale plus intensive et rapide ;

Des gains d'efficacité pour les détaillants pouvant aller jusqu'à 2,45 milliards d'euros à l'horizon 2018 ;

Des prix plus faibles pour les consommateurs ;

Une plus grande gamme de produits et de nouvelles opportunités de ventes transfrontalières ;

Un service en magasin amélioré et un plus grand confort ;

Davantage d'investissements (étrangers) dans le secteur du détail ;

... et permettrait à l'horizon 2025 de

Créer 95 000 emplois supplémentaires ;

Créer 36 000 nouvelles entreprises ;

Générer 4 milliards d'euros de valeur ajoutée ;

Augmenter le chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros ;

Accroître le prestige (et la puissance) des pays individuels composant le Benelux en les hissant au niveau des géants du marché du détail tels que l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni.



4

**LEVIERS DE CRÉATION
DE VALEUR: POURQUOI
LE BENELUX EST UNE
AUBAINE – LE POINT
DE VUE DES
ENTREPRISES**

4.1. LES DÉTAILLANTS VISENT LA CROISSANCE

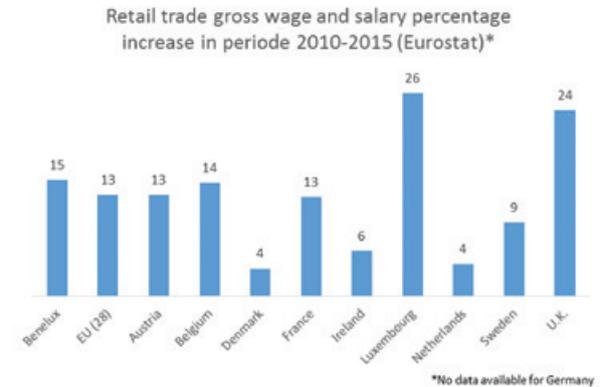
À l’instar de tous les autres secteurs, le commerce de détail doit croître. Nous constatons quatre moteurs principaux de la quête de croissance des détaillants. Premièrement, en raison de l’augmentation des coûts, le maintien de la rentabilité nécessite une croissance du chiffre d’affaires. Les données d’Eurostat montrent en effet, au sein du Benelux comme dans les pays comparables, une augmentation des salaires bruts dans le secteur du détail pour la période 2010-2015. La figure 31 indique toutefois une disparité de ces augmentations au sein du Benelux (26 % au Luxembourg, 14 % en Belgique et seulement 4 % aux Pays-Bas), tandis qu’elle a été considérable au Royaume-Uni (24 %). Un phénomène qui s’explique peut-être par la rapidité relative de la transformation numérique, entraînant une demande de différents types de talents au sein du secteur du commerce de détail britannique.⁷³ Le secteur a en effet cherché à employer de plus en plus d’individus issus du secteur des affaires électroniques dans le cadre de la restructuration de ses opérations visant à s’aligner sur l’évolution des demandes de l’économie numérique : développeurs web et spécialistes des médias sociaux ainsi que responsables du marketing numérique et du développement commercial.

Parallèlement, les coûts liés aux espaces commerciaux s’accroissent. Citons en exemple l’augmentation des loyers les plus élevés sur les grandes artères des principales villes du Benelux telles que Bruxelles (0,5 %), Anvers (0,5 %), Luxembourg (6,7-11,8 %) et Amsterdam (4,1 %). Ces pourcentages indiquent le taux de croissance annuel moyen (TCAM) sur 5 ans au premier trimestre 2016.⁷⁴

Deuxièmement, les détaillants doivent croître afin de réaliser des économies d’échelle afin de rester concurrentiels. C’est particulièrement vrai pour les détaillants, puisque la recherche de gains d’efficacité tout au long de la chaîne de valeur constitue l’une des principales caractéristiques de leur activité.

Figure 31 :

évolution des salaires bruts dans le secteur du détail depuis 2010



Cette nécessité se fait d’autant plus impérieuse qu’à l’heure actuelle, les consommateurs sont très exigeants — ils recherchent les meilleures affaires et les meilleures expériences d’achat possible —, à quoi s’ajoute l’apparition sur le marché de nouveaux types de détaillants (souvent d’envergure et de portée mondiale). Par conséquent, les économies d’échelle conduisant à des ventes au meilleur marché et plus stables prennent de plus en plus d’importance pour la réussite des détaillants, et ce à la fois hors ligne et en ligne.

« La seule solution, pour dynamiser notre économie, consiste à faire de l’Europe un grand pays ayant une législation unique simple et applicable. Nous fonctionnons actuellement comme de petits épiciers. Si une chaîne américaine effectue un achat auprès de nos amis chinois, ils peuvent lui proposer des quantités énormes et obtenir de formidables conditions d’achat en échange ! Et nous, que pouvons-nous proposer ? »
 – (Koen Nottebaere, Category Director au sein de Maxeda)⁷⁵

Troisièmement, la transformation numérique du secteur appelle des investissements majeurs dans les technologies, à la fois pour les détaillants en magasin et pour les pure players online. À nouveau, les économies d’échelle permettent de répartir de tels investissements sur des volumes de ventes plus importants.

⁷³ <https://ec.europa.eu/eurostat> : les données sur le Luxembourg ne sont disponibles que jusque 2014 et celles sur la Belgique sont provisoires (25/04/2016)

⁷⁴ Cushman & Wakefield (Q1 2016), Retail Market Snapshot.

⁷⁵ Entretien d’expert avec Koen Nottebaere (31/03/2016)

Figure 32 :
solutions numériques en magasin tout au long du parcours client⁷⁶



La figure 32 met en évidence diverses technologies présentant une pertinence pour différentes phases du parcours client. Certains détaillants sont à la pointe en ce qui concerne l'analyse des possibilités d'ajouts de technologies à leurs activités de détail. Nordstrom, par exemple, a annoncé en 2014 qu'elle consacrerait 30 % de ses dépenses d'investissement aux technologies. Parmi les initiatives lancées, citons la mise sur pied d'un laboratoire d'innovation à Seattle, les investissements réalisés dans des entreprises de commerce électronique telles que Bonobos, Trunk Club, et HauteLook afin de fusionner les expériences d'achat en ligne et en magasin ainsi que l'installation d'écrans tactiles interactifs dans les cabines d'essayage.⁷⁷

Pour les PME, l'utilisation de systèmes technologiques peut constituer un obstacle particulier en raison de leur coût élevé par rapport aux ressources financières de l'entreprise. Si des technologies émergentes telles que l'analyse du big data constitueront un facteur de réussite critique pour les détaillants, leur développement et leur application s'avéreront onéreux. De façon analogue, d'autres technologies présentant un potentiel de croissance et d'innovation élevé entraîneront des coûts potentiellement importants, par exemple l'impression 3D, les porte-monnaie numériques et les dispositifs RFID. Mais les obstacles importants à leur adoption ne concernent pas uniquement les détaillants exploitant des magasins physiques.

Une idée reçue voudrait que le lancement d'une boutique en ligne ne soit pas particulièrement onéreux. En pratique, toutefois, la mise en place d'un système de vente au détail électronique sophistiqué suppose des investissements considérables dans des plateformes commerciales en ligne ainsi que dans la conception, les moteurs de recherche, les paiements, la sécurité et les solutions logistiques.⁷⁸

Ce qui stimule la croissance, en définitive, c'est l'ambition de ceux qui exploitent la société. C'est particulièrement vrai pour les entreprises familiales et lors de l'étape entrepreneuriale du développement de la société. Les fondateurs de bon nombre d'entreprises de détail ont l'ambition « de conquérir le monde ». À l'image de nombreux autres entrepreneurs, les détaillants sont souvent des individus ambitieux ayant un esprit entrepreneurial très prononcé. Blokker, par exemple, a été fondée par Jacob Blokker en 1896, puis, sous l'impulsion de son petit-fils, Jaap, l'entreprise s'est mue en une holding opérant dans douze pays sous plus de dix enseignes différentes. L'enseigne Blokker porte toujours le nom de la famille fondatrice, qui détient par ailleurs l'entreprise à titre privé. Albert Heijn et Delhaize sont d'autres exemples de ce type.

.....
« Il est difficile de décrire l'excitation que l'on ressent lorsque ses propres magasins s'exportent à l'étranger. »
 – entrepreneur du commerce de détail

⁷⁶ Boston Consulting Group (2015), BCG Technology Advantage, 42p. Consulté en ligne le 11/06/2016, http://media-publications.bcg.com/BCG_Technology_Advantage_April_2015.pdf

⁷⁷ Boston Consulting Group (2015), BCG Technology Advantage, 42p. Consulté en ligne le 11/06/2016, http://media-publications.bcg.com/BCG_Technology_Advantage_April_2015.pdf

⁷⁸ Union européenne (2013), rapport final du groupe d'experts sur l'innovation dans le secteur du commerce de détail, 44 pp. Consulté en ligne le 11/06/2016, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf

4.2. L'IDÉE DU BENELUX COMME SECOND MARCHÉ INTÉRIEUR

Une fois le marché intérieur considérablement couvert de magasins, la croissance à travers l'expansion du réseau connaît des limites. Pour poursuivre la croissance organique, l'option transfrontalière s'avère alors intéressante.

Le même principe s'applique aux acteurs du commerce électronique. Une fois la pénétration du marché intérieur relativement élevée, ils peuvent envisager de s'étendre au-delà des frontières.

Parmi les détaillants basés au Benelux, on observe un motif d'expansion internationale typique. Ceux-ci ont en effet tendance, comme première étape de leur expansion internationale, à se lancer dans un autre État membre du Benelux.

- Sur le plan géographique, les marchés Benelux sont proches les uns des autres, ce qui rend les défis liés à la logistique et aux chaînes d'approvisionnement moins complexes. Albert Heijn, par exemple, assure l'approvisionnement de ses magasins belges à travers son centre de distribution situé à Tilburg. De façon analogue, la plupart des détaillants en ligne néerlandais fournissent leurs clients belges par l'intermédiaire de leurs centres de distribution néerlandais.
- Par ailleurs, une partie du marché Benelux peut être couverte en utilisant la même langue. En effet, les Pays-Bas et la Flandre partagent le néerlandais, tandis que le français est parlé dans une partie de la Belgique et est une des langues courantes au Luxembourg. Cela s'avère pratique non seulement pour communications externes avec les clients, mais également en interne, pour celles avec le personnel.
- En outre, l'envergure limitée des États membres en fait des cibles aisées sur le plan de la pénétration du marché.

Ainsi, les Néerlandais considèrent souvent la Flandre comme le premier marché étranger à conquérir. Des détaillants tels que Albert Heijn, Gamma, Kruidvat et Hema avaient tous, initialement, limité leur extension à la partie néerlandophone de la Belgique. Il en va de

même pour le détaillant en ligne Bol.com et pour la boutique en ligne des grands magasins De Bijenkorf, qui, actuellement, visent uniquement des clients flamands, en dehors des Pays-Bas.

.....
« La Belgique est le tremplin idéal pour vérifier l'exportabilité du concept Suitable » – (Raoul van Dun, fondateur de Suitable)⁷⁹

La situation de la Belgique est plus complexe. En raison des différences linguistiques et culturelles, certains détaillants vont jusqu'à considérer les autres régions comme un marché « étranger ». Ainsi, jusqu'à ce jour, le leader du marché des chaussures en Flandre, la société familiale Torfs, n'exploite aucun magasin dans la partie francophone du pays. Et le détaillant de prêt-à-porter Zeb n'a traversé la frontière linguistique que récemment. Le même principe s'applique à des détaillants francophones tels que Pointcarré (aucune activité en Flandre) ou Medi-Market (qui n'est actif en Flandre que depuis peu). Du reste, certains détaillants flamands préfèrent s'étendre aux Pays-Bas plutôt que de pénétrer les autres régions de la Belgique. Torfs, par exemple, cible les Pays-Bas à travers sa boutique en ligne et propose ses produits sur la plateforme de Bol.com. Mais sa boutique en ligne n'est pas disponible en français.

Les détaillants belges actifs à l'échelle nationale sont plus enclins à s'étendre vers le Luxembourg que vers les Pays-Bas, car le marché est plus petit et est perçu comme étant plus similaire au marché belge. Citons par exemple Delhaize, JBC et Brantano. De la même façon, bon nombre de détaillants internationaux tels que Lidl ou Q8 assurent la gestion de leurs opérations et de leurs magasins luxembourgeois à partir de leur siège belge.

Enfin, les détaillants du Luxembourg sont les moins enclins à viser le Benelux comme cible principale de leur expansion internationale. La province belge du Luxembourg, voisine du Grand-Duché, présente une densité démographique très faible et ne compte aucune ville importante, si bien que la proximité géographique offre peu d'avantages. Ces facteurs ainsi que l'absence d'obstacle linguistique rendent donc la France plus attrayante.

⁷⁹ <http://www.retaildetail.be/nl/news/suitable-zet-stap-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

Voici quelques exemples d'activités de détail transfrontalières au Benelux :

Kwantum ouvre son 10^e magasin belge (03/02/2016)⁸⁰

Le Dynamic Retail Group ouvre ses bureaux belges (14/01/2016)⁸¹

Après plus de 100 magasins en Belgique, Action ouvre son premier établissement au Luxembourg (25/09/2015)⁸²

Actif aux Pays-Bas depuis 2013, Lola&Liza y a désormais 4 magasins (30/10/2015)⁸³

JBC lance sa boutique en ligne de mode pour enfants aux Pays-Bas (03/09/2015)⁸⁴

Suitable se lance en Belgique (20/08/2015)⁸⁵

Ouverture imminente du premier magasin de Dille & Kamille à Liège, qui en compte déjà 9 en Belgique et 17 aux Pays-Bas (27/07/2015)⁸⁶

Le FNG Group dispose désormais de 365 points de vente dont 233 aux Pays-Bas et 119 en Belgique (28/08/2015)⁸⁷

Bloomon lance son service de fleurs par abonnement en Belgique (23/09/2015)⁸⁸

Dans l'ensemble, les détaillants du Benelux ayant des ambitions internationales voient le Benelux comme leur deuxième marché national. En levant les obstacles et en encourageant le commerce transfrontalier en son sein, la région stimulera l'avènement de détaillants plus solides opérant à plus grande échelle. Par ailleurs, la nature du Benelux aidera les détaillants à développer leurs compétences en commerce de détail transfrontalier. En effet, les différences culturelles ainsi que le paysage hautement compétitif leur permettent d'acquérir de l'expérience et de faire des expérimentations à l'échelle du Benelux avant de faire face à des difficultés similaires à plus grande échelle en dehors de la région.

Plus concurrentiels, les détaillants pourront ainsi s'étendre à l'international plus rapidement, s'approvisionner à meilleur marché et, partant, vendre

leurs produits aux consommateurs à des prix moins élevés tout en renforçant l'emploi au sein de leur siège. Souvent, les investisseurs internationaux voient d'ores et déjà le Benelux comme un marché unique. Alibaba, par exemple a récemment ouvert des bureaux à Amsterdam afin d'accueillir des détaillants Benelux dans le cadre de leur expansion potentielle vers le marché chinois.⁸⁹ Idem pour Decathlon, qui souhaite organiser ses activités de commerce électronique sur le marché néerlandais à travers son centre de distribution belge.⁹⁰

Le commerce de détail en 2025

un exemple aléatoire de la presse de l'année 2025 :

La chaîne de prêt-à-porter Kids Planet a récemment fait une percée transfrontalière dans le Benelux. Lancée il y a 10 ans, la chaîne belge a étendu son réseau à 30 magasins en janvier 2025 avec l'ouverture de son nouvel établissement à Malines. Elle propose des articles de mode infantile personnalisés à travers des boutiques dédiées permettant d'offrir aux enfants comme aux parents une expérience d'achat formidable à la fois en ligne et hors ligne.

Kids Planet a débuté directement par 10 magasins aux Pays-Bas avec des ouvertures comprises entre mars et juin. « Un tel bond de croissance a été permis grâce à trois facteurs principaux », explique Bert Stroman, le fondateur. « Premièrement, durant une période de démarrage transfrontalier de trois ans au maximum, nous pouvons gérer nos opérations en vertu du droit belge, sans tenir compte des formalités et des réglementations complexes des Pays-Bas relatives, notamment, au droit du travail, à l'assortiment des produits ainsi qu'à la TVA et à la fiscalité. Deuxièmement, notre risque et nos coûts d'investissement sont réduits grâce à un engagement du gouvernement concernant nos emprunts. Troisièmement, nous avons grandement tiré profit de la plateforme de connaissance transfrontalière ainsi que de son programme de mentorat, qui permettent d'apprendre à connaître des sensibilités culturelles très importantes mais souvent occultées lors de la mise sur pied des activités. »

⁸⁰ <http://www.retaildetail.be/nl/news/kwantum-opent-tiende-belgische-filiaal> (25/04/2016)

⁸¹ <http://www.retaildetail.be/nl/news/dynamo-retail-group-opent-belgisch-kantoor> (25/04/2016)

⁸² <http://www.retaildetail.be/nl/news/action-opent-eerste-luxemburgse-winkel> (25/04/2016)

⁸³ <http://www.retaildetail.be/nl/news/lolaliza-opent-nog-dit-jaar-zijn-100ste-boetiek> (25/04/2016)

⁸⁴ <http://www.retaildetail.be/nl/news/jbc-start-webshop-met-kinderkleding-nederland> (25/04/2016)

⁸⁵ <http://www.retaildetail.be/nl/news/suitable-zet-stap-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

⁸⁶ <http://www.retaildetail.be/nl/news/dille-kamille-op-weg-naar-luik> (25/04/2016)

⁸⁷ <http://www.fng.eu/fng-boekt-sterke-resultaten-omzet-groeit-boven-eur-250mio/> (25/04/2016)

⁸⁸ <http://www.retaildetail.be/nl/news/bloomon-breidt-nu-ook-uit-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

⁸⁹ <http://www.retaildetail.be/nl/news/breaking-alibaba-komt-naar-de-benelux> (11/06/2016)

⁹⁰ De Tijd (31/03/2016), Decathlon souhaite organiser son commerce électronique depuis la Belgique.

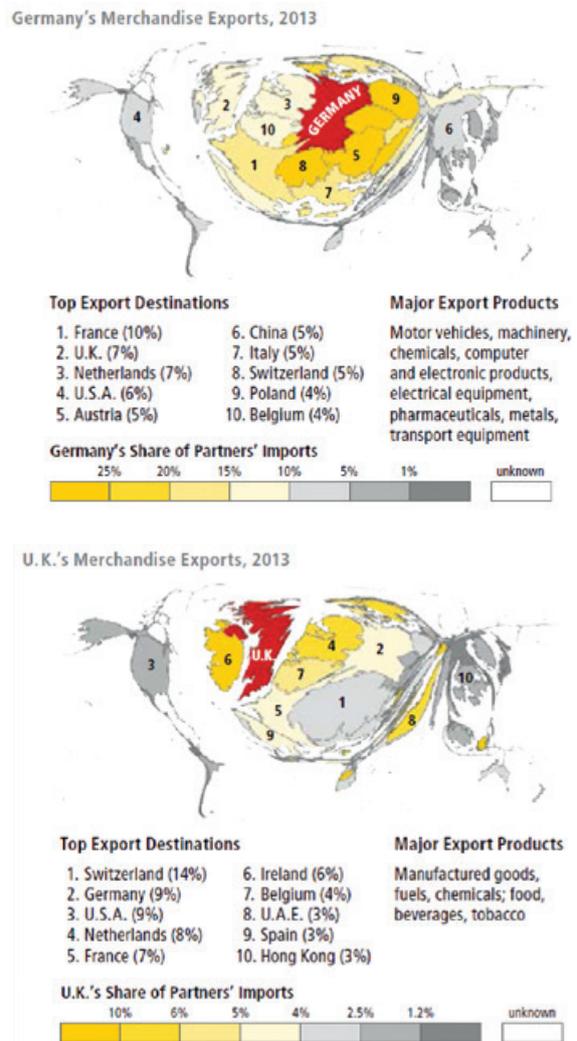
Voilà encore un exemple des évolutions du Benelux ces dernières années. Depuis 2018 et la suppression d'obstacles transfrontaliers au sein du marché unique Benelux, le nombre de détaillants actifs au niveau transfrontalier a augmenté de 12 % par rapport à 2016. Et le meilleur reste à venir.

