



# DÉVELOPPEMENT DE SERVICES POSTAUX PHYSIQUES

pour mieux refléter les besoins  
des clients du commerce électronique  
sur les marchés de «moins de 2 kilogrammes»  
et «plus de 2 kilogrammes»

Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
BERNE (SUISSE)

Sauf mention contraire, l'UPU détient les droits de propriété intellectuelle relatifs à la présente publication. La reproduction est autorisée à des fins non commerciales, sous réserve que les sources soient indiquées en bonne et due forme. Cette autorisation ne couvre pas les éléments de cette publication identifiés comme étant la propriété intellectuelle d'un tiers. Pour reproduire ces derniers, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation des détenteurs des droits de propriété intellectuelle concernés.

**Bureau international**

Direction des opérations postales  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

Téléphone: +41 31 350 31 11  
Télécopie: +41 31 350 31 10  
Adresse électronique: [info@upu.int](mailto:info@upu.int)

**Remerciements**

Membres de l'équipe d'experts en recherche et développement, sous la présidence des États-Unis d'Amérique, représentés par Joy Doby.

Groupe «Développement des services physiques, commerce électronique et intégration», coprésidé par la Belgique, représentée par Nadine Devisch, et le Canada, représenté par Jorge Gutierrez.

Commission 2 «Services physiques et commerce électronique»  
du Conseil d'exploitation postale, coprésidée par la Suisse, représentée par Aimé Theubet, et la République-Unie de Tanzanie, représentée par Constantine Kasese.

**Direction des opérations postales:** Wendy Eitan,  
Jerry Pawsey et Fredrick Omamo

Imprimé en Suisse par le Bureau international de l'UPU

Copyright © UPU 2023.  
Tous droits réservés.

# DÉVELOPPEMENT DE SERVICES POSTAUX PHYSIQUES

pour mieux refléter les besoins  
des clients du commerce électronique  
sur les marchés de «moins de 2 kilogrammes»  
et «plus de 2 kilogrammes»

Submitted by Effigy Consulting and Sia Partners. Effigy Consulting is solely responsible for the content of this report.

24.11.2023





# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Alignement des segments du commerce électronique sur la classification par poids de l'UPU.....	17
Tableau 2	Alignement des sous-segments de produits du commerce électronique sur la classification par poids de l'UPU.....	18
Tableau 3	Échantillons de population sélectionnés pour les entretiens.....	65
Tableau 4	Bases de données et outils d'Effigy Consulting et de Sia Partners.....	67
Tableau 5	Exemples de sources publiques.....	67
Tableau 6	Taux de change appliqués dans le présent rapport.....	68
Tableau 7	Volume des retours par région.....	69

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>B2B</b>	Entreprise à entreprise
<b>B2B2C</b>	Entreprise à entreprise à particulier
<b>B2C</b>	Entreprise à particulier
<b>C2X</b>	De particulier à toute entité
<b>CEP</b>	Conseil d'exploitation postale
<b>DTS</b>	Droit de tirage spécial
<b>ECOMPRO</b>	Catégorie de distribution des colis issus du commerce électronique
<b>EMS</b>	Service de courrier express
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>USPS</b>	United States Postal Service
<b>UPU</b>	Union postale universelle

# Tables des matières

<b>Liste des tableaux</b>	<b>4</b>
<b>Liste des abréviations et acronymes</b>	<b>4</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>6</b>
<b>Résumé analytique</b>	<b>7</b>
<b>1. Avant-propos</b>	<b>9</b>
1.1 Terminologie relative aux produits de l'UPU dans la présente étude	10
1.2 Méthodologie de recherche	10
1.3 Sélection des transporteurs aux fins de l'étude	11
<b>2. Vue d'ensemble du marché mondial</b>	<b>13</b>
2.1 Tendances du commerce électronique	13
2.2 Commerce électronique par segment de marché	16
2.3 Défis mondiaux	19
<b>3. Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional</b>	<b>21</b>
3.1 Asie/Pacifique	22
3.2 Amérique latine et Caraïbes	28
3.3 Amérique du Nord	34
3.4 Europe	38
3.5 Afrique	47
3.6 Pays arabes	52
<b>4. Opportunités et défis du commerce électronique dans le secteur postal</b>	<b>56</b>
4.1 Atouts du portefeuille de produits de l'UPU	56
4.2 Faiblesses du portefeuille de produits de l'UPU	57
4.3 Opportunités pour le portefeuille de produits de l'UPU	59
4.4 Menaces pour le portefeuille de produits de l'UPU	61
<b>5. Résumé des conclusions et recommandations</b>	<b>63</b>
<b>Annexes</b>	<b>65</b>
Annexe 1 – Échantillons de population et description des transporteurs	65
Annexe 2 – Sources d'Effigy et exemples de sources publiques	67
Annexe 3 – Évolution du taux de change (2017–2027)	68
Annexe 4 – Volume des retours par région	69
<b>Bibliographie</b>	<b>70</b>

# LISTE DES FIGURES

Figure 1	Proportion des envois pesant moins de 2 kilogrammes, par région .....	14
Figure 2	Évolution des volumes de plus de 2 kilogrammes et de moins de 2 kilogrammes pour les opérateurs désignés.....	15
Figure 3	Parts de marché des segments du commerce électronique.....	16
Figure 4	Revenus du commerce électronique par région de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS).....	21
Figure 5	Revenus du commerce électronique en Asie/Pacifique de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	22
Figure 6	Revenus du commerce électronique en Chine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	24
Figure 7	Revenus du commerce électronique au Japon de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	25
Figure 8	Revenus du commerce électronique au Australie de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	26
Figure 9	Revenus du commerce électronique en République de Corée de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	27
Figure 10	Revenus du commerce électronique en Amérique latine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) ....	29
Figure 11	Revenus du commerce électronique au Brésil de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	30
Figure 12	Revenus du commerce électronique au Mexique de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	31
Figure 13	Revenus du commerce électronique en Argentine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	32
Figure 14	Revenus du commerce électronique aux Caraïbes de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	33
Figure 15	Revenus du commerce électronique en Amérique du Nord de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	34
Figure 16	Revenus du commerce électronique aux États-Unis d'Amérique, par segment (en milliards de DTS).....	35
Figure 17	Revenus du commerce électronique au Canada de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	37
Figure 18	Revenus du commerce électronique en Europe de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	39
Figure 19	Revenus du commerce électronique au Royaume-Uni de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	41
Figure 20	Revenus du commerce électronique en Allemagne de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	42
Figure 21	Revenus du commerce électronique en France de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	43
Figure 22	Revenus du commerce électronique en Türkiye de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	43
Figure 23	Revenus du commerce électronique en Afrique de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	47
Figure 24	Revenus du commerce électronique au Kenya de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS).....	49
Figure 25	Revenus du commerce électronique en Namibie de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS).....	50
Figure 26	Revenus du commerce électronique dans les pays arabes de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS) .....	52
Figure 27	Revenus du commerce électronique aux Émirats arabes unis de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	53
Figure 28	Revenus du commerce électronique en Arabie saoudite de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS).....	54
Figure 29	Revenus du commerce électronique à Oman de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS).....	55

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'objectif de cette recherche était de comprendre les facteurs qui influencent l'utilisation des produits postaux pour les expéditions issues du commerce électronique en faisant la distinction entre les catégories de poids «plus de 2 kilogrammes» et «moins de 2 kilogrammes». La présente étude, basée sur 28 entretiens, met en lumière le caractère obsolète des normes applicables aux colis postaux, en particulier en ce qui concerne les règles relatives au poids, aux dimensions et à la rémunération. Les transporteurs de nouvelle génération gagnent des parts de marché avec des méthodes de distribution au dernier kilomètre telles que les casiers.

Les règles de rémunération pour les frais terminaux ne sont plus alignées sur les réalités du marché du dernier kilomètre, ce qui entraîne des difficultés pour les pays importateurs. La distribution au dernier kilomètre est considérée à la fois comme une commodité et comme une infrastructure essentielle, semblable à l'accès aux télécommunications pour les consommateurs. L'étude de cette infrastructure apporte des renseignements et des données sur le comportement des clients. La présente étude souligne l'importance d'appliquer des réglementations dans le cadre de l'échange de données clients entre opérateurs.

La question de la répartition des revenus tout au long de la chaîne de valeur du commerce électronique est cruciale et incite à réviser la répartition des marges. Étonnamment, l'impact environnemental ne compte pas parmi les principales préoccupations des opérateurs désignés, quoique la présente étude préconise de rendre plus verte l'ensemble de la chaîne logistique.

Cette recherche souligne également à quel point il est nécessaire que l'industrie postale s'adapte aux demandes changeantes du commerce électronique et exhorte l'UPU à se concentrer sur la fourniture d'un service de haute qualité, la tarification et l'élaboration de produits répondant aux besoins des détaillants. Alors que cette étude ne propose pas d'augmenter la limite de 2 kilogrammes pour les petits paquets, elle identifie plusieurs défis entravant l'amélioration des délais de suivi et de distribution. Le prix des petits paquets, même s'il est avantageux pour les opérateurs désignés d'origine et leurs clients, n'est peut-être pas aussi viable pour les opérateurs désignés de destination et doit être complété afin de répondre aux exigences des opérations B2B2C. Enfin, les entretiens ont aussi mis en lumière la nécessité d'améliorer les règles régissant les processus d'échange entre opérateurs désignés et les réglementations de l'UPU en matière de confidentialité, de protection et de gestion des données.





# 1 AVANT-PROPOS

La conduite de l'étude de marché sur le développement des produits et le commerce électronique, telle que décrite dans le Plan d'activités d'Abidjan, approuvé par le Congrès d'Abidjan 2021, a été confiée à la Commission 2 du CEP et affectée au Groupe «Développement des services physiques, commerce électronique et intégration» en 2022. Les principaux objectifs de cette recherche, fruit de la consolidation de trois études initialement différentes en une seule étude complète et intégrée, étaient d'identifier comment accroître la part des opérateurs désignés sur les marchés «moins de 2 kilogrammes» et «plus de 2 kilogrammes», d'étudier le marché du commerce électronique et de fournir des recommandations sur le développement des services physiques et d'évaluer comment développer le portefeuille de services postaux physiques de l'UPU afin de mieux répondre aux besoins des clients du commerce électronique.

Le Règlement de la Convention de l'UPU fait une distinction entre les envois postaux contenant des documents et des marchandises. Les envois postaux contenant des marchandises représentent un volume significatif des transactions du commerce électronique. La concurrence sur le marché postal est rude et évolue rapidement, en particulier pour la distribution d'envois issus du commerce électronique. Les opérateurs désignés sont des acteurs de premier plan sur le marché transfrontalier des envois légers inférieurs à 2 kilogrammes issus du commerce électronique (c'est-à-dire les petits paquets): à l'heure actuelle, ils distribuent environ 70% de l'ensemble des envois transfrontaliers de ce créneau. En revanche, les recherches révèlent que les opérateurs désignés ne sont pas aussi présents sur le marché «plus de 2 kilogrammes» (colis de surface ordinaires, colis expédiés par avion, colis de surface transportés par voie aérienne et colis ECOMPRO) et que leur part de marché devrait continuer de s'amoinrir considérablement au fil des années à venir si aucune mesure n'est prise pour redéfinir les produits et les modèles d'activité actuels.

Alors que les volumes de colis ont augmenté (principalement sous l'effet de la demande croissante pour une distribution physique rapide des transactions du commerce électronique associée à une augmentation des échanges B2B de marchandises et échantillons intermédiaires), la part des opérateurs désignés sur le marché des colis ne semble pas, en moyenne, atteindre celle des autres acteurs du secteur pris dans leur ensemble. Selon les statistiques postales de l'UPU et les données de masse disponibles par le biais des systèmes de suivi de l'UPU, les régions en développement ne semblent pas bénéficier pleinement des opportunités actuelles de croissance postale découlant de l'augmentation du commerce électronique international. Parallèlement, les grandes entreprises internationales de commerce en ligne investissent dans leurs propres modèles de distribution, en mettant en place par exemple des consignes intelligentes et des points de retrait ainsi que des centres de traitement-exécution implantés au niveau local, réduisant ainsi davantage les besoins en matière de distribution transfrontalière.

Le modèle prédominant d'échanges de type B2C utilisé par les opérateurs pour transporter des envois postaux transfrontaliers contenant des marchandises a été fortement perturbé par la pandémie de COVID-19, qui a restreint le transport interrégional et les déplacements des employés. Même si les envois pouvaient être transportés à une échelle réduite par le biais du fret, les vols commerciaux ont été suspendus pendant une longue période. La situation a été exacerbée par les nouvelles réglementations en matière de commerce régional et de sécurité (notamment les nouveaux régimes de taxation et les nouvelles exigences douanières). Ensemble, tous ces facteurs ont intensifié la tendance à la baisse sur le long terme de la poste aux lettres tout en accélérant la tendance à la hausse sur le long terme des envois postaux contenant des marchandises.

Compte tenu de ce qui précède, il était important de comprendre pleinement les facteurs sous-

jacents contribuant aux différences de performance des envois postaux contenant des marchandises, et de recommander des modifications aux caractéristiques et spécifications des produits afin de garantir un meilleur alignement sur le marché du commerce électronique et la pérennité des services postaux physiques. Cela implique également de réviser et de mettre à jour le portefeuille de produits de l'UPU pour garantir la fourniture de services physiques plus clairs, plus simples et bien différenciés, qui répondent mieux aux besoins des clients du commerce électronique. De plus, il est important que les opérateurs désignés ne perdent pas de vue le marché des colis postaux de plus de 2 kilogrammes.

## 1.1 TERMINOLOGIE RELATIVE AUX PRODUITS DE L'UPU DANS LA PRÉSENTE ÉTUDE

Dans le cadre des entretiens avec les opérateurs désignés, l'étude catégorise les envois nommés «petits paquets» comme tout envoi de la poste aux lettres pesant jusqu'à 2 kilogrammes et contenant des marchandises. Cela inclut les produits de l'UPU, tels que la poste aux lettres avec marchandises, et les autres produits, tels que Prime Express.<sup>1</sup> Le terme « colis » est utilisé pour décrire les envois de colis postaux pesant entre 0 et 30 kilogrammes, y compris une variété de produits de l'UPU (colis de surface, envois-avion, ECOMPRO et EMS) et d'autres produits, tels que Priority Mail International.

<sup>1</sup> Prime Express, *prime-posts.com*, 2023.

## 1.2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### *Recherche préliminaire – Entretiens avec des experts, des opérateurs désignés, des clients et des concurrents*

La méthodologie utilisée dans la présente étude se basait sur des entretiens avec diverses personnes disposant d'une expertise dans l'écosystème postal, en particulier le marché du commerce électronique et les services postaux physiques, y compris les envois contenant des marchandises inférieurs et supérieurs à 2 kilogrammes. Ces entretiens ont facilité une analyse de marché exhaustive en apportant de nouveaux éclairages sur les opérateurs désignés, leurs clients, leurs concurrents et les autres acteurs clés du secteur.

Ces entretiens ont été conduits en deux phases principales. Premièrement, il s'agissait d'analyser l'écosystème postal en se concentrant sur sa portée géographique pour en tirer des opportunités et des cadres d'opération locale. Cette phase a fourni des éclairages sur l'environnement du commerce électronique suite à la pandémie de COVID-19, les besoins des clients, une analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces) des opérateurs désignés et de leurs concurrents, les principales caractéristiques des produits, les facteurs liés à la chaîne logistique et le portefeuille actuel de services postaux.

La deuxième phase impliquait d'effectuer une analyse approfondie de la portée spécifique du projet. Trois scénarios possibles sont apparus lors de cette phase, selon lesquels les experts disposaient des données requises, ou pouvaient y accéder par le biais de leur réseau, ou (si des données précises n'étaient pas disponibles pour des raisons de confidentialité) fournissaient des informations qui pouvaient être extrapolées et modélisées, auquel cas les données étaient anonymisées. Les réponses aux entretiens ont été intégrées aux chapitres correspondants de manière à répondre à la fois aux questions de la recherche et aux objectifs de

l'étude. Même si le rapport final ne donne pas le détail des entretiens, les conclusions et recommandations sont basées sur ceux-ci.

### **Sélection, consolidation et modélisation des données**

L'étude s'est appuyée sur des données issues de diverses sources publiques, comprenant tant des informations quantitatives que qualitatives, qui ont été consolidées pour produire les mesures requises. La méthodologie utilisée combinait des connaissances approfondies de l'écosystème postal et du commerce électronique ainsi que des capacités avancées de science des données. Cette approche a facilité l'extraction et l'analyse des données des diverses sources (dont la liste figure en annexe 2) pour favoriser une compréhension complète du sujet étudié.

## 1.3 SÉLECTION DES TRANSPORTEURS AUX FINS DE L'ÉTUDE

### **Règles de sélection**

Aux fins de l'étude, la sélection des transporteurs s'est faite selon une série de règles:

- La base de données d'Effigy sur le marché de la messagerie, de l'express et des colis pour 2020/2021 a servi de source pour les classements/noms.
- L'étude s'est uniquement intéressée au marché de la messagerie, de l'express et des colis en excluant diverses catégories telles que l'alimentation, la distribution le jour même, la distribution d'un point à un autre, les palettes, le fret, la logistique contractuelle, les services d'information sur les clients, le fret aérien de longue distance, etc.

- L'ensemble de données incluait spécifiquement des données sur les volumes (et non sur les revenus) pour 2020/2021 filtrées pour inclure uniquement le segment B2C/C2X international arrivant/partant. Les segments B2B et intérieur ont été exclus afin de se concentrer sur le commerce électronique transfrontalier.
- Il a été considéré que les petits paquets étaient utilisés par les opérateurs désignés pour adresser des marchandises pesant moins de 2 kilogrammes.

### **Liste des opérateurs désignés et des transporteurs interviewés**

L'étude s'est basée sur des entretiens et des examens avec un total de 28 opérateurs, dont 16 opérateurs désignés et 12 transporteurs, couvrant toutes les régions de l'UPU. Les opérateurs désignés représentaient l'ensemble des régions, tandis que les transporteurs ont été sélectionnés en fonction du volume de colis B2C/C2X dans des pays de taille moyenne ou de grande taille afin de garantir la représentativité de l'échantillon. L'annexe 1 donne la liste de l'échantillon de personnes interrogées ainsi que des informations supplémentaires sur les transporteurs.

### **Monnaies**

Les données monétaires présentées sont libellées en droits de tirage spéciaux (DTS) et calculées en utilisant les taux de change annuels, comme expliqué en annexe 3. Les informations de 2017 à 2022 sont basées sur des moyennes annuelles, tandis que les prévisions pour 2023 à 2027 suivent un modèle linéaire. La conversion des données en DTS depuis l'euro en utilisant ces chiffres peut modérer les changements observés sur la période spécifiée.





# 2 VUE D'ENSEMBLE DU MARCHÉ MONDIAL

## 2.1 TENDANCES DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

La croissance du commerce électronique, déjà rapide, s'est accélérée sous l'effet de la pandémie de COVID-19 et des confinements qui s'en sont suivis dans le monde entier qui ont modifié le comportement des consommateurs en supprimant les obstacles aux achats en ligne par l'obligation de rester chez soi. La confiance dans les achats numériques a augmenté pendant la pandémie, d'autant que certaines marchandises étaient uniquement disponibles en ligne. Après la pandémie, ces nouvelles habitudes de consommation ont persisté, notamment dans le cadre d'un environnement économique incertain marqué par l'inflation.

En 2021, les ventes mondiales du commerce électronique ont atteint près de 2788,11 milliards de DTS, représentant plus de 14% du total des ventes au détail.<sup>2</sup> Ce chiffre devrait croître de 78% et atteindre près de 5000 milliards de DTS d'ici à 2025, ce qui représenterait 18% du total des ventes au détail. Cette croissance est alimentée par l'évolution des schémas de consommation, l'expansion de l'accès à Internet et les solutions de paiement en ligne, notamment dans les régions en développement telles que l'Asie/Pacifique. Le nombre d'internautes en Asie a doublé entre 2015 et 2022, passant de 1,6 à 3,25 milliards, et l'on estime qu'ils seront 4,5 milliards en 2031.<sup>3</sup>

Toutefois, le commerce électronique affichait une croissance négative dans certaines régions en 2022 – et pour la première fois en Europe (–12%) – sous l'effet de diverses difficultés telles que l'inflation, la croissance limitée, la récession et les problèmes liés à la chaîne logistique.<sup>4</sup> Ces difficultés ont eu des répercussions manifestes sur les prix de l'énergie et des produits de base, ce qui a eu un impact sur le budget des ménages pour les autres dépenses considérées comme moins importantes. Il s'en est alors suivi une résurgence des achats dans les points de vente physiques après la pandémie et les confinements. Les grandes économies disposant d'une offre domestique importante peuvent satisfaire la demande locale, réduisant ainsi les échanges commerciaux avec les autres pays, comme cela a été observé au Japon.

<sup>2</sup> Statista, «E-commerce worldwide – Statistics & facts», 2023.

<sup>3</sup> Statista, «ITU and national statistical offices: Number of people in Asia using the Internet», 2022.

<sup>4</sup> Statista, «Commerce – Europe Report», 2023.