4.3. AU SEIN DU BENELUX, UNE INTERCONNEXION DÉJÀ SOLIDE

D'un point de vue plus macroéconomique, il est clair que le Benelux est déjà très intégré. Il absorbe par exemple 15 % des exportations belges (3^e place), 13 % des exportations néerlandaises (2^e place) et 20 % des exportations luxembourgeoises (2^e place).⁹¹ En outre, le fait de considérer le Benelux comme un seul pays suppose, pour les partenaires commerciaux proches, de traiter la région comme un partenaire égal, ce qui n'est pas toujours le cas pour les pays Benelux vus comme des entités individuelles. Un exemple : individuellement, les Pays-Bas et la Belgique sont les troisième et dixième marchés d'exportation de l'Allemagne, mais ensemble, le Benelux en est la destination numéro un. De la même façon, individuellement, les Pays-Bas et la Belgique sont les quatrième et septième marchés d'exportation du Royaume-Uni, mais ensemble, le Benelux en est la deuxième destination. Cette intégration commerciale poussée au sein du Benelux et la position plus forte à laquelle elle le porte aux yeux de ses partenaires externes permettent aux détaillants non seulement de s'étendre aisément au sein du Benelux, mais également au-delà de ses frontières.

Par ailleurs, l'interconnexion du Benelux avec le reste de l'Europe et du monde conduit les détaillants dont le Benelux constitue le marché national à être présents sur l'un des marchés les mieux connectés au monde, ce qui est important non seulement pour s'étendre à l'international, mais aussi vital pour devenir l'un de ces centres névralgiques les plus innovants. L'indice DHL de connectivité mondiale 2014 classe le Benelux à la première place mondiale, avec de très bons scores en flux d'échanges (2^e), de capitaux (1^{er}), d'informations (2^e) et de personnes (7^e).

Figure 33 : interconnexions commerciales avec l'Allemagne et le Royaume-Uni⁹²



L'indice de connectivité 2014 du McKinsey Global Institute, quant à lui, classe le Benelux à la deuxième place mondiale sur le plan de sa connectivité mondiale avec d'autres pays. Il se fonde sur la participation du Benelux aux flux mondiaux de biens (3^e), de services (3^e), de capitaux (6^e, mais peut-être 1^{er} si le Luxembourg était pris en considération), de personnes (21^e) ainsi que de données et de communications (1^{er}), juste derrière Singapour, en tête du classement. En outre, en ce qui concerne la valeur des flux entrants et sortants de marchandises, de services et de capitaux, le Benelux se classe quatrième mondial, avec 3 147 milliards de dollars, juste derrière les États-Unis (6 832 milliards), la Chine (6 480 milliards) et l'Allemagne (3 798 milliards).⁹³

⁹¹ Ghemawat et Altman (2014), DHL Global Interconnectedness Index 2014, 292 pp. http://www.dhl.com/content/dam/Campaigns/gci2014/downloads/dhl_gci_2014_study_low.pdf (11/06/2016)

⁹² Ghemawat et Altman (2014), DHL Global Interconnectedness Index 2014, 292 pp. http://www.dhl.com/content/dam/Campaigns/gci2014/downloads/dhl_gci_2014_study_low.pdf (11/06/2016)

⁹³ McKinsey Global Institute (2016), Digital globalization: The new era of global flows, 156 pp.

4.4. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Les détaillants basés au Benelux sont en quête de croissance et considèrent le Benelux comme leur second marché national et celui-ci est l'un des mieux connectés au niveau mondial. Mais quelles sont les incidences pour les décideurs politiques ?

- **L'envergure offerte par le Benelux permet de survivre sur un marché mondial**

Pour les détaillants, bénéficier d'une envergure suffisamment importante est une question de survie. L'augmentation des coûts, la concurrence mondiale et la transformation numérique les forcent en effet à s'étendre. En l'absence de détaillants d'envergure basés au Benelux, on pourrait imaginer une disparition totale des détaillants basés au Benelux d'ici quelques années.

- **Le Benelux est déjà un second marché national**

Les détaillants basés au Benelux, qu'ils opèrent en ligne ou hors ligne, cherchent généralement à renforcer leur envergure et, par voie de conséquence, leur expansion transfrontalière en visant en premier lieu leur second marché national, en l'occurrence le Benelux. Cette position du Benelux en tant que second marché national est donc déjà ancrée dans les esprits, ce qui facilite, pour les décideurs politiques, l'approfondissement de l'intégration et de la coordination entre les pays Benelux.

- **Un bloc commercial Benelux permet de multiplier les opportunités**

Pour le renforcement de l'intégration, les décideurs politiques peuvent s'appuyer sur les solides liens commerciaux entre les pays Benelux. En outre, son marché unique fait de la région un partenaire nettement plus solide et potentiellement aussi puissant que ses partenaires commerciaux les plus proches tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France, ce qui, à nouveau, permet de renforcer la coordination avec ces acteurs européens de poids et donc d'intensifier les opportunités économiques pour les détaillants du Benelux.

- **Le Benelux : un point d'accès mondial et un terrain d'essai pour l'innovation et les nouveaux concepts**

Plusieurs études indiquent que le Benelux est l'un des principaux — sinon le premier — centres névralgiques d'envergure mondiale en ce qui concerne la participation aux flux économiques tels que les marchandises, les services, les capitaux, les personnes ainsi que les données et les informations. Cela en fait un point d'accès pour le reste du monde ainsi qu'un terrain d'essai idéal pour l'innovation. Les décideurs politiques du Benelux peuvent exploiter cette position de tête comme incitation à l'innovation et à l'internationalisation tout en renforçant la position économique de la région à l'échelle du monde.

A woman in a grey and white striped shirt is holding several colorful shopping bags (blue, yellow, red) at a checkout counter. In the foreground, there is a grey payment terminal with a keypad and a mobile phone being used for contactless payment. The background is blurred, showing a retail environment.

5

**DÉFIS
TRANSFRONTALIERS :
POURQUOI LE
BENELUX PEUT ÊTRE
UN OBSTACLE**

Malgré tous les avantages (potentiels) de commerce de détail transfrontalier, pour la plupart des détaillants, les ventes effectuées en dehors de leur marché domestique sont davantage l'exception que la règle. Ainsi, une étude en ligne menée auprès de détaillants néerlandais révélait que seuls 2 % d'entre eux exploitaient des magasins en dehors des Pays-Bas et seuls 3 % disposaient d'une boutique en ligne ciblant les non-résidents.⁹⁴ Et ce alors même qu'entre les trois États membres du Benelux, les détaillants néerlandais sont considérés comme les plus actifs au niveau international. La situation est donc probablement encore pire en Belgique et au Luxembourg.

La demande de transactions transfrontalières par les consommateurs est pourtant bien réelle : respectivement 45 % et 42 % des détaillants basés en Belgique et au Luxembourg font état de ventes transfrontalières hors magasin à des consommateurs finaux (première et deuxième place en Europe), tandis qu'ils sont 31 % parmi les Néerlandais.⁹⁵ Cela signifie que les détaillants s'abstiennent d'opérer une expansion transfrontalière de leurs magasins physiques malgré des signaux manifestes d'une demande du marché. Bien que les pays du Benelux soient hautement interconnectés sur le plan économique et partagent de nombreuses frontières, il semble que l'expansion transfrontalière du commerce de détail soit limitée dans la région. Notons toutefois qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de chiffres fiables sur le commerce de détail intra-Benelux.

Une enquête menée auprès de détaillants européens indique que 25 % d'entre eux estiment qu'ils pourraient augmenter leurs recettes jusqu'à 25 % s'ils étaient capables d'assurer des ventes en ligne et au niveau transfrontalier plus efficacement.⁹⁶

Quels sont donc les obstacles aux activités transfrontalières en général et dans le cas particulier du Benelux ?

5.1. LA NÉCESSITÉ D'UNE ENVERGURE ET D'UNE STABILITÉ SUFFISANTES

Une entreprise qui souhaite étendre ses activités au-delà des frontières doit disposer d'une envergure et d'une stabilité suffisantes.

JUSTIFICATION

La couverture des investissements initiaux et des coûts opérationnels importants des activités transfrontalières nécessite une envergure appropriée. Celles-ci requièrent en effet une préparation (recherche d'un site, mise en place d'une nouvelle équipe, etc.) ainsi qu'un peaufinage du concept commercial (adaptation de l'assortiment et de l'identité de marque aux goûts locaux). Ce n'est qu'une fois que le ou les premiers magasins tests affichent des résultats conformes aux attentes que les détaillants peuvent déployer leur concept et mettre en place un réseau de magasins à grande échelle. Encore une fois, cela nécessite des investissements majeurs alors même que les recettes des premiers magasins peuvent ne pas suffire à couvrir les frais généraux spécifiques au pays. En effet, les détaillants doivent généralement exploiter dans le pays concerné un vaste réseau de magasins pour bénéficier des économies qui, sur le plan des achats, des investissements réalisés dans la chaîne d'approvisionnement et des technologies, stimulent la productivité des travailleurs.⁹⁷ Albert Heijn, par exemple, a eu besoin de quatre années et d'un réseau de plus de 35 magasins pour devenir rentable en Belgique.⁹⁸

De façon analogue, le lancement d'activités de commerce électronique au-delà des frontières constitue une initiative à forte intensité de capital et à haut risque. L'adaptation de la boutique en ligne existante à un marché étranger (gamme de produits, langue, etc.) ainsi que la mise en place de l'ensemble des services (moyens de paiement, logistique et service à la clientèle) nécessitent du temps et des ressources, et ce, à nouveau, avant même que la moindre vente transfrontalière n'ait lieu.

⁹⁴ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

⁹⁵ TNS Political & Social (2012), Flash Eurobaromètre 359 : Attitudes des détaillants à l'égard du commerce transfrontalier et de la protection des consommateurs, 279 pp.

⁹⁶ Accenture, (2012), European Cross-border E-commerce: The Challenge of Achieving Profitable Growth, study commissioned by the European Retail Round Table.

⁹⁷ Corstjens, M. and Lal, R. (2012), Retail Doesn't Cross-borders: Here's Why and What to Do about it, Harvard Business Review, avril, 9 pp.

⁹⁸ De Tijd (04/03/2016), Albert Heijn réalise ses premiers bénéfices en Belgique.

En outre, l'expansion de la base de clients du nouveau marché géographique nécessite des investissements colossaux en marketing et s'avère extrêmement chronophage.

.....

Par ailleurs, il se peut que des différences linguistiques se fassent jour là où on ne les attend pas, par exemple entre les Pays-Bas et la Flandre. Localement, un même produit peut en effet être désigné par des termes différents. Ainsi, pour « tondeuse à gazon », les Néerlandais utilisent le mot « grasmaaier », tandis que les Flamands parlent de « grasmachine ». Et les Flamands désignent par « Velcro » ce que les Néerlandais appellent « klittenband ».

Si cet aspect joue un rôle mineur dans le cadre de magasins physiques, où les clients peuvent réellement voir le produit, le choix du terme approprié revête une importance capitale pour la vente en ligne, puisque celle-ci s'articule autour de « recherches » textuelles.

.....

À défaut de bénéficier d'une envergure suffisante, la société de vente au détail doit au moins être suffisamment stable pour résister aux pressions des difficultés inhérentes à la pénétration d'un marché transfrontalier. Tout d'abord, la haute direction doit être capable de libérer suffisamment de temps pour le consacrer à la mise sur pied des activités transfrontalières tout en s'assurant que le marché national est entre de bonnes mains. Ensuite, les opérations transfrontalières initiales sont généralement plus risquées que celles déployées au niveau domestique. Il n'est pas rare que les résultats ne correspondent pas aux prévisions du plan d'affaires, si bien que le temps et les investissements nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité sont supérieurs à ce qui était escompté. L'essentiel, c'est que le cash drain potentiel ne mette pas en péril les opérations existantes.

Par conséquent, il est crucial de procéder à une évaluation de l'impact potentiel des activités transfrontalières sur l'entreprise existante. À cet égard, une évaluation réaliste du temps et des ressources nécessaires pour devenir rentable s'avère essentielle.

RÈGLE EMPIRIQUE

Dans le secteur du commerce de détail international, une règle empirique courante, bien qu'elle ne soit pas validée scientifiquement, veut que l'on s'abstienne de pénétrer un marché dont la taille dépasse la moitié de celle du marché national. L'idée sous-jacente est la suivante : dans le scénario le plus probable, les opérations actuelles généreront suffisamment de liquidités pour financer l'entrée sur le marché et, dans le pire des cas, un échec de la pénétration sur ce marché ne mettra pas en péril la continuité de l'entreprise dans son ensemble.

Cette règle empirique s'avère particulièrement intéressante dans le contexte du Benelux, où les détaillants qui opèrent dans un seul pays éprouveront des difficultés à se déployer au-delà des frontières de la région. En fait, le marché national de chacun des États membres du Benelux est relativement petit par rapport à ceux des pays voisins tels que l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni.

Cette démarche permet également de comprendre les stratégies d'entrée sur un marché étranger au sein du Benelux. Ainsi, il est bien plus probable que des détaillants néerlandais, qui disposent d'un marché national plus vaste, se lancent dans des activités transfrontalières que leurs homologues luxembourgeois, au marché plus restreint. Cela permet également de comprendre pourquoi les détaillants belges ont plus tendance à pénétrer le petit marché du Luxembourg que celui des Pays-Bas, de plus grande envergure.

Enfin, notons que les petites et moyennes sociétés de commerce de détail sont beaucoup plus réticentes à s'aventurer au-delà de leurs frontières que les grandes entreprises. Elles ne disposent pas de l'envergure suffisante pour assumer un tel risque. Elles ne considèrent pas que leur marché national soit déjà saturé.

⁹⁹ <https://www.thuiswinkel.org/nieuws/2309/shopping2020-slechts-1-op-de-5-ondernemers-kan-goed-rondkomen-van-webwinkel> (28/04/2016)

PHÉNOMÈNE SIMILAIRE POUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

On peut invoquer des arguments très similaires en ce qui concerne les acteurs du commerce électronique. La moitié des sociétés de commerce électronique néerlandaises génèrent des recettes annuelles inférieures à 10 000 euros, tandis que 80 % de l'ensemble des entrepreneurs en ligne néerlandais n'ont jamais été capables de générer un revenu moyen. On peut donc dire qu'eux non plus ne disposent pas de l'envergure et de la stabilité nécessaires pour s'étendre au-delà de leurs frontières.

En résumé, la question de se lancer ou non constitue une analyse coûts-avantages liée aux risques perçus. Comme solutions alternatives au déploiement d'activités transfrontalières, les détaillants peuvent envisager de cibler d'autres segments de clients et d'autres régions de leur pays ou de lancer de nouvelles formules de vente au détail.

En Flandre, par exemple, la société familiale Torfs, spécialisée dans la vente de chaussures, considère que le retour sur investissement potentiel de l'expansion transfrontalière en dehors de la Belgique est moins attrayant que le renforcement de sa présence en ligne en Belgique. Par ailleurs, face à une forte concurrence de la part d'acteurs internationaux puissants sur le marché national, il est nécessaire d'être vigilant et de concentrer les ressources afin de demeurer compétitif.

POINT DE VUE DES PME¹⁰⁰

Les PME sont la colonne vertébrale de l'économie de l'UE. C'est particulièrement vrai pour le secteur du commerce de détail, puisque 99 % des sociétés qui y opèrent sont des PME. En pratique, les PME de vente au détail font face à des difficultés qui restreignent leur capacité à investir et à étendre leurs activités, en particulier dans le contexte du développement du commerce électronique. Ainsi, elles ne peuvent pas pleinement bénéficier des opportunités offertes par le marché unique.

En effet, les PME du commerce de détail sont confrontées à une série de difficultés qui les désavantagent plus lourdement en raison de leur envergure limitée. Elles font notamment face à des défis d'ordre opérationnel et financier, à des problèmes liés à l'éducation et au soutien, au développement local et régional, à l'environnement commercial, à des cadres juridiques fragmentés et au fardeau de la bureaucratie.

L'accès au financement constitue l'un des principaux problèmes des PME du commerce de détail. Cela limite en effet leur capacité à investir et à améliorer ou à élargir leurs magasins et, partant, à rivaliser efficacement avec des chaînes internationales. Mais au-delà de la seule question de l'accès au financement, il existe une série d'autres éléments complexes. Pensons notamment à des niveaux d'endettement insoutenables, à l'accès à des niveaux de financement appropriés et à la capacité à négocier avec les établissements financiers. En outre, les PME du commerce de détail indépendantes n'ont souvent pas conscience des opportunités de financement qui s'offrent à elles. Ce manque d'informations conduit donc à un désavantage clair par rapport aux détaillants de plus grande envergure.

Par ailleurs, les PME, en particulier celles qui travaillent seules, font également face à un manque de visibilité au sein de la sphère numérique. En effet, les investissements dans des méthodes innovantes et dans de nouveaux concepts intercanaux (shopping en ligne, marketing numérique, etc.) s'avèrent onéreux. On peut dès lors s'inquiéter du fait qu'elles ne soient pas visibles sur les grandes plateformes commerciales. Malheureusement, l'utilisation de ces dernières est très coûteuse pour les PME.

L'affiliation à des structures juridiques telles que des groupes de détaillants indépendants constitue une solution alternative permettant aux PME du commerce de détail d'améliorer les conditions dans lesquelles elles travaillent. Toutefois, ces groupes posent de nombreuses difficultés, en particulier en ce qui concerne l'interprétation des règles relatives à la concurrence. L'existence d'accords de coopération au sein de tels groupes, en particulier dans le contexte du commerce électronique, est absolument cruciale. En effet, en l'absence d'une politique de tarification unifiée, des détaillants indépendants opérant sous une marque commune au sein d'un groupe ne peuvent pas mettre sur pied des services en ligne efficaces ainsi qu'une image de marque uniforme. Résultat : les PME du commerce de détail indépendantes souffrent d'un désavantage concurrentiel par rapport aux chaînes intégrées.

En outre, les détaillants indépendants qui collaborent au sein de structures commerciales spécifiques peuvent être soumis à des fardeaux administratifs et financiers supplémentaires par rapport à d'autres modèles d'entreprise, ce qui, à nouveau, conduit à un désavantage concurrentiel.

¹⁰⁰ Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

Un rapport du groupe d'experts sur l'innovation dans le secteur du commerce de détail¹⁰¹ met en avant deux défis importants pour les détaillants exploitant des magasins physiques qui souhaitent déployer leurs activités au-delà de leurs frontières en Europe :

- Le manque de transparence et d'harmonisation législative concernant l'établissement et la mise sur pied de magasins au niveau national, régional ainsi que local/municipal constitue un obstacle à la facilitation de l'expansion des activités de commerce de détail. Pour les entreprises, il est en effet difficile de s'établir et de construire des magasins dans des États membres particuliers. En outre, les exigences administratives découragent les entrepreneurs, et bon nombre de start-ups ne disposent pas d'un accès adéquat aux financements.
- Citons un obstacle particulier qui concerne tout particulièrement les PME : il ne découle pas tant du niveau de TVA sur les frais de transport, mais plutôt de la complexité des régimes de vente à distance, qui contraignent les entreprises à déclarer la TVA sur la base de la destination plutôt que sur celle de l'origine.

5.2. DIFFÉRENCES IMPORTANTES ENTRE LES PAYS BENELUX

APERÇU

Généralement, le commerce de détail se caractérise par un ancrage local ainsi qu'une interconnexion avec la culture et la législation plus étroites que la production et l'exportation de produits. Par conséquent, les détaillants chevronnés ayant une vaste expérience transfrontalière indiquent que les différences culturelles constituent le principal obstacle

à la réussite de l'entrée sur le marché d'un autre pays, et les différences législatives la deuxième entrave.

Les différences culturelles et législatives peuvent être soit très vastes, soit très spécifiques. Certaines d'entre elles sont évidentes et faciles à cerner, tandis que d'autres sont confuses et difficiles à évaluer. Et si certaines peuvent être relativement aisées à surmonter (bien que cela puisse parfois être très coûteux), d'autres sont perçues comme des obstacles difficiles voire infranchissables. Le tableau ci-dessous esquisse une série non exhaustive d'éléments présentant une importance pour les détaillants ayant des activités transfrontalières au sein du Benelux.

DIFFÉRENCES CULTURELLES

Il existe au sein du Benelux bon nombre de différences culturelles, la plus évidente étant la langue. Compte tenu des quatre langues officielles (néerlandais, français, allemand et luxembourgeois), les détaillants doivent investir dans la traduction de l'ensemble de leurs communications internes et externes. En outre, comme cela a été expliqué ci-dessus, le vocabulaire utilisé par les Néerlandais et les Flamands n'est pas toujours identique, bien qu'ils parlent la même langue.

Mais au-delà de la langue et d'autres symboles culturels, les différences en matière d'habitudes d'achat et de valeurs sont tout aussi importantes, sinon plus. Elles jouent un rôle non seulement dans les interactions avec les clients, mais également dans les relations avec l'ensemble des parties prenantes, notamment le personnel. Ainsi, les détaillants néerlandais sont aux prises avec la culture législative belge, plus flexible, tandis que les Belges éprouvent des difficultés face à la rigueur de la culture législative néerlandaise.

Tableau 5 :
catégorisation des différences entre pays Benelux

		Difficulté à surmonter	
		Aisé	Difficile
Degré d'ouverture	Masqué	Dans quelle mesure la législation est-elle appliquée strictement ou est-elle sujette à interprétation Différences législatives régionales au sein d'un même pays	Interaction avec les acteurs internes et externes Habitudes d'achat Situation concurrentielle
	Évident	Législation nationale dans différents domaines Politiques promotionnelles et moyens de paiement	Langue

¹⁰¹ Union européenne (2013), rapport final du groupe d'experts sur l'innovation dans le secteur du commerce de détail, 44 pp. Consulté en ligne le 11/06/2016, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf

Citons l'exemple de Maxeda : il lui a fallu, au cours d'une dizaine d'années, quatre étapes organisationnelles importantes souvent associées à des changements dans la haute direction pour créer une structure organisationnelle capable de développer des synergies transfrontalières adaptées concernant l'assortiment des produits et l'approche d'achat.¹⁰²

Les choses deviennent encore plus complexes lorsque l'on tient compte du profil des minorités ethniques. Au Luxembourg, environ 15 % de la population a des origines portugaises.¹⁰³ Cette situation offre néanmoins des opportunités. Ainsi, Lidl a su conquérir le cœur et l'esprit de cette communauté à travers une campagne marketing bien orchestrée mettant en scène l'équipe portugaise de football.

La culture influence également les comportements d'achat. Les Belges sont beaucoup moins enclins à prendre des risques que les Néerlandais, ce qui explique pourquoi les consommateurs belges mettent plus de temps à adopter le commerce électronique, sont moins sensibles aux prix et se tournent davantage vers des fournisseurs locaux connus pour la qualité de leurs services. Cela permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les consommateurs belges sont enclins à lire les conditions générales de vente lorsqu'ils achètent des produits en ligne et celles qui expliquent qu'en Belgique, les indépendants bénéficient d'une part de marché nettement plus élevée qu'aux Pays-Bas dans la plupart des secteurs du détail.

Toutefois, certaines différences en matière de culture d'achat sont le fruit de pures coïncidences. En réalité, les différents marchés géographiques ont développé à travers le temps leurs propres pratiques commerciales indépendamment de ce qui se faisait ailleurs :

- Les Belges utilisent massivement les coupons de réduction, une pratique qui existe à peine aux Pays-Bas.
- Chaque pays a mis au point ses propres systèmes de paiement – en pratique, ils découlent d'initiatives du secteur bancaire local.
- Aux Pays-Bas, les brochures promotionnelles envoyées à domicile sont au cœur de toute la communication du commerce de détail, alors qu'elle est nettement plus limitée en Belgique : biens d'achat non sélectifs et commerces en dehors des villes.

DIFFÉRENCES LÉGISLATIVES

Les détaillants qui réalisent déjà des activités transfrontalières sont confrontés à de multiples différences en matière de législation. Pour surmonter ces problèmes, ils font généralement appel à des fournisseurs de services tiers tels que des comptables, des juristes et des consultants. Si ces disparités n'empêchent pas les détaillants expérimentés de déployer leurs activités au-delà des frontières, elles sont toutefois perçues comme étant extrêmement coûteuses et hautement inefficaces, tout en détournant l'attention d'opérations commerciales importantes. En revanche, les exploitants qui se lancent sur le marché transfrontalier pour la première fois (ou qui projettent de le faire) sous-estiment souvent ces différences législatives ou, lorsqu'ils font face à leur complexité, sont carrément découragés de déployer leurs activités à l'étranger. Pour eux, le coût supplémentaire que constitue la gestion de ces disparités crée un obstacle de plus et réduit leurs chances de réussite.

Les préoccupations des détaillants peuvent se résumer comme suit :

- Souvent, le droit européen est transposé de différentes façons dans la législation nationale des pays. Il arrive que des pays imposent des règles plus strictes ou qu'ils utilisent simplement une manière différente de mettre en œuvre les mêmes principes. En outre, le droit européen est parfois transposé de manière incorrecte ou partielle.
- Certaines différences résultent du fait que chaque État membre a élaboré sa propre législation sans tenir compte de celle des autres. Les détaillants proposent une harmonisation de la législation pertinente, puisque, de leur point de vue, il n'y a aucune raison de maintenir ces différences.
- Certaines différences reflètent des choix politiques. D'autres peuvent refléter des divergences au sein de l'opinion publique. D'autres encore sont liées, du moins en partie, à un certain type de protectionnisme. En Belgique et au Luxembourg, par exemple, les médicaments en délivrance libre peuvent uniquement être vendus dans les pharmacies, tandis qu'aux Pays-Bas, on les trouve également dans les rayons des drogueries.

¹⁰² Entretien d'expert avec Koen Nottebaere, Category Director Maxeda (31/03/2016)

¹⁰³ https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_du_Luxembourg (26/04/2016)

Au-delà des différences entre pays, il existe également de nombreuses différences législatives au sein d'un même pays. Le cas le plus évident est celui de la Belgique, qui, en tant qu'État fédéral, s'est doté de dispositions législatives différentes en fonction des régions. Toutefois, dans les autres États membres, les autorités locales peuvent également mettre en place leurs propres règles, ce qui renforce la complexité générale de la situation.

Les incohérences législatives au sein d'un même pays sont particulièrement intéressantes. Ainsi, la législation économique belge diffère du droit du travail : par exemple, les détaillants belges peuvent ouvrir leurs magasins un nombre de dimanches supérieur au nombre de travailleurs qu'ils sont autorisés à employer ces jours-là. Ces différences sont également liées à la culture (voir ci-dessus) : il semble que les autorités néerlandaises soient nettement plus strictes dans l'application des règles, tandis que les autorités belges sont plus flexibles dans leur interprétation.¹⁰⁴

Exemple typique : les catégories de produits « électricité » et « sanitaires ». La chaîne de bricolage Maxeda indique qu'au sein de cette catégorie, pas une seule norme n'est comparable entre la Belgique et les Pays-Bas, ce qui constitue une source de frustration majeure. Le respect de ces différentes normes est extrêmement coûteux. À titre d'exemple, rappelons que les normes belges applicables aux cuisinières sont plus strictes qu'aux Pays-Bas, et le deviennent généralement de plus en plus. Ainsi, un client de Maxeda est obligé d'acheter des cuisinières plus performantes et donc plus chères destinées uniquement à la Belgique, tandis que les consommateurs belges peuvent aisément acheter leur cuisinière aux Pays-Bas.

Étude de cas :

les principaux obstacles auxquels est confrontée Torfs¹⁰⁵

Torfs, société familiale flamande spécialisée dans la vente de chaussures, réalise actuellement des activités transfrontalières aux Pays-Bas dans le cadre du commerce électronique. Voici les éléments, par ordre d'importance, dont elle considère qu'ils constituent les principaux obstacles au déploiement d'activités au-delà des frontières :

1) L'investissement dans les choix liés aux finances et au capital humains est favorable au développement du marché intérieur plutôt qu'à l'expansion transfrontalière. Sur le marché belge, de grandes avancées vers la croissance des activités en ligne sont encore possibles.

2) Leur identité en tant qu'entreprise flamande véritable et originale constitue un obstacle important. Une langue supplémentaire (par exemple le français) constitue un grand pas pour tous les employés de la société. Il y a d'une part l'existence du site web et la nécessité de faire traduire les informations produits et les services à la clientèle par des locuteurs natifs. D'autre part, l'informatique doit pouvoir prendre en charge des environnements multilingues. Du reste, nous avons considéré le néerlandais des Pays-Bas comme une langue différente.

3) Il est nécessaire de disposer d'informations et de connaissances sur les habitudes d'un pays en termes de consommation et de marché. Par conséquent, la présence de collègues néerlandais natifs (ou presque) au sein de l'entreprise est très précieuse. En outre, dans le pays qui est ciblé, il est essentiel de proposer une proposition de valeur au moins égale à celle des concurrents. Par exemple en offrant les moyens de paiement les plus utilisés, en travaillant avec une société de logistique qui propose des temps de coupure faibles à des prix concurrentiels, etc. De plus, pour établir la confiance, il est important d'utiliser correctement les formules d'adresse et les mots typiques de la langue d'un certain pays.

4) De même, le fait de comprendre en quoi on se démarque de la concurrence constitue un élément central. Dispose-t-on d'un assortiment unique conforme aux besoins des clients ?

5) À l'évidence, il faut connaître les exigences légales, qui diffèrent selon chaque pays, en particulier les conditions générales de vente, les questions liées à la vie privée, les réglementations en matière de TVA, etc.

¹⁰⁴ Conviction partagée par des cadres supérieurs ayant participé à des groupes de discussion organisés dans les différents pays Benelux.

¹⁰⁵ Entretien d'expert avec Frederik Wybo, e-commerce manager au sein de Torfs (30/03/2016)

LES DIFFÉRENCES SONT PARTICULIÈREMENT DIFFICILES POUR LES DÉTAILLANTS FRONTALIERS DE MOINDRE ENVERGURE

Les détaillants aussi bien de petite que de grande envergure sont concernés par les différences transfrontalières ayant un impact sur leurs activités et leur croissance. Toutefois, une niche très spécifique de détaillants est plus durement frappée par ces différences, à savoir les « détaillants frontaliers ». En effet, les détaillants situés à proximité d'une frontière sont particulièrement sensibles aux coûts et aux difficultés associés aux différences transfrontalières évoquées ci-dessus, car cela concerne facilement 50 % de leurs activités potentielles, voire davantage. On trouvera ci-dessous une esquisse des principaux obstacles législatifs auxquelles fait face un détaillant frontalier représentatif.

Étude de cas :

« Le commerce de détail frontalier » : les principaux obstacles législatifs auxquels est confrontée Berden Mode¹⁰⁶

Sjang Berden et Wilhelmina Trienekens ont ouvert leur premier magasin « Berden-Trienekens » à Blerick en 1902. Ces débuts modestes donneront finalement lieu à une chaîne de magasins employant 450 personnes. Non seulement à Blerick, mais dans tout le Limbourg. Berden exploite principalement ses activités à travers des magasins physiques situés aux Pays-Bas. Sa boutique en ligne fonctionne bien et affiche un chiffre d'affaires en croissance. L'entreprise ne dispose pas de magasins physiques à l'étranger, mais on ne peut exclure qu'il fasse leur apparition si des opportunités attrayantes se présentent. Avec le temps, Berden est devenu l'un des principaux acteurs de la région et des Pays-Bas dans le domaine des articles de mode, d'intérieur et de literie.

Étant donné la situation des magasins du Limbourg, à proximité de la frontière, Berden compte bon nombre de clients belges. Toutefois, les différences fiscales du marché européen sont gênantes. Pour la déclaration TVA de chaque pays, le détaillant doit faire appel à un spécialiste en Belgique afin de s'assurer que tout est en ordre.

Il existe par ailleurs de grandes différences de réglementation concernant la publicité lors des périodes de soldes. En Belgique, celles-ci sont fixées par

la loi. En dehors de ces périodes, les détaillants n'ont pas le droit d'organiser leurs propres soldes, sauf en cas de circonstances spéciales telles que des rénovations, une faillite ou la fin d'un bail. Et les entreprises étrangères ne sont pas autorisées à faire la publicité de leurs ventes promotionnelles dans les médias belges. Berden a commis cette erreur une seule fois et connaît depuis lors la rigueur dont le gouvernement belge est capable concernant cette question.

Les différences culturelles se ressentent également dans les relations avec les clients. Face à des difficultés, les clients belges réagissent de manière plus indulgente. Ils gardent généralement leur calme. Les clients néerlandais, en revanche, sont plus vigoureux et ont tendance à défendre bec et ongles ce qu'ils considèrent être leur droit. Par rapport au Limbourg, cette attitude est encore plus prononcée à l'ouest des Pays-Bas.

QUESTION CENTRALE

Ces différences amènent les détaillants à se poser la question centrale suivante : notre concept est-il suffisamment exportable ?

L'association de toutes ces différences culturelles et législatives peut donner lieu à des marchés très différents dont les approches de la vente au détail divergent considérablement. Sur un marché concurrentiel très axé sur les prix, les détaillants misant sur la valeur ajoutée peuvent avoir du mal à acquérir une position pertinente. Ainsi, les détaillants belges du prêt-à-porter qui exploitent des magasins en périphérie des villes dans leur pays peuvent éprouver des difficultés à pénétrer le marché néerlandais, où les magasins de mode sont permis uniquement au centre-ville. C'est la raison centrale de l'échec du marchand de chaussures belge Brantano aux Pays-Bas. Enfin, les différences liées aux préférences de produits peuvent rendre difficile l'introduction d'une gamme de produits existante sur un marché étranger. Ainsi, Bol.com a adapté son assortiment de livres néerlandais au marché belge (flamand), car les meilleures ventes et les auteurs les plus lus divergent largement entre les deux pays.

Ces éclairages conduisent les détaillants à se poser la question suivante : dans quelle mesure leur concept de vente au détail existant est-il « exportable » ? En général, l'exportabilité de ce dernier dépend surtout

¹⁰⁶ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

de la compatibilité culturelle et de la situation concurrentielle. En outre, la législation crée parfois différentes habitudes d'achat. Aux Pays-Bas, il existe ainsi une interdiction du commerce de détail « d'articles d'achat réfléchi » en dehors des centres-villes. Il est évident que moins les adaptations nécessaires sont nombreuses, plus les synergies seront importantes. Les activités transfrontalières seront moins risquées et le seuil de rentabilité atteint plus rapidement.

Le niveau de difficulté auquel doit faire face un détaillant lorsqu'il est confronté aux différences transfrontalières que nous avons identifiées dépend largement du concept en question. Certains éléments peuvent être adaptés, tandis que d'autres sont fondamentalement contestables sur le plan de la viabilité du concept de vente au détail. FNG, un groupe de prêt-à-porter belge, en est un bon exemple. Certaines de ses marques, par exemple Claudia Sträter, répondent suffisamment aux besoins aussi bien des clients néerlandais que belges. En conséquence, l'entreprise exploite des magasins de cette marque plutôt standardisés dans les deux pays. Mais d'autres marques, par exemple Fred & Ginger, ne sont exploitées qu'au niveau national.

Autre exemple : Bol.com. Pour cette société, il n'a pas été difficile d'identifier les best-sellers belges, et pour d'autres catégories, seules quelques adaptations ont dû être apportées à la gamme de produits. Le fait que les Belges aient une préférence plus marquée pour la collecte que les Néerlandais ne nécessite pas d'adopter une stratégie d'approvisionnement différente, puisque les deux options sont également disponibles aux Pays-Bas et qu'un prestataire de services logistiques s'en charge. Mais Bol.com, qui proclame dans sa définition de mission qu'il souhaite être le leader du marché néerlandophone, est très réticent à pénétrer le marché de la Belgique francophone.

Parmi les détaillants, il n'existe toutefois pas de consensus quant à la mesure dans laquelle il est judicieux d'adapter le concept à la situation du marché local. Ainsi, A.S. Watson préfère ne pas adapter son approche lorsqu'elle déploie des activités transfrontalières, même si certains aspects centraux doivent encore être alignés sur les besoins du nouveau marché.¹⁰⁷

Ces différences quant à la volonté des détaillants de s'adapter semblent dépendre de leur envergure. Les petites sociétés sont plus enclines à s'adapter et il est plus facile de les convaincre de le faire, tandis que les grandes entreprises sont plus hésitantes. Le pays d'origine semble également jouer un rôle. Les entreprises néerlandaises sont plus réticentes à s'adapter que les sociétés belges.¹⁰⁸

5.3. DIFFICULTÉS RELATIVES AU SOURÇAGE

La difficulté à gérer la restriction territoriale de l'offre imposée par les fabricants de produits constitue un élément financier important. Il s'agit de contraintes qui empêchent les détaillants d'acheter des biens identiques de manière transfrontalière au sein d'un point central avant de les distribuer ensuite dans d'autres États membres.¹⁰⁹ Les conséquences peuvent être lourdes.

La plus significative, c'est que les détaillants sont forcés de s'approvisionner sur leur marché intérieur à un prix plus élevé que celui auquel leurs concurrents étrangers peuvent vendre sur le marché transfrontalier visé. Ainsi, les détaillants luxembourgeois doivent souvent acheter leurs biens à des grossistes et des filiales de multinationales belges, ce qui les désavantage sur le plan des coûts. Les librairies françaises et les supermarchés allemands, par exemple, peuvent acheter leurs livres à meilleur prix que leurs concurrents luxembourgeois. Les détaillants néerlandais considèrent eux aussi que les restrictions territoriales de l'offre constituent un obstacle entraînant une fragmentation inacceptable du marché qui empêche le développement d'un marché intérieur du détail Benelux.¹¹⁰

Par ailleurs, les détaillants sont parfois dans l'impossibilité d'obtenir la gamme de produits adéquate. Par exemple, les modèles de voitures destinés à la Belgique peuvent ne pas s'avérer idéaux pour le marché luxembourgeois, tandis que les détaillants luxembourgeois ont des difficultés à obtenir des écharpes de football pertinentes aux yeux de consommateurs qui s'intéressent plutôt aux équipes allemandes et belges.¹¹¹

¹⁰⁷ Débats d'un groupe de discussion (11/04/2016)

¹⁰⁸ Groupes de discussion avec des cadres du secteur du détail issus de tous les pays Benelux.

¹⁰⁹ Commission européenne (2013), LIVRE VERT SUR LES PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES DANS LA CHÂÎNE D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE ET NON ALIMENTAIRE INTERENTREPRISES EN EUROPE, accès en ligne via le lien <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0037&from=FR> (26/04/2016)

¹¹⁰ Detailhandel Nederland, Naar een Benelux Detailhandelsmarkt, mai 2016.

¹¹¹ Débats d'un groupe de discussion (15/04/2016)

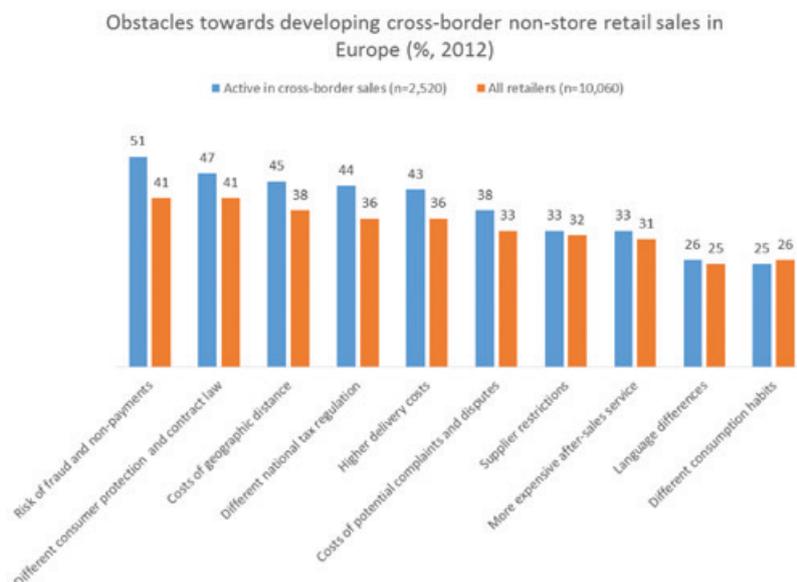
5.4. LE POINT DE VUE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Bien que les difficultés transfrontalières identifiées ci-dessus (envergure et stabilité, différences culturelles et législatives, problèmes d'approvisionnement, etc.) soient également pertinentes pour le commerce électronique, comme cela a déjà été indiqué, l'ordre d'importance perçu est quelque peu différent.