En dépit des difficultés et des disparités régionales, les prévisions demeurent positives pour le marché du commerce électronique. Ce marché ne fait pas de différence entre les produits postaux sur la base de leur poids, mais plutôt sur la base de leurs caractéristiques, en s'attachant principalement à :

- un suivi complet de bout en bout, avec l'enregistrement de plusieurs événements depuis l'origine jusqu'à la destination;
- la rentabilité, avec de bons niveaux de service;
- la variété et la souplesse des options de distribution (livraison à domicile, au bureau de poste, dans un point de collecte ou dans un casier).

Comme les clients du commerce électronique ne sont pas particulièrement intéressés par la différenciation entre les colis pesant moins et plus de 2 kilogrammes (pour eux, une telle différenciation n'apporte aucune valeur ajoutée), certains opérateurs désignés tendent à promouvoir principalement leurs produits «colis» comme le

service postal destiné aux envois contenant des marchandises, tandis qu'ils utilisent principalement leurs produits «moins de 2 kilogrammes» pour les lettres.

### Poids moyen des produits du commerce électronique transfrontalier

Les envois de plus de 2 kilogrammes représentaient moins d'un cinquième des achats du commerce électronique transfrontalier en 2021, tandis que ceux pesant moins de 0,5 kilogramme en représentaient 29%.<sup>5</sup> Cela suggère que les produits les plus couramment utilisés par des commerçants en ligne appartiennent à la catégorie des petits paquets plutôt qu'à la catégorie traditionnellement plus coûteuse des colis. La figure 1 illustre la répartition des colis, et notamment la proportion des colis de moins de 2 kilogrammes, dans diverses régions du monde.<sup>6</sup>

Ces trois dernières années, les petits paquets ont enregistré un déclin plus marqué que la tendance

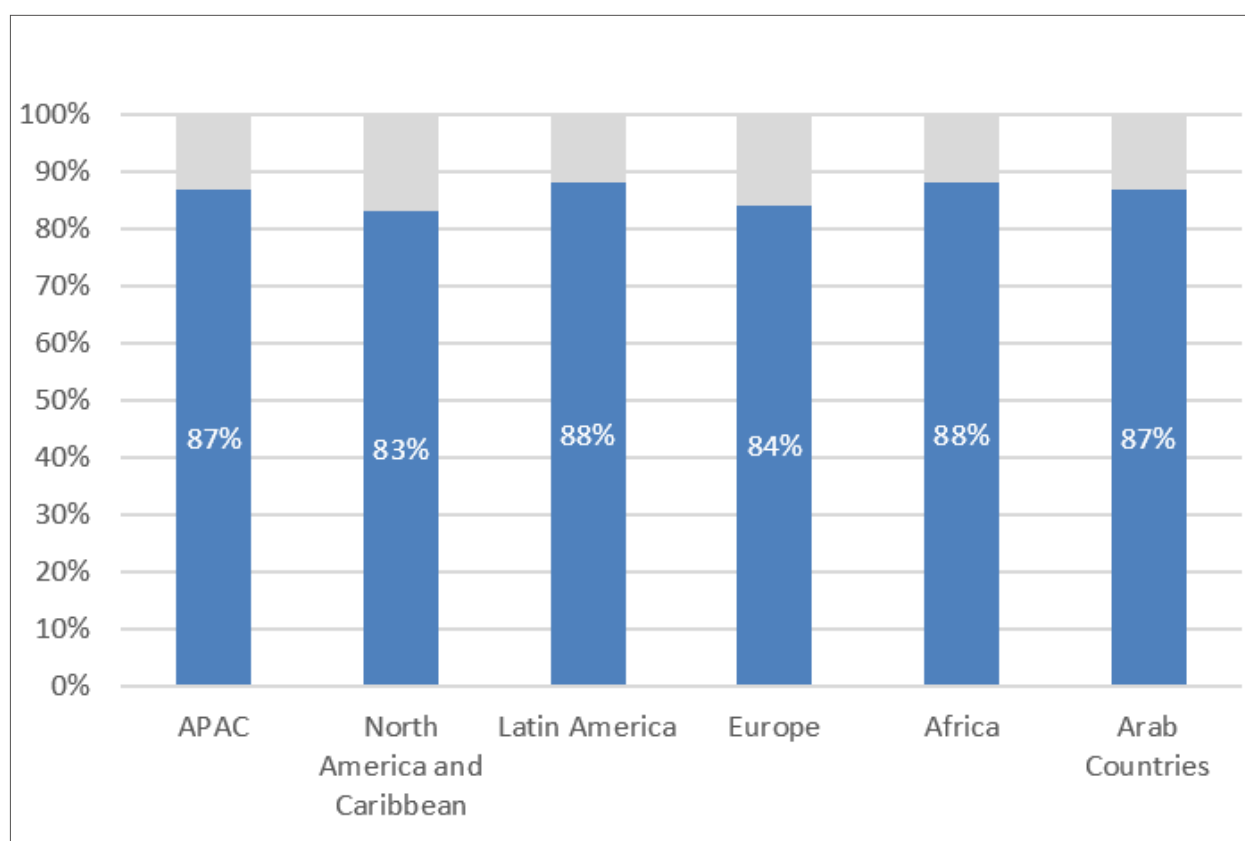


Figure 1 – Proportion des envois pesant moins de 2 kilogrammes, par région

<sup>5</sup> International Post Corporation, «Enquête sur la clientèle du commerce électronique transfrontalier»,

<sup>6</sup> Périmètre d'Effigy Consulting, en volume (petits paquets et colis) pour 42 pays (42 opérateurs désignés et 202 opérateurs non désignés).

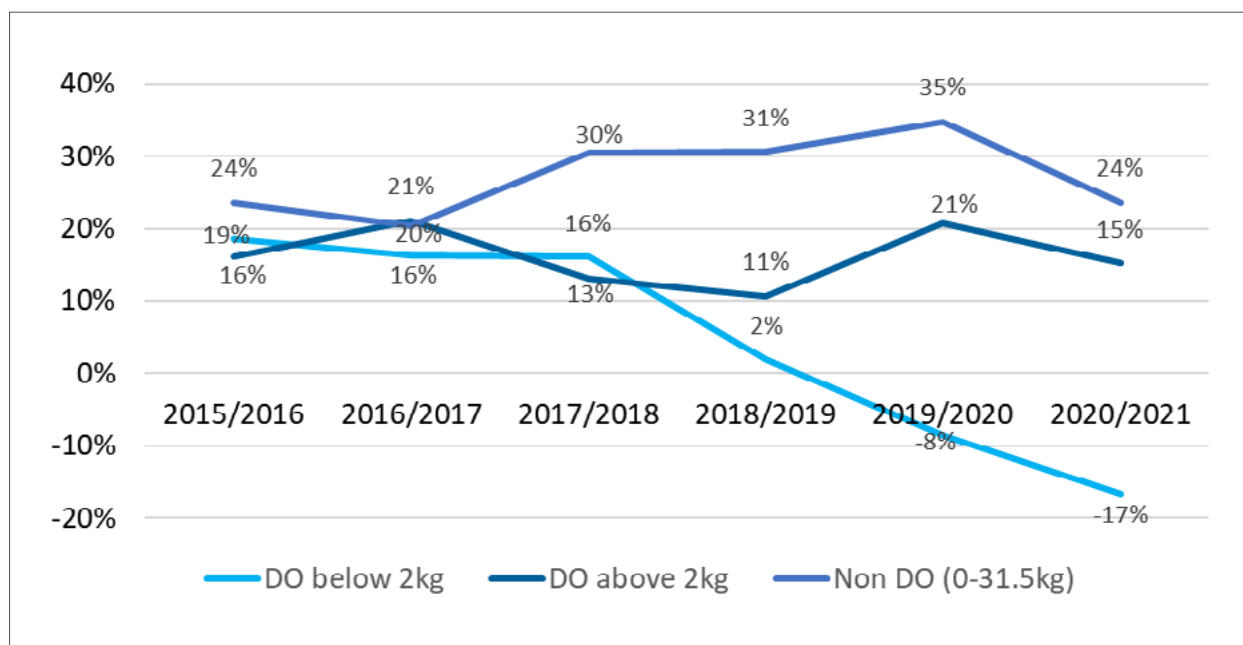


Figure 2 – Évolution des volumes de plus de 2 kilogrammes et de moins de 2 kilogrammes pour les opérateurs désignés

générale du marché. Au cours de cette même période, le pourcentage des envois de plus de 2 kilogrammes sur le volume total des envois des opérateurs désignés a suivi une tendance à la baisse, semblablement aux autres transporteurs, mais à un rythme plus lent. La figure 2 illustre l'évolution des volumes pour trois catégories de produits: opérateurs désignés moins de 2 kilogrammes, opérateurs désignés plus de 2 kilogrammes et non-opérateurs désignés (sans distinction de poids).

#### Valeur moyenne des produits du commerce électronique

L'étude a révélé que 72% des acheteurs seraient disposés à accepter des délais de distribution plus longs pour en atténuer l'impact environnemental.<sup>7</sup> Tandis que la rapidité de la livraison reste un critère d'importance, il vaudrait la peine d'explorer si les consommateurs seraient prêts à payer moins pour l'expédition de leurs produits en échange d'un délai de livraison plus long.

<sup>7</sup> Sia Partners, *Last mile for retailers*, 2023.

## 2.2

# COMMERCE ÉLECTRONIQUE PAR SEGMENT DE MARCHÉ

Le marché du commerce électronique se divise en huit segments. Ces segments sont les suivants, avec leur valeur correspondante indiquée entre parenthèses: mode (668 milliards de DTS), électronique (600 milliards de DTS), jouets, loisirs et bricolage (558 milliards de DTS), beauté, santé, soins personnels et entretien ménager (280 milliards de DTS), alimentation (222 milliards de DTS), ameublement (158 milliards de DTS), boissons (158 milliards de DTS) et médias (144 milliards de DTS).<sup>8</sup> Le graphique ci-dessous illustre la part de marché de chacun de ces segments.

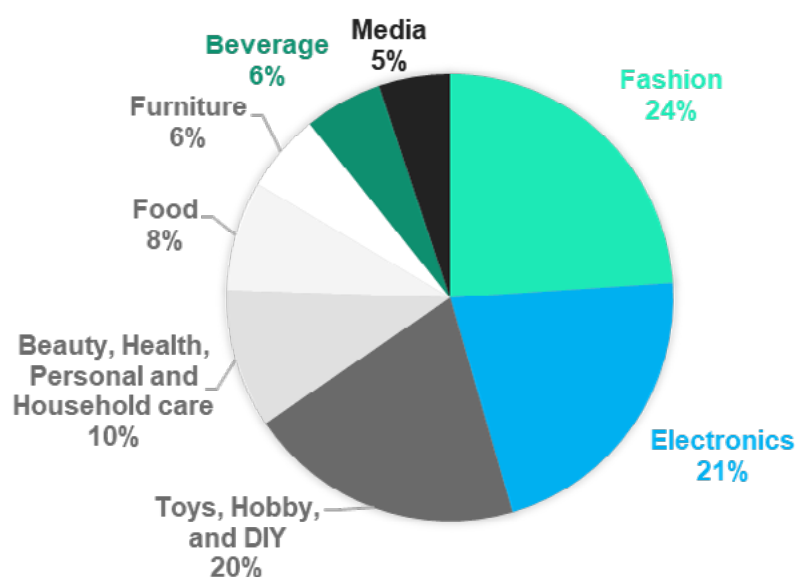


Figure 3 – Parts de marché des segments du commerce électronique

<sup>8</sup> Statista, eCommerce Market Data Analysis & Forecast, 2022.



Segment	Type de marché postal	Exemples
Mode	Principalement en dessous de 2 kilogrammes	– Vêtements – Chaussures – Accessoires
Électronique	Moins de 2 kilogrammes Plus de 2 kilogrammes	– Électronique grand public (70% des ventes) – Appareils électroménagers (30% des ventes)
Jouets, loisirs et bricolage	Moins de 2 kilogrammes Plus de 2 kilogrammes	– Ensemble de jeux de cubes ou de cartes – Équipement
Beauté, santé, soins personnels et entretien ménager	Principalement en dessous de 2 kilogrammes	– Cosmétiques – Produits d'entretien
Alimentaire	Principalement en dessous de 2 kilogrammes	– Distribution à domicile
Ameublement	Moins de 2 kilogrammes Plus de 2 kilogrammes	– Mobilier – Petits éléments décoratifs
Boissons	Principalement au-dessus de 2 kilogrammes	– Bouteilles – Canettes
Médias	Principalement en dessous de 2 kilogrammes	– DVD – CD – Jeux vidéo

Tableau 1 – Alignement des segments du commerce électronique sur la classification par poids de l'UPU

Le poids moyen des colis par segment est illustré de manière sommaire au tableau 1.

### Mode

La mode se démarque en tant que premier segment du commerce électronique, avec un taux de croissance annuel qui devrait s'élever à 8,8% entre 2023 et 2027. La région Asie/Pacifique domine le marché mondial du commerce électronique de la mode, contribuant à plus de 51% de la valeur des ventes. En particulier, la Chine représente une part importante de ce marché, à hauteur de 35%. La croissance de ce segment peut être imputée à l'augmentation des revenus en Chine ainsi qu'à une préférence toujours plus prononcée pour les articles de luxe.

### Électronique

Ce segment se divise en deux sous segments: l'électronique grand public, qui représente 70% des ventes, et les appareils électroménagers, qui correspondent aux 30% restants. Ce marché devrait afficher un taux de croissance annuel

de 7,3% entre 2023 et 2027; il est actuellement dominé par la Chine, qui représente près de 39% du marché mondial, avec des ventes s'élevant à 233 milliards de DTS. La deuxième plus grosse part de marché revient à l'Europe, avec 108 milliards de DTS, suivie par les États-Unis d'Amérique et leurs 104 milliards de DTS.

### Jouets, loisirs et bricolage

Le segment des jouets, loisirs et bricolage est sous-divisé en quatre catégories: les loisirs, qui englobent aussi les instruments de musique et les fournitures de bureau; les jouets; les sports; et le bricolage, y compris les produits destinés au jardinage et aux animaux de compagnie. Il est à noter qu'une grande partie de ce marché concerne des envois lourds et volumineux. Ce segment représentait plus de 20% du marché total en 2022 et devrait croître à un rythme annuel de 8,5% entre 2023 et 2027. Il est particulièrement dynamique en Amérique du Nord, où il occupe actuellement la première place parmi les différents segments du commerce électronique et devrait maintenir cette position jusqu'en 2027.

Beauté, santé, soins personnels et entretien ménager

Ce segment, qui comprend des articles quotidiens essentiels et relativement abordables, est moins touché que les autres par les contraintes financières des ménages.<sup>9</sup>

Alimentation

Le segment de l'alimentation est considéré comme le plus attrayant dans le paysage du commerce électronique, avec un taux de croissance annuel composé de 16% ou plus entre 2023 et 2027. Cette croissance est imputable au recours croissant aux offres des supermarchés telles que le service au volant et la livraison à domicile, ce qui réduit l'importance de la distribution de colis dans ce segment.

Ameublement

L'émergence du métavers et de la réalité virtuelle devrait faciliter davantage l'achat de mobilier en ligne, d'autant que certaines plates-formes telles que Pinterest et Instagram font la promotion d'articles de design et d'ameublement. Le segment de l'ameublement et de l'aménagement intérieur représentait près de 6% du marché du commerce électronique en 2022 et devrait croître de 11% en moyenne par an jusqu'en 2027. Toutefois, l'inflation et les contraintes financières (p. ex. contraction du crédit) ont poussé les ménages à retarder l'achat

d'articles coûteux, tels que les meubles, ce qui n'a pas été sans impact sur ce segment lié à l'immobilier.

Boissons

Le segment des boissons se divise en quatre sous-segments: boissons chaudes (16% des ventes du segment), boissons non alcoolisées (42%), boissons alcoolisées (42%) et autres boissons (0,2%). Bien qu'il s'agisse de l'un des plus petits segments du marché du commerce électronique, il devrait croître sensiblement à un taux moyen de 12% par an. Les États-Unis d'Amérique devraient disposer du plus grand marché des boissons au monde d'ici à 2027, avec des prévisions de revenus s'élevant à 128 milliards de DTS.

Médias

Le segment des médias représentait 5,16% du marché du commerce électronique en 2022, avec des revenus mondiaux s'élevant à 143,77 milliards de DTS. Selon les prévisions, il devrait afficher un taux de croissance annuel composé de 5% jusqu'en 2027. Aux États-Unis d'Amérique, les revenus de la vente de produits multimédias en ligne ont atteint 26,43 milliards de DTS en 2022; ce marché devrait continuer de croître pour atteindre un total de 33,1 milliards de DTS d'ici à 2027.

Sous-segment	Type de marché postal	Exemples
Loisirs	Plus de 2 kilogrammes	– Instruments de musique
	Moins de 2 kilogrammes	– Fournitures de bureau
Jouets	Moins de 2 kilogrammes	– Jeu de blocs ou de cartes, ou puzzle de 2000 pièces
	Plus de 2 kilogrammes	– Poupée ou console de jeu
Sport	Moins de 2 kilogrammes	– Vêtements
	Plus de 2 kilogrammes	– Équipement
Bricolage	Moins de 2 kilogrammes	– Outils de jardinage manuels
	Plus de 2 kilogrammes	– Sac de croquettes pour chien

Tableau 2 – Alignement des sous-segments de produits du commerce électronique sur la classification par poids de l'UPU

9 Auctane, «Ecommerce Delivery Benchmark Report – Resilience through recession», 2023.

## 2.3

# DÉFIS MONDIAUX

Les perspectives du secteur du commerce électronique sont prometteuses. Toutefois, il se heurte actuellement à des défis résultant de l'inflation croissante et des difficultés économiques touchant tant les consommateurs que les acteurs du secteur, y compris les commerçants en ligne et les opérateurs de distribution. L'objectif premier de ces acteurs consiste à s'assurer durablement une part de marché en vue de bénéficier des améliorations futures dans les domaines de l'économie et du commerce électronique.

Les opérateurs de distribution, en particulier en Europe et en Amérique du Nord, rencontrent des difficultés à recruter des chauffeurs et à trouver des sous-traitants fiables pour la distribution des produits. Les solutions qui émergent, comme l'illustre le modèle de livraison d'Amazon, impliquent d'apporter un soutien financier aux sous-traitants. La corruption est un défi supplémentaire dans certains pays en développement, tandis que la segmentation des marchés, par exemple lorsque le Royaume-

Uni a quitté le marché européen, perturbe le commerce électronique transfrontalier. Par ailleurs, les facteurs géographiques, tels que la difficulté d'accès aux zones rurales ou reculées, posent des obstacles supplémentaires aux opérateurs. Dans un marché de la distribution extrêmement concurrentiel, les transporteurs doivent assumer des coûts croissants, exacerbés par l'expansion du segment B2C, dans lequel les clients attendent souvent à bénéficier gratuitement d'un service de livraison compris dans les offres d'abonnement.





# 3 TENDANCES DU MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL AU NIVEAU RÉGIONAL

La présente section examine les tendances mondiales du commerce électronique et des services postaux suite à la pandémie. En combinant une recherche primaire basée notamment sur des entretiens avec des transporteurs et une étude documentaire employant des technologies basées sur le moissonnage (web scraping) et les robots d'indexation (spider crawling), cette étude vise à comprendre les besoins des clients dans le secteur

du commerce électronique ainsi que les exigences des marchés de la distribution des envois de «moins de 2 kilogrammes» et de «plus de 2 kilogrammes». Cette section analyse également les données du marché B2C, qui inclut la distribution des produits du commerce électronique au niveau intérieur et transfrontalier (exportations et importations). La figure 4 donne une vue d'ensemble des revenus par région de 2017 à 2027.

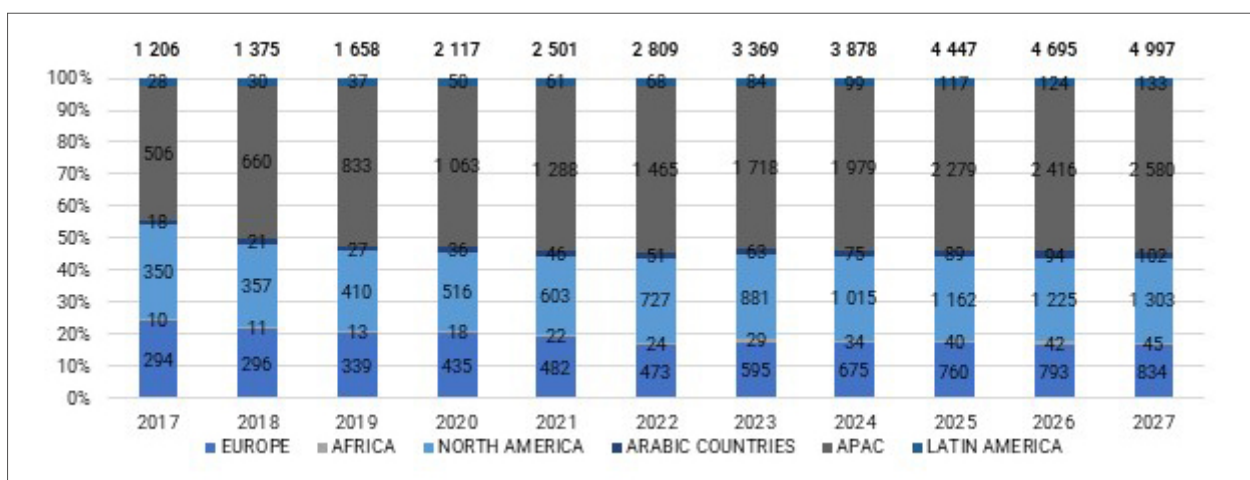


Figure 4 – Revenus du commerce électronique par région, de 2017 à 2027 (en milliards de DTS)

# 3.1

## ASIE/PACIFIQUE

### Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional

La région Asie/Pacifique domine le marché mondial du commerce électronique, dont elle représente plus de 50% du total des ventes pour un montant dépassant les 1465 milliards de DTS en 2022. Ce chiffre devrait encore continuer de croître pour dépasser les 2500 milliards de DTS d'ici à 2027. En 2022, c'est le segment de la mode qui dominait les autres en termes de valeur, avec 23% du total des ventes du commerce électronique. Toutefois, les prévisions indiquent un tournant en 2023, année où le segment de l'électronique prendra la tête, au point de représenter près de 30% des ventes d'ici à 2027. Les autres segments, tels que la beauté, la santé, les soins personnels et l'entretien ménager, les boissons, les médias ainsi que les jouets, les loisirs et le bricolage, devraient enregistrer une baisse de leur part du commerce électronique total, mais une hausse de leur valeur, avec des taux de croissance annuel composés oscillant entre 7 et 10% de 2023 à 2027. Cette tendance à la hausse concerne principalement les envois de moins de 2 kilogrammes, y compris pour le segment de l'électronique, composé à 70% de produits électroniques grand public pesant généralement moins de 2 kilogrammes. Le marché

régional du commerce électronique devrait croître à un taux annuel de 11% entre 2022 et 2027. Les trois plus grands marchés de la région en termes de valeur sont la Chine, qui représente plus de 70% du marché régional (1036 millions de DTS), le Japon (122 millions de DTS) puis la République de Corée (79 millions de DTS). La figure 5 offre une vue d'ensemble du marché de l'Asie/Pacifique basée sur les revenus de 2017 à 2027.

### Routes commerciales

La Chine est le premier exportateur mondial d'articles issus du commerce électronique: elle a envoyé plus de 2600 millions de colis en 2021. Hongkong Post, un acteur de premier plan, a connu une augmentation de 16% de ses exportations en 2022, avec pour destinations principales l'Europe (32%) et les États-Unis d'Amérique (31%). La Chine obtient d'excellents résultats dans le segment de la mode, notamment grâce à des places de marché telles que Wish et Shein, qui proposent des articles économiques. La Chine profite de sa position en tant que grande productrice mondiale de jouets sur le marché américain, où le segment des jouets, des loisirs et du bricolage est le premier en termes de valeur. Hongkong Post identifie l'électronique grand public et le secteur informatique en général comme des secteurs d'exportation essentiels.

En Chine, plus de la moitié des articles sont importés (53%), une grande proportion d'entre eux venant des États-Unis d'Amérique (17%) et d'Europe (11%).<sup>10</sup> Les consommateurs chinois réalisant

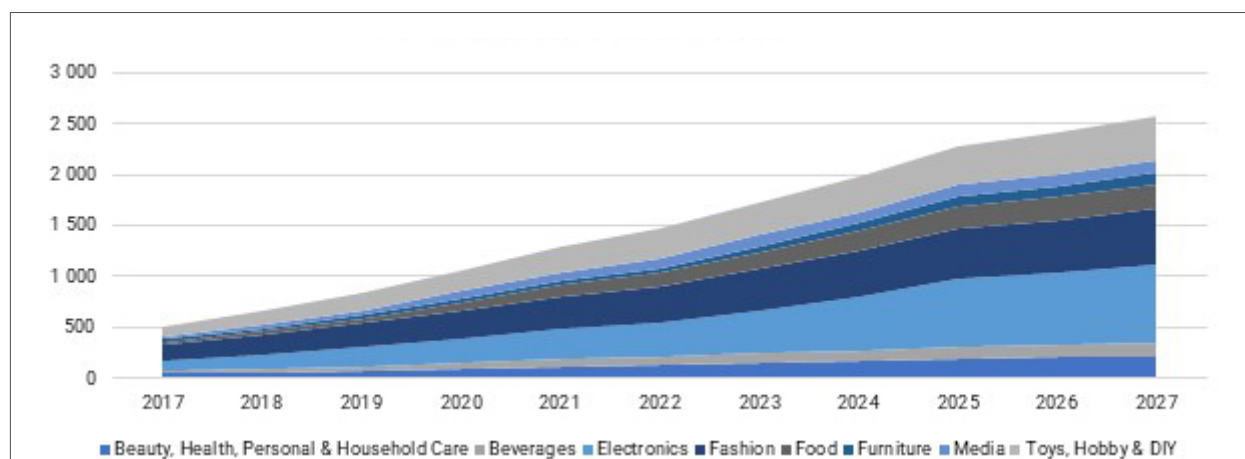


Figure 5 – Revenus du commerce électronique en Asie/Pacifique par segment, de 2017 à 2027 (en milliards de DTS)

<sup>10</sup> Les articles importés en Chine proviennent principalement des pays suivants: Allemagne, Australie, Bulgarie, Canada, Danemark, Espagne, États-Unis d'Amérique, France, Inde, Italie, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas (Royaume des), Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Tchéquie et Thaïlande.

des achats transfrontaliers préfèrent les produits provenant des États-Unis d'Amérique (38%), suivis des produits provenant de la République de Corée (28%).<sup>11</sup> En 2021, le Japon a exporté plus de 25 millions d'articles issus du commerce électronique, principalement vers la Chine (54%) et l'Europe (13%). DHL Japon a fait état d'un taux de croissance de 7% pour ses exportations en 2022 stimulé par les taux de change. Les exportations japonaises issues du commerce électronique ont augmenté de près de 16% par an entre 2019 et 2021. En ce qui concerne les importations, près de 103 millions d'articles issus du commerce électronique ont été envoyés au Japon en 2021, principalement depuis la Chine (79%) et les États-Unis d'Amérique (4%).

Le marché du commerce électronique en Australie, relativement indépendant, a permis d'exporter plus de 53 millions d'envois en 2021, dont 47% à destination de la Chine et 13% de la Nouvelle-Zélande. Les articles de mode étaient particulièrement sollicités. Sur le plan des importations, l'Australie a reçu 106 millions d'articles, provenant principalement de Chine (65%) et des États-Unis d'Amérique (12%). Environ 62% des Australiens réalisent des achats transfrontaliers, leurs sources principales étant les États-Unis d'Amérique (39%), la Chine (27%) et le Royaume-Uni (17%). Les articles de mode, les jouets et les produits de divertissement constituaient la majorité des articles provenant de l'étranger achetés par les Australiens par voie électronique.

### Défis régionaux

L'expansion du marché chinois est alimentée par la robustesse de l'économie du pays et l'augmentation du pouvoir d'achat. De plus, la familiarité de la population chinoise avec les achats ligne contribue à la consommation d'un nombre croissant de produits issus du commerce électronique. D'ailleurs, certaines entreprises telles que ZTO Express China envisagent de doubler leur volume de colis d'ici à cinq ans. Cette croissance trouve sa source principale en milieu urbain, mais les autorités publiques investissent dans le développement d'infrastructures pour rendre les zones rurales davantage accessibles à l'avenir. En Chine (spécifiquement pour la région administrative spéciale de Hong-kong), le marché de la distribution prospère dans un contexte de croissance économique et de coûts

élevés de l'immobilier, ce qui pousse les consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat croissant vers le commerce électronique. Toutefois, l'espace limité pose un défi au secteur de la livraison et l'incite à explorer des modes alternatifs de transport comme le scooter ou le vélo.

Au Japon, le marché concurrentiel de l'électronique stimule l'innovation et la diversification, notamment à des fins d'exportation. Quant au marché intérieur, il approche la saturation, tandis qu'une pénurie de main-d'œuvre combinée à une intense concurrence des prix rendent les consommateurs à la fois plus volatiles et moins loyaux. Des acteurs établis tels que Japan Post et Yamamoto ont de meilleures chances de survivre dans cet environnement commercial difficile grâce à leurs ressources importantes.

L'Australie fait également face à une pénurie de main-d'œuvre, notamment dans les grandes villes, tandis qu'il est difficile de recruter des chauffeurs dans les zones reculées. Le marché du travail y est étroitement réglementé, mais la croissance du commerce électronique devrait se poursuivre en dépit de ces défis.

## Chine

### Tendances du commerce électronique en Chine

La Chine est le moteur du marché du commerce électronique en Asie/Pacifique, ayant contribué à plus de 70% des ventes de la région en 2022, et à plus de 37% à l'échelle mondiale. Cette domination devrait encore s'exacerber pour atteindre près de 72% du commerce électronique de l'Asie/Pacifique en 2027, avec un taux de croissance annuel qui devrait s'élever à 11% entre 2023 et 2027. Le commerce électronique chinois repose fortement sur son vaste marché intérieur, qui représente près de 97% de la valeur des ventes. Le commerce électronique transfrontalier en Chine représentait donc 3% de la valeur des ventes pour 2022, un chiffre qui devrait rester stable jusqu'en 2025.<sup>12</sup> La figure 6 donne une vue générale du commerce électronique en Chine, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en Chine

Le marché chinois de la distribution est principalement desservi par des entreprises privées, à l'exception des petits paquets exclusivement gérés

<sup>11</sup> PayPal et Ipsos, *Borderless Commerce Report*, 2022.

<sup>12</sup> EcommerceDB, *Country reports*, 2020.

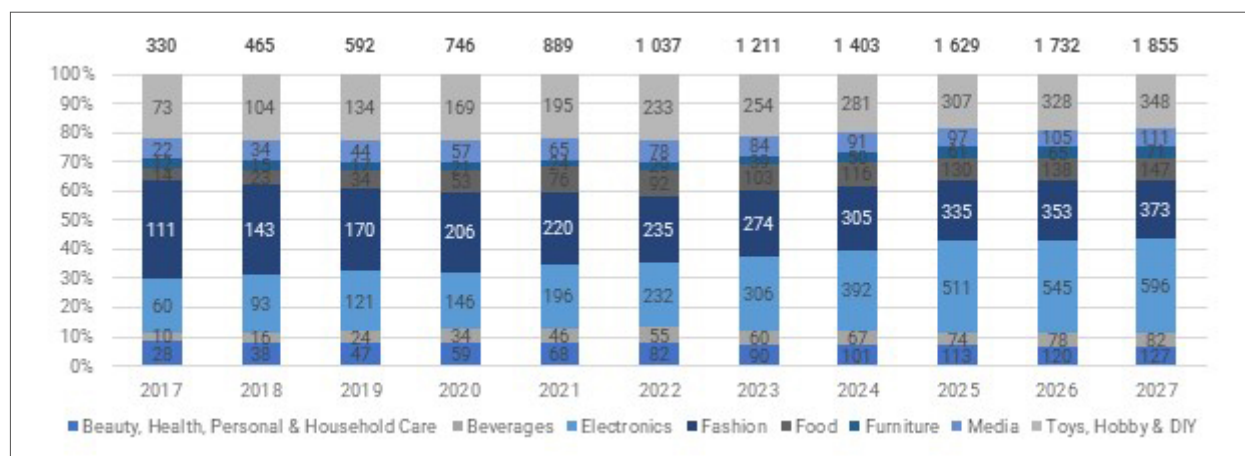


Figure 6 – Revenus du commerce électronique en Chine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

par l'opérateur désigné, China Post. L'entreprise ZTO Express China excelle sur le segment trans-frontalier, où elle détient des parts de marché élevées, à savoir 41% des exportations et 36% des importations. Elle est première sur le marché trans-frontalier, où elle traite 40% du volume, dépassant ses concurrents tels que Yunda (23%) et STO (8%). Malgré la volatilité du marché, ZTO Express parvient à rivaliser avec les acteurs privés régionaux ainsi que China Post, l'opérateur désigné national. Quant à China Post, il préserve une couverture de distribution de 100% et ne s'est engagé dans aucun partenariat.

### Tendances du marché postal en Chine – Colis et petits paquets

Le marché chinois de la distribution souffre d'instabilité en raison des réglementations strictes et du changement continu des acteurs. Le segment des colis domine en Chine et représentait une proportion significative du marché combiné des colis et des petits paquets en 2021. En revanche, la proportion des livraisons de colis importés et exportés a décliné, ouvrant ainsi la voie à l'expansion des services de distribution nationaux proposés par un éventail de transporteurs. Le marché intérieur de la distribution, en croissance constante depuis 2017, représente aujourd'hui 95% du marché total de la distribution de colis. ZTO Express est devenu un acteur privé de premier plan, avec une croissance annuelle de 10% au prix d'importants investissements dans les infrastructures.

En revanche, China Post a enregistré une baisse de sa part de marché des colis et petits paquets qui est passée de 17% en 2017 à 11% en 2021.<sup>13</sup> Les

colis de plus de 2 kilogrammes représentent 15% du marché total,<sup>14</sup> mais ne représentent que 7% de l'activité de China Post contre 21% pour les acteurs privés. La part de China Post dans le traitement des colis a chuté de 14% en 2017 à 10% en 2021, alors même que le marché dans son ensemble continue de croître (30% en 2021).

Quant à la distribution de colis au sein des territoires, elle a connu une croissance annuelle significative, de 33% en moyenne, entre 2017 et 2021. Toutefois, la part de ce segment détenue par les services postaux a reculé au bénéfice des transporteurs privés, passant de plus de 14% à 2017 à 10% en 2021. Dans le domaine des colis destinés à l'exportation, les services postaux ont enregistré une légère augmentation des distributions, avec une croissance annuelle moyenne modeste de 2% entre 2017 et 2021 et un pic de croissance plus remarquable de l'ordre de 24% observé entre 2020 et 2021.

Comme l'a indiqué Hong Kong Post, les envois postaux exportés depuis la Chine sont de plus en plus petits et abordables. Le marché des petits paquets en Chine s'est considérablement rétréci après avoir enregistré un taux de croissance négative tant pour les importations que les exportations entre 2017 et 2021 (-6% et -10%, respectivement). En 2021, le marché des petits paquets représentait seulement 0,7% du marché total des colis et petits paquets combinés, soit un recul important par rapport aux 4% de 2017.

Hongkong Post fait face à la concurrence d'entreprises telles qu'UPS, FedEx, DHL, Aramex,

<sup>13</sup> Effigy Consulting. *CEP market research*. (2012–2023).

<sup>14</sup> IATA, *Air Cargo Market Analysis*, 2021.



Bluewave, Xpress et Ranar sur le marché des colis nationaux et importés et telles que DHL, UPS et FedEx sur le marché des colis exportés. Au contraire de ZTO Express China, Hongkong Post opère de manière indépendante, sans partenaire, garantissant un taux de succès des livraisons de 100% tant pour les colis domestiques que trans-frontaliers. Alors que la présence de Hongkong Post est importante sur le marché des petits paquets issus du commerce électronique en Chine, à hauteur de 17% du marché total, son influence sur le marché global des colis en Chine reste limitée à cause de sa taille relativement petite, qui ne représente que 0,5% de la population chinoise.

## Japon

### Tendances du commerce électronique au Japon

La part du marché japonais du commerce électronique dans la région a connu un déclin constant de 2017 à 2022, passant de 12 à 8%. Le Japon se caractérise par un marché fermé au sein duquel plus de 98% des transactions du commerce électronique se font au niveau national, ce qui le place au premier rang mondial. Le segment de l'électronique, bien que fortement développé, est arrivé à maturité et même à saturation, ce qui entraîne une concurrence accrue, une baisse des prix et des taux de rendement élevés. La part de Japan Post sur le marché de la distribution a connu un déclin entre 2018 et 2021, passant de 47 à 43%, alors que ce marché a continué de croître. Les colis de plus de 2 kilogrammes représentent 11% du total des envois au Japon, mais seulement 4% des expéditions de Japan Post (contre 16% pour les opérateurs privés). La figure 7 donne une vue d'ensemble du commerce électronique au Japon, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel au Japon

Yamato est leader sur le marché de la distribution de colis B2C au Japon, avec une part de marché de 34% en termes de volume, suivi de près par Japan Post (32%), puis Sagawa (27%). DHL jouera un rôle important dans le pays, détenant 14% du marché total. Sur le segment express international (couvrant B2B et B2C/C2X), DHL Express détient 15% de parts de marché, ce qui en fait un acteur clé. En ce qui concerne le commerce électronique, DHL Express traite 13% des colis importés et 9% des colis exportés, ce qui en fait le troisième opérateur postal pour les envois de commerce électronique après Japan Post et Yamato. Les autres acteurs de ce marché incluent notamment UPS, Sagawa, FedEx/TNT et SF Express. DHL opère de manière indépendante en traitant toutes les distributions sans jamais sous-traiter et peut se prévaloir de systèmes numériques du plus haut calibre dans le monde entier, qui garantissent l'efficacité de ses opérations d'importation et d'exportation.

### Tendances du marché postal au Japon – Colis et petits paquets

Le marché japonais de la distribution des colis, qui est principalement intérieur, a connu un léger déclin entre 2017 et 2021, passant de 95 à 94%, en marquant une légère évolution vers le marché de l'importation. Les envois postaux exportés traités par Japan Post ont enregistré une baisse annuelle moyenne de 14% entre 2018 et 2020. Même après le rebond de 21% enregistré en 2021 par rapport à 2020, le niveau est resté bien en-deçà de celui de 2017. Ce déclin des volumes exportés est imputable au recul de la part de marché de la poste nationale, passée de 18% en 2017 à 11% en 2021. En revanche, le volume des colis importés a aug-

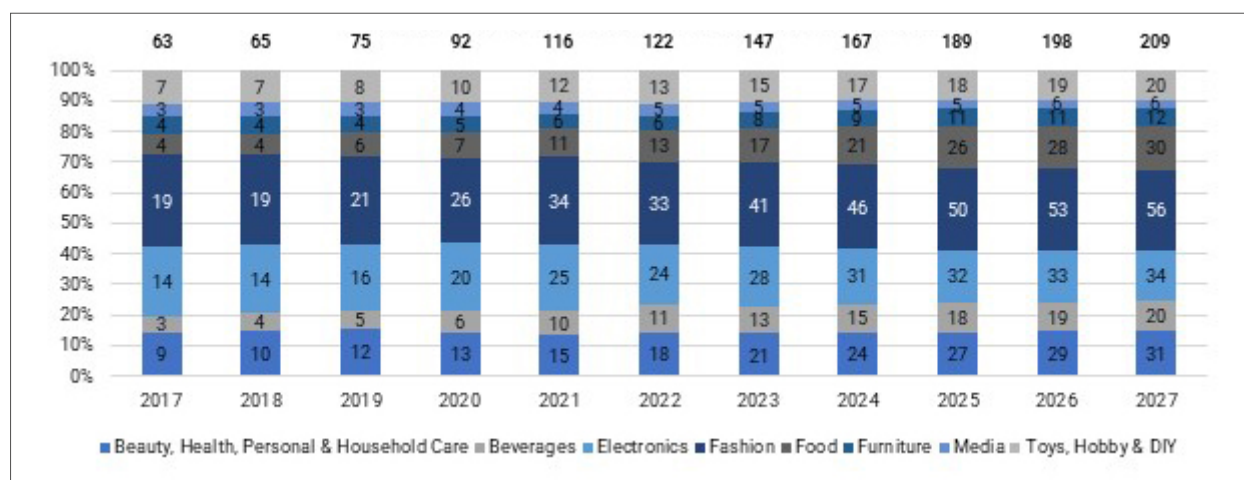


Figure 7 – Revenus du commerce électronique au Japon de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

menté de 11% en moyenne par an entre 2017 et 2021, mais la part traitée par les services postaux domestiques a reculé, passant de 50% en 2019 à 43% en 2021.

Le marché japonais des petits paquets est segmenté de la manière suivante: près de 98% de petits paquets domestiques, près de 2% de petits paquets importés et une portion minime de paquets exportés. Cette répartition est restée la même depuis 2017. L'opérateur postal dessert à lui seul ce marché, sans aucun concurrent. Toutefois, le marché des petits paquets se contracte, reflétant d'ailleurs la tendance mondiale. En 2017, il représentait 18% du marché total, mais il n'en représentait plus que 16% en 2021. Ce déclin est attribué à la réduction des petits paquets destinés au marché intérieur en 2021 et à la croissance négligeable des petits paquets importés.

## Australie

### Tendances du commerce électronique au Australie

Après la pandémie de COVID-19 et les confinements stricts imposés en Australie, près de la moitié des habitants du pays (49%) a indiqué avoir réalisé plus fréquemment des achats en ligne. Le commerce électronique a eu un impact notable sur les entreprises locales et est davantage développé dans les grandes villes que dans les zones rurales. Cet écart entre le milieu urbain et le milieu rural devrait se combler au fil du temps, mais, pour l'heure, il a une incidence sur les délais de livraison à cause des capacités limitées des opérateurs et des obstacles géographiques. En conséquence, les Australiens sont de plus en plus enclins à se procurer des articles au niveau local. La figure 8

offre une vue générale du commerce électronique en Australie, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel au Australie

En Australie, FedEx détient 4% de parts de marché sur le segment général des colis B2C et est particulièrement bien positionné sur les opérations internationales avec une part de 9% des exportations et de 10% des importations. Toutefois, Australia Post domine le marché transfrontalier avec une part de 34% des exportations et de 40% des importations de colis B2C Aramex et DHL Express occupent respectivement la deuxième et la troisième position. FedEx considère UPS comme un concurrent de premier plan sur le marché australien et rivalise avec les acteurs locaux tant pour le recrutement des chauffeurs que pour la fidélisation des clients.