La figure 34 indique le nombre de détaillants (en pourcentage) ayant l'impression que « quelque chose » fait obstacle au développement de la vente au détail transfrontalière hors magasin en Europe. Datées de 2012, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de détaillants européens. Dans cette étude, on définit une vente transfrontalière comme une vente par téléphone, par courrier, par voie électronique ou par la visite au domicile d'un consommateur final résidant dans un État membre de l'UE différent de celui du vendeur. La figure 34 ainsi que d'autres informations de l'étude soulignent les observations suivantes :

- Les principaux obstacles au développement des ventes au détail transfrontalières hors magasin portent notamment sur les coûts potentiellement plus élevés liés au risque de fraude et aux non-paiements, les coûts supplémentaires liés au respect des différentes règles de protection des consommateurs et du droit des contrats (y compris les conseils juridiques) et les coûts plus élevés dus à la distance géographique.
- Les détaillants ayant une grande expérience des ventes transfrontalières identifient plus souvent certains obstacles à leurs activités transfrontalières que ceux qui ne se livrent pas à ces opérations. Cela indique que ces derniers sont peut-être plus naïfs, sur le plan commercial, quant à certains obstacles transfrontaliers.
- Au fil du temps et des enquêtes, on observe une augmentation du nombre de détaillants identifiant certains sujets comme des obstacles clairs aux activités de vente transfrontalière. Cela peut traduire une prise de conscience plus importante de ces obstacles ou une intensification de ces derniers dans la réalité du secteur.
- Généralement, les détaillants luxembourgeois sont plus nombreux à identifier des obstacles que les Belges, tandis que les Néerlandais ont moins l'impression de faire face à des éléments entravant les ventes transfrontalières. Seuls les détaillants néerlandais sont systématiquement en dessous de la moyenne de l'UE-27 pour chacun des obstacles.
- En revanche, alors que les détaillants néerlandais se livrent généralement davantage aux expansions internationales de leurs activités en magasin, il ressort des données de cette étude que les ventes transfrontalières hors magasin sont plus marquées chez les détaillants belges (45 %) et luxembourgeois (42 %). En effet, seuls 31 % des détaillants néerlandais interrogés indiquent réaliser des ventes transfrontalières dans au moins un pays de l'UE.

Figure 34 : la perception qu'ont les détaillants des obstacles au développement des ventes transfrontalières hors magasin en Europe¹¹²



¹¹² TNS Political & Social (2012), Flash Eurobaromètre 359 : Attitudes des détaillants à l'égard du commerce transfrontalier et de la protection des consommateurs, 279 pp.

Une enquête plus récente menée auprès d'acteurs européens du commerce électronique montre qu'une réglementation trop restrictive est considérée comme le principal obstacle à la croissance du commerce électronique transfrontalier. Les autres raisons stratégiques pertinentes évoquées sont le manque de ressources, le fait que ces initiatives ne sont pas prioritaires pour l'entreprise, ou encore qu'elles ont été tentées, mais abandonnées.¹¹³ Les trois principales restrictions réglementaires entravant la croissance transfrontalière du commerce électronique en Europe sont les suivantes :

- L'existence de cadres juridiques différents, c'est-à-dire la nécessité d'avoir à gérer différents ensembles de règles, en particulier pour la protection des données, la vie privée ainsi que les lois sur les consommateurs et les contrats de part et d'autre des frontières.
- Pour 48 % des entreprises qui vendent à l'étranger, les différences en matière de systèmes fiscaux, de taux de TVA ou de douanes représentent encore un obstacle difficile à surmonter. Les domaines les plus problématiques sont l'insécurité juridique et la méconnaissance générale des règles de TVA, l'importance des coûts de comptabilité et d'administration liés à la TVA et la difficulté des procédures d'enregistrement et de déclaration de la TVA.
- La logistique et la distribution, les principaux obstacles étant la qualité et la transparence des services.

Une autre enquête menée auprès de détaillants européens met en avant 25 obstacles réglementaires particulièrement problématiques identifiés comme résultant des lois sur le retour des produits, des différences des taux de TVA d'un marché à l'autre et du coût général lié au respect des différentes législations nationales concernant les transactions des consommateurs (par exemple les ventes à distance ou les transferts de données).¹¹⁴

S'agissant du sourçage et des restrictions territoriales de l'offre, certains acteurs du commerce électronique ont recours au « géoblocage ». Selon la Commission européenne, le géoblocage est très répandu au sein

du secteur du commerce électronique de l'UE. En ce qui concerne les biens de consommation, plus d'un tiers des détaillants en ligne ayant participé à une enquête récente de la Commission recueillent des informations sur la localisation des utilisateurs à des fins de géoblocage. Ce dernier se traduit principalement sous la forme d'un refus d'assurer des livraisons à l'étranger. On observe également des refus d'accepter les paiements et, dans une moindre mesure, des redirections et des blocages de l'accès aux sites web. Si la majorité de ces initiatives résultent de décisions commerciales unilatérales des détaillants, le géoblocage peut également trouver son origine dans des restrictions contractuelles imposées par des accords conclus entre détaillants et fournisseurs. Plus d'un détaillant sur dix fait en effet état de dispositions leur interdisant de vendre à l'étranger. Ainsi, du point de vue des consommateurs, le géoblocage constitue un obstacle majeur au plein développement du marché du commerce électronique européen et Benelux.¹¹⁵

Ecommerce Europe, qui représente des acteurs européens du commerce électronique, formule à l'intention des décideurs politiques des recommandations détaillées relatives au phénomène de géoblocage du point de vue commercial.¹¹⁶

.....

Concernant la fragmentation juridique qui entrave le développement du commerce électronique dans bon nombre de domaines au sein de l'UE, un rapport récent du Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail formule les observations suivantes.

« Si tous les pays de l'UE appliquaient les mêmes règles pour le commerce électronique, 57 % des entreprises seraient prêtes à lancer des activités ou à accroître leurs ventes dans les autres pays de l'UE. »

Les coûts liés à la fragmentation juridique sont tels que de nombreuses entreprises sont aujourd'hui réticentes à vendre leurs produits à l'étranger, ce qui, au bout du compte, ne profite pas aux consommateurs qui souhaiteraient acheter des produits en ligne issus d'autres États membres, mais ne le peuvent en pratique. S'agissant des activités numériques, le manque de confiance des consommateurs et des

¹¹³ Ecommerce Europe (2016), Cross-border e-commerce barometer 2016, p 33.

¹¹⁴ Accenture, (2012), European Cross-border E-commerce: The Challenge of Achieving Profitable Growth, study commissioned by the European Retail Round Table.

¹¹⁵ Commission staff working document (2016), Geo-blocking practices in e-commerce - Issues paper presenting initial findings of the e-commerce sector inquiry conducted by the Directorate-General for Competition, Bruxelles, 18.3.2016.

¹¹⁶ Ecommerce Europe (2016), How to ensure online merchants' right to economic and contractual freedom in the debate on geo-blocking practices, 10 pp.

¹¹⁷ Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

entreprises constitue une entrave importante au développement du commerce électronique dans l'UE. Il faut rassurer les consommateurs en leur disant que dans le cadre d'achats effectués en ligne, ils continueront de bénéficier d'une grande protection de leurs droits et que leurs données à caractère personnel ne seront pas utilisées à mauvais escient. Il convient également d'aider les entreprises afin qu'elles puissent développer leur offre hors ligne. L'objectif devrait être de permettre aux entreprises du marché unique de réaliser leurs activités transfrontalières d'une manière semblable à celle en vigueur dans leur propre pays. La création d'un climat de confiance suppose également la mise sur pied de sites web d'évaluation et de comparatifs transparents, précis et impartiaux.

La mise en place d'un cadre réglementaire solide et de règles du jeu suffisamment équitables pour l'ensemble des opérateurs du marché unique, à la fois en ligne et hors ligne, contribuerait à l'émergence d'acteurs puissants au sein du marché du commerce électronique, ce dont l'Europe ne dispose pas à l'heure actuelle.

Pour créer les conditions favorables au développement du commerce électronique, bon nombre de problèmes doivent être résolus.

1. Le manque d'harmonisation fiscale, les différences en matière de règles nationales liées à l'étiquetage, l'importance des coûts administratifs et les services de livraison souvent trop chers ou inadaptés sont autant d'éléments qui restreignent la capacité des détaillants à se déployer au-delà de leurs frontières. La logistique et la livraison figurent parmi les préoccupations principales tant des acheteurs que des détaillants du commerce en ligne au sein de l'UE. En 2012, les discussions du Forum des utilisateurs des services postaux ont souligné l'importance, pour les détaillants, de disposer de services de livraison de qualité, c'est-à-dire des délais respectés, un réseau de transport transparent et efficace, la disponibilité de systèmes de traçage et de suivi, etc. Des éléments qui sont toujours d'actualité.
2. La facilité et la commodité des paiements en ligne sont également essentielles pour le développement des ventes transfrontalières. Avec les systèmes existants, les détaillants doivent envoyer le produit avant de recevoir le paiement et il est impossible de vérifier l'identité de l'acheteur. Les paiements doivent devenir vérifiables électroniquement et mieux sécuriser.

3. En ce qui concerne les aspects relatifs à la protection des données, le Groupe a souligné la nécessité d'engager un dialogue approfondi avec les opérateurs économiques et de prendre des mesures visant à garantir le droit fondamental des consommateurs à la protection de leurs données à caractère personnel. Il est important que tout abus de ces dernières soit strictement interdit. Toutefois, parallèlement, les entreprises devraient être autorisées à utiliser, de manière transparente à l'égard des consommateurs, les données leur permettant de fournir des prestations ou des produits de manière efficace ou d'améliorer leurs services. Une clarification de la loi applicable aux données B2B serait également la bienvenue.

4. Les plateformes jouent également un rôle central dans le développement du commerce électronique, au profit à la fois des consommateurs (qui peuvent accéder à une large offre de produits et de services) et des détaillants (qui peuvent renforcer leur présence sur le marché). En pratique, il s'avère toutefois que certaines plateformes fonctionnent comme des gardes-barrières qui restreignent l'accès aux marchés à d'autres acteurs, en particulier aux petits détaillants. Par conséquent, il est important de garantir que le comportement de plateformes qui, sur le marché, disposent d'un pouvoir considérable, n'empêche pas le développement de plateformes en tant que modèle d'entreprise. Cette question est toutefois extrêmement complexe, puisqu'aujourd'hui, la notion de plateforme est utilisée pour désigner bon nombre de situations et de modèles d'entreprise différents. L'enquête sectorielle de la Commission sur le commerce électronique permettra de clarifier la situation du marché.

5.5. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

L'identification des difficultés transfrontalières auxquelles sont exposés les détaillants exploitant des magasins physiques ainsi que le développement du commerce électronique présente des incidences importantes pour les décideurs politiques, dont les principales sont reprises ci-dessous.

• **Le facteur « taille » : les PME sont les principales victimes de la fragmentation juridique**

Les détaillants doivent bénéficier d'une envergure et d'une stabilité suffisantes pour s'étendre au-delà de leurs frontières. Il s'agit d'un aspect important à la fois pour les détaillants exploitant des magasins physiques et pour les acteurs du commerce électronique qui souhaitent le faire, mais cela s'avère plus difficile pour les PME du commerce physique. Parmi les difficultés auxquelles font face les PME, citons :

- Le manque d'accès aux financements et la faible capacité à négocier avec les établissements financiers, des niveaux d'endettement insoutenables et une ignorance des opportunités de financement.
- Le manque de visibilité dans la sphère numérique, qui s'opère souvent au travers de grandes plateformes onéreuses, et le coût trop élevé des investissements technologiques nécessaires.
- Le manque de transparence et d'harmonisation législative concernant les investissements dans les sites au niveau national, régional ainsi que local/municipal constitue un obstacle à la facilitation de l'expansion des activités de commerce de détail.
- Un obstacle qui concerne tout particulièrement les PME découle de la complexité des régimes de vente à distance, qui contraignent les entreprises à déclarer la TVA sur la base de la destination plutôt que sur celle de l'origine.

• **Les différences culturelles subsistent : fournir des informations au niveau Benelux**

Les différents pays Benelux sont encore marqués par d'importantes différences culturelles. Bien que les décideurs politiques pensent qu'ils ne peuvent pas y faire grand-chose, leur rôle de moteurs dans la réussite du commerce de détail leur permet d'aider à surmonter ces différences. Ils peuvent par exemple contribuer à répertorier certaines sensibilités culturelles et à les expliquer aux détaillants qui arrivent sur leur marché tout en s'efforçant d'accueillir, de s'adapter ou, du moins, d'expliquer les nouvelles influences culturelles qui suivent l'arrivée de nouveaux détaillants.

• **Cerner les différences législatives**

Les différences législatives entraînent des difficultés transfrontalières pour les détaillants. Ces différences importantes peuvent être très transparentes ou difficiles à cerner et donc faciles à surmonter ou difficiles à gérer. Parmi celles qui sont les plus pertinentes pour les décideurs politiques, citons :

- La mesure dans laquelle la législation est appliquée strictement ou est sujette à interprétation

- Les différences législatives régionales au sein d'un même pays
- Les différences dans la législation nationale en fonction des domaines
- Les politiques promotionnelles et les moyens de paiement

• **Aborder les questions de l'approvisionnement dans un contexte Benelux**

Les restrictions territoriales de l'offre empêchent les détaillants d'acheter des biens identiques de manière transfrontalière au sein d'un point central avant de les distribuer ensuite dans d'autres États membres. Pour les détaillants, les conséquences peuvent être lourdes en ce qui concerne l'efficacité des coûts d'approvisionnement et l'accès aux gammes de produits adéquates. Cette question a déjà été soulevée à maintes reprises et occupe une place de premier plan parmi les préoccupations politiques.

• **Mettre en place un cadre (juridique) commun pour le commerce électronique**

La fragmentation juridique est un élément qui entrave tout particulièrement le développement du commerce électronique transfrontalier. Les coûts liés à la fragmentation juridique sont tels que de nombreuses entreprises sont aujourd'hui réticentes à vendre leurs produits à l'étranger, ce qui, au bout du compte, ne profite pas aux consommateurs qui souhaiteraient acheter des produits en ligne issus d'autres États membres, mais ne le peuvent en pratique. Les principaux aspects appelant des améliorations sont les suivants :

- La facilité et la commodité des paiements en ligne sont également essentielles pour le développement des ventes transfrontalières. Il est nécessaire de mettre en place des moyens permettant de lutter contre les fraudes et les non-paiements dans le cadre des ventes transfrontalières.
- La législation relative aux consommateurs a également son importance. Les avancées visant à faciliter le respect des différentes lois ayant trait à la protection des données, de la vie privée, des consommateurs et du droit des contrats doivent devenir prioritaires.
- Une autre préoccupation s'articule autour de la levée de l'incertitude juridique et de la méconnaissance générale des règles de TVA, de l'importance des coûts de comptabilité et d'administration liés à la TVA et de la difficulté des procédures d'enregistrement et de déclaration de la TVA.
- Enfin le commerce électronique est confronté à d'importants obstacles en ce qui concerne la qualité et la transparence des services de logistique et de distribution.



6

**DANS L'ESPRIT D'UN
DÉTAILLANT : COMMENT
SE DÉPLOYER DANS
LE BENELUX ?**

6.1. PRINCIPALES STRATÉGIES D'EXTENSION TRANSFRONTALIÈRE

La croissance internationale est poursuivie normalement soit par des acquisitions, soit par le biais de la croissance organique. Les deux posent des difficultés spécifiques.

Il est difficile de pénétrer sur des marchés étrangers développés à travers l'acquisition d'entreprises locales, car rares sont les détaillants qui souhaitent les vendre. En outre, faire prospérer une acquisition semble plus facile à dire qu'à faire. Malheureusement, les expansions fondées sur la croissance organique sont tout aussi difficiles en raison des coûts immobiliers, de la concurrence établie et du manque de sites appropriés.¹¹⁸

Il n'existe toutefois pas de troisième solution, si bien que les détaillants du Benelux qui souhaitent s'étendre au-delà de leurs frontières doivent choisir une de ces deux stratégies.

Lidl, Hunkemöller et Delhaize ont pénétré le marché luxembourgeois en ouvrant des magasins, par exemple (croissance organique). Ce fut également le cas de Hema en Belgique, avec l'ouverture de deux magasins tests. Elle a ensuite acheté Sarma à JC Penney afin de gagner en envergure.

Albert Heijn a pénétré le marché belge en transformant un magasin exploité indépendamment en franchise, puis a poursuivi sa croissance de manière organique. Les détaillants belges Fiets ! et Aveve ont pénétré le marché néerlandais à travers une acquisition.

Dans les cas où il est important d'atteindre une taille appropriée dans des délais limités pour que le concept soit viable, on privilégie les acquisitions à la croissance organique. Cependant, il peut être difficile de rester fidèle au concept original dans le cadre de l'acquisition d'un détaillant existant situé de l'autre côté de la frontière. À cet égard, on observe l'adoption de différentes approches. Il est tout d'abord possible de racheter un détaillant existant et de tenter d'imposer l'originalité de son propre concept. Cela présente l'inconvénient de potentiellement entraîner la déception des anciens clients. Aveve, par exemple, a énormément peiné en raison de cette stratégie, notamment car les deux concepts, « nouveau » et « ancien », portaient sur des centres de jardinage.

Pour Hema, en revanche, la stratégie s'est avérée payante, notamment car le « nouveau » type de magasin (grande surface généraliste) différait de celui qui avait été acquis (l'accent était alors nettement mis sur la mode).

Le groupe belge FNG a acheté des concepts néerlandais afin de pouvoir accéder au marché des Pays-Bas. Ceux-ci n'ont pas été transformés en concepts FNG existants, mais, à l'inverse, lancés en Belgique. Parallèlement, FNG a immédiatement bénéficié de conseils d'experts sur le marché néerlandais qui lui ont permis de développer ce dernier pour des concepts belges.

Autre manière de pénétrer le marché : inciter un franchisé principal à développer le nouveau marché. Ainsi, la chaîne belge Ellis Gourmet Burger s'est lancée aux Pays-Bas à travers des franchises. L'avantage, c'est que le franchisé local connaît son marché, assume les risques et doit investir ses propres ressources. L'inconvénient, c'est que la réussite dépend d'une partie tierce, à savoir le franchisé.

Cette stratégie d'entrée se fonde sur l'« exclusivité géographique ». L'essor rapide du commerce électronique transfrontalier, en particulier lorsque le géoblocage deviendra illégal, rend la situation moins attrayante pour le franchisé principal, qui risque de subir la concurrence d'une boutique en ligne proposant la même marque.

6.2. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE COMME POINT DE DÉPART

On observe une tendance relativement récente qui consiste, pour les détaillants exploitant des magasins physiques qui souhaitent pénétrer un marché étranger, à lancer une boutique en ligne ciblant ce dernier.

Le principal défi porte sur la génération de trafic. En fait, dans le monde omnicanal que l'on connaît, les détaillants exploitant des magasins physiques utilisent souvent leurs établissements et tous les autres moyens de communication à leur disposition pour faire la promotion de leur boutique en ligne. Toutefois, dans le cadre de l'entrée sur un marché étranger réalisée exclusivement à travers une boutique en ligne, sans magasins physiques, cette option n'est pas disponible.