### Tendances du marché postal au Australie – Colis et petits paquets

Sur le marché australien de la distribution B2C, l'opérateur postal national a vu sa part de marché se réduire, passant de près de 67% en 2018 à 59% en 2021. Les colis pesant plus de 2 kilogrammes représentent en moyenne 12% du total des colis en Australie. Les opérateurs privés traitent une plus grande proportion de ces colis, à hauteur de 17%, tandis qu'Australia Post est à la traîne avec 9%. En ce qui concerne le traitement des colis, la part d'Australia Post est passée de 61% en 2018 à 57% en 2021 alors même que ce marché a connu une croissance robuste (de 29% en 2020 et 19% en 2021).

Australia Post traite 100% des petits paquets, mais ce marché a connu d'importantes difficultés ces

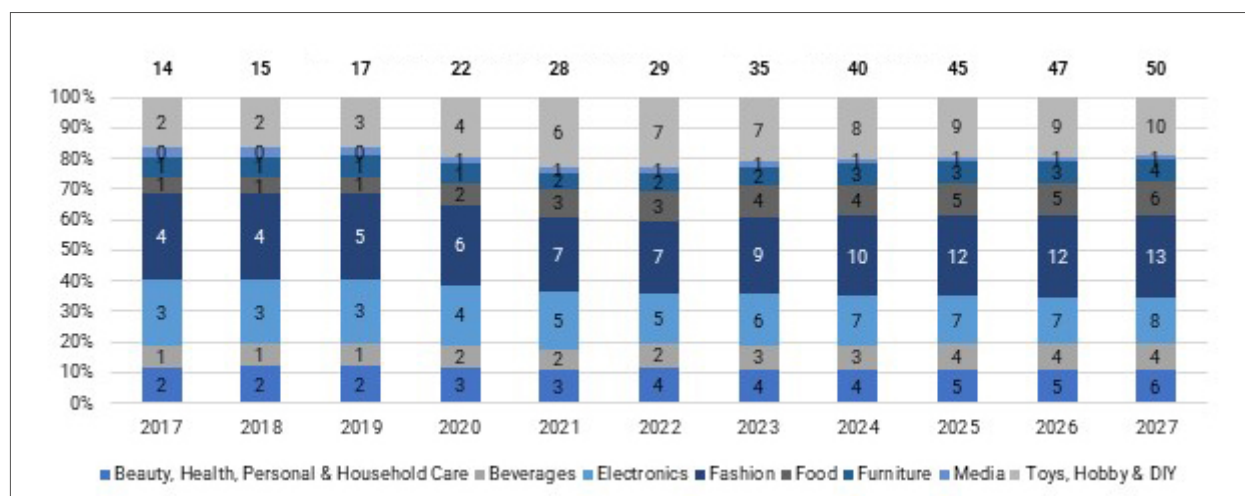


Figure 8 – Revenus du commerce électronique au Australie de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

dernières années. En 2021, il ne représentait que 5% du marché total, contre 15% en 2017. Le segment des petits paquets transfrontaliers a connu un taux de croissance annuel moyen négatif entre 2017 et 2021, à hauteur de -8% pour les exportations et de -32% pour les importations.

En revanche, le marché domestique des colis a connu une croissance robuste en Australie, de l'ordre de 19% par an entre 2017 et 2021. L'opérateur désigné est parvenu à préserver sa part de 65% du marché de la distribution domestique des colis au cours de cette période. Toutefois, en ce qui concerne la distribution des colis importés, sa part de marché a connu un déclin, de 56% en 2018 à 39% en 2021. De la même manière, sur le segment de la distribution des colis exportés, la part de l'opérateur désigné a reculé, même si ce recul était moins prononcé que sur le segment des colis importés.

## République de Corée

### Tendances du commerce électronique en République de Corée

Le marché du commerce électronique en République de Corée connaît une croissance constante. Sa valeur était de 43 milliards de DTS en 2017 et devrait atteindre les 91 milliards de DTS d'ici à 2027, avec un taux de croissance annuel composé de 7% sur cette même période. En particulier, le segment «Beauté, santé, soins personnels et entretien ménager» a enregistré des performances remarquables, avec un taux de croissance annuel composé de 7% et une valeur totale de 5 milliards de DTS en 2017, qui devrait atteindre les 10 milliards en 2027. Le segment des boissons a éga-

lement enregistré une croissance continue, avec un taux de croissance annuel composé de 16%; sa valeur devrait passer de 1 milliard de DTS en 2017 à 6 milliards de DTS en 2027. Parmi les plus grands segments, l'électronique et la mode devraient eux aussi connaître une croissance importante sur cette même période, avec un taux de croissance annuel composé qui devrait atteindre 4 et 8%, respectivement. Enfin, le segment «Jouets, loisirs et bricolage» devrait enregistrer un taux de croissance annuel composé de 7% et poursuivre donc la croissance. Plusieurs facteurs contribuent au succès du commerce électronique en République de Corée, dont les taux de pénétration élevés d'Internet et de la téléphonie mobile, les initiatives publiques en appui au commerce électronique et la préférence croissante des consommateurs pour les achats en ligne. La figure 9 donne une vue générale du commerce électronique en République de Corée, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en République de Corée

Le marché des services postaux en République de Corée est un marché extrêmement concurrentiel sur lequel évoluent des acteurs de premier plan tel que Korea Post, CJ Logistics et Hanjin Transportation, aux côtés de nouveaux arrivants tels que Coupang. Cette concurrence stimule l'amélioration des services, y compris l'expansion des réseaux de distribution, l'offre d'options de retrait pratiques et adoption de technologies logistiques avancées. Les défis incluent les coûts élevés de l'infrastructure et de la main-d'œuvre, les obstacles réglementaires limitant l'entrée d'acteurs étrangers et la demande de délais de livraison plus courts,

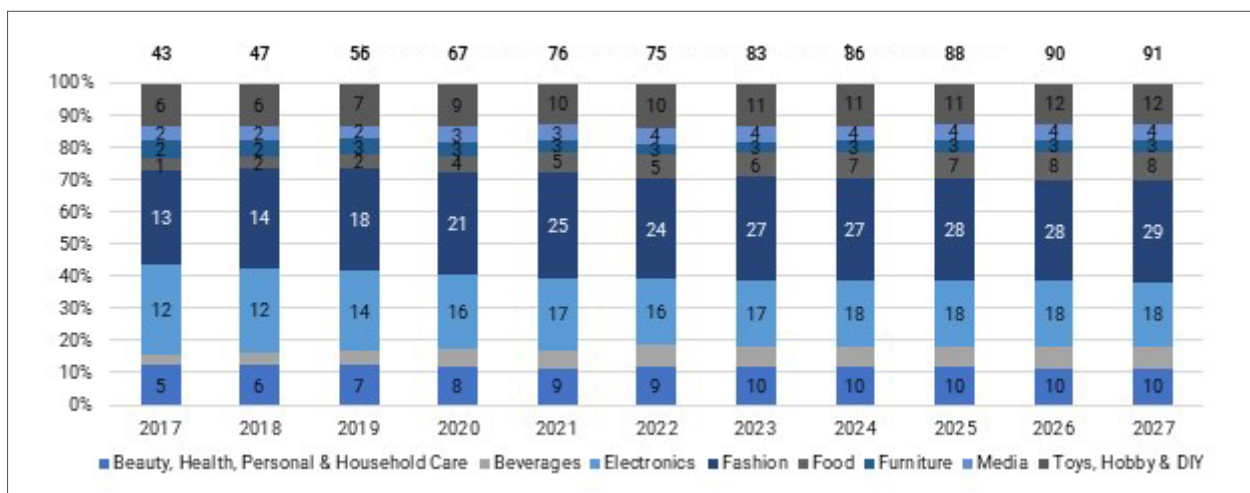


Figure 9 – Revenus du commerce électronique en République de Corée de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

stimulée par la croissance du commerce électronique. Alors que les nouveaux acteurs, dont Qoo10 et Amazon, dominent le commerce électronique international, ils demeurent des clients potentiels pour les services postaux. Le segment B2B connaît une croissance soutenue; la demande de services de distribution, après avoir connu une augmentation suite à la pandémie, pourrait retomber à des niveaux normaux, alors que les volumes B2C évoluent vers des transactions B2B2C.

La pandémie a entraîné une forte augmentation de la demande de personnel chargé de la distribution, sous l'effet de la croissance des transactions du commerce électronique, mais l'automatisation et l'intelligence artificielle pourraient aujourd'hui avoir un impact sur la demande de main-d'œuvre. La distribution en dehors du domicile s'est développée il y a quelques années, mais elle semble aujourd'hui moins fréquente, les envois étant de plus en plus souvent laissés devant la porte des clients. Les atouts du marché sud-coréen de la distribution sont la rapidité du service, l'excellence du service à la clientèle et la rationalisation des processus par le biais d'applications mobiles.

## 3.2 AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

### *Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional*

Le commerce électronique connaît une croissance robuste en Amérique latine, avec d'importants progrès en matière de numérisation, d'accès à Internet et de paiements mobiles. Dans cette région, la valeur du commerce électronique a presque doublé entre 2019 et 2022, passant de 50 milliards à près de 96 milliards de DTS. Les prévisions indiquent une croissance annuelle de 12% du commerce électronique régional entre 2023 et 2027, tandis que l'Argentine et le Brésil devraient afficher la plus forte croissance des ventes issues du commerce électronique dans le monde entre 2023 et 2026, d'autant qu'ils partent d'un volume initial plus faible que la région Asie/Pacifique. En dépit de ses taux de croissance impressionnants, l'Amérique latine accusera toujours du retard par

rapport aux régions Asie/Pacifique, Amérique du Nord et Europe; toujours selon les prévisions, en 2027, le marché de l'Asie/Pacifique devrait être 14 fois supérieur à celui de l'Amérique latine.

Le segment de l'électronique domine le marché du commerce électronique en Amérique latine: il en représentait près de 35% du total en 2022. S'ensuivent le segment de la mode, puis celui de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager, avec des parts de marché de 17 et 12%, respectivement, et des envois généralement inférieurs à 2 kilogrammes. Le marché du commerce électronique devrait rester stable dans cette région et le poids de chacun de ses segments devrait peu varier d'ici à 2027. En 2007, l'électronique conservera la première position, suivie par la mode, puis par la beauté, la santé, les soins personnels et l'entretien ménager, tandis que les jouets, les loisirs et le bricolage occuperont la quatrième place. Quant aux segments des boissons et des médias, qui en sont toujours aux premières étapes de leur développement, ils représentent chacun moins de 3% du marché.

Le Brésil est le premier marché du commerce électronique de la région, avec une valeur de 30 millions de DTS, suivi par le Mexique avec 27 millions de DTS et le Chili avec 6 millions de DTS. La figure 10 présente une vue générale du commerce électronique en Amérique latine, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### *Routes commerciales*

Le Brésil a exporté 938 000 envois issus du commerce électronique en 2021, principalement vers l'Europe (31%) et les États-Unis d'Amérique (27%). En ce qui concerne les importations, le Brésil a reçu neuf millions d'envois postaux en 2021, principalement en provenance de Chine (73%). Les moteurs du commerce électronique au Brésil sont les produits électroniques (35% de parts de marché en 2022 et 38% prévus en 2027) ainsi que les articles de mode (18% en 2021), deux segments pour lesquels des taux de croissance élevés sont anticipés. Les importations en provenance de Chine ont fortement augmenté, facilitées par des plates-formes telles que Shopee, Cainiao et AliExpress. Une étude conduite par PayPal et Ipsos a révélé que 60% des Brésiliens interrogés avaient réalisé des achats transfrontaliers en 2022, les articles les plus populaires étant l'habillement (43%), les cosmétiques (25%) et les produits électroniques grand public (21%).



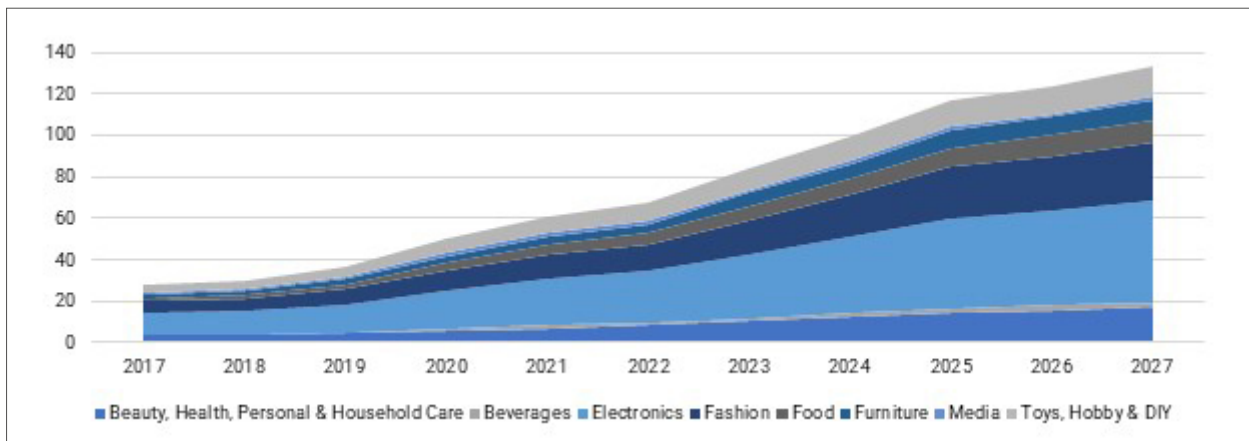


Figure 10 – Revenus du commerce électronique en Amérique latine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

Le Mexique conserve une part importante du commerce électronique transfrontalier, qui devrait se maintenir à 6% en 2025. Les États-Unis d'Amérique sont le premier partenaire à l'exportation du Mexique, dont ils ont reçu près de 60% des 14 millions d'envois exportés en 2021, tandis que l'Europe en a reçu 29%. UPS Mexique indique que les exportations, comprenant principalement des documents et des petits articles, augmentent au taux modeste de 3%. Sur le plan des importations, 43 millions d'articles ont été envoyés au Mexique, dont 56% provenaient de Chine (ce qui représentait une hausse appréciable de 17%). L'étude de PayPal et Ipsos a révélé que 71% des Mexicains effectuaient des achats transfrontaliers, les sources d'approvisionnement les plus populaires étant les États-Unis d'Amérique (59%) et la Chine (43%). La mode est la première catégorie du commerce électronique transfrontalier au Mexique, où elle représente 46% des achats des consommateurs.

À la Barbade, les importations de colis et de petits paquets de moins de 2 kilogrammes ont augmenté de 28% par an en moyenne entre 2017 et 2019. Les colis de plus de 2 kilogrammes ont enregistré une augmentation appréciable (36%) entre 2017 et 2018, avant d'enregistrer un déclin de 24% entre 2018 et 2019. Ce déclin est attribué au manque de capacités de transport aérien. Les importations de colis B2C affichent une variabilité saisonnière, avec un pic de demande pendant les vacances ou au début de l'année scolaire. Le volume des exportations y est resté relativement stable et faible, avec un effondrement en 2019 en raison de déséquilibres commerciaux structurels persistants. La pandémie de COVID-19 a également eu un impact sur la distribution des colis, ce qui a entraîné un report des volumes vers le cochargement avec DHL.

### Défis régionaux

Le commerce électronique connaît une forte croissance au Brésil, où ses perspectives futures sont prometteuses. Toutefois, les incertitudes économiques et les pressions inflationnistes mondiales pourraient remettre en question ces prévisions. L'expansion rapide du commerce électronique a provoqué des problèmes de capacités et intensifié la concurrence entre transporteurs, particulièrement en milieu urbain, ce qui s'est traduit par une baisse des revenus par colis. Pour répondre aux défis de la distribution au dernier kilomètre, de nouvelles solutions ont été introduites (dont l'utilisation de caisses, de points de collecte alternatifs et de véhicules de livraison plus légers en ville).

Le marché des colis est extrêmement fragmenté et concurrentiel au Brésil, où l'opérateur désigné est présent dans l'ensemble du pays. Au Mexique, le commerce électronique est un marché émergent et un moteur économique essentiel. Les défis du Mexique incluent la pénurie de chauffeurs, ce qui crée un environnement instable, et un marché que les petits transporteurs intègrent et quittent sans cesse. Cette volatilité permet aux entreprises non conformes d'échapper aux taxes sur l'emploi et de nouer des relations avec les clients, faussant ainsi les prix pratiqués par les opérateurs de distribution légitimes.

Tandis que la distribution dans les zones reculées ou de faible densité demeure un défi, elle est également porteuse d'importantes opportunités de croissance. Le commerce électronique du Mexique est étroitement lié aux États-Unis d'Amérique, un partenaire clé, si bien que les éventuelles sanctions douanières américaines pourraient avoir un impact sur les importations au Mexique.

Les Caraïbes constituent un marché unique influencé par des facteurs tels que les fluctuations démographiques, la dépendance envers le transport en avion et les tendances mondiales du commerce électronique. La disponibilité limitée du transport aérien y est une grande préoccupation. Garantir la distribution à toutes les adresses pose un défi, mais présente aussi un potentiel de croissance du commerce électronique et d'expansion des parts de marché.

## Brésil

### Tendances du commerce électronique au Brésil

Le Brésil est un acteur clé sur le marché du commerce électronique en Amérique latine, dont il représentait près de 30% en 2022, contre 44% en 2017. Malgré une augmentation de 10% de l'inflation entre 2021 et 2022,<sup>15</sup> le regain de confiance des consommateurs et la tendance à la hausse du commerce électronique sont indicateurs d'opportunités potentielles pour les commerces en ligne et suggèrent également que l'économie s'améliore. En janvier 2023, l'inflation est demeurée à 5%. Entre 2020 et 2022, le commerce électronique a connu une croissance robuste de 38% stimulée notamment par l'arrivée de Shopee (une place de marché en ligne chinoise). L'approche agressive de Shopee pour accroître ses volumes, qui s'élèvent à environ un million d'envois par jour, a contribué à l'augmentation rapide de la demande de produits chinois importés. Sur le marché intérieur, les segments de l'électronique (37%), de la mode (20%) et de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager (16%) se sont avérés être d'importants moteurs de croissance.

À l'échelle régionale, ces tendances incitent les acteurs de la distribution à améliorer leurs offres pour les envois de plus de 2 kilogrammes.

Le commerce électronique du Brésil est principalement intraterritorial, avec une part relativement faible des transactions transfrontalières qui atteignait 3% en 2022 et devrait augmenter pour atteindre 6% d'ici à 2025. La figure 11 donne une vue générale du commerce électronique au Brésil, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel au Brésil

Le marché brésilien de la distribution de colis B2C est dominé par la poste nationale (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios), qui en détient une part de marché importante s'élevant à 47%, suivie par Meli Logistics (le service de distribution de Mercado Libre), puis par Loggi, avec 22 et 9% de parts de marché, respectivement. En ce qui concerne les colis transfrontaliers, en excluant le segment intérieur, Correios conserve sa position dominante avec 47% de parts de marché, suivi par Total Express puis Rapidão Cometa (FedEx), avec respectivement 35 et 6% de parts de marché. Meli Logistics, affilié à Mercado Libre, détient à peu près 5% des parts du marché B2C. Sur le segment domestique B2C, Correios traite près de 50% du volume, suivi par Meli Logistics. Les principaux concurrents sur ce segment incluent Loggi, Total Express, Sequoia et Jadlog.

Pour ce qui est des importations, Meli Logistics rivalise avec de nombreux acteurs, dont Correios, Total Express, FedEx, DHL, Braspress, UPS, Patrus,

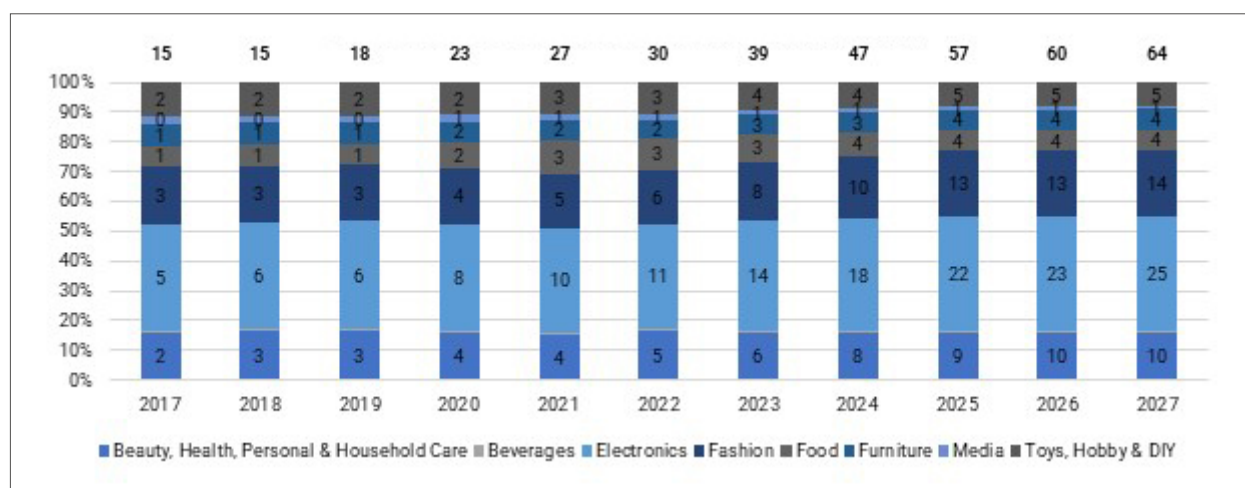


Figure 11 – Revenus du commerce électronique au Brésil de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>15</sup> Trading Economics, [tradingeconomics.com](https://tradingeconomics.com), 2023.