¹¹⁸ Corstjens, M. and Lal, R. (2012), Retail Doesn't Cross-borders: Here's Why and What to Do about it, Harvard Business Review, avril, 9 pp.

Il existe un large consensus sur le fait que, dans la plupart des cas, l'ouverture de magasins tests physiques peut s'avérer moins coûteuse que l'appui sur le marketing numérique pour augmenter le trafic sur une boutique en ligne jusqu'alors inconnue.

Il semble que l'exception soit le cas dans lequel le détaillant bénéficie déjà d'une certaine notoriété au sein du marché étranger. Les grands magasins De Bijenkorf, par exemple, sont bien connus des touristes qui visitent Amsterdam. Cette situation a incité la chaîne à ouvrir sa boutique en ligne aux consommateurs belges.

Autre solution efficace : intégrer un marché en ligne tel que Bol.com Plaza. Il faut certes verser une commission à cette dernière, mais on peut ensuite tirer profit du trafic qu'elle génère.

Ainsi, le détaillant flamand Torfs, spécialisé dans les chaussures, dispose de sa propre boutique en ligne pour les Pays-Bas, mais a décidé de lancer ses ventes de sacs à main à travers Bol.com afin de toucher un public plus large et de renforcer la notoriété de la marque.

Les pure players dans le commerce électronique font face aux mêmes types de défis. Ils doivent également renforcer la fréquentation de leur boutique en ligne et leur choix peut se porter sur l'affiliation à un marché en ligne. Ainsi, Kinderenkonink.be effectue des ventes directes aux Pays-Bas, mais également à travers Bol.com Plaza.

6.3. LES FACTEURS DE LA RÉUSSITE TRANSFRONTALIÈRE

Avant même la mise en œuvre d'une stratégie de croissance transfrontalière, on considère qu'il est fondamental de disposer de connaissances appropriées du marché afin de pouvoir réaliser une évaluation coûts-avantages adéquate.

Par ailleurs, l'ensemble des détaillants transfrontaliers soulignent l'importance capitale de l'équipe mise en place pour gérer le développement du marché transfrontalier. Elle doit se composer de manière équilibrée, comportant à la fois des individus qui maîtrisent le concept du magasin et d'autres qui connaissent bien le marché local. Ainsi, pour le

développement sur le marché belge, Albert Heijn emploie des équipes mixtes dont les membres sont recrutés soit pour leur expérience du concept, soit pour leur connaissance du marché belge du commerce de détail. De plus, dans le cadre du processus de recrutement, l'accent était essentiellement placé sur le contenu du poste plutôt que sur l'image de marque de bon employeur d'Albert Heijn. Les candidats n'ont en effet appris le nom de l'entreprise qu'au cours de l'avant-dernière phase de sélection.

Toutefois, attirer et recruter les individus adéquats n'est pas chose aisée. Exemple : pour le lancement de leurs concepts aux Pays-Bas, les magasins de prêt-à-porter Lola&Liza étaient à la recherche d'un PDG néerlandais. Mais il est difficile de recruter une personne capable de gérer des dizaines de magasins (l'objectif à long terme) lorsque durant la phase initiale, elle est seulement chargée de deux magasins pilotes.

Autre moteur important mis en avant pour la réussite transfrontalière : une grande ouverture au marché local. Lidl, par exemple, grâce à la souplesse et à la compréhension dont elle a fait preuve sur le marché luxembourgeois, a pris conscience de l'existence d'une importante présence portugaise. En écoutant très attentivement le marché local et en interagissant avec lui, l'entreprise a su saisir l'occasion qui se présentait à elle et en tirer profit en adaptant son assortiment et sa communication marketing afin de cibler cette importante communauté locale.

6.4. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Les incidences politiques suivantes se rapportent aux thématiques abordées dans ce chapitre :

- **Disponibilité d'informations Benelux spécifiques au secteur du détail**

Il est important que les décideurs politiques comprennent la manière dont les détaillants gèrent actuellement leur expansion transfrontalière et les stratégies qui s'offrent à eux. Pour les détaillants, il peut être bénéfique d'évoluer dans un cadre dans lequel différentes stratégies sont possibles, par exemple la croissance organique, les fusions, les acquisitions ou la conclusion de contrats de franchise. Le fait de disposer d'un aperçu

transparent d'informations spécifiques aux pays et des difficultés transfrontalières se rapportant à ces diverses stratégies contribue à la réussite des activités transfrontalières.

- **Le commerce électronique comme point de départ pour se déployer dans le Benelux**

Étant donné que pour les détaillants, le commerce électronique constitue de plus en plus un point de départ pour le lancement de leurs activités dans un pays particulier, les incidences politiques de développement de celui-ci présentées dans le chapitre précédent ont également toute leur importance ici. Elles sont reprises ci-dessous. La fragmentation juridique est un élément qui entrave tout particulièrement le développement du commerce électronique transfrontalier. Les coûts liés à celle-ci sont tels que de nombreuses entreprises sont aujourd'hui réticentes à vendre leurs produits à

l'étranger, ce qui au bout du compte ne profite pas aux consommateurs qui souhaiteraient acheter des produits en ligne issus d'autres États membres, mais ne le peuvent en pratique. Pour stimuler le commerce électronique transfrontalier, bon nombre d'acteurs soulignent l'importance de nombreux domaines appelant des améliorations législatives.

- **Le Benelux comme laboratoire des règles européennes**

Les décideurs politiques du Benelux devraient utiliser cet aperçu en vue d'élaborer un ensemble de règles applicables au commerce de détail mieux coordonné et, dans l'idéal, commun. Pour ce qui est du commerce électronique, on peut se baser sur les propositions européennes actuelles concernant le marché intérieur numérique, notamment la livraison des colis et le géoblocage.





7

**SOLUTIONS POUR GÉNÉRER
DAVANTAGE DE VALEUR AJOUTÉE
SUR LE MARCHÉ DU DÉTAIL DU
BENELUX : ÉLIMINER LES PRINCIPAUX
OBSTACLES AU COMMERCE
DE DÉTAIL BENELUX
TRANSFRONTALIER**

7.1. TROIS SITUATIONS TYPIQUES

Ce chapitre propose des solutions à certains des principaux défis identifiés précédemment. Avant de mettre celles-ci en avant, il est toutefois important de rappeler que leur impact et leur pertinence sont fonction de la nature des situations en question. Les détaillants transfrontaliers peuvent être classés en trois catégories principales.

Premièrement, les « nouveaux arrivants », par exemple les détaillants qui déploient leurs activités au-delà de leurs frontières ou qui envisagent de le faire. Leur expérience en la matière est limitée, voire inexistante. Le fait de stimuler l'expansion au-delà des frontières et de supprimer les obstacles entraînera une hausse du nombre de détaillants actifs dans plusieurs États membres du Benelux, qui parviendront ainsi à surmonter la difficulté de l'internationalisation et donc, en définitive, de relever de la deuxième catégorie.

Deuxièmement, les détaillants « établis » sur le plan transfrontalier, c'est-à-dire ceux qui réalisent déjà des activités dans le Benelux ou ailleurs. La suppression des obstacles conduira à une baisse des coûts d'exploitation. Si ces acteurs parviennent actuellement à surmonter les différents obstacles, l'absence d'un marché intérieur du détail Benelux est source de frustration, de perte de temps et de coûts d'exploitations supplémentaires. Encourager la compétitivité de ces détaillants leur permettra de proposer des prix moins élevés aux consommateurs, d'établir une entreprise stable au sein du marché Benelux plus rapidement et, partant, d'être plus enclins à s'étendre au-delà de ce dernier. Il en va de même pour les détaillants internationaux hors Benelux, qui seront plus disposés à établir leur siège régional ou continental au Benelux et donc à utiliser ce marché pour la mise à l'essai de nouveaux concepts.

Troisièmement, les « détaillants frontaliers », c'est-à-dire ceux qui sont situés à proximité d'une frontière. Il s'agit souvent d'entreprises de petite taille qui ne visent pas une croissance énorme, mais qui n'en sont pas moins confrontées à l'impact de ces défis transfrontaliers, qui les affectent considérablement.

Ci-dessous, nous avons regroupé en quatre catégories les obstacles empêchant la stimulation du commerce de détail transfrontalier au Benelux. Le tableau ci-dessous synthétise leur impact sur les trois types de détaillants.

Tableau 6 :

obstacles empêchant la stimulation du commerce de détail transfrontalier

Problème	« Nouveaux arrivants »	« Établis »	« Détaillant frontalier »
Manque de connaissances	Très important	Moins important	Très important
Taille restreinte	Très important pour les petites entreprises, également important dans les pays d'origine de plus petite taille	Moins important	Très important pour les petites entreprises, également important dans les pays d'origine de plus petite taille
Complexité des règles et lois, absence de marché unique	Très important	Très important	Très important
Absence de modèles à imiter	Important	Moins important	Moins important

7.2. CRÉATION ET DIFFUSION DE CONNAISSANCES

Le manque de connaissances constitue l'un des principaux défis auxquels est confronté le commerce de détail transfrontalier. Pour réduire la fracture actuelle en la matière, on propose les situations suivantes, détaillées ci-dessous : la création de réseaux commerciaux pertinents, la mise en place d'un centre de connaissances transfrontalier virtuel dédié et la réduction de la complexité de la législation.

Ce problème ainsi que la solution proposée trouvent leur origine dans le fait que les entreprises et les autres acteurs associés n'ont généralement pas de représentants dédiés travaillant aux aspects transfrontaliers du secteur. Par ailleurs, les entreprises souhaitent et doivent avoir voix au chapitre quant à la manière dont on « permet » la réalisation des activités de détail transfrontalières.

Il semble pertinent de confier ce rôle spécifique au Secrétariat général de l'Union Benelux ainsi qu'aux représentants sectoriels ou aux organisations commerciales nationales tels que la Chambre de commerce.

LA CRÉATION DE RÉSEAUX COMMERCIAUX PERTINENTS

De quoi s'agit-il ?

Les réseaux commerciaux pertinents réunissent des dirigeants d'entreprise, des chefs de projet et d'équipe, des experts fonctionnels, des consultants, des universitaires, etc. en vue de débattre de thématiques qui sont au premier plan des préoccupations des entreprises. S'agissant du commerce de détail transfrontalier, les dirigeants d'entreprise ont fait part de leur nécessité de discuter de manière approfondie de sujets pertinents dans le cadre de tels réseaux et ont manifesté leur dynamisme à cet égard. En outre, il a été suggéré d'intégrer des dirigeants d'entreprise dans ces réseaux à travers des stages et des échanges frontaliers au sein d'entreprises actives dans le secteur ou entre elles.

Un exemple ?

Le site web thuiswinkel.org illustre parfaitement ce genre de réseaux commerciaux pertinents. Il a été créé pour constituer une source d'information et d'inspiration ainsi que pour échanger des idées quant à la manière d'aborder les difficultés liées au commerce électronique. Ses activités ciblent de multiples acteurs : des dirigeants, des décideurs politiques et des consommateurs. Par ailleurs, en pratique, il est déjà courant de faire appel à des collègues non concurrents afin de prendre connaissance des bonnes (et des mauvaises) pratiques ainsi que d'informations particulières telles que les habitudes qui ont cours au sein du marché transfrontalier visé.¹¹⁹ En outre, la mise sur pied de tels réseaux destinés au commerce de détail transfrontalier peut également aider à renforcer la visibilité nécessaire pour convaincre les partenaires des chaînes d'approvisionnement d'investir et de soutenir les initiatives transfrontalières en conséquence.

Les principaux acteurs concernés ?

Les principaux acteurs participant à la création de ces réseaux sont avant tout les dirigeants, des représentants sectoriels et les experts. Il est également possible d'inclure les établissements d'enseignement.

Il semble que le groupe cible le plus important de cette solution soit les PME de vente au détail, aussi bien celles exploitant des magasins physiques que se livrant au commerce électronique, puisque ce sont elles qui ont l'accès le plus restreint aux connaissances essentielles portant sur les aspects transfrontaliers et qui ont le moins de moyens à leur disposition.

METTRE SUR PIED UN CENTRE D'EXPERTISE TRANSFRONTALIER « VIRTUEL » DÉDIÉ

De quoi s'agit-il ?

La création et le développement d'un centre d'expertise transfrontalier virtuel dédié s'inscrivent dans le droit fil des réseaux commerciaux et constituent des compléments à ceux-ci. Il pourrait servir de point de contact Benelux central permettant de trouver des méta-informations (indiquant où chercher certains types de données) ainsi que des informations factuelles et d'acquérir des connaissances en matière de commerce de détail transfrontalier. Ces informations peuvent être communiquées au niveau des hauts dirigeants, de la direction intermédiaire et des experts de domaine fonctionnels. Cette initiative peut être lancée dans le cadre de centres d'expertise nationaux existants et serait donc « virtuelle ». Chaque pays dispose de tels centres axés sur les exportations qui devraient être interconnectés par voie virtuelle et peuvent être hébergés par les organisations de représentation existantes du secteur du détail.

Un exemple ?

La plateforme de partage de connaissances Shopping Tomorrow constitue un exemple pertinent qui s'inscrit en complément de thuiswinkel.org. Elle a été mise sur pied en vue d'échanger des informations, des connaissances et des mesures concrètes ayant trait à l'évolution des comportements des consommateurs, aux nouvelles technologies et au développement du marché international. Notons également l'existence de l'académie électronique de Thuiswinkel, un portail éducatif sur le commerce électronique qui jette un pont entre les pratiques éducatives et commerciales. Par ailleurs, les Pays-Bas prennent des mesures visant à encourager la diffusion de connaissances sur les exportations auprès des détaillants à travers les plateformes existantes de l'Office national pour l'entreprenariat, du ministère des Affaires étrangères et de la « plateforme des entrepreneurs ».¹²⁰

¹¹⁹ Entretien d'expert avec Frederik Wybo (30/03/2016)

¹²⁰ <https://www.thuiswinkel.org/data/uploads/Belangenbehartiging/retailagenda.pdf> (26/03/2016)

.....
Étude de cas :

Point d'entrée virtuel pour le commerce de détail au Luxembourg¹²¹

Le ministère de l'Économie luxembourgeois a dévoilé le « Pakt Pro Commerce », une stratégie conçue pour stimuler et développer le commerce de détail. Ce plan a été présenté en collaboration avec la Chambre de commerce et la CLC (Confédération luxembourgeoise du Commerce). Le gouvernement souhaite doper ce secteur clé de l'économie luxembourgeoise qui emploie quelque 23 000 personnes au sein de 3 150 entreprises. L'une des mesures prévues porte sur la création d'une base de données commune faisant office de registre du commerce de détail. Outre qu'elle fournira un aperçu plus clair du secteur sur le plan des statistiques, elle servira d'outil de gestion pour les membres du pacte dans le cadre de la gestion d'immeubles vacants, par exemple. Cette stratégie vise également à encourager la numérisation en servant de « (point) d'entrée virtuel au Luxembourg », explique Francine Cloener, secrétaire d'État à l'Économie.

.....
Les principaux acteurs concernés ?

Les principaux acteurs à intégrer sont les dirigeants d'entreprise, les représentants sectoriels, les experts de domaine et les établissements d'enseignement. Notons que si les experts peuvent jouer un rôle de soutien considérable pour les centres d'expertise, il est important que la dépendance des dirigeants d'entreprises du détail à leur égard ne soit pas trop importante.

Ici aussi, il semble que le groupe cible le plus important de cette solution soit les PME de vente au détail, aussi bien celles exploitant des magasins physiques que se livrant au commerce électronique.

SIMPLIFIER LA LÉGISLATION

De quoi s'agit-il ?

La complexité de la législation génère des risques, mobilise le temps et l'attention de la direction et entraîne des frais additionnels, dus par exemple à la consultation d'experts et aux erreurs commises. Certains domaines législatifs sont mis en avant plus que d'autres pour leur complexité excessive. En outre, la législation est parfois imprécise, voire contradictoire. Les principales causes sont les suivantes :

- Existence de différents niveaux d'initiative législative et exécutive
- Évolution historique de la complexité de la législation
- Réflexe de protection du marché national

.....
Un problème d'ordre général réside dans la « surréglementation » de règles européennes à laquelle se livrent des États membres de l'UE dans le domaine, par exemple, de la qualité des produits, des exigences en matière d'étiquetage et d'intégrité ou encore d'assortiment. Ces exigences vont souvent au-delà de celles imposées par l'UE et visent fréquemment à cadrer avec les pratiques habituelles de producteurs nationaux établis. Cependant, elles font inutilement augmenter les coûts liés aux activités transfrontalières. Ces règles nationales, qui s'ajoutent aux dispositions de l'UE (déjà conçues pour offrir un degré de protection suffisant aux consommateurs) sont souvent disproportionnées par rapport aux objectifs qu'elles prétendent poursuivre, à savoir la sécurité publique et la protection des consommateurs. C'est pourquoi elles créent des obstacles considérables aux investissements transfrontaliers pour les entreprises de vente au détail.¹²²

.....
Un exemple ?

Notre étude met en évidence plusieurs difficultés importantes qui s'imposent aux détaillants souhaitant déployer leurs activités au sein du Benelux. Elles ont trait à la rigidité, aux restrictions et aux différences que présente la législation des différents pays du Benelux en ce qui concerne différents domaines de la gestion d'entreprise. Ces derniers sont, notamment, l'emploi et les conditions de travail, les activités de la chaîne d'approvisionnement, le commerce électronique, l'établissement commercial, l'assortiment de produits, la gestion financière et la comptabilité ainsi que l'exploitation des magasins. Le chapitre 7.4. aborde plus en détail la question des difficultés législatives et de leurs éventuelles solutions.

Réduire la complexité de la législation revient à supprimer l'une des causes fondamentales justifiant la nécessité de disposer de connaissances.

Les principaux acteurs concernés ?

En ce qui concerne la réduction de la complexité législative, les principaux acteurs concernés sont les branches législative et exécutive aux niveaux local, régional, national et européen ainsi que les représentants du secteur de la vente au détail.

¹²¹ Luxemburger Wort (15/04/2016), A pact to boost Luxembourg's retail sector.

¹²² Ahold Europe (2013), Submission of Royal Ahold to the consultation of the European Commission on the Green Paper on unfair trading practices in the business food and non-food supply chain in Europe, 14 pp.

Cette solution semble extrêmement pertinente pour tous les types de détaillants : PME, grands détaillants du Benelux, investisseurs internationaux ainsi qu'exploitants de magasins et acteurs du commerce électronique

REMARQUE

S'agissant de la création de connaissances et de la diffusion des initiatives, il est important de souligner le rôle potentiellement central des organisations sectorielles (p. ex. Comeos, Detailhandel Nederland et la CLC) ainsi que d'organisations commerciales telles que la Chambre du commerce. S'il semble capital de disposer d'un réseau et d'un centre d'expertise qui soient les plus proches possible des entreprises et de leur secteur respectif, les organisations susceptibles de faciliter les démarches peuvent différer selon les pays. De surcroît, le secteur doit bénéficier d'une ampleur suffisante et compter de nombreux membres afin que l'approche adoptée puisse être spécifique à celui-ci et non intersectorielle. Au niveau national, les organisations sectorielles et commerciales doivent aider les entreprises à accéder aux marchés transfrontaliers et à les gérer. Au niveau international, elles doivent établir et maintenir des contacts horizontaux avec leurs homologues transfrontaliers.

Étude de cas

d'un centre d'expertise : l'ESRC Retail Sector Initiative du Royaume-Uni¹²³

En 2013, le Conseil britannique de financement de la recherche économique et sociale a annoncé un appel à projets collaboratifs et à activité d'échange de connaissances ciblé de 2,5 millions de livres qui permettra de maximiser l'impact de la recherche économique et sociale sur le secteur du commerce de détail. Outre son financement propre des Opportunités d'échange de connaissances, le Conseil exploitera d'autres programmes de recherche existants, notamment en collaboration avec le Conseil stratégique pour les technologies du Royaume-Uni afin de s'allier aux 4 000 entreprises de la communauté et de proposer un vaste programme de Partenariats de transfert de connaissances ayant trait à la vente au détail (<http://www.ktponline.org.uk/>). Ces derniers offrent aux sociétés du secteur la possibilité de travailler

en partenariat avec une institution universitaire de manière à acquérir des connaissances et une expertise auxquelles elles n'ont pas accès à l'heure actuelle, de relever les défis auxquels elles font face et d'ancrer l'innovation durable dans leurs activités.