Azul Cargo Express et Jadlog. Les plates-formes chinoises, telles que Shopee, Cainiao et AliExpress, ont également pénétré le marché brésilien des importations. Quant aux services d'exportation, ils sont principalement gérés par des intégrateurs tels que DHL, FedEx, UPS, Correios, Braspress et Total Express. Meli Logistics envisage d'accentuer sa présence sur ce marché, dont il détient actuellement 1% des parts environ. Ce paysage concurrentiel continue de s'intensifier, alors que de grands détaillants en ligne comme Amazon et Magalu développent leur propre service de livraison, ce qui rendra les normes de distribution encore plus hétérogènes.

### Tendances du marché postal au Brésil – Colis et petits paquets

Le marché de la distribution B2C, stimulé par la croissance du commerce électronique, est en pleine évolution au Brésil. Victime d'une concurrence féroce, Correios, l'opérateur postal national, a vu sa part du marché de la distribution de colis passer de 46% en 2018 à 30% en 2021, en dépit de la solide expansion du marché et de son remarquable taux de croissance annuel de 25% entre 2017 et 2021. La part des colis du commerce électronique traités par Correios n'a cessé de décroître depuis 2018, passant de 46% cette année-là à 30% en 2021. Cependant, malgré ses pertes de parts de marché, l'opérateur désigné traite un volume croissant de colis, avec un taux de croissance annuel de 13% entre 2017 et 2021.

Au Brésil, la distribution des colis est principalement alimentée par le marché intérieur et connaît une légère croissance. En 2018, ce segment intérieur représentait 96% de l'ensemble du marché brésilien de la distribution des colis, une propor-

tion restée relativement stable depuis. Malgré une augmentation notable du volume des colis traités par le service postal brésilien (avec une croissance annuelle de 13% entre 2017 et 2021), la part de ce dernier dans le marché global des colis enregistre un déclin progressif sur tous les segments, y compris les colis domestiques, exportés et importés. En particulier, la part de l'opérateur postal national dans la distribution des colis domestiques issus du commerce électronique est passée de 47% en 2018 à 30% en 2021. En ce qui concerne les exportations et les importations, la part du service postal s'est également réduite entre 2018 et 2021, passant de 21 à 19% et de 23 à 21%, respectivement. Meli Logistics note que Correios domine plusieurs segments de marché, aussi bien au niveau national qu'international, mais observe également une tendance en faveur des colis plus légers et un recours croissant aux transporteurs privés par la grande place de marché chinoise Shopee.

### Mexique

#### Tendances du commerce électronique au Mexique

Le Mexique est le deuxième plus grand marché du commerce électronique en Amérique latine, contribuant à 29% des revenus de la région. Il devrait maintenir cette position jusqu'en 2027. Entre 2022 et 2027, il est attendu que le segment de l'alimentation connaisse une solide croissance, un taux de 20% par an, au point de dépasser probablement le segment de la mode d'ici à 2027. En revanche, le segment des médias devrait connaître un déclin, avec une croissance négative prévue entre 2023 et 2027. En dépit des difficultés économiques que connaît le Mexique suite à la pandémie, les consommateurs reprennent pro-

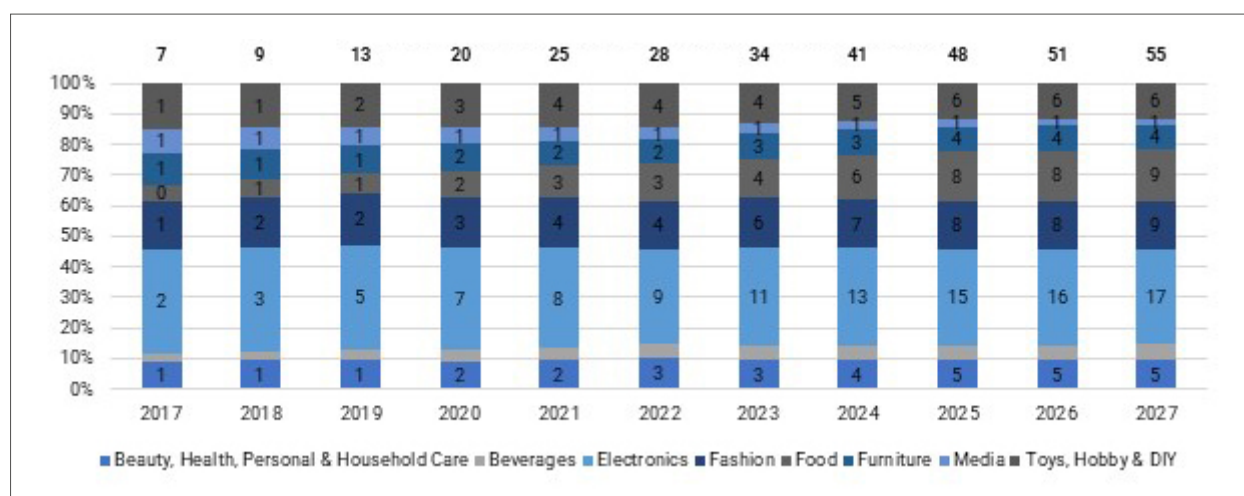


Figure 12 – Revenus du commerce électronique au Mexique de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

gressivement confiance, même s'ils restent prudents vis-à-vis de leur épargne.<sup>16</sup>

La figure 12 offre une vue générale du commerce électronique au Mexique, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel au Mexique

Sur le marché mexicain de la distribution de colis en 2021, c'est Meli, Le principal écosystème de commerce électronique de paiement d'Amérique latine, qui dominait avec 21% de parts de marché. SCM le suivait de près, avec 15% de parts de marché, tandis qu'Amazon en représentait 14%. Toutefois, si l'on considère uniquement les colis transfrontaliers, la dynamique change. SCM apparaît alors comme leader en termes de volume, avec 24% des parts de marché. Estafeta arrive en deuxième position avec une part de 16% et DHL Express en troisième position avec 14%.

### Tendances du marché postal au Mexique – Colis et petits paquet

Le service postal du Mexique joue un rôle mineur dans la distribution des colis et des petits paquets, contrôlant uniquement 6% de la totalité des distributions en 2021. Ce chiffre indique un fort déclin par rapport à 2018, lorsque le service postal gérait 19% du transit des colis et petits paquets, lettres comprises.

L'analyse de la répartition de la distribution des colis issus du commerce électronique au Mexique confirme son intégration au commerce électronique transfrontalier. Alors que le marché national domine, la proportion d'envois importés issus

du commerce électronique représentait 11% des distributions 2020, avant de descendre à 9% en 2021. Par rapport à 2020, un recul des échanges transfrontaliers a été enregistré en 2021, où la distribution de colis exportés représentait 5%. L'opérateur désigné, même s'il est actif sur le marché des petits paquets, a vu sa part de marché décliner, passant de près de 20% en 2018 à 8% en 2021. En 2021, il a traité 33% des envois domestiques, 45% des petits paquets destinés à l'exportation et 83% des petits paquets importés, en dépit du déclin de 24% par an enregistré par le marché entre 2018 et 2021. Ces proportions connaissent une baisse continue depuis 2017.

## Argentine

### Tendances du commerce électronique en Argentine

Troisième économie de la région, l'Argentine contribuait à 6% du total du commerce électronique régional en 2022. Même si une forte croissance est anticipée pour les prochaines années, avec une augmentation prévue de 13% par an entre 2023 et 2027, la part du commerce électronique régional de l'Argentine devrait se maintenir à 6% jusqu'en 2027. L'Argentine se distingue en particulier comme l'un des pays d'Amérique latine où la proportion du commerce électronique transfrontalier est importante: elle était estimée à 5% en 2023. Ce commerce transfrontalier est principalement tiré par les échanges avec des partenaires clés, principalement le Brésil et la Chine.<sup>17</sup> La figure 13 donne une vue d'ensemble du commerce électronique en Argentine, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

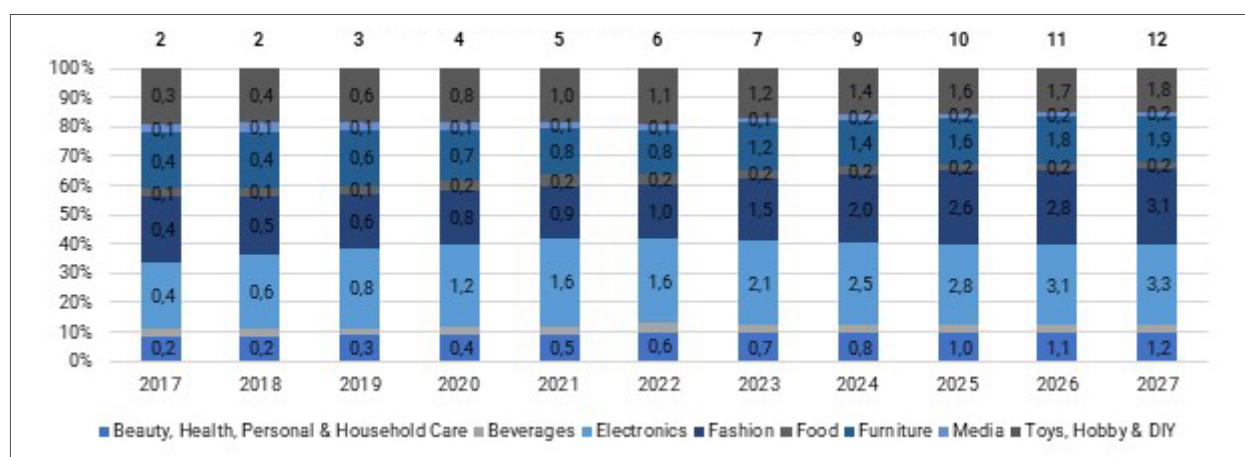


Figure 13 – Revenus du commerce électronique en Argentine de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>16</sup> Ipsos for PayPal. *The great pivot in global eCommerce*. (2021)

<sup>17</sup> BNP Paribas. *Trade Solutions*

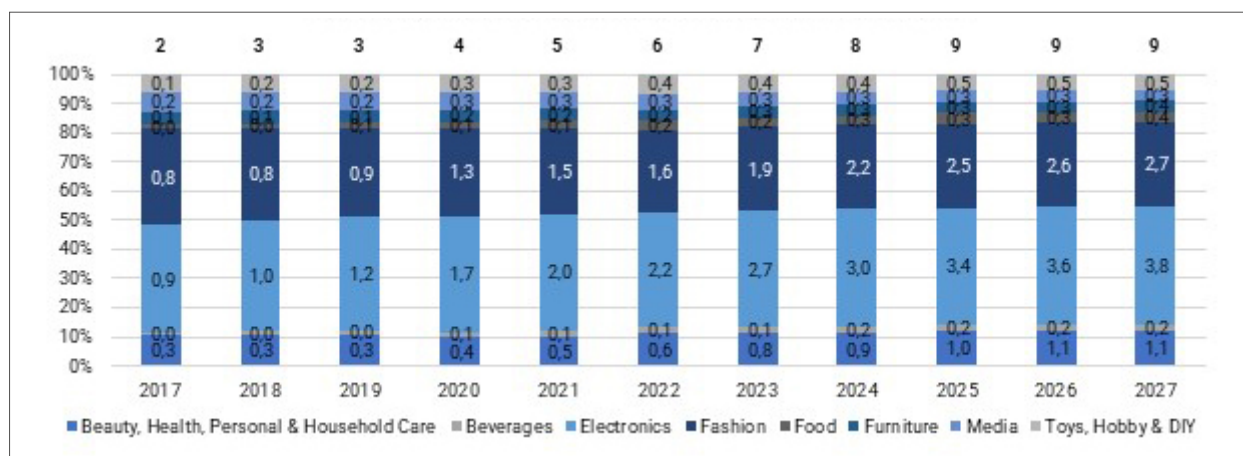


Figure 14 – Revenus du commerce électronique aux Caraïbes de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

## Caraïbes

### Tendances régionales

Le commerce électronique reste un phénomène relativement mineur dans la région Caraïbes, où il représente moins de 1% du marché du commerce électronique en Amérique du Nord – une part qui devrait encore diminuer à l’avenir. Bien que le secteur du commerce électronique connaisse une croissance, c’est surtout sur les importations qu’il a un impact, et il se caractérise par sa saisonnalité. Par exemple, la population de la Barbade augmente sensiblement lors des saisons hautes, lorsque les familles résidant à l’étranger retournent dans leur résidence secondaire sur l’île. Le niveau des importations dépasse généralement celui des exportations dans la plupart des pays des Caraïbes. En termes de segments de produits, l’électronique arrive en tête, représentant 40% du marché du commerce électronique en 2022, suivi par la mode avec 28% et la beauté, la santé, les soins personnels et l’entretien ménager avec 12%. La figure 14 présente une vue d’ensemble du marché du commerce électronique aux Caraïbes (Cuba, République dominicaine, Haïti, Jamaïque et Puerto Rico) et des revenus pour chaque segment, de 2017 à 2027.

### Environnement concurrentiel régional aux Caraïbes

Les Caraïbes présentent un paysage unique pour le commerce électronique caractérisé par sa petite taille et un volume d’importations plus élevé que celui des exportations. De nouveaux concurrents arrivent aujourd’hui sur le marché, y compris des transporteurs internationaux tels que FedEx, UPS, DHL et AmeriJet et les services postaux nationaux. En dépit du nombre limité de prestataires, on observe une prolifération de services ciblant

les petites entreprises. Les entreprises à guichet unique ont gagné en popularité en proposant des boîtes aux lettres aux États-Unis d’Amérique pour y stocker les produits commandés, qui sont ensuite expédiés en masse à la Barbade et dans toutes les Caraïbes. Cette stratégie permet de réduire les coûts d’expédition internationale des envois individuels. Au cours des cinq dernières années, on estime que le nombre d’entreprises proposant de tels services a explosé pour atteindre 80 à 100, alors qu’elles étaient moins de 10 auparavant.

## 3.3 AMÉRIQUE DU NORD

### *Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional*

L'Amérique du Nord est un acteur de premier plan dans le commerce électronique mondial, puisqu'elle représente 26% du marché et occupe la deuxième place après la région Asie/Pacifique. Les États-Unis d'Amérique en sont le moteur principal, représentant plus de 93% du commerce électronique de la région. Si on les associe au Canada, ce chiffre atteint 99%. Le segment des jouets, des loisirs et du bricolage domine le marché et représente 25% du commerce électronique nord-américain; il est suivi par les segments de la mode et de l'électronique, qui représentent chacun 22% du marché (quoique ce dernier soit descendu à 16% en 2022).

Les prévisions indiquent que la valeur du commerce électronique devrait croître de 10% par an entre 2023 et 2027. Toutefois USPS envisage une contraction de 2,5% du volume du marché total sous l'effet de l'inflation élevée et d'un regain des achats physiques. Le marché de l'électronique semble atteindre la maturité et devrait connaître une croissance annuelle modeste de 4% entre 2023 et 2027. D'ici à 2025, le segment de l'alimentation devrait dépasser celui de l'électronique, profitant d'une croissance annuelle remarquable de 24%, tandis que le segment des boissons

devrait connaître une croissance annuelle de près de 15% sur cette même période. Malgré cela, le segment des jouets, des loisirs et du bricolage devrait maintenir sa position dominante et croître à un taux de 10%.

Aux États-Unis d'Amérique comme au Canada, Amazon occupe le haut du podium, avec une part de marché de 38% aux États-Unis d'Amérique en juin 2022. Walmart arrive en deuxième position dans les deux pays, avec une part de marché de 6% aux États-Unis d'Amérique en juin 2022.<sup>18</sup> Apple le suit de près en troisième position aux États-Unis d'Amérique, avec une part de marché de 4%. Au Canada, c'est Costco qui occupe la troisième place. La figure 15 donne une vue générale du commerce électronique en Amérique du Nord, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### *Défis régionaux*

Le marché des colis connaît d'importantes transformations sous l'effet de l'essor du commerce électronique, ce qui se traduit par une concurrence accrue et une évolution des dynamiques entre les différents acteurs. Les gros commerçants pénètrent ce marché avec des options de distribution en libre-service. L'évolution du commerce B2B vers le commerce électronique a transformé le paysage. Le secteur du commerce électronique des États-Unis d'Amérique semble bénéficier d'une certaine autonomie, même si l'impact de l'inflation se fait ressentir sous forme d'augmentation des coûts des produits et de la distribution. La suffisance des capacités de transport maritime et aérien

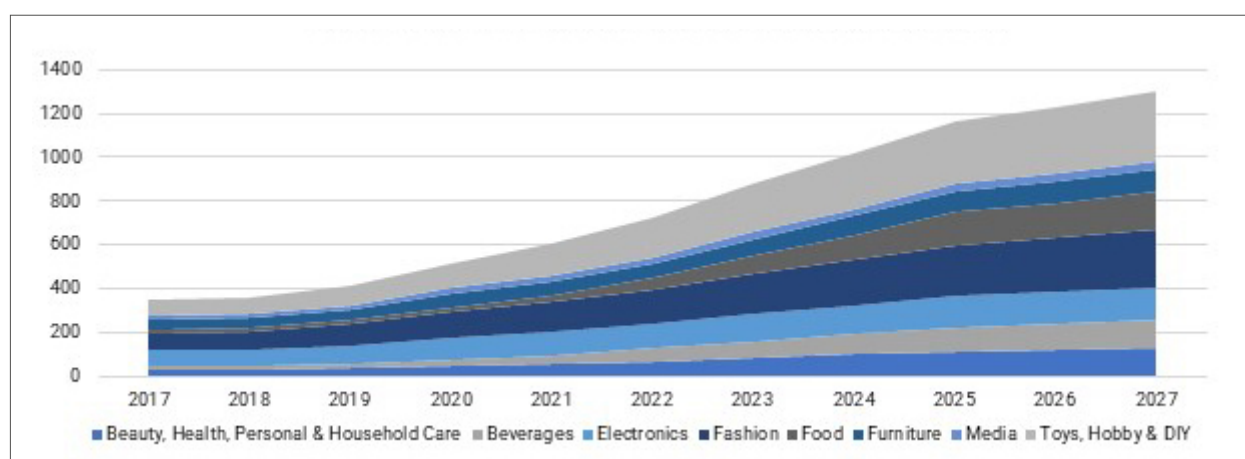


Figure 15 – Revenus du commerce électronique en Amérique du Nord de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>18</sup> Insider Intelligence, *The evolution of livestreaming shopping in China and what it means on a global scale*, 2021.



contribue à l'augmentation des prix, tandis que le recrutement de ressources humaines commence à devenir problématique.

USPS et UPS semblent relativement peu touchés en raison de leurs modèles d'emploi direct. Le déclin du courrier postal traditionnel et la croissance du commerce électronique sont la force motrice du changement. USPS identifie ce déclin comme une menace majeure et s'efforce de conserver un système généralisé de distribution six jours par semaine. Au Canada, le vaste marché du commerce électronique se heurte à plusieurs obstacles relatifs aux emplacements reculés, aux conditions météorologiques et aux coûts élevés de la distribution au dernier kilomètre. L'intense concurrence qui fait rage sur le marché domestique stimule la demande pour des services de meilleure qualité, des prix concurrentiels et des options de distribution souples. Pour y répondre, Postes Canada installe des consignes à colis qui apporteront davantage de flexibilité.

### Routes commerciales

Les États-Unis d'Amérique sont le deuxième plus grand exportateur de colis du commerce électronique, dont 29% sont destinés à l'Europe et 22% à la Chine. UPS observe toutefois des fluctuations liées au taux de change. En Europe, la mode domine (30%), tandis qu'en Chine des segments de l'électronique, de la mode et de la beauté, la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager représentent une proportion semblable (environ 22%). USPS soutient les exportations par le biais de canaux spécifiques, les coûts d'expédition étant ici cruciaux.

Le Canada a exporté plus de 38 millions de colis issus du commerce électronique en 2021, principalement vers les États-Unis d'Amérique (53%) et la Chine (13%). Les exportations, expédiées par le biais de Postes Canada, incluent produits pharmaceutiques, vêtements, produits cosmétiques et autres envois de moins de 2 kilogrammes. Pour le Canada, les importations sont quatre fois plus élevées que les exportations et proviennent à 49% de Chine et 37% des États-Unis d'Amérique. Environ 63% des Canadiens réalisent des achats transfrontaliers, principalement en provenance des États-Unis d'Amérique (58%) et de Chine (27%). La croissance du commerce électronique au Canada, stimulée par la robustesse de l'économie, attire les investissements, notamment de la part de détaillants des États-Unis d'Amérique élargissant leurs offres au-delà de la frontière. Avec son emplacement propice, ses infrastructures et son réseau Internet développé, le Canada est attrayant pour le commerce électronique, qu'il soit domestique ou international.

### États-Unis d'Amérique

#### Tendances du commerce électronique aux États-Unis d'Amérique

Les États-Unis d'Amérique dominent le commerce électronique nord-américain, dont ils représentent près de 90% de la valeur. Toutefois, la part transfrontalière du commerce électronique aux États-Unis d'Amérique est relativement faible puisqu'elle représente moins de 3% du marché total. Les États-Unis d'Amérique ont atteint un certain niveau d'autonomie en répondant à la demande locale avec des offres domestiques et en réduisant leur

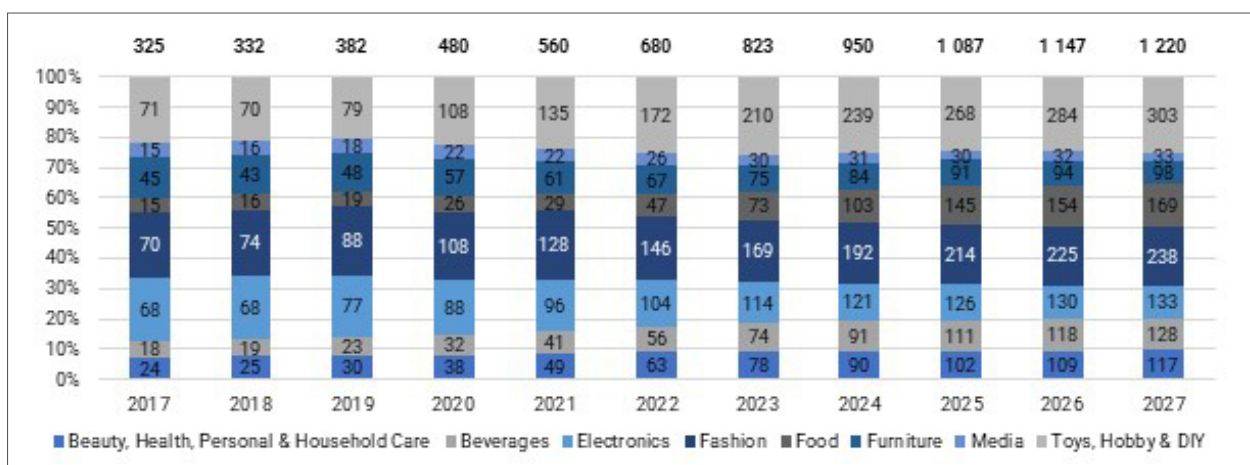


Figure 16 – Revenus du commerce électronique aux États-Unis d'Amérique, par segment (en milliards de DTS)

dépendance vis-à-vis des importations.<sup>19</sup> En comparaison avec d'autres pays de la présente étude, seuls 41% des Américains effectuaient des achats transfrontaliers, soit une proportion bien moindre que celle observée au Brésil (72%) et en France (64%), par exemple. Malgré cela, les États-Unis d'Amérique affichent le plus grand volume d'importations issues du commerce électronique, sa vaste population recherchant des produits à faible coût. La figure 16 offre une vue d'ensemble du commerce électronique aux États-Unis d'Amérique, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### **Environnement concurrentiel aux États-Unis d'Amérique**

Les principaux acteurs du commerce électronique transfrontalier aux États-Unis d'Amérique sont USPS (55%), FedEx Express (18%), UPS (15%) et DHL (12%). D'autres entités jouent également un rôle, par exemple les transitaires et les groupements en utilisant des transporteurs régionaux tels que LaserShip/OnTrac pour les importations. Sur le segment des exportations, les principaux acteurs sont les transitaires, les groupements et les bureaux d'échange extraterritoriaux ayant conclu des accords directs avec les postes étrangères.

UPS détient plus de 28% des parts du marché des colis exportés, tandis qu'USPS en détient 26%. Du côté des importations, USPS arrive largement en tête avec 64% de parts de marché, dépassant UPS et ses 11%. Sur le marché intérieur, UPS détient 22% des parts de marché, suivi par FedEx et USPS qui en détiennent tous les deux 15%. De nouveaux arrivants financés par capital-risque apparaissent dans le secteur de la distribution au dernier kilomètre.

Sur le marché B2C, Amazon arrive en tête avec une part de 24%, suivi par UPS et USPS (19%), selon les chiffres de 2021. Amazon, la plus grande place de marché au monde, influence les choix de transporteurs et élargit sa flotte de distribution. UPS préserve son indépendance vis-à-vis d'Amazon en se focalisant sur des stratégies orientées client.

USPS collabore avec des intégrateurs pour assurer la distribution au dernier kilomètre, renforçant ainsi ses offres de services. En dépit des contraintes qui favorisent les transporteurs aériens des États-

Unis d'Amérique, USPS est confiant et valorise ses atouts, notamment son réseau de transport bien optimisé, ses opérations de distribution et ses investissements dans la modernisation. Avec plus de 640 000 employés, USPS est le premier employeur des États-Unis d'Amérique qui apporte un service universel à des régions diverses et vise à étendre la distribution aux sept jours de la semaine. USPS continue de s'engager en faveur d'une distribution fiable et abordable du courrier et des envois postaux pour les entreprises et les particuliers dans tout le pays.

### **Tendances du marché postal aux États-Unis d'Amérique – Colis et petits paquets**

Le poids d'USPS sur le marché global des colis et des lettres aux États-Unis d'Amérique a diminué, passant de près de 34% en 2017 à 22% en 2021. Ce déclin s'observe sur le segment des petits paquets (où USPS est le seul acteur), mais aussi sur la proportion des livraisons de colis traités par l'opérateur désigné, qui a chuté de 26% en 2017 à 19% en 2021 sous l'effet d'une concurrence accrue. Le marché des colis devrait connaître une croissance annuelle de 18% entre 2017 et 2021. En moyenne, les colis de plus de 2 kilogrammes représentent 15% du total des colis et des petits paquets aux États-Unis d'Amérique; ils représentent seulement 8% de l'activité d'USPS liée au traitement des colis, contre 20% pour les acteurs privés. Le poids des petits envois, particulièrement des envois importés, a connu une forte augmentation depuis 2020, à savoir une augmentation de 46% en 2021, puis de 17% en 2022. Alors que le poids moyen des envois postaux traités par USPS a chuté entre 2020 et 2021, une légère augmentation a ensuite été observée en 2022 tant pour les envois importés (3%) que les envois exportés (5%). D'un autre côté, UPS, un concurrent privé, estime que les envois deviennent de plus en plus petits et légers.

Aux États-Unis d'Amérique, USPS joue un rôle de premier plan dans le transport et la distribution des colis, où il traite 64% des colis importés, redirige 25% des colis exportés et gère 15% des distributions de colis domestiques en 2021. La part de colis transfrontaliers traités par USPS a augmenté, tandis que sa part dans les services domestiques a légèrement diminué. USPS a connu une croissance importante du nombre de colis transportés en 2020, en particulier pour la distribution de colis

<sup>19</sup> Basé sur des entretiens avec des opérateurs.



exportés, qui a connu un essor de 80%. Entre 2017 et 2021, le nombre de colis importés traités par USPS a augmenté de 12% par an. En dépit de cette croissance des envois postaux entrants aux États-Unis d'Amérique, USPS observe un déclin du volume entrant total traité par le réseau postal des États-Unis d'Amérique, particulièrement en ce qui concerne le courrier postal.

La totalité du marché des petits paquets aux États-Unis d'Amérique est gérée par USPS, mais la proportion de ce segment par rapport au total des envois (colis et petits paquets) a fortement décliné : alors qu'USPS représentait 11% de ce marché total en 2017, il n'en représentait plus que 3% en 2021. Le segment des petits paquets est composé à 40% d'importations, 14% d'exportations et 46% de paquets destinés au marché intérieur. Depuis 2019, le segment des petits paquets rencontre des difficultés aux États-Unis d'Amérique et connaît chaque année une croissance négative, contrairement au segment des colis, dont la part a augmenté au cours de la même période. Notamment, en 2020, tant les envois domestiques que les envois exportés ont connu une croissance significative : 37% pour les envois domestiques, 35% pour les envois exportés et 21% pour les envois importés.

## Canada

### Tendances du commerce électronique en Canada

Au Canada, les achats en ligne connaissent un véritable essor en dépit des incertitudes éco-

nomiques découlant des confinements liés à la COVID-19 et des préoccupations actuelles quant à l'inflation.<sup>20</sup> En 2022, la popularité des différents segments du commerce électronique n'était pas la même qu'aux États-Unis d'Amérique, avec la mode ainsi que les jouets, les loisirs et le bricolage arrivant en tête (25% chacun), suivis par l'électronique (21%), l'ameublement (7,15%), l'alimentation (3%) et les boissons (2%). Bien que les segments de l'alimentation et des boissons devraient se développer, ils resteront marginaux sur le marché du commerce électronique. Les échanges transfrontaliers, qui représentent 3% du marché, se font principalement avec la Chine et les États-Unis d'Amérique. La figure 17 présente une vue générale du commerce électronique au Canada, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Tendances du marché postal au Canada – Colis et petits paquets

Postes Canada, l'opérateur désigné pour le traitement des colis, a vu sa présence fortement reculer sur le marché de la distribution des colis et des petits paquets, sa part passant de 47% en 2018 à 30% en 2021. Alors que les colis de plus de 2 kilogrammes représentent 16% du total des colis au Canada, ils ne représentent que 5% du trafic des colis et des petits paquets de Postes Canada. Et alors que le marché des colis a connu dans son ensemble une augmentation annuelle de 25,2% entre 2017 et 2021, la part des colis traitée par Postes Canada a chuté de 44% en 2019 à 28% en 2021.

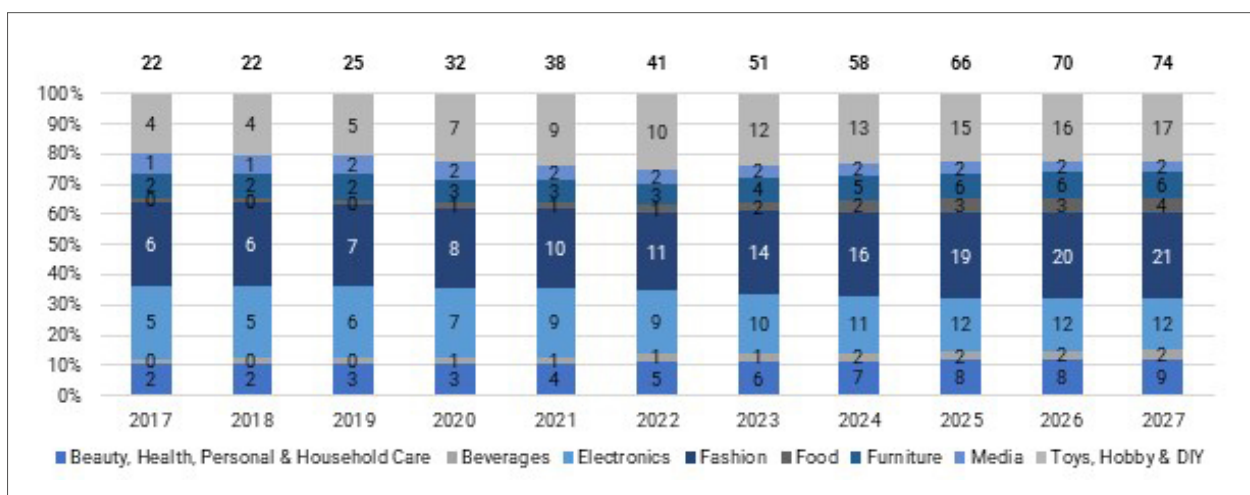


Figure 17 – Revenus du commerce électronique au Canada de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

20 International Trade Administration (Département du Commerce) de Canada – *Country Commercial Guide*, 2023.

Le marché de la distribution des colis issus du commerce électronique au Canada a connu une croissance solide, de l'ordre de 25% par an entre 2017 et 2021, détrônant les petits paquets. Bien que ce marché soit dominé par la distribution intérieure (près de 81%), il comprend également des envois importés (près de 16%) et des envois destinés à l'exportation (4%). Alors que Postes Canada enregistre des résultats excellents sur le segment de la distribution des colis B2C, traitant près de 30% des colis importés et intraterritoriaux et 7% des colis exportés, sa part de marché globale est en déclin. En 2018, Postes Canada assurait 75% du total des distributions, mais ce chiffre n'a cessé de décroître au fil des années. Entre 2020 et 2021, la proportion des colis importés traités par Postes Canada a chuté de près de 23%. Toutefois, cette poste réalise des gains sur le marché de l'exportation en termes de nombre de colis envoyés, même si cela ne se traduit pas par une augmentation de sa part de marché.

Postes Canada est responsable de la totalité du marché des petits paquets au Canada. Néanmoins, la proportion de ce marché a décliné ces dernières années: alors qu'il représentait 5% du marché total en 2017, il n'en représentait plus que 3% en 2021. La répartition de ce marché est restée relativement stable, avec 37% de petits paquets destinés au marché intérieur, 17% destinés à l'exportation et 46% destinés à l'importation. Le volume global de ces envois est en déclin et ces trois segments ont tous connus des taux de croissance négatifs en 2021, de l'ordre de -13% pour les petits paquets destinés au marché intérieur, -5% pour les exportations et -4% pour les importations.

#### **Environnement concurrentiel au Canada**

En ce qui concerne la concurrence, Postes Canada, UPS, FedEx, Amazon, Chit Chats Express, DHL, GLS, Asendia, UniUni et Landmark desservent tous les marchés de la distribution intérieure et de l'importation. Les concurrents de petite taille au modèle «asset light» pénètrent le marché domestique, où ils offrent des services de distribution le jour même ou le jour suivant et de retour. Amazon demeure un acteur de premier plan sur le marché domestique. Quant au marché des exportations, il est dominé par FedEx, UPS, Purolator et Chit Chats Express.

Sur l'ensemble du marché B2C, c'est Postes Canada qui domine avec 28% de parts de marché par volume, suivi par UPS avec 15%. Sur le segment B2C transfrontalier, UPS arrive en tête avec 30% de

parts de marché, suivi par Postes Canada (25%), puis DHL eCommerce (23%). Le service postal national, Postes Canada, est également utilisé par les concurrents qui exploitent son réseau exhaustif pour la distribution au dernier kilomètre, en particulier vers les zones reculées ou difficiles d'accès. Postes Canada met en exergue son engagement en faveur de la durabilité.

## 3.4 EUROPE

### ***Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional***

En 2020, la croissance du commerce électronique s'est accélérée en Europe pour atteindre 28%, sous l'effet des confinements imposés pendant la pandémie. Tous les segments ont connu un essor, de la mode (24%) à l'alimentation (57%). Toutefois, en 2022, le commerce électronique a affiché pour la première fois une croissance négative en Europe due à l'effet de rattrapage accéléré des années précédentes, aux incertitudes économiques, à l'inflation et à la perturbation des chaînes logistiques.

Malgré cela, les détaillants continuent de développer leurs activités sur le vaste marché européen, qui représente 17% du marché mondial du commerce électronique – une proportion qui devrait demeurer stable jusqu'en 2027. Les tendances qui façonnent le paysage du commerce électronique en Europe incluent l'attachement à une consommation locale et respectueuse de l'environnement, l'augmentation des frais terminaux, les impacts réglementaires (de l'Union européenne et externes) et l'examen de la durabilité des échanges transfrontaliers.

Le segment de la mode est particulièrement populaire en Europe, où il représente près de 30% du commerce électronique, contre 24% à l'échelle mondiale. L'électronique le suit de près à 23%, tandis que le segment des jouets, des loisirs et du bricolage (15%) et celui de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager (13%) sont de taille comparable. Le marché de l'électronique devrait reculer et passer de 23% en 2022 à 20% en 2027 en raison de sa maturité, tandis que le marché de la mode devrait se stabiliser autour de 32%.

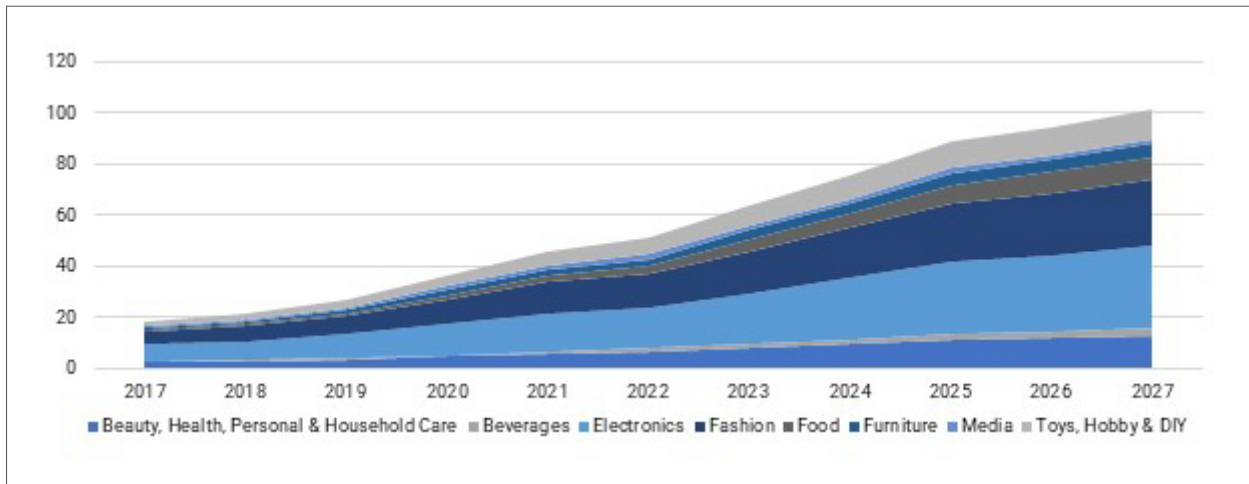


Figure 18 – Revenus du commerce électronique en Europe de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

Le développement du commerce électronique transfrontalier varie selon les pays d'Europe: il représente une part élevée du marché au Luxembourg et en Belgique, tandis que les pays de plus grande taille, tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni, sont moins dépendants de l'étranger. Les trois plus grands marchés du commerce électronique en Europe sont le Royaume-Uni (24%), l'Allemagne (18%) et la France (13%), Amazon étant le premier vendeur dans ces trois pays. La figure 18 donne une vue générale du commerce électronique en Europe, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Routes commerciales

Le marché des importations et des exportations issues du commerce électronique au Royaume-Uni a connu des perturbations suite au Brexit qui se sont traduites par une augmentation des coûts et des délais de livraison. En 2022, Royal Mail a souffert d'une chute de ses importations (7%) et de ses exportations (8%), ce qui a incité les opérateurs à importer en masse. Le Royaume-Uni est le quatrième exportateur de colis issu du commerce électronique dans le monde, avec 121 millions de colis envoyés principalement vers l'Europe (53%) et la Chine (14%).<sup>21</sup> Le Brexit a eu un impact sur les exportations, en particulier sur les articles de mode. La majorité des importations du pays proviennent de Chine (49%), tandis que les produits provenant des États-Unis d'Amérique en représentent 13%.

L'Allemagne est le leader européen des exportations issues du commerce électronique, avec plus de 193 millions de colis envoyés à travers le monde en 2021, dont 77% à destination de pays européens et 9% à destination de la Chine. Les principales exportations de l'Allemagne plus les fournitures de bureau et les articles de moins de 2 kilogrammes. L'Allemagne a importé 217 millions d'articles issus du commerce électronique en 2021, dont 50% provenant de Chine et 29% d'Europe. La mode et l'électronique dominent les importations allemandes. Les transactions B2C transfrontalières en Allemagne représentent 21% du volume et connaissent une croissance annuelle de 10%.

La France exporte 64% de ses articles issus du commerce électronique vers la région européenne, la Belgique en étant la destination principale.<sup>22</sup> Les articles de mode occupent le premier rang des exportations françaises, avec une croissance de 7% en 2022. Les consommateurs français importent principalement de Chine (49%), d'Europe (30%) et des États-Unis d'Amérique (12%). Les achats transfrontaliers sont populaires parmi 64% des personnes françaises interrogées, qui ont une préférence pour les produits provenant de Chine (35%) et des États-Unis d'Amérique (20%).

En Türkiye, le commerce électronique se base principalement sur le marché intérieur, qui représente 92% de ses revenus. Quant aux segments de l'importation et de l'exportation, ils ne représentent que 4% du marché chacun. La Türkiye a exporté 14 millions d'articles issus du commerce électro-

<sup>21</sup> Parmi la sélection de pays étudiés.

<sup>22</sup> Oxatis/KPMG, *The profile of the e-merchant – special VSE/SME*, 2016.

nique en 2021, dont 42% à destination du marché européen. UPS Türkiye joue un rôle important dans le secteur, notamment sur les routes commerciales à destination des États-Unis d'Amérique et de l'Europe. La Chine est une source importante d'importations en Türkiye (44%), constituées principalement de produits électroniques et d'articles de mode et connaissant une croissance depuis la pandémie de COVID-19, quoique cette croissance ait ralenti en raison de l'inflation élevée.