Une base de données de partenaires des initiatives du secteur du commerce de détail permet aux différents acteurs de trouver des partenaires adéquats en fournissant des détails portant sur les intérêts de recherche ainsi que des coordonnées afin de favoriser les contacts directs entre les participants.

7.3. GAGNER EN ENVERGURE

Un deuxième obstacle se dresse face au bon développement des activités de détail transfrontalières : le manque d'envergure des détaillants opérant dans un seul pays du Benelux. Pour combler celui-ci, on propose les situations suivantes, détaillées ci-dessous : l'élaboration d'instruments permettant de couvrir les risques financiers et de renforcer l'envergure administrative.

Le Secrétariat général de l'Union Benelux apparaît comme l'acteur tout désigné pour assurer ce rôle spécifique, en particulier en ce qui concerne la coordination du renforcement de la capacité administrative au sein du Benelux.

Le groupe cible le plus important à cibler dans ce cadre semble être les PME de vente au détail des petits pays, qu'elles exploitent des magasins physiques ou se livrent au commerce électronique.

COUVRIR LE RISQUE FINANCIER

De quoi s'agit-il ?

Bon nombre de détaillants qui entrent sur un marché étranger ne sont pas en mesure de couvrir leur risque financier. En effet, les pertes essuyées dans le cadre d'opérations menées en dehors du marché national ne sont pas aisément (voire pas du tout) déductibles du bénéfice imposable sur ce dernier. Cette situation accentue le risque financier inhérent au développement à l'international. Voici quelques suggestions permettant de surmonter ce problème :

¹²³ Union européenne (2013), rapport final du groupe d'experts sur l'innovation dans le secteur du commerce de détail, 44 pp. Consulté en ligne le 11/06/2016, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf

- Une garantie gouvernementale concernant certains prêts aux sociétés destinés aux détaillants de petite et moyenne taille (avec un nombre d'employés et un chiffre d'affaires limites)
- Une assurance-crédit pour les investissements transfrontaliers
- La simplification de la déductibilité des pertes liées au développement transfrontalier (sans nécessiter l'embauche d'experts en comptabilité internationale très coûteux)

.....
« En matière d'initiatives transfrontalières, on a 80 % d'échec » – Vic Ragoen, SVP du groupe Darty¹²⁴
.....

Exemple ?

La promotion des exportations offre de bons exemples d'instruments consacrés à la couverture du risque financier. En Belgique, par exemple, le Ducroire est un assureur-crédit public qui couvre les entreprises et les banques contre les risques politiques et commerciaux liés aux transactions commerciales internationales. De façon analogue, le Tax Shelter belge est une incitation fiscale approuvée par le gouvernement conçue pour encourager la production d'œuvres audiovisuelles en Belgique. Ce système est ouvert aux productions belges ainsi qu'aux coproductions internationales (essentiellement européennes) certifiées avec la Belgique. Les trois parties concernées bénéficient de cette situation : le producteur se voit proposer un financement très intéressant de ses projets, l'investisseur profite d'une exonération fiscale à travers un investissement quasiment sans risque, et l'État belge bénéficie d'un accroissement de l'activité économique et des dépenses.¹²⁵

Acteurs ?

Les décideurs politiques, les établissements financiers et les organisations sectorielles sont les principaux partenaires concernés par l'approfondissement des instruments de couverture de ce type.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ ADMINISTRATIVE

De quoi s'agit-il ?

Bon nombre d'entreprises désireuses de se lancer dans des opérations transfrontalières font face à une charge administrative aussi lourde qu'inédite. Celle-ci est extrêmement importante d'entrée de jeu, même dans le cas d'activités très limitées. Une solution éventuelle réside dans la création d'une forme de société Benelux présentant des possibilités juridiques similaires à celles des SPRL, BV, SARL, SA, BA, etc. spécifiques aux pays : il s'agit d'adopter l'ensemble des dispositions législatives du pays d'enregistrement (du moins pendant une période considérable). Cette nouvelle forme juridique présenterait l'avantage de ne devoir s'acquitter des procédures administratives de lancement qu'une seule fois et d'avoir un seul interlocuteur administratif concernant les impôts, la TVA, etc. Toutefois, cette idée présente un inconvénient éventuel (comme l'a montré récemment l'expérience de la « société européenne » [voir ci-dessous]) : il est probable que la mise sur pied d'une telle forme juridique commune aux différents pays nécessite un processus long et que son utilisation soit limitée, en particulier lorsque le domaine concerné est lui-même d'une ampleur très restreinte.

Une autre idée consiste à mettre en place une « zone franche réglementaire provisoire », l'objectif étant que durant une période limitée, par exemple lors des deux premières années d'activité dans le nouveau pays, les entreprises qui se déploient au niveau transfrontalier soient uniquement soumises à la législation de leur pays d'origine. On peut désigner cette démarche sous le nom d'instrument de « contrôle par le pays d'origine ». Par ailleurs, cette initiative peut être déclinée pour s'appliquer uniquement à certains domaines, par exemple pour une PME qui, pendant la première année de son déploiement transfrontalier, serait autorisée à gérer ses formalités relatives à la TVA sur son marché intérieur.

Exemple ?

Il existe une société dite « européenne ».¹²⁶ Les principaux motifs justifiant sa raison d'être sont similaires à ce qui est proposé ci-dessus :

- Simplification et réduction du coût de l'exploitation d'une entreprise déployée sur plus d'un pays de l'UE Il est par exemple possible de regrouper les activités au sein d'un label européen unique.

¹²⁴ Entretien d'expert avec Vic Ragoen (31/03/2016)

¹²⁵ <http://www.screenflanders.be/en/film-commission/production-guide/financing-incentives/tax-shelter> (27-04-2016)

¹²⁶ http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/european-company-legal-form/index_fr.htm (26/04/2016)

- Renforcement de la mobilité sur le marché unique. Il est par exemple possible de transférer le siège social vers un autre pays de l'UE sans devoir dissoudre la société.
- Un cadre destiné aux opérations transfrontalières permettant d'affecter les coûts étrangers aux opérations du marché d'origine. Il est par exemple possible d'associer des salariés employés dans plus d'un pays et d'exploiter l'entreprise sans mettre en place un réseau de filiales.

Le siège et la direction doivent être situés dans le même pays. La liquidation et les procédures d'insolvabilité sont régies par les lois de ce dernier.

Il est important de noter que ce système devrait permettre de déduire les pertes liées au lancement sur un marché étranger des bénéfices réalisés sur le marché d'origine dans le cadre de l'instrument de « contrôle par le pays d'origine » mentionné ci-dessus.

Acteurs ?

Les principaux acteurs concernés sont les décideurs politiques au niveau Benelux ainsi que les associations sectorielles ou commerciales.

7.4. HARMONISATION DE LA LÉGISLATION

Un troisième obstacle majeur se dresse face au bon développement et à la gestion efficace des activités de détail transfrontalières : l'absence d'une législation harmonisée pour les détaillants actifs dans plusieurs pays du Benelux. Afin d'améliorer la situation, nous proposons une liste d'initiatives législatives et exécutives susceptibles d'être mises en place. Si aboutir à une harmonisation pleine et entière de la législation constitue bien évidemment l'objectif final, il serait illusoire d'espérer l'atteindre sans renforcement préalable de la coordination et du principe de reconnaissance mutuelle, dont la mise en application se révèle incontournable. Les décideurs politiques n'auront d'autres choix que de passer par ces étapes. Le Secrétariat général de l'Union Benelux apparaît comme l'acteur tout désigné pour assurer la coordination de ces initiatives transfrontalières, en

veillant à accorder une attention toute particulière à l'interopérabilité des aspects législatifs et exécutifs inhérents au commerce de détail.

Ce défi et les solutions qui en découlent concernent tous les types de détaillants : PME ou grandes sociétés, boutiques physiques ou en ligne, sans oublier les investisseurs internationaux.

QUESTIONS LIÉES À L'HARMONISATION DE LA LÉGISLATION

La liste ci-après, qui n'a pas pour prétention d'être exhaustive, reprend quelques-unes des questions liées à l'harmonisation de la législation, qui entravent le bon développement et un fonctionnement efficace des activités transfrontalières.¹²⁷ Nous avons décidé de classer ces questions par domaine de gestion. Leur ordre d'apparition correspond au degré d'importance que revêt chaque domaine pour le détaillant « standard ». Cette hiérarchisation est toutefois susceptible de connaître des modifications pour les détaillants individuels.

.....

« Les réglementations en matière de travail et de chaîne d'approvisionnement sont essentielles à la création de valeur, puisque l'efficacité de notre personnel et de notre chaîne d'approvisionnement se situe au cœur du modèle d'entreprise du commerce de détail. Harmoniser ces domaines nous permettrait donc de lutter à armes égales. Les réglementations fiscale et administrative ne peuvent être ignorées. Vous n'avez d'autres choix que d'en prendre connaissance et de vous assurer de votre bonne conformité à leur égard. Toute solution susceptible de les harmoniser est la bienvenue et ne peut que contribuer à renforcer notre efficacité et notre gestion des coûts, bien qu'elles ne constituent pas l'essence de notre modèle d'entreprise. » – Frank De Moor, CEO Q-Park

.....

- Les détaillants doivent faire face à des réglementations rigides et coûteuses en matière d'emploi et de conditions de travail. De fortes disparités existent bien entendu en termes de coûts salariaux, mais de nombreuses autres difficultés (parfois plus cachées) doivent être prises en considération.

¹²⁷ Cette liste a été réalisée à l'aide des sources suivantes : entretiens avec des administrateurs de premier plan du secteur du détail en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg ; Detailhandel Nederland (2014), Inventarisatie Detailhandel Nederland – Benelux handelsbarrières (2015), Handelsbelemmeringen voor Kruidvat in België, présentation du 22/10/2015 ; Comeos (2014), Feuille de route 2014-2019, 3 pp.

Exemples :

- Le système de rémunération est extrêmement complexe, à plus forte raison qu'un maquis de subventions impose une externalisation partielle de la gestion des ressources humaines auprès de sous-traitants externes spécialisés (et donc onéreux).
 - L'insécurité juridique est très marquée et les frais administratifs liés au détachement du personnel sont nombreux. Il en résulte la création de contrats personnalisés, souvent pour des salariés à temps partiel.
 - Les détaillants sont confrontés à des situations différentes en matière d'horaires de travail, d'heures d'ouverture, et éprouvent des difficultés à trouver l'équilibre entre heures de travail et pics d'activité, ce qui rend parfois les choses difficiles lorsqu'ils souhaitent répéter leur concept de détail. Pour étayer cette idée, prenons le cas d'un grand détaillant international qui s'est vu infliger une amende parce que ses salariés en Belgique avaient décidé de commencer (de leur propre chef) 30 minutes plus tôt afin de s'assurer de pouvoir répondre au pic d'activité attendu.
 - Qui plus est, les réglementations en matière de travail diffèrent d'un pays à l'autre sur des éléments comme les règles d'indexation, les congés maladie, les démissions, les rapports annuels, etc.
- Des réglementations et contraintes disparates liées à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement entraînent des augmentations de coûts pour les détaillants. Exemples :
 - Les restrictions territoriales de l'offre, les restrictions liées à l'usage de véhicules de transports longs et lourds, l'incertitude et la complexité de la taxe kilométrique pour les transporteurs, les différentes réglementations et interprétations concernant le transport de biens dangereux, etc. minent l'efficacité du commerce transfrontalier.
 - Il existe des disparités majeures entre les réglementations relatives au commerce électronique. Exemples :
 - Les problèmes liés à la protection des données, les différences de prix pour les produits vendus en ligne et la livraison des colis imputables au passage des frontières et ne reflétant donc pas les coûts réels, les modalités différentes qui existent pour les paiements en ligne et les divergences entre les réglementations relatives aux sites web. À titre d'exemple, la réglementation néerlandaise oblige les vendeurs en ligne qui proposent de payer à l'avance (p. ex. avec iDEAL) à offrir également une méthode permettant un paiement ultérieur par le biais d'un système de carte de crédit beaucoup plus onéreux.
 - Par ailleurs, il s'avère impossible d'effectuer des ventes transfrontalières en ligne dans un pays sans posséder un site web dans ce même pays, affichant des dispositions et conditions appropriées (mais différentes) en matière de vente en ligne.
 - Sans compter que les vendeurs en ligne qui souhaitent opérer à l'étranger sont davantage exposés à des risques de fraude ou aux mauvais payeurs. Un pourcentage non négligeable de 69 % des détaillants néerlandais déclarent manquer de confiance à l'égard de la vente en ligne dans d'autres États membres européens. Ajoutons que parachever le marché interne du Benelux pourrait avoir pour effet de stimuler la croissance du commerce électronique et faire passer le nombre de détaillants néerlandais actifs dans le domaine du commerce en ligne de 15 à 57 %.¹²⁸
 - Les contraintes et les différences entre les réglementations relatives à l'établissement commercial sont responsables d'une grosse perte de temps. Pour garantir la réussite d'activités de détail, il s'avère primordial de choisir un lieu adéquat pour développer les activités et de les démarrer au bon moment. Pour ouvrir un nouveau magasin en Belgique, les détaillants doivent obtenir un permis socioéconomique pour lequel la procédure administrative (et d'appel ordinaire) peut prendre jusqu'à plusieurs mois. Les réglementations en matière d'établissement commercial sont souvent plus restrictives que les réglementations européennes, et aujourd'hui parfois même élaborées à un niveau régional ou local. Tout cela génère un ensemble précaire et disharmonieux de réglementations. Exemple : les conseils communaux ont le droit de limiter les possibilités commerciales dans certaines zones et disposent du pouvoir d'imposer toute une série de restrictions par le biais d'un code du commerce de détail.
 - L'offre des produits constitue un autre domaine soumis à de nombreux défis. Exemples :
 - Il a été calculé qu'harmoniser les normes d'étiquetage et d'emballage pourrait accroître le volume commercial de 30 à 60 %.¹²⁹ D'autres exemples comprennent les restrictions relatives aux canaux de distribution pour les produits pharmaceutiques, les exigences variables concernant l'étiquetage,

¹²⁸ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

¹²⁹ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

l'emballage et la composition des produits, les essais de produits qui sont valides dans un pays et non dans l'autre, les divergences relatives à la durée de garantie et à d'autres règles de protection des consommateurs telles que la protection de la vie privée et des données, les disparités concernant les obligations en matière de fin de vie et de recyclage, etc. Si l'on prend un détaillant belge, par exemple, celui-ci a l'obligation d'indiquer chaque année le volume des matériaux d'emballage qu'il utilise pour chaque produit. Cette obligation implique pour le détaillant de réaliser une analyse annuelle en concertation avec ses fournisseurs afin de couvrir les 19 catégories de matériaux d'emballage qu'il utilise. Nous assistons de surcroît à l'heure actuelle à une véritable prolifération des règles de traçabilité des produits, alors même que la mise en application de ces règles se révèle parfois pratiquement impossible d'un point de vue financier et opérationnel.

- La Déclaration des performances, législation DoP comme on l'appelle aussi, en est la parfaite illustration. Chaque produit de construction tombant sous le coup d'une norme européenne harmonisée, ou pour lequel une évaluation technique européenne a été délivrée, nécessite cette déclaration et doit être marqué CE. L'objectif visé est d'augmenter la transparence et d'améliorer le fonctionnement du marché unique. Néanmoins, cela signifie que de nombreux produits utilisés dans le domaine de la construction (p. ex. des briques, des vis, etc.) doivent être accompagnés d'un document attestant qu'ils sont conformes à toutes les réglementations s'y rapportant. Sans compter qu'un nouveau document doit être rédigé lorsque le produit est issu d'un autre lot de production. Il en découle des frais administratifs faramineux pour les détaillants, en plus de l'incertitude permanente quant à savoir s'ils respectent bien toutes les normes.
- Dans le cadre de la gestion financière et comptable de leurs activités, les détaillants doivent souvent composer avec des règles, interprétations, et applications différentes en matière de TVA ou de réglementation fiscale, toutes des contraintes qui rendent difficiles les opérations transfrontalières. La Commission européenne a ainsi calculé que l'adaptation à la réglementation nationale en matière de TVA coûte 8 000 euros par État membre à un entrepreneur.¹³⁰
- Les difficultés sont nombreuses : différentes tarifications TVA, rigidité variable des inspections, procédures différentes à prendre en considération, etc. Par exemple, chaque supermarché doit être enregistré auprès du bureau d'inspection TVA local de la région dans laquelle il est établi, ce qui entraîne des frais administratifs considérables. Dernièrement, la Commission européenne a proposé l'introduction d'un système électronique unique pour l'enregistrement et le paiement de la TVA. Il offrirait la possibilité aux détaillants de déclarer la TVA auprès d'un seul pays, notamment l'État de résidence.¹³¹ Le système existe déjà pour les produits en ligne, entraînant un désavantage concurrentiel pour les magasins physiques.
- L'exploitation commerciale et des magasins constitue un autre aspect majeur des activités de détail susceptible d'être affecté par les différences qui existent entre les législations.
 - Exemple : les règles encadrant la promotion au moyen de flyers ne sont pas claires. En Belgique, les coûts de distribution sont beaucoup plus élevés qu'aux Pays-Bas. D'une part, « Belgische Distributiedienst » détient une position de monopole sur le marché, et d'autre part, la base et le pourcentage de taxation, de même que le mode de perception, sont susceptibles de varier d'une ville à l'autre.
 - L'interdiction pour les supermarchés de transporter leurs déchets de nourriture au-delà des frontières constitue un autre exemple éloquent. La situation est regrettable au regard des systèmes de gestion des déchets, parfois plus efficaces, qui existent dans d'autres pays. Songez aux banques alimentaires aux Pays-Bas, notamment.
 - Les détaillants qui vendent des produits électroniques doivent s'astreindre au paiement d'une redevance pour l'élimination des batteries. Le problème est que là encore les règles peuvent varier d'un pays à l'autre en fonction des organismes qui en ont la charge.
 - La criminalité transfrontalière représente un autre problème spécifique à l'exploitation des magasins de détail. Pour ce qui concerne les magasins néerlandais, 35 % des pertes liées au vol en magasin sont imputables à des organisations criminelles étrangères.

¹³⁰ Commission Européenne, COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL ET AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN relative à un plan d'action en matière de TVA, Bruxelles, 07/04/2016 COM(2016) 148 final.

¹³¹ Commission Européenne, COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL ET AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN relative à un plan d'action en matière de TVA, Bruxelles, 07/04/2016 COM(2016) 148 final.

Il convient aussi de noter que hormis l'harmonisation de la législation au niveau national dans le Benelux, la clé du succès réside également dans l'intégration dans le processus d'harmonisation non seulement d'initiatives législatives locales et régionales, mais aussi d'initiatives visant à garantir le respect de la législation. Lorsque les détaillants sont confrontés à des règles et pratiques locales différentes, les coûts nécessaires pour les assimiler et s'y adapter demeurent considérables et sont source de frustration. Voilà pourquoi nous plaidons en faveur d'un allègement de la pression réglementaire exercée au niveau local sur les détaillants. Les solutions rapides et efficaces existent : ne pas limiter les inspections de conformité à un nombre restreint de détaillants visibles, aux permis locaux et régionaux relatifs notamment à l'affichage et à la publicité, aux différences locales en matière de créneaux de livraison.¹³²

De surcroît, les solutions que nous mettons en avant pour harmoniser le secteur du détail peuvent aussi être appliquées à d'autres secteurs. Songez à l'harmonisation de la déclaration TVA au niveau européen. Elle pourrait permettre aux entreprises de réaliser des économies de l'ordre de 9 à 20 milliards d'euros. Une mise en application plus efficace de la directive sur la reconnaissance réciproque entraînerait une augmentation du PIB européen de 1,8 % et une progression du commerce entre les pays européens de 30 à 60 %.¹³³

QUESTIONS MAJEURES LIÉES À LA LÉGISLATION RELATIVE AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent consacré aux défis du commerce transfrontalier que les entreprises en ligne étaient confrontées aux mêmes défis en matière de législation, bien que la hiérarchisation de ces défis puisse varier par rapport aux entreprises physiques.

Les contraintes principales en matière de législation qui minent la croissance du commerce électronique en Europe sont :

- La garantie d'un paiement en ligne qui soit à la fois facile, sûr et pratique. Il s'agit en réalité de lutter contre la fraude et les mauvais payeurs dans le cadre du commerce transfrontalier.

- La conformité vis-à-vis des lois relatives à la protection des données, de la vie privée et des consommateurs ainsi que le droit des contrats.
- L'incertitude législative et le manque de connaissances entourant la réglementation TVA, les coûts élevés liés à la comptabilité et à l'administration de la TVA, la complexité des procédures d'enregistrement et de déclaration en matière de TVA.
- La qualité et la transparence des services logistiques et de distribution.

Les décideurs du Benelux peuvent mettre cet inventaire à profit afin d'élaborer une législation commune en matière de commerce électronique. Les propositions effectuées actuellement au niveau européen concernant, notamment, la création d'un marché unique numérique, la livraison transfrontalière de colis et le géoblocage peuvent servir de base pour y parvenir.

PANORAMA DES SOLUTIONS LÉGISLATIVES ET EXÉCUTIVES

Nous avons déjà indiqué que de nombreux problèmes législatifs entravaient l'élargissement des activités de détail au-delà des frontières. Il existe cependant des lignes directrices qui permettraient de faire en sorte que la législation ne se dresse plus comme un obstacle, mais devienne un moteur de croissance :¹³⁴

1. Élaborer une législation applicable et fonctionnelle contribuant à l'objectif poursuivi.
2. Assurer une coordination plus poussée de la mise en application de la législation européenne de manière à éviter que différentes interprétations puissent se former.
3. Supprimer les barrières commerciales grâce à l'harmonisation de la législation sur des sujets tels que la protection des consommateurs, le paiement de la TVA, les exigences en matière d'emballage et d'étiquetage, les services de paiements, la protection des données et la mobilité des travailleurs.
4. Œuvrer en faveur d'une plus grande reconnaissance mutuelle.
5. Assurer une coordination plus efficace en matière de surveillance, de transposition, de mise en œuvre et de respect de la législation européenne entre les États membres.

¹³² Detailhandel Nederland (2013), Actieplan Detailhandel, 56 pp.

¹³³ Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

¹³⁴ <https://www.thuiswinkel.org/data/uploads/Belangenbehartiging/retailagenda.pdf> (26/03/2016)

6. Ne pas permettre aux États membres d'ajouter des exigences nationales complémentaires au moment de transposer la législation européenne.

Afin de parer au manque d'harmonie qui règne entre les différentes législations, nous dressons dans le tableau ci-après la liste des principaux problèmes législatifs qu'il convient de résoudre et l'impact potentiel d'une coordination/harmonisations améliorée.

Nous y identifions les domaines de législation concernés et soulignons pour chaque acteur les effets positifs pouvant résulter d'une meilleure harmonisation.

La dernière colonne reprend des politiques que nous avons sélectionnées à l'échelle européenne et du Benelux (de plus amples informations relatives aux politiques de l'UE, du Benelux et des trois États membres constituant le Benelux sont disponibles dans la section 7.6).

Cet inventaire général n'a pas la prétention d'être exhaustif et l'ordre d'apparition des questions abordées est purement aléatoire. Les exemples de problèmes mentionnés par les différents acteurs et découverts pendant la réalisation de la présente étude sont repris à l'Annexe 1.

Tableau 7 :
inventaire général des difficultés législatives liées au commerce de détail transfrontalier

Domaine	Bénéfices escomptés de la coopération/coordination/harmonisation	Politiques de l'UE et initiatives Benelux sélectionnées
 ÉTABLISSEMENT DE LA VENTE AU DÉTAIL	<p>Détaillants : une réalisation plus facile et rapide d'économies ainsi qu'une diminution des coûts liés à l'expérimentation</p> <p>Consommateurs : une offre de détail plus diversifiée et en évolution toujours plus rapide</p> <p>Décideurs politiques : augmentation du nombre de détaillants transfrontaliers et stimulation de leur croissance, stabilité de l'offre d'emplois dans le secteur du détail, diminution des espaces de vente au détail inoccupés</p>	<p>UE : communication « Améliorer le marché unique » — Initiative en matière de bonnes pratiques destinées à faciliter l'établissement de la vente au détail et à réduire les contraintes opérationnelles au sein du marché unique</p>
 LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE	<p>Détaillants : accès plus facile à de nouveaux marchés, création d'un environnement concurrentiel équitable sur les marchés domestique et étranger</p> <p>Consommateurs : meilleur accès à tout le potentiel du marché numérique, élargissement de la gamme de produits, diminution des prix</p> <p>Décideurs politiques : meilleure utilisation du potentiel du marché numérique et des forces numériques du Benelux, avec comme conséquence plus d'emplois et davantage de croissance</p>	<p>UE : stratégie pour un marché unique numérique, le paquet e-commerce</p> <p>Union Benelux : plan d'action pour l'emploi et la croissance</p>
 TVA	<p>Détaillants : diminution des coûts, réduction des risques de non-conformité</p> <p>Consommateurs : amélioration de l'efficacité des détaillants, et donc une diminution des prix et l'accélération des opérations</p> <p>Décideurs politiques : diminution de la charge administrative et des coûts</p>	<p>UE : plan d'action sur la TVA (attendu pour l'automne 2016)¹³⁵</p> <p>Union Benelux : coopération en matière de carrousels TVA, harmonisation des procédures TVA et amélioration du système du mini-guichet unique ; plan d'action pour l'emploi et la croissance</p>

¹³⁵ <http://www.detailhandel.nl/nieuws/2016/621/Nieuwe%20Europese%20plannen%20voor%20BTW-vereenvoudiging.html> (10/06/2016)

Domaine	Bénéfices escomptés de la coopération/coordination/harmonisation	Politiques de l'UE et initiatives Benelux sélectionnées
 <p>TRAITEMENT DES DÉCHETS</p>	<p>Détaillants : diminution des coûts et de l'impact environnemental</p> <p>Consommateurs : amélioration de l'environnement</p> <p>Décideurs politiques : amélioration de l'environnement, développement d'innovations au sein des différents secteurs de l'économie</p>	<p>UE : plan d'action de l'UE pour l'économie circulaire ; modification de la directive relative aux emballages et aux déchets d'emballage ; modification de la directive relative aux déchets</p> <p>Union Benelux : recommandation relative aux déchets papier, initiatives relatives à l'économie circulaire</p>
 <p>PROTECTION DES DONNÉES</p>	<p>Détaillants : renforcement de la sécurité juridique, usage plus efficace des données, renforcement de l'innovation au bénéfice de la création de nouveaux services/ produits</p> <p>Consommateurs : renforcement de la certitude juridique, meilleur accès à la gamme existante mais aussi aux nouvelles gammes de produits et services</p> <p>Décideurs politiques : renforcement du cadre législatif et de la puissance des acteurs numériques (souvent à l'échelle mondiale)</p>	<p>UE: règlement relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données</p>
 <p>PAIEMENTS</p>	<p>Détaillants : diminution des coûts, réduction des risques de fraude ou de non-paiement, innovation</p> <p>Consommateurs : renforcement de la sécurité des transactions en ligne, nouveaux services</p> <p>Décideurs politiques : développement du Benelux en qualité de plaque tournante numérique, davantage d'emplois et de croissance</p>	<p>UE: directive sur les services de paiement</p> <p>Union Benelux : enquête Benelux sur les barrières existantes au sein du marché des paiements mobiles</p>
 <p>PROTECTION DES CONSOMMATEURS (p. ex. protection de la vie privée, protection des données, garantie)</p>	<p>Détaillants : diminution des coûts, concurrence équitable, clarté et certitude législative, diminution du risque de non-conformité</p> <p>Consommateurs : clarté et certitude législative, élargissement de l'offre</p> <p>Décideurs politiques : renforcement du respect de la législation en Europe par les acteurs mondiaux (tout particulièrement en ligne)</p>	<p>UE : directive relative aux droits des consommateurs ; agenda du consommateur européen</p> <p>Union Benelux : initiatives relatives aux billets de concert, aux voyages à forfait et à la résolution de litiges en ligne</p>

Domaine	Bénéfices escomptés de la coopération/ coordination/harmonisation	Politiques de l'UE et initiatives Benelux sélectionnées
 <p>EXIGENCES LIÉES AUX PRODUITS (p. ex. emballage et étiquetage, reconnaissance réciproque des essais des produits, traçabilité)</p>	<p>Détaillants : diminution des coûts, évolution plus rapide de l'offre de produits</p> <p>Consommateurs : offre de détail plus diversifiée et en évolution toujours plus rapide</p> <p>Décideurs politiques : sécurité satisfaisante des produits</p>	<p>UE : directive de l'UE relative à l'emballage et à l'étiquetage des déchets, marquage CE</p>
 <p>DROIT DU TRAVAIL (p. ex. conditions d'emploi et de travail, horaires d'ouverture, flexibilité, recrutements, détachements, démissions, etc.)</p>	<p>Détaillants : clarté et certitude législative, augmentation des possibilités pour innover et expérimenter, diminution des coûts, renforcement des capacités concurrentielles face aux grands acteurs en ligne internationaux</p> <p>Consommateurs : augmentation du nombre de concepts de détail, création de concepts plus en phase avec les préférences et les besoins des consommateurs</p> <p>Décideurs politiques : création d'emplois renforcée et plus rapide, augmentation des possibilités d'emploi pour les citoyens</p>	<p>UE : directive sur le temps de travail, directive sur les détachements des travailleurs</p> <p>Union Benelux : recommandation sur la mobilité transfrontalière des travailleurs ; règlement relatif à la reconnaissance mutuelle automatique des diplômes de l'enseignement supérieur</p>
 <p>CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (p. ex. contraintes territoriales en matière d'approvisionnement, livraison de colis, transport, etc.)</p>	<p>Détaillants : diminution des frais opérationnels, concurrence équitable</p> <p>Consommateurs : diminution des prix, meilleur accès à une offre plus variée de produits, livraison meilleur marché et plus rapide des produits</p> <p>Décideurs politiques : déploiement du plein potentiel du Benelux en tant que centre logistique européen</p>	<p>UE : proposition de règlement sur la livraison transfrontalière de colis ; paquet e-commerce¹³⁶</p> <p>Union Benelux : recommandation sur les contraintes territoriales à l'approvisionnement ; recommandation relative à des essais effectués avec des ensembles de camions plus longs et plus lourds qui impliquent le franchissement d'une frontière intra-Benelux ; règlement Benelux sur l'utilisation de conteneurs de plus de 45 pieds dans le transport international</p>
 <p>GÉOBLOCAGE</p>	<p>Détaillants : plus grande clarté et certitude législative, nouveaux marchés</p> <p>Consommateurs : accès à de nouveaux fournisseurs, services et produits ; diminution des prix</p> <p>Décideurs politiques : des marchés plus intégrés</p>	<p>UE : proposition de règlement relatif au géoblocage injustifié ; paquet e-commerce¹³⁷</p>

¹³⁶ <http://www.ecommerce-europe.eu/press/05/ecommerce-package-good-start-on-parcel-delivery-more-clarity-needed-on-geo-blocking> (10/06/2016)

¹³⁷ <http://www.ecommerce-europe.eu/press/05/ecommerce-package-good-start-on-parcel-delivery-more-clarity-needed-on-geo-blocking> (10/06/2016)

PAR OÙ COMMENCER ?

Vu la complexité engendrée par les divergences entre les législations, qui peuvent parfois être très larges et s'appliquer à tous les secteurs outre le secteur du détail, ou très spécifiques et s'appliquer exclusivement à l'industrie du détail (sécurité alimentaire), nous recommandons de créer un groupe de pilotage de haut niveau pour le commerce de détail Benelux ainsi que des groupes de travail parallèles pour chaque matière législative ou domaine.

Ce groupe de pilotage serait constitué de hauts fonctionnaires et de représentants du commerce de détail issus des trois États membres constituant le Benelux. Il aurait pour vocation d'établir les priorités. Les groupes de travail, quant à eux, seraient composés de fonctionnaires qui travailleraient à l'harmonisation (ou au renforcement de la reconnaissance mutuelle) des priorités établies.

Le Benelux pourrait ainsi agir plus rapidement que l'ensemble de l'UE et créer un marché intérieur du commerce de détail. Il servirait d'exemple pour les autres États membres de l'UE, qui seront bien sûr invités à leur tour à se joindre à ce cadre législatif harmonisé.

L'initiative qui suit, inspirée de la pratique luxembourgeoise, pourrait être mise en œuvre parallèlement.

INTÉGRER LA PARTICIPATION DES ENTREPRISES BENELUX PENDANT ET AU TERME DU PROCESSUS LÉGISLATIF

Comment ?

Les représentants du secteur du détail disposent de franches opportunités de faire du lobbying pendant le processus législatif. Cependant, l'une des composantes clés du cadre législatif, à savoir l'exécution et le respect des lignes directrices, ne se prête pas vraiment à la participation du secteur pour son élaboration. Les chefs d'entreprise et les représentants issus du secteur du détail pointent pourtant que leur implication pourrait contribuer à résoudre certaines questions liées à l'application d'une législation souvent complexe.

Par ailleurs, en ce qui concerne les questions transfrontalières dans le Benelux, l'implication de représentants de valeur du secteur du détail issus de tous les pays concernés se révèle primordiale dans le cadre de l'harmonisation du processus législatif.

Exemples ?

Le Luxembourg, et c'est désormais une tradition bien ancrée dans la loi, a pris pour habitude d'intégrer la Confédération luxembourgeoise du commerce (CLC) lors des différentes étapes du processus législatif en vue de requérir des conseils, même à la fin.

Le Secrétariat général de l'Union Benelux (sur requête des gouvernements nationaux) est susceptible d'assumer un rôle capital dans la coordination des défis législatifs et exécutifs transfrontaliers dans plusieurs domaines (p.ex. le traitement des déchets, la gestion de la TVA, la logistique, etc.).

Acteurs ?

Les acteurs clés qu'il convient d'intégrer sont ceux issus du bras exécutif, aux niveaux pertinents, et les représentants du secteur du détail. Le Secrétariat général de l'Union Benelux peut par ailleurs avoir un rôle important à jouer pour ce qui est d'identifier les législations pertinentes pour le Benelux et d'encourager tous les acteurs à s'exprimer.

Cette solution présente un intérêt pour tous les types de détaillants, qu'il s'agisse de PME ou de grandes sociétés, de boutiques physiques ou en ligne, sans oublier les investisseurs internationaux.

7.5. PROPOSER DES MODÈLES D'INSPIRATION

De quoi s'agit-il ?

Pour susciter la sensibilisation à l'esprit d'entreprise et l'ambition de déployer des activités de détail transfrontalières, il peut être judicieux de proposer des modèles d'inspiration. Le potentiel semble particulièrement important en Belgique et au Luxembourg.

Parallèlement à des initiatives faisant la promotion des start-ups, par exemple la campagne néerlandaise présentant Amsterdam comme le centre névralgique européen en la matière, on peut envisager de stimuler le lancement de start-ups transfrontalières de vente au détail. Dans ce cadre, chaque pays pourrait dépêcher un ambassadeur pour les entreprises débutantes.

Exemple ?

À l'heure actuelle, bon nombre d'entrepreneurs sont mis en avant par les médias et les établissements d'enseignement comme des modèles en vue de produire une sensibilisation à l'esprit d'entreprise et à l'ambition entrepreneuriale. Citons par exemple des émissions télévisées telles que « Het Eerste Kwartaal », en Belgique, ou l'attribution de prix visant à mettre en évidence et à stimuler l'esprit d'entreprise, notamment le « prix Mercure » de Comeos, mais aussi les nombreux programmes d'incubation tels que Yes!Delft, Startup Weekend, etc.

Par ailleurs, il peut être important d'inciter les partenaires des chaînes d'approvisionnement à s'intéresser aux activités axées sur le niveau transfrontalier. Dans le cadre d'un déploiement transfrontalier, il est indispensable de proposer les mêmes exigences minimales que celles des concurrents qui opèrent déjà sur le marché visé. Lorsqu'elle s'est lancée sur le marché néerlandais, par exemple, Torfs a dû offrir des conditions de livraison similaires à celles de ses concurrents néerlandais, à savoir une livraison le lendemain de la commande. Cette promesse a notamment pu être tenue grâce à de longues négociations et à la collaboration avec Bpost, un partenaire solide et visionnaire sur le plan stratégique. Sans ce service, le déploiement sur le marché néerlandais aurait été voué à l'échec d'entrée de jeu.

Acteurs ?

Les principaux acteurs à intégrer sont les représentants du secteur du commerce de détail, les chefs d'entreprise, les établissements d'enseignement et les associations de médias.

Le groupe cible le plus important à cibler dans ce cadre semble être les PME de vente au détail des petits pays, qu'elles exploitent des magasins physiques ou se livrent au commerce électronique.

7.6. LE PAYSAGE POLITIQUE ACTUEL DU COMMERCE DE DÉTAIL EN EUROPE ET AU BENELUX

Compte tenu du poids économique du commerce de détail ainsi que des profondes mutations que connaît actuellement le secteur, des mesures politiques spécifiques sont en cours d'élaboration à différents niveaux de gouvernance : autorités locales, régionales, nationales ou européennes. Sans prétendre à l'exhaustivité, il convient d'évoquer certaines des initiatives récentes les plus importantes.

En 2013, l'UE a lancé un « plan d'action pour le commerce de détail » et mis sur pied un « groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail » qui a publié un rapport en 2015. La même année, dans sa communication « Améliorer le marché unique », la Commission européenne a spécifiquement indiqué que le secteur du commerce de détail était une priorité. Toujours dans ce cadre, elle a présenté mi-2016 un « paquet e-commerce » comportant des propositions visant à promouvoir le développement du commerce électronique. Celles-ci portent notamment sur le géoblocage, les livraisons transfrontalières de colis et la protection des consommateurs. Enfin, la publication d'une proposition sur la simplification de la TVA est prévue pour l'automne 2016.

La présente étude ne vise pas à reproduire de quelconques initiatives européennes, mais plutôt à compléter certaines mesures au niveau Benelux et à mettre sur pied une base de connaissances et de compétences permettant d'accentuer la coopération entre les responsables et les autorités du Benelux concernés. Le fait d'offrir un aperçu du marché Benelux du commerce de détail ainsi qu'un inventaire des obstacles et des opportunités existants et de suggérer une série d'initiatives politiques permet de mieux armer les États membres du Benelux pour les discussions, les décisions et les mesures de mise en œuvre à venir.

Par ailleurs, il existe déjà dans les différents pays Benelux des initiatives politiques ayant trait au commerce de détail et aux thématiques connexes. En Belgique, où les compétences en la matière ont été réparties entre l'État fédéral et les régions depuis juillet 2014, la Flandre, par exemple, a publié les documents d'orientation « Shopping in Flanders (2.0) » (2010/2012), mais elle a aussi lancé l'initiative intitulée « plan commercial stratégique » (2012) et mis sur pied le « réseau de connaissances sur le commerce de détail » (2012). En 2015, les Pays-Bas ont lancé l'« agenda du commerce de détail » dans un effort visant à compléter et à renforcer des initiatives existantes. Il sera mis en œuvre au travers des « accords sur le commerce de détail ». Au Luxembourg, le ministère de l'Économie a lancé en 2015 le « Pakt Pro Commerce » aux côtés d'organisations commerciales du secteur.