### Défis régionaux

Le Brexit a eu un impact significatif sur le commerce électronique du Royaume-Uni et entraîné une réduction des échanges commerciaux transfrontaliers. La pénurie d'importation a renforcé le marché local; Royal Mail estime qu'environ 50% de la réduction des volumes importés a été remplacés par des colis d'origine nationale. Cependant, malgré une croissance de 10% du commerce électronique, la perte des volumes transfrontaliers n'a pas été pleinement compensée. Le Royaume-Uni souffre d'une pénurie de main-d'œuvre, en particulier dans les grandes villes et régions, à l'instar du Grand Londres. Les autorités chargées de l'emploi remettent en question le modèle d'externalisation, limitant ainsi la souplesse des opérateurs et augmentant les coûts. La guerre des prix inattendue de Royal Mail vient exacerber encore les tensions, soulevant des préoccupations quant à la possibilité d'une crise prolongée pour les acteurs postaux.

L'Allemagne se caractérise par un marché équilibré avec des zones à forte densité, et ses infrastructures routières et ferroviaires constituent un atout. Les zones rurales disposaient d'équipes de distribution stables, mais les grandes villes, telles que Munich et Hambourg, souffrent d'une pénurie de ressources humaines. GLS recherche 600 chauffeurs, avec 8% des postes de livreurs qui restent à pourvoir. Le modèle flexible d'Amazon contraste avec celui des opérateurs traditionnels; il n'est pas sans impact sur la gestion des ressources humaines et, potentiellement, sur le commerce électronique en conséquence de l'augmentation du salaire des livreurs dans le cadre d'une hausse de la demande de produits à faible coût par les consommateurs.

La France se caractérise par une économie solide et autosuffisante avec un potentiel non exploité pour le commerce électronique, mais elle souffre d'une pénurie de ressources humaines, en particulier dans les villes principales. Le Groupe La Poste

investit dans des flottes électriques pour s'aligner sur les initiatives vertes. La concurrence féroce, y compris par le soutien apporté par le Groupe La Poste à des clients non rentables, réduit les marges bénéficiaires du marché, au point de déclencher des contrôles par les autorités chargées de la concurrence. La fragmentation du territoire français pose des défis aux opérateurs chargés de la distribution qui doivent prendre en considération les spécificités des territoires d'outre-mer.

Le commerce électronique est en pleine explosion en Türkiye, et les prévisions indiquent que sa croissance devrait perdurer. L'inflation a eu un impact sur le commerce électronique du pays, tandis que les consommateurs de la région restent traditionnels dans leur comportement et préfèrent la livraison à domicile plutôt que les solutions de distribution en dehors du domicile.

### Royaume-Uni

#### Tendances du commerce électronique au Royaume-Uni

Le Royaume-Uni dispose du marché du commerce électronique le plus avancé d'Europe, représentant 24% du marché régional et plus de 111 milliards de DTS de ventes en 2022. Cette tendance devrait se poursuivre jusqu'en 2027, et le pays devrait préserver une part de 22%. Cette domination est constante depuis 2017, année à laquelle le Royaume-Uni détenait plus de 29% du marché européen. En particulier, le segment de l'alimentation devrait stimuler la croissance pour les années à venir, avec une augmentation prévue de 13% par an entre 2023 et 2027. La figure 19 donne une vue d'ensemble du commerce électronique au Royaume-Uni, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

#### Environnement concurrentiel au Royaume-Uni

Sur le marché domestique B2C, Royal Mail occupe la première place du podium avec une part de marché de 30%, suivi de près par Amazon avec 27% et Evri avec 18%. Sur ce marché, les concurrents sont Royal Mail, Evri, Amazon, DHL, DPD, UPS et FedEx. Royal Mail maintient aussi une solide présence sur les segments de l'importation et de l'exportation, détenant 48% des parts de marché pour l'importation et plus de la moitié (54%) des exportations. En revanche, Evri détient une part de marché limitée des importations (4%) et des exportations (6%).

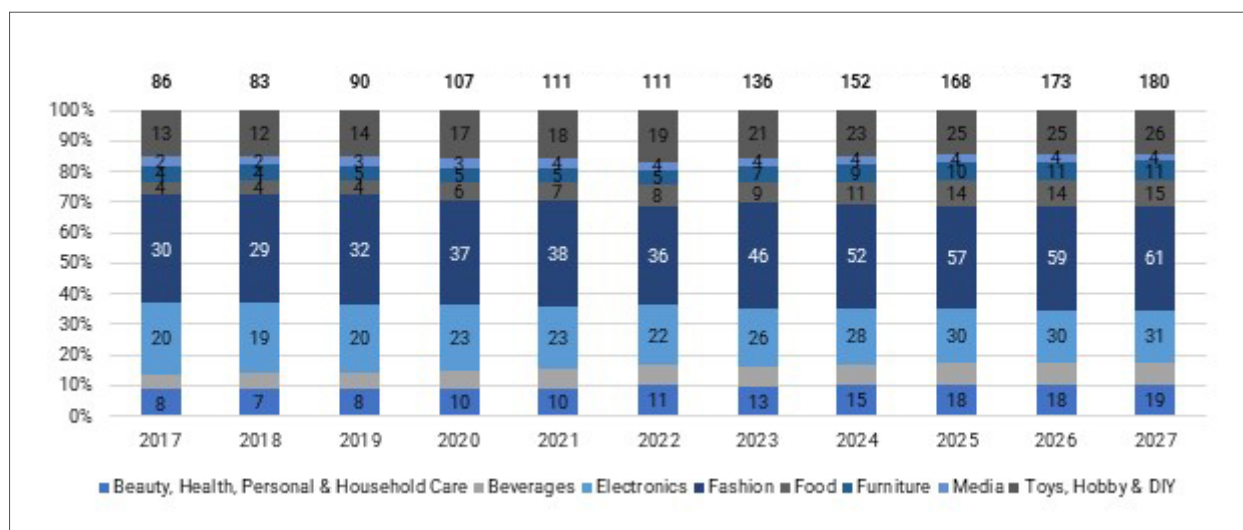


Figure 19 – Revenus du commerce électronique au Royaume-Uni de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

Sur le marché transfrontalier, Royal Mail domine, avec 50% de parts de marché, suivi par Yodel, puis DPD, avec 16 et 10% de parts de marché, respectivement. La stratégie suivie par Royal Mail exclut tout partenariat, ce qui démontre sa solidité en tant que transporteur national préféré, surtout après la dissolution de son partenariat avec Amazon.

Les objectifs stratégiques d'Evri visent avant tout à contrôler le dédouanement (une étape cruciale après le Brexit) et à gagner la bataille de la main-d'œuvre afin de reconquérir des parts de marché à l'international. Evri envisage de consolider sa position dans le paysage concurrentiel.

### Tendances du marché postal – Colis et petits paquets

Royal Mail est confronté à une chute de 8% de sa part de marché totale, reflétant les défis qui traversent l'ensemble du secteur des colis et dont souffrent également les acteurs privés. Les facteurs trouvant leur origine dans le Brexit ont entraîné une forte réduction des colis importés et des colis exportés en 2021, à hauteur de -31% et -28%, respectivement, ce qui s'est traduit par une augmentation des coûts et un ralentissement des processus, comme l'a observé Royal Mail. Il en a résulté une intensification de la concurrence sur le marché domestique, International Post Corporation estimant que les colis et les petits paquets de plus de 2 kilogrammes représentent 15% du marché du Royaume-Uni, mais seulement 5% du portefeuille de Royal Mail, contre 20% en moyenne pour le secteur privé.

Entre 2020 et 2021, les colis domestiques ont connu une croissance robuste de près de 22% au Royaume-Uni. Sur cette même période, les colis exportés n'ont affiché aucune croissance, tandis que les colis importés ont enregistré une baisse de 3% par an en moyenne. Royal Mail a observé un recul de sa part de marché pour ces trois types de colis, quoique dans des mesures différentes. En effet, sa part de marché a reculé légèrement pour les colis domestiques, modérément pour les exportations (passant de 64% en 2017 à 54% en 2021) et fortement pour les importations (passant de 83% en 2017 à 48% en 2021). Le nombre de colis importés distribués a décliné de près de 16% par an en moyenne entre 2017 et 2021.

Royal Mail est le seul acteur sur le marché des petits paquets et représente donc 100% de ce secteur. Cependant, en 2021, le marché des petits paquets au Royaume-Uni ne représentait que 3% du marché total combiné des colis et des petits paquets, contre 5% en 2018. Ce déclin est imputé à la chute de 17% du nombre de colis importés et de 7% des colis exportés en 2021.

### Allemagne

#### Tendances du commerce électronique en Allemagne

L'Allemagne dispose du deuxième plus grand marché du commerce électronique en Europe, suivie par la France, et occupe la cinquième position mondiale, comme le rapporte la Chambre



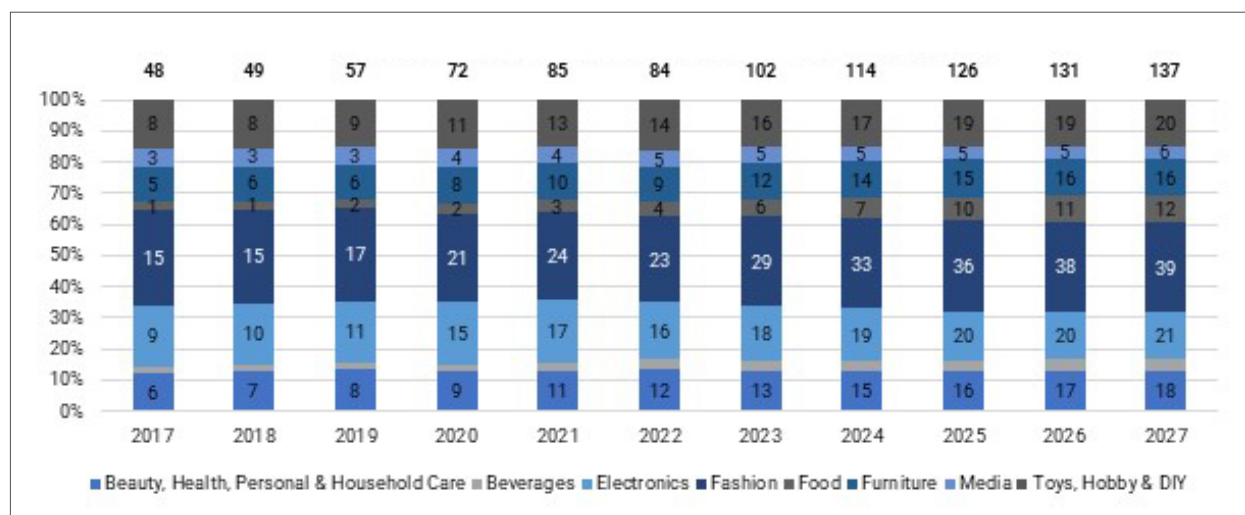


Figure 20 – Revenus du commerce électronique en Allemagne de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

de commerce française en Allemagne.<sup>23</sup> En 2022, le commerce électronique allemand a généré 84 milliards de DTS, ce qui représente 18% du marché régional. Son taux de croissance était de 12% par an entre 2017 et 2022. Le segment B2C du marché de la distribution a explosé, passant de 10% en 2012 à 48% en 2022, supplantant le segment B2B. Malgré un recul de 1% en 2022, les perspectives restent positives pour 2023, avec une croissance prévue de 21%. Toutefois, à partir de 2024, un taux de croissance plus modeste, de l'ordre de 6% par an, est attendu jusqu'en 2027, tandis que la part de l'Allemagne dans le commerce électronique régional devrait reculer et atteindre 16%.

La segmentation du commerce électronique allemand demeure relativement stable, le marché de la mode demeurant le segment le plus populaire et représentant plus de 27% du commerce électronique en 2022; il devrait conserver sa popularité jusqu'en 2027. Le segment électronique arrive en deuxième position, qu'il conservera jusqu'en 2027 même si sa part de marché devrait décroître. Les tendances du marché sont conformes aux données de transporteurs tels que GLS Allemagne, qui identifie la mode et l'électronique grand public comme les deux principaux segments pour les produits importés.

Pour les années à venir, les marchés de l'alimentation et des boissons devraient connaître une croissance prometteuse s'élèvera en moyenne à

20 et à 13% par an, respectivement, entre 2023 et 2027. Même s'ils gagneront des parts de marché, ces deux segments resteront marginaux, à hauteur de 8 et 4%, respectivement, d'ici à 2027. La figure 20 offre une vue générale du commerce électronique en Allemagne, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en Allemagne

Sur le marché allemand de la distribution B2C, DHL domine avec 54% de parts de marché, suivi par Hermes (14%), Deutsche Post (10%) et Amazon (9%). Deutsche Post reste toutefois la première place sur le marché dans son ensemble (à l'exception du segment domestique) avec une part honorable de 63% du marché, devant ses concurrents tels qu'UPS (15%) et GLS (5%).

GLS détient 8% de parts de marché sur le marché allemand B2C, avec une présence plus importante sur les importations B2C, à hauteur de 9% de parts de marché. En revanche, sa présence est moindre sur le marché à l'exportation (3%) et sur le marché B2C domestique (8%). GLS est en concurrence avec DPD, UPS, FedEx, Trans-o-flex et DHL sur le marché domestique et de l'importation, et avec DHL, DPD et UPS sur le marché de l'exportation.

La pénurie de main-d'œuvre en Europe n'est pas sans impact sur le secteur de la distribution; GLS vise à régler ce problème tout en améliorant son intégration informatique afin de mieux servir ses clients.

23 Chambre de commerce et d'industrie de la France en Allemagne.



### Tendances du marché postal en Allemagne – Colis et petits paquets

En Allemagne, Deutsche Post, l'opérateur désigné, a enregistré un léger recul de sa part de marché pour la distribution des colis et des petits paquets, passée de 62% en 2017 à 59% en 2021. Ce déclin est toutefois plutôt modeste au regard des tendances mondiales. Sa part de marché de la distribution des colis est demeurée presque inchangée, avec la perte d'un point de pourcentage seulement sur cette même période. Ce déclin est partiellement imputable à la contraction du marché des petits paquets.

Selon les estimations, les colis de plus de 2 kilogrammes représentent 15% du marché allemand des colis et des petits paquets traités par Deutsche Post, tandis que les colis de plus grande taille en représentent 12% (contre 20% pour les acteurs privés). GLS Allemagne observe une tendance à l'augmentation du poids moyen des envois et des colis. La prévalence des petits paquets en Allemagne n'a cessé de décroître : en effet, alors qu'ils représentaient plus de 13% du marché total en 2017, ils n'en représentaient plus que 10% en 2021.

En Allemagne, le marché des petits paquets est principalement organisé autour des paquets à l'exportation (51%), tandis que le marché intérieur en représente 27% et les exportations ne représentent qu'un moindre volume de l'ordre de 21%. Ces proportions sont restées relativement stables au fil des années. À l'heure actuelle, le marché

des colis représente plus de 90% du marché total (marquant une augmentation notable par rapport aux 87% de 2017); ces colis sont destinés majoritairement au marché intérieur (90%), tandis que les exportations et les importations en représentent 6% et 4%, respectivement.

Deutsche Post est un acteur de premier plan du traitement des colis : il traite 59% des colis B2C importés, 70% des colis exportés et 54% des colis B2C domestiques en transit. Ces proportions sont respectables entre 2017 et 2021, ce qui témoigne de l'efficacité et de la stabilité de l'opérateur désigné allemand. Le marché des colis en Allemagne semble promis à une belle croissance, le taux de croissance des colis transportés par Deutsche Post dépassant les 10%, ce qui met en exergue la performance robuste du secteur.

### France

#### Tendances du commerce électronique en France

En 2022, le marché français du commerce électronique représentait 13% du total du marché européen, et 62 milliards de DTS. Toutefois, sa part dans le marché européen devrait descendre à 12% d'ici à 2027. Avec près de 2500 EUR de dépenses par an, les Français sont les premiers consommateurs du commerce électronique en Europe; Amazon est leur plate-forme de premier choix.<sup>24</sup> Le commerce mobile (M-commerce) se développe lentement en France, si bien que c'est toujours par ordinateur que sont effectués la majorité des achats (60% en 2022).

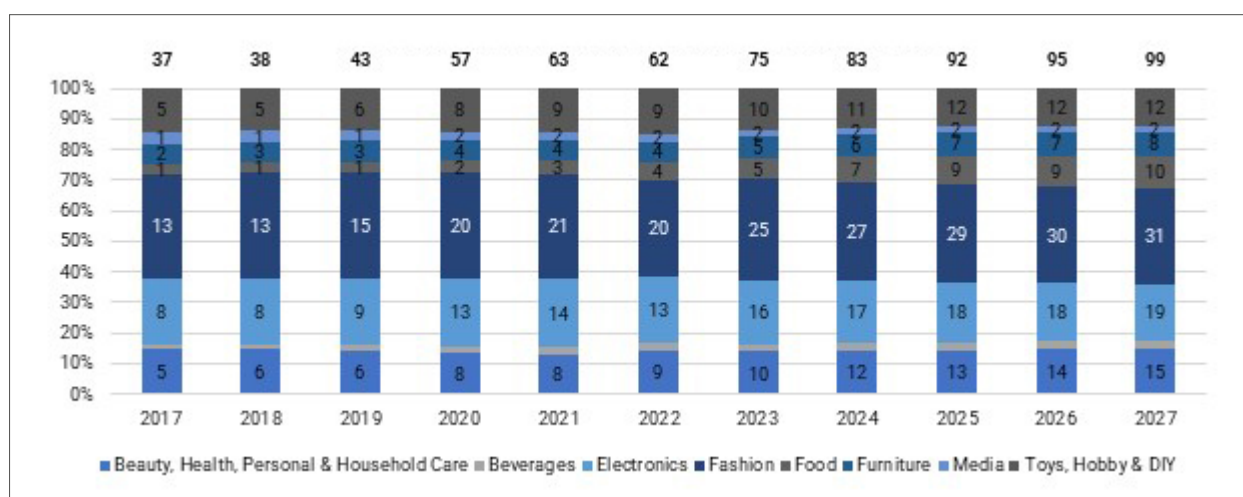


Figure 21 – Revenus du commerce électronique en France de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>24</sup> WPL, E-commerce Payments Trends Report: France Country Insights, 2021.

Le segment B2C a connu une forte croissance en France, au point de représenter 55% de l'ensemble du marché des colis aujourd'hui contre seulement 18% en 2012.<sup>25</sup> En 2022, le segment de la mode représentait 32% du marché, selon une tendance semblable à celle du Royaume-Uni. L'électronique devrait perdre des parts de marché, tandis que les segments de l'ameublement, de l'alimentation et des boissons devraient connaître une croissance robuste. Enfin, le segment de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager devrait dépasser celui des jouets, des loisirs et du bricolage et représenter 15% du marché d'ici à 2027.

Les échanges réalisés dans le cadre du commerce électronique en France sont principalement intérieurs, à hauteur de 93% de la valeur totale du marché, et seuls 7% des échanges sont transfrontaliers. Cette tendance se reflète dans la distribution des envois transportés en France. La figure 21 présente une vue générale du commerce électronique en France, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en France

Sur le marché français de la distribution de colis B2C, le Groupe La Poste dominait avec 41% de parts de marché, suivi par Amazon (17%) et Chronopost (13%). Sur le marché transfrontalier, Chronopost arrivait en tête avec 26%, suivi du Groupe La Poste (23%) et de Mondial Relay (14%). GLS France traitait quant à lui 4% du volume total du marché B2C, avec une faible présence sur les segments domestiques (3%) et d'exportation (3%). Sa performance était toutefois meilleure sur le segment des importations, où il représentait 14% du marché. GLS France ambitionne de renforcer ses activités sur le segment de l'exportation, où il est en concurrence avec le Groupe La Poste, Geopost (DPD), UPS et DHL. L'arrivée de nouveaux acteurs a fait baisser les prix, réduisant la rentabilité de GLS France et freinant ses investissements informatiques favorisant le contrôle des coûts et la flexibilité avec la clientèle. Afin d'optimiser son portefeuille et de réduire sa main-d'œuvre, GLS France envisage de se séparer de ses clients non rentables. Ses objectifs à long terme impliquent de concurrencer ses rivaux en proposant des solutions flexibles de collecte. Quant à l'entreprise Amazon, même s'il ne s'agit pas d'un concurrent pour les clients directs de GLS France, elle pose

des défis sur le marché des chauffeurs en raison de ses solutions d'externalisation par lesquelles elle offre un soutien financier, de meilleurs véhicules et une rémunération plus élevée. Le Groupe La Poste préserve une présence importante en France, où il détient 52% du marché total des colis et petits paquets. Ses concurrents varient en fonction du segment de marché, avec Mondial Relay, Private Parcel, ColiColi, InPost (Mondial Relay), GLS et UPS comme principaux rivaux sur différents fronts.