Au niveau Benelux, le « Plan d'action pour l'emploi et la croissance » d'avril 2015 a défini l'ambition de créer un marché intérieur pour le commerce de détail et a établi les thématiques du commerce électronique, du marché numérique unique, des paiements ainsi que de la coordination de la TVA comme priorités de l'ordre du jour du Benelux. Dans tous ces domaines,

ce plan a donné au Benelux un rôle d'incubateur dédié à l'intégration européenne. Cette question n'est toutefois pas nouvelle pour le Benelux, puisque par le passé, la coopération a déjà bénéficié au secteur de la vente au détail directement ou indirectement. Début 2015, le Benelux s'est attaqué au problème des « restrictions territoriales de l'offre » dans le secteur du commerce de détail, ce qui a conduit à la signature, plus tard la même année, d'une recommandation qui permettra d'approfondir la coopération internationale dans ce domaine. En outre, la coopération de longue date du Benelux en matière de transport, de TVA et de reconnaissance mutuelle des diplômes a également contribué à l'essor du secteur. Les décisions sur les véhicules de transports longs et lourds et sur les conteneurs de plus de 45 pieds, par exemple, ont renforcé l'efficacité du transport de marchandises entre pays du Benelux, tandis que la reconnaissance mutuelle des diplômes facilite l'embauche par les entreprises du commerce de détail d'individus issus d'un autre pays Benelux.

7.7. PERTINENCE ET INCIDENCES POUR LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Le présent chapitre, consacré aux solutions à apporter aux problèmes portant sur le commerce de détail transfrontalier du Benelux, présente de nombreuses incidences pour les décideurs politiques. Les plus importantes sont reprises ci-dessous.

Les décideurs politiques doivent se concentrer sur :

- l'harmonisation de la législation à travers de multiples initiatives législatives et exécutives tout en intégrant l'apport du secteur privé Benelux au cours et à la fin du processus législatif ;
- la création et la diffusion de connaissances à travers la mise sur pied de réseaux d'entreprises pertinents, d'un centre d'expertise transfrontalier « virtuel » dédié et la simplification de la législation ;
- le renforcement de l'envergure à travers la couverture du risque financier et l'accroissement de la capacité administrative ;
- la création de modèles d'inspiration.

Les PME profitent le plus

Tandis que les PME désireuses de se déployer au niveau du Benelux peuvent bénéficier des quatre dimensions, les acteurs établis (parfois internationaux) ont le plus grand intérêt à supprimer les obstacles juridiques.

Le rôle du Secrétariat général

Dans le cadre de la résolution de multiples problèmes transfrontaliers auxquels est confronté le commerce de détail Benelux, le Secrétariat général de l'Union Benelux peut jouer un rôle important de coordination et d'appui. Il donne ainsi l'exemple d'une coopération UE plus large. Il devrait :

- Hiérarchiser les obstacles identifiés dans ce rapport aux côtés d'autres acteurs concernés au niveau national et européen.
- Garantir les principes de l'amélioration de la réglementation dans le cadre des textes législatifs à venir sur le commerce de détail, et ce à tous les niveaux.
- Élaborer des initiatives Benelux transfrontalières portant sur la résolution d'importants problèmes auxquels fait face le commerce de détail dans le cadre des quatre principales dimensions et des solutions évoquées précédemment.
- Encourager l'ensemble des acteurs concernés à s'impliquer dans le fonctionnement du marché du commerce de détail Benelux afin d'en améliorer l'efficacité.

Création d'un groupe de pilotage Benelux de haut niveau sur la législation relative au commerce de détail

De manière à faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées dans cette étude, le Secrétariat général Benelux devrait prendre l'initiative de constituer un groupe de haut niveau travaillant sur les questions du commerce de détail.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été menée sur la base de la méthodologie suivante. Nous avons effectué des recherches documentaires en vue d'accéder aux rapports pertinents et aux données disponibles sur le marché du commerce de détail ainsi qu'à l'ensemble de la législation sur le commerce transfrontalier et aux thématiques commerciales associées. Nous avons réalisé plusieurs entretiens d'experts et organisé des groupes de discussion dans les trois pays du Benelux afin de recueillir des informations qualitatives sur les modalités des prises de décision des dirigeants du secteur ainsi que d'évaluer les difficultés d'ordre législatif et leurs éventuelles solutions.

S'agissant de nos conclusions et des éclairages que nous apportons, nous nous sommes efforcés, dans la mesure du possible, de les recouper avec de multiples sources de données et méthodes portant sur des aspects similaires. Les recherches documentaires, les groupes de discussion et les entretiens d'experts ont tous porté, par exemple, sur les questions juridiques et leurs éventuelles solutions (même si les points de vue adoptés divergeaient).

Nous avons travaillé avec les entreprises et les experts suivants :

Tom Baelden
(COO, Lola&Liza)

Meike Beeren
(Business Development & Co-Founder, Marqt)

Auke Bos
(Controller, Intergamma)

Bie Buelens
(ex-COO, Euro Shoe Group)

Luc de Baets
(CEO, Albert Heijn België)

Frank De Moor
(CEO, Q-Park)

Peter De Smedt
(COO, Brantano)

Nathalie de Vos
(Real estate Europe, Zeeman)

Fernand Ernster
(owner and CEO, librairie Ernster, L'esprit livre)

Pierre Friob
(CEO, Abitare meubles et Abitare Kids)

Daan Giesen
(Business developer België, Bol.com)

Ed Goedert
(ADAL, Autopolis)

Wolfgang Hennen
(CFO BeLux, Lidl)

Margriet Keijzer
(Head of EU Office, Detailhandel NL)

Rudy Lefèvre
(ex-CEO, Aveve)

Koen Nottebaere
(Category Director, Maxeda)

Vic Ragoen
(Senior VP, Darty Group)

Laurent Schonckert
(CEO, Cactus)

Gerard van Breen
(CEO, A.S. Watson Health & Beauty Benelux)

Hendrik-Jan Van Oostrum
(Head of Brussels Public Affairs Office, Ahold)

Hendrik Winkelmans
(Founder & CEO, fiets!)

Frederik Wybo
(e-commerce manager, Torfs)

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Accenture, (2012), European Cross-border E-commerce: The Challenge of Achieving Profitable Growth, study commissioned by the European Retail Round Table.
- Ahold Europe (2013), Submission of Royal Ahold to the consultation of the European Commission on the Green Paper on unfair trading practices in the business food and non-food supply chain in Europe, 14 pp.
- Aussiloux, V., Emlinger C. and Fontagné, L. (2011), What Benefits from Completing the Single Market?, La lettre du CEPII, No. 316, 15 décembre.
- Börsen-Zeitung (09/07/2015), Benelux – Laboratorium für Europa.
- Boston Consulting Group (2015), BCG Technology Advantage, 42 pp.
- CLC (2016), Panorama du Commerce luxembourgeois, exposé, 15/04/2016.
- Comeos (2014), Roadmap 2014-2019 Comeos, 3 pp.
- Comeos (2016), E-commerce Belgium 2015, p 88.
- Corstjens, M. and Lal, R. (2012), Retail Doesn't Cross-borders: Here's Why and What to Do about it, Harvard Business Review, avril, 9 pp.
- Cushman & Wakefield (Q1 2016), Retail Market Snapshot.
- Cushman and Wakefield (2016), rapport intitulé « European Shopping Centre Development », 24 pp.
- De Tijd (31/03/2016), Decathlon souhaite organiser son commerce électronique depuis la Belgique.
- De Tijd (04/03/2016), Albert Heijn réalise ses premiers bénéfices en Belgique.
- Deloitte (2014), Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond begins, rapport d'étude, 36 pp.
- Deloitte (2015), Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation, rapport d'étude, 44 pp.
- Detailhandel Nederland (2014), Inventarisatie Detailhandel Nederland – Benelux handelsbarrières.
- Detailhandel (2014), A Shopping List for Europe, rapport d'orientation, 13 pp.
- Detailhandel Nederland (2016), Nieuwe Europese plannen voor BTW-vereenvoudiging, press release 07/04/2016.
- Detailhandel Nederland (2013), Actieplan Detailhandel, 56 pp.
- Ecommerce Europe (2016), Cross-border e-commerce barometer 2016, p 33.
- Ecommerce Europe (2016), How to ensure online merchants' right to economic and contractual freedom in the debate on geo-blocking practices, 10 pp.
- Commission Staff Working Document, A Digital Single Market Strategy for Europe – Analysis and Evidence.
- Commission staff working document (2016), Geo-blocking practices in e-commerce - Issues paper presenting initial findings of the e-commerce sector inquiry conducted by the Directorate-General for Competition, Bruxelles, 18.3.2016.
- Commission européenne (2013) COM (2013) 36 final : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Un plan d'action européen pour le commerce de détail, p. 3 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0036:FIN:FR:PDF>
- Commission européenne (2013), LIVRE VERT SUR LES PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE ET NON ALIMENTAIRE INTERENTREPRISES EN EUROPE
- Union européenne (2013), rapport final du groupe d'experts sur l'innovation dans le secteur du commerce de détail, 44 pp
- Union européenne (2015), Groupe de haut niveau sur la compétitivité du secteur du détail, rapport d'étude, juillet, 20 p.

GfK (2016), European Retail in 2016.

Ghemawat et Altman (2014), Indice DHL de connectivité mondiale 2014, 292 pp.

Hoevenagel, Ruud & Vogels, René (2015), Nederlandse detailhandel en Europa. Gevolgen van één interne markt.

Izlkovitz, F., Dierx, A., Kovacs, V. et Sousa N. (2007), Steps towards a deeper economic integration: the Single Market in the 21st century. A contribution to the Single Market Review, European Commission, European Economy, Economic Papers No. 271, janvier.

Jones Lang LaSalle (2014), Destination Europe 2015, rapport d'étude, 48 pp.

Luxemburger Wort (15/04/2016), A pact to boost Luxembourg's retail sector.

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., and Marrs, A. (2013). Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy, Institut McKinsey Global, p 176.

Martijn van Zanten (2015), Handelsbelemmeringen voor Kruidvat in België, exposé du 22/10/2015

McKinsey Global Institute (2016), Digital globalisation: The new era of global flows, 156 pp.

Michel, Dominique (2012), Hoe zwart moet de handel het inzien? Witboek van de handel, 111 pp.

Mindtree (2015), rapport détaillé sur le Benelux : Engaging a new breed of Benelux shoppers.

Reynolds, J. & Cuthbertson, R. (2014), Retail & Wholesale: Key Sectors for the European Economy, rapport d'étude, Oxford Institute of Retail Management, 72 pp.

Schwab, A. (2013), Better Governance of the Single Market, European Added Value Assessment report, 75 pp.

TNS Political & Social (2012), Flash Eurobaromètre 359 : Attitudes des détaillants à l'égard du commerce transfrontalier et de la protection des consommateurs, 279 pp.

SITES WEB :

<http://www.benelux.int/fr/nouvelles/les-pays-du-benelux-ont-travaille-ensemble-pour-simplifier-les-procedures-de-tva-lencontre-des-entrepreneurs/> (10/06/2016)

<http://www.detailhandel.nl/nieuws/2016/621/Nieuwe%20Europese%20plannen%20voor%20BTW-vereenvoudiging.html> (10/06/2016)

http://www.detailhandel.nl/images/pdf/De_Retailagenda.pdf (10/06/2016)

http://ec.europa.eu/consumers/consumer_evidence/consumer_scoreboards/10_edition/docs/consumer_market_brochure_141027_fr.pdf (03/06/2016)

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_belgium_fr.pdf (03/06/2016)

http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/csr2016_luxembourg_fr.pdf (03/06/2016)

<http://www.ecommerce-europe.eu/press/05/ecommerce-package-good-start-on-parcel-delivery-more-clarity-needed-on-geo-blocking> (10/06/2016)

<http://www.ecommerce-europe.eu/website/facts-figures/infographics/western-europe-2014> (04/06/2016)

<http://www.ecommerce-europe.eu/news-articles/press/2016/05/key-executives-point-out-top-global-challenges-for-e-commerce-at-global-ecommerce-round-table-2016> (03/06/2016)

<http://www.oecd.org/fr/eco/croissance/indicateursdereglementationdesmarchesdeproduits-pagedaccueil.htm> (03/06/2016)

http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/european-company-legal-form/index_fr.htm (26/04/2016)

<http://www.fng.eu/fng-boekt-sterke-resultaten-omzet-groeit-boven-eur-250mio/> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/suitable-zet-stap-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/kwantum-opent-tiende-belgische-filiaal> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/dynamo-retail-group-opent-belgisch-kantoor> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/action-opent-eerste-luxemburgse-winkel> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/lolaliza-opent-nog-dit-jaar-zijn-100ste-boetiek> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/jbc-start-webshop-met-kinderkleding-nederland> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/suitable-zet-stap-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/dille-kamille-op-weg-naar-luik> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/bloomon-breidt-nu-ook-uit-naar-belgi%C3%AB> (25/04/2016)

<http://www.retaildetail.be/nl/news/breaking-alibaba-komt-naar-de-benelux> (11/06/2016)

<http://www.screenflanders.be/en/film-commission/production-guide/financing-incentives/tax-shelter> (27-04-2016)

<https://data.oecd.org/> (26/04/2016)

<https://www.portal.euromonitor.com/> (07/06/2016)

<https://www.portal.euromonitor.com/> (25/04/2016)

https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_du_Luxembourg (26/04/2016)

<https://www.thuiswinkel.org/nieuws/2309/shopping2020-slechts-1-op-de-5-ondernemers-kan-goed-rondkomen-van-webwinkel> (28/04/2016)

<https://www.thuiswinkel.org/data/uploads/Belangenbehartiging/retailagenda.pdf> (26/03/2016)

ANNEXE 1 : EXEMPLES D'OBSTACLES AUX OPÉRATIONS TRANSFRONTALIÈRES AU SEIN DU BENELUX

Cette annexe présente une série de problèmes représentatifs dont les détaillants considèrent qu'ils font obstacle au déploiement transfrontalier (optimal) de leurs activités au sein du Benelux. Ces exemples ont été recueillis au cours d'entretiens et à l'occasion des trois réunions des groupes de discussion ainsi qu'à travers d'autres contributions dans le cadre de l'élaboration de l'étude.

Cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité et les exemples donnés ne s'excluent pas mutuellement : il arrive au contraire qu'ils se recoupent partiellement. Pour éviter ce chevauchement et la présentation de détails excessifs, les exemples sont souvent été regroupés ou catégorisés pour être exposés de manière plus générale. Ainsi, pour illustrer correctement les difficultés soulignées, on utilise à la fois des exemples concrets et plus généraux. Par souci de cohérence, ils ont été classés sur la base des catégories définies au tableau 7 du paragraphe 7.4. de l'étude.

En dépit de leur diversité, les difficultés se rapportent généralement aux « restrictions et exigences concernant l'assortiment de produits », aux « différences en matière de réglementation » (concernant par exemple l'assortiment, la sécurité, le transport et la rémunération du personnel), au « surcroît de charge administrative » et à « la rigidité concernant le déploiement du personnel ». Elles illustrent l'impact de la « surréglementation », des différences dans la transposition du droit européen et les divergences en matière de législation nationale.

ÉTABLISSEMENT DES MAGASINS

- Concernant l'établissement des magasins, les règles, les permis et les procédures de demande sont souvent différents, compliqués et décentralisés (locaux). Conséquences : allongement des procédures et augmentation des coûts. Il arrive que l'on impose des permis socioéconomiques qui peuvent être considérés comme un examen des besoins économiques (interdit par la législation européenne).
- Restrictions de la vente de types de produits spécifiques à certains endroits, par exemple les vêtements en dehors des centres villes.

COMMERCE ÉLECTRONIQUE

- Différences du droit du travail et coûts de main-d'œuvre élevés pour la distribution (par exemple travail de nuit).
- Coût élevé de la livraison (transfrontalière) des colis pour une piètre qualité.
- Différences dans les périodes de soldes qui pèsent particulièrement sur les boutiques en ligne proposant leurs produits dans différents pays.

TVA

- Différences entre les systèmes et les procédures pour la TVA et les accises entraînant des coûts élevés, par exemple en raison des différents formulaires utilisés.

TRAITEMENT DES DÉCHETS

- Divergences des exigences nationales en matière d'environnement, souvent en conséquence de la « surréglementation » dans la transposition du droit européen.
- Divergences dans les systèmes de mise au rebut des batteries, des ampoules basse consommation et des appareils électroniques : les procédures et les réglementations sont élaborées au niveau national sans tenir compte du fait que les produits traversent sans cesse les frontières. Cela limite la libre circulation de ces marchandises tout en renforçant les coûts et la charge administrative.
- La sévérité des règles en matière de déchets rend impossible le transport transfrontalier de denrées alimentaires issues des rayons des supermarchés.
- Différences fiscales pour les déchets entraînant une charge administrative et des coûts supplémentaires.
- Règles différentes concernant l'imposition des emballages. En raison de différences dans la mise en œuvre des règles européennes, par exemple, les Pays-Bas et le Luxembourg ont établi 11 catégories d'emballages, mais la Belgique 16.

PAIEMENTS

- D'un pays à l'autre, systèmes de paiement par cartes de crédit différents et non interopérables à la fois hors ligne et en ligne.
- Coûts élevés du « transport d'argent » en raison de la sévérité de la réglementation et des marchés en position de monopole.

PROTECTION DES CONSOMMATEURS

- Différentes règles de garantie.
- Différences dans les conditions générales de vente.

EXIGENCES LIÉES AUX PRODUITS

- Divergences des exigences nationales imposées aux produits, souvent en conséquence de la « surréglementation » dans la transposition du droit européen.
- Restrictions de la vente de certains types de produits difficiles à justifier par le motif de la protection de l'intérêt général, par exemple certains médicaments sans ordonnance tels que les antidouleurs.
- Différences entre les exigences en matière d'étiquetage ou d'emballage, par exemple pour le pain, le chocolat, le lait et les produits chimiques difficiles à justifier par le motif de la protection de l'intérêt général.
- Différences entre les exigences en matière de contenu, d'emballage et de stockage des produits difficiles à justifier par le motif de la protection de l'intérêt général. Exemples : pour les produits alimentaires, l'obligation de faire figurer le prix par kilo ou les différences d'interprétation de la mention « emballé pour vente immédiate ».
- Des divergences entre les interprétations des réglementations relatives aux cosmétiques difficiles à justifier par le motif de la protection de l'intérêt général conduisent à une obligation d'enregistrement de certains types de savons pour les mains, par exemple. Autre exemple : différentes exigences linguistiques pour les mêmes produits, même lorsque la langue utilisée est la même. Ainsi, l'étiquetage et l'emballage du rouge à lèvres, du vernis à ongles et de l'eye-liner sont différents sur les marchés néerlandais et flamand.
- Différences dans la législation et les règles fiscales conduisant à la limitation de la gamme de produits et à la liberté de vendre certains d'entre eux, par exemple en ce qui concerne les dispositifs médicaux stériles, certains médicaments sans ordonnance, les compléments alimentaires, les aliments pour bébés, les vitamines et les minéraux, les produits alimentaires enrichis et les produits chimiques domestiques.
- Les différences dans la réglementation nationale sur la sécurité des produits entraînent des coûts supplémentaires et un allongement des procédures (relativement à la directive UE 764/2008)

DROIT DU TRAVAIL

- Coûts de main-d'œuvre élevés.
- Systèmes de rémunération différents, rigides et complexes.
- Possibilités restreintes concernant la flexibilité des heures de travail (travail de nuit, le dimanche et par roulement).
- Concernant le détachement transfrontalier de personnel, règles compliquées et imprécises entraînant une insécurité et des coûts élevés.
- Différences dans les restrictions des heures d'ouverture.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

- Les restrictions territoriales de l'offre entraînent la limitation de l'offre et des différences de prix entre les pays.
- Discrimination par les producteurs sur la base des canaux de vente empruntés par les détaillants. Certains producteurs distinguent entre les prix, les produits et les conditions d'approvisionnement selon le type de canal utilisé (magasins physiques, commerce électronique pur et ventes omnicanal).
- Différences entre les règles sur les « substances dangereuses » et leurs interprétations.

AUTRES

- Réglementations différentes et compliquées concernant les brochures publicitaires.



SECRETARIAAT-GENERAAL
SECRETARIAT GÉNÉRAL

Secrétariat général Benelux

Rue de la Régence 39 • BE-1000 Bruxelles • T +32 (0)2 519 38 11
info@benelux.int • www.benelux.int