### Tendances du marché postal – Colis et petits paquets

L'opérateur désigné français, La Poste (France), demeure un acteur de premier plan sur le marché, où il a traité plus de la moitié des colis et petits paquets transportés en 2021. Toutefois, La Poste a vu sa part de marché reculer, passant de près de 60% en 2017 à 52% en 2021. Ce recul est principalement attribué à la contraction du marché des paquets, exclusivement géré par La Poste. Par ailleurs, même si le volume de colis traité par La Poste est en augmentation (à un rythme de 15% par an entre 2017 et 2021), l'opérateur perd également des parts de marché sur ce segment.

Les petits colis pesant plus de 2 kilogrammes représentent 19% du marché total, et ici la part de La Poste est de 14%, soit la part la plus élevée parmi l'ensemble des opérateurs postaux étudiés. GLS France signale un poids moyen inhabituellement élevé de 17 kilogrammes, qui est caractéristique de ses activités et qui devrait décroître au fur et à mesure que l'entreprise développe le commerce électronique en substitution aux expéditions plus volumineuses. Le Groupe La Poste a observé une croissance sensible du poids moyen des petits paquets importés entre 2019 et 2020 qui s'est ensuite stabilisée à partir de 2021. Le poids des colis exportés suit un schéma semblable, avec une augmentation notable en 2020 suivie par une baisse à partir de 2021, une tendance probablement influencée par les confinements imposés lors de la pandémie de COVID-19.

La Poste traite de manière exclusive 100% du segment des petits paquets. À l'instar de ses homologues européens, elle a observé un déclin du marché des petits paquets en dépit de la croissance robuste du commerce électronique en 2020. Le segment des petits paquets a connu une faible augmentation, tandis que celui des colis a enregistré

<sup>25</sup> GLS France, [gls-group.com](https://gls-group.com), 2023.

tré des taux de croissance exceptionnels: 38% pour la distribution des colis domestiques, 45% pour les colis importés et 6% pour les colis exportés. Ce contraste devient manifeste lorsque l'on regarde la part des petits paquets dans le marché global, celle-ci étant passée de 30% en 2018 à 20% en 2021.

Sur le marché des colis, La Poste maintient une importante présence puisqu'elle a traité 44% des colis domestiques, 21% des colis importés et 26% des colis exportés en 2021. Sa part du transport des colis a toutefois chuté depuis 2017, puisqu'elle représentait alors 51, 24 et 46% de ces trois catégories, respectivement. En dépit de cette perte de parts de marché, La Poste enregistre une augmentation notable du nombre de colis distribués, au rythme de 15% par an pour les colis domestiques et de près de 17% par an pour les colis importés entre 2017 et 2021.

## Türkiye

### Tendances du commerce électronique en Türkiye

En 2022, le marché du commerce électronique turc représentait 3% du marché régional et 15 milliards de DTS. Malgré un recul de 7% en 2022, ce marché avait connu une croissance remarquable de 13% par an en moyenne entre 2018 et 2022, avec un pic notable à 35% en 2020. Cette croissance avait été attribuée au développement de l'accès au commerce électronique parmi la popu-

lation turque, 46% y ayant eu recours en 2022 contre 23% en 2016.<sup>26</sup> Les acteurs clés du marché, tels que Trendyol Express, Kolay Gelsin et hepsiJET, ont connu une croissance rapide en 2021.

En 2022, le marché de l'électronique turque représentait 45% du marché local et 5% du marché européen, suivi par le segment de la mode, qui représentait 22% du marché turc et moins de 2% du marché régional. Le segment des jouets, des loisirs et du bricolage représentait 19% du marché total du commerce électronique en Türkiye, tandis que la part de tous les autres segments était inférieure à 7%. Les segments des médias et de l'alimentation devraient afficher de faibles taux de croissance annuel au cours des années à venir, tandis que tous les autres segments devraient progresser de 13% par an entre 2023 et 2027. L'impact éventuel de l'inflation sur cette croissance a été pris en considération. Quant à la répartition du marché du commerce électronique en 2027, elle devrait rester semblable à la répartition actuelle. La figure 22 donne une vue générale du commerce électronique en Türkiye, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en Türkiye

Sur le marché intérieur turc, UPS détient 5% des parts du segment B2C, où il est en concurrence avec des transporteurs tels qu'Aras Kargo, Yurtiçi Kargo et Turkish PTT Corporation. Toutefois, UPS obtient d'excellents résultats dans le secteur transfrontalier, où il arrive en tête avec 30% des

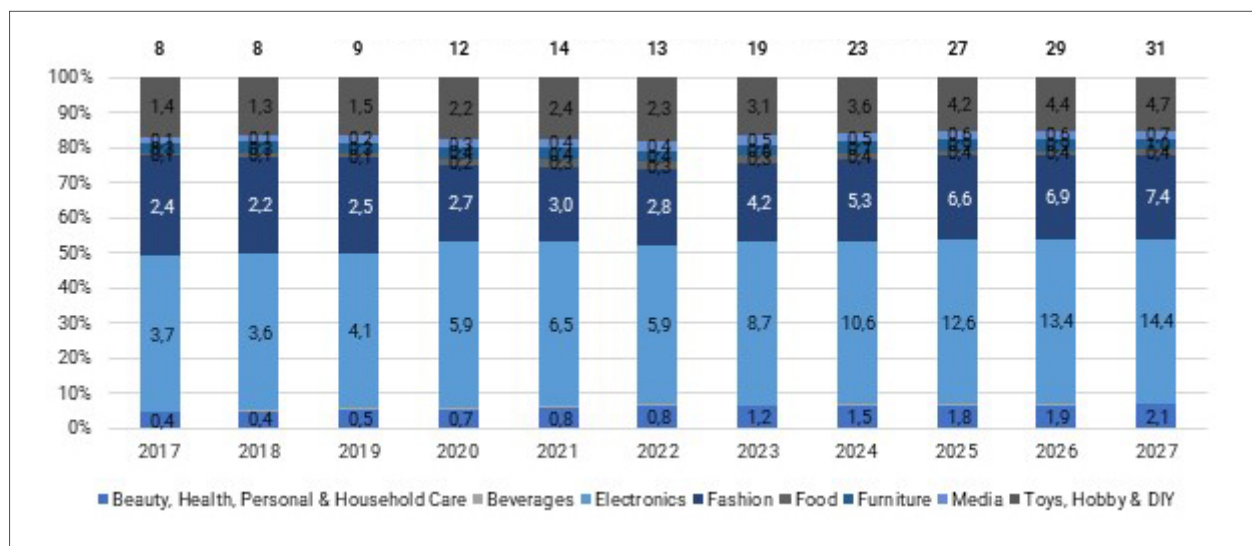


Figure 22 – Revenus du commerce électronique en Türkiye de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>26</sup> Institut statistique de Turquie.

parts des exportations B2C et 20% des importations B2C. MNG Kargo, Turkish PTT Corporation et Aras Kargo sont en concurrence sur le segment des importations, tandis qu'Aras Kargo, FedEx/TNT, DHL et MNG Kargo sont ses rivaux sur le marché des exportations. Il est à noter que de nouveaux arrivants tels que Trendyol Express, Kolay Gelsin et hepsiJET se sont lancés sur ce marché en conséquence de la croissance du commerce électronique.

Concernant les opérations transfrontalières, UPS maintient un réseau indépendant sans interaction de la concurrence. Alors qu'il affirme soutenir les autres transporteurs domestiques pour les exportations internationales issues du marché national (leur identité restera confidentielle), UPS a sensiblement accru ses capacités d'exportation depuis la Türkiye, de 40% en 2021, en lançant de nouveaux vols vers d'autres pays européens. De plus, en 2022, UPS a investi dans le doublement des capacités de ses installations à Istanbul (IGA) en y intégrant un entrepôt de tri et de distribution de 8000 m<sup>2</sup>.

Malgré la mise en place du service «Expédié par Amazon» (FBA) en Türkiye, Amazon externalise l'ensemble de ses distributions à ses principaux partenaires, tels qu'Aras Kargo, MNG Kargo, AGT et Kolay Gelsin, sans collaborer avec l'opérateur postal national, ce qui différencie son approche en Türkiye de celle adoptée en Allemagne et en France.

### **Tendances du marché postal en Türkiye – Colis et petits paquets**

Depuis 2019, l'opérateur postal national, Turkish PTT Corporation, voit sa part de marché globale reculer. Celle-ci s'élevait à 25% en 2019, mais elle avait chuté à 17% en 2021. Ce déclin est attribué aux difficultés du marché des petits paquets, sur lequel Turkish PTT Corporation détient un monopole, et à la performance médiocre du marché des colis. Bien que distribuant un nombre croissant de colis (avec une augmentation moyenne de 13% par an entre 2017 et 2021), l'opérateur postal perd des parts de marché, celles-ci étant passées de 22% 2017 à 15% 2021.

Les colis connaissent une croissance robuste sur tous les marchés: intérieur, d'importation et d'exportation. Entre 2017 et 2021, le nombre de colis a augmenté sensiblement, à hauteur de 27% pour les colis nationaux, de 26% pour les colis exportés et de 26% pour les colis importés, pour tous les

acteurs de la distribution combinés. Turkish PTT Corporation est principalement responsable du traitement des colis nationaux, mais l'opérateur détient également une part minime des colis transfrontaliers.

Turkish PTT Corporation traite 100% des petits paquets et rencontre des difficultés sur ce marché depuis 2000. En effet, les petits paquets importés ont enregistré un fort déclin, à hauteur de 28% par an entre 2019 et 2021. Quant aux petits paquets nationaux, ils ont enregistré un recul de 16% par an sur cette même période. En revanche, les petits paquets destinés à l'exportation n'ont cessé de croître, à une moyenne de 22% par an entre 2017 et 2021, avec un pic notable en 2020 (+45%). Toutefois, ces petits paquets exportés représentent moins de 1% du total combiné des distributions de colis et de petits paquets.

## 3.5 AFRIQUE

### *Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional*

Alors que le taux de pénétration du commerce électronique en Afrique est actuellement faible, les bases de son développement sont robustes. Le nombre d'internautes a plus que doublé dans la région, passant de 263 millions en 2016 à 540 millions en 2022. Le commerce électronique devrait connaître une croissance annuelle de 12% entre 2023 et 2028. En dépit de ce potentiel de croissance, le marché africain du commerce électronique demeure marginal, dans la mesure où il constituait moins de 1% du commerce électronique mondial en 2022, une part qui ne devrait pas connaître d'augmentation notable avant 2027.

Les segments dominant le commerce électronique en Afrique sont l'électronique (34%), puis la mode (21%) et la beauté, la santé, les soins personnels et l'entretien ménager (14%). Le marché est relativement stable et seul le segment de l'électronique bénéficie d'une légère augmentation de ses parts de marché, qui devraient atteindre 39% en 2027, aux dépens du segment des médias.

L'Afrique du Sud, l'Égypte et le Nigéria dominent le marché dans la région, avec des revenus de 4,2, 4,1 et 4,8 milliards de DTS, respectivement, en 2021. S'ensuivent le Kenya et la Namibie, avec des revenus de 2,3 et 0,1 milliard de DTS. Jumia est la première place de marché en ligne en Afrique, avec 148 millions de visites annuelles, suivie par Gumtree (146 millions de visites) et Amazon (140 millions de visites).<sup>27</sup> La figure 23 illustre la ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### *Défis régionaux*

Le commerce électronique en Afrique du Sud présente un fort potentiel au vu des standards mondiaux, notamment si l'on tient compte de la croissance exponentielle prévue ces prochaines années. Toutefois, son développement a suivi un schéma hétérogène: les marchés urbains ont atteint la saturation et enregistrent une croissance légère, tandis que les zones rurales présentent d'importantes opportunités de croissance en raison de l'augmentation du pouvoir d'achat. L'insuffisance des infrastructures de transport, caractérisées par des réseaux routiers et ferroviaires sous-développés, pose des défis et rend la distribution en Afrique à la fois difficile, coûteuse et lente. Certains opérateurs de distribution s'adaptent en explorant des solutions alternatives telles que la distribution par taxi-moto et l'utilisation de points de relais (p. ex. bureaux de poste en Namibie).

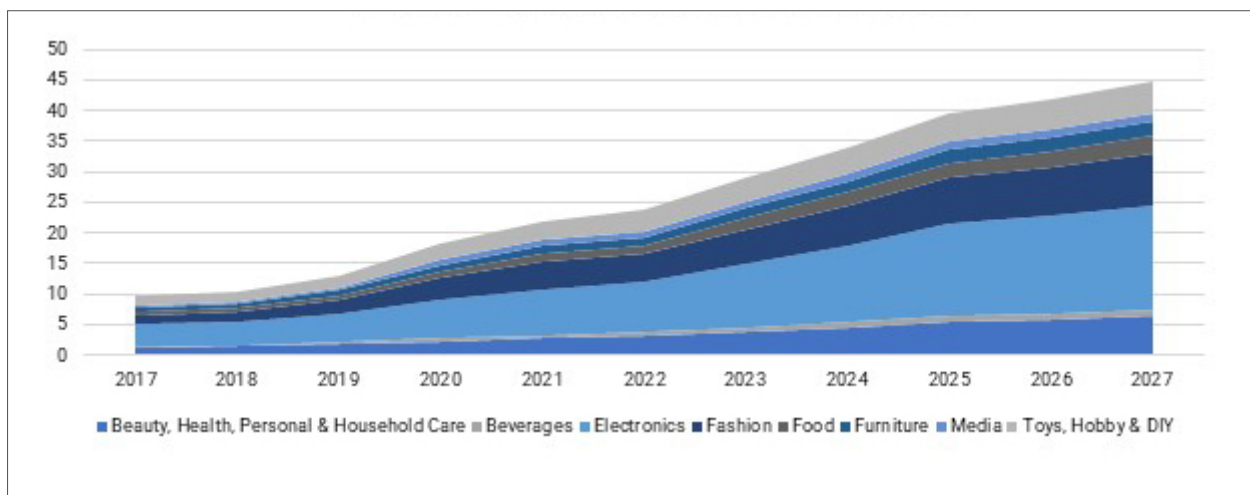


Figure 23 – Revenus du commerce électronique en Afrique de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

<sup>27</sup> Centre du commerce international, *Africa market analysis*, 2019.



La population africaine, jeune et connectée, dont l'âge médian était de 19 ans en 2021, présente une opportunité de croissance pour le commerce électronique.<sup>28</sup> Cependant, les difficultés telles que les options limitées de paiement en ligne en raison du faible taux de pénétration des banques (en particulier dans des pays comme, l'Égypte, le Kenya et le Nigéria, où la moitié de la population adulte totale n'est pas bancarisée) sont de véritables contraintes.<sup>29</sup> Le paiement au moment de la réception demeure la méthode privilégiée. Qui plus est, la couverture Internet limitée (en dessous de la moyenne mondiale (44%) de la population en 2021) et la forte dépendance envers les dispositifs mobiles (69,1% du trafic Internet), qui entraîne donc un besoin en infrastructures de paiement mobile, ont un impact sur l'accessibilité du commerce électronique. Les initiatives d'amélioration des infrastructures, par exemple celles qu'Aramex supervise en Afrique du Sud, visent à améliorer la couverture. En Afrique du Sud, les défis incluent également l'inadéquation des infrastructures routières pour les longues distances, le coût élevé de l'utilisation des bureaux de poste et le manque de fiabilité de la main-d'œuvre et des sous-traitants, ce qui peut entraîner des problèmes de retard et de gestion des distributions.

### Égypte

L'Égypte dispose du deuxième plus grand marché du commerce électronique en Afrique, dont les revenus s'élèvent à 4,1 milliards de DTS. Les prévisions indiquent une croissance de 50% et une valeur de 8,2 milliards de DTS d'ici à 2027. Avec ses 85 millions d'internautes et son taux de pénétration de 57,3%, l'Égypte présente un fort potentiel d'expansion du commerce électronique. Notamment, 57% des Égyptiens choisissent le paiement à la livraison, tandis que 22% réalisent leurs paiements en ligne par carte, 7% par transfert bancaire et 14% par le biais d'un portefeuille électronique. Les principales catégories de produits sont l'électronique et les médias (26%), la mode (21%) ainsi que l'alimentation et les soins personnels (21%). Egypt Post, le service postal national, bénéficie d'un avantage compétitif avec ses plus de 4000 bureaux de poste accessibles aux citoyens. L'engagement d'Egypt

Post à améliorer le service à la clientèle et faciliter le commerce transfrontalier en Afrique se traduit par la modernisation de ses opérations, la mise en œuvre d'un système national de codes postaux et le lancement d'une plate-forme de commerce électronique appelée à Ecom@Africa, en collaboration avec l'UPU.<sup>30</sup>

### Nigéria

Tendances du commerce électronique au Nigéria  
Le Nigéria est le premier marché du commerce électronique en Afrique: après avoir généré 4,8 milliards de DTS en 2021, il est attendu que ce chiffre double quasiment pour atteindre 7,8 milliards de DTS d'ici à 2027. Le pays devrait atteindre un taux de pénétration du commerce électronique de 53% d'ici à 2025, soit le deuxième plus élevé d'Afrique après l'Égypte. En 2021, les consommateurs nigériens ont préféré l'électronique (2 milliards de DTS), la mode (1,25 milliard de DTS) et l'ameublement (670 millions de DTS). Fort de ses 144 millions d'utilisateurs du commerce électronique, le Nigéria bénéficie d'une couverture Internet de 39%, un chiffre qui devrait atteindre 49% en 2027.

Nigerian Postal Service (NIPOST) travaille activement à la modernisation de ses systèmes technologiques, mettant en œuvre des solutions de vérification des adresses et introduisant la distribution à domicile et des cases postales pour améliorer ses services. NIPOST a établi une unité opérationnelle dédiée aux activités du commerce électronique, s'alignant ainsi sur l'État et sa promotion des produits locaux du développement rural. Cette unité fournit divers services de commerce électronique, y compris les achats et la vente en ligne, la distribution au dernier kilomètre, le retrait en bureau de poste, la logistique inverse, le stockage et la logistique, tels que des services de fret, de transport, linéaires et d'entreposage. Le fort potentiel de croissance du Nigéria dans le domaine du commerce électronique est indissociable de l'amélioration de sa couverture Internet et du développement de ses infrastructures de transport.

### Environnement concurrentiel au Nigéria

NIPOST bénéficie d'un avantage compétitif crucial

28 World Population Review, *World Population by country*, 2023.

29 Statista, *The Rise of e-commerce across Africa*, 2023.

30 ECOM Africa.



grâce à sa présence sur l'ensemble du territoire, qui s'appuie sur 4168 centres de services postaux et 32 bureaux principaux territoriaux et lui permet d'atteindre tous les endroits du pays. Ce vaste réseau lui confère une structure de distribution des produits supérieure à celle de ses concurrents privés, tels que DHL et FedEx. Pour préserver cet avantage concurrentiel, NIPOST doit toutefois améliorer ses services en embrassant la numérisation et en résolvant certains problèmes tels que la sécurité de l'exportation des colis. À l'heure actuelle, la dépendance de NIPOST vis-à-vis de processus manuels obsolètes pose un risque d'attrition des clients si bien que l'opérateur doit impérativement évoluer et répondre aux attentes du monde moderne.

## Afrique du Sud

### Tendances du commerce électronique en Afrique du Sud

L'Afrique du Sud est l'une des grandes économies d'Afrique dotée d'infrastructures avancées. En 2021, le secteur du commerce électronique y a généré 4,2 milliards de DTS, ce qui représentait 26% du marché régional (en baisse par rapport aux 45% de 2017). En dépit de la saturation de son marché urbain, qui présente un faible taux de croissance de l'ordre de 3 à 4%, l'Afrique du Sud devrait préserver sa prééminence et représenter 25% du marché régional du commerce électronique en 2027. Le marché de l'électronique y est florissant et représentait près de 30% de l'ensemble du commerce électronique du pays en 2022, comme l'observe d'ailleurs Aramex South Africa au niveau des articles importés. Les seg-

ments des jouets, des loisirs et du bricolage (21%) et de la mode (15%) le suivent de près. Des taux de croissance élevés sont anticipés pour la période 2023–2027, notamment pour la beauté, la santé, les soins personnels et l'entretien ménager (+15%), l'électronique (+14%) et la mode (+13%), si bien que ces segments représenteront 67% des parts de marché du commerce électronique en Afrique du Sud d'ici à 2027, l'électronique en représentant à lui seul 35%. Aramex a observé une augmentation de 6% des importations en Afrique du Sud.

### Tendances du marché postal en Afrique du Sud – Colis et petits paquets

Le poids de la poste sud-africaine (SAPO), le service postal national, a diminué au fil du temps, au point de ne représenter plus que 14% du marché global de la distribution en 2021, contre 25% en 2017. SAPO conserve une plus grande influence au niveau de la distribution nationale (16% en 2021), mais joue un rôle marginal dans la distribution des colis transfrontaliers, comme en témoignent les taux de croissance négatifs du marché national et la croissance presque nulle du marché transfrontalier. En dépit de la croissance du marché observée depuis 2017, les parts de SAPO n'ont cessé de reculer au fil des années. De plus, les exportations d'envois issus du commerce électronique en Afrique du Sud, et de cette zone géographique en général, demeurent relativement faibles.

La distribution de colis en Afrique du Sud a enregistré une croissance annuelle de 11% entre 2017 et 2021 stimulée par les colis importés et exportés, dont la croissance avoisinait les 15% par an. Le marché domestique représente 80% des colis en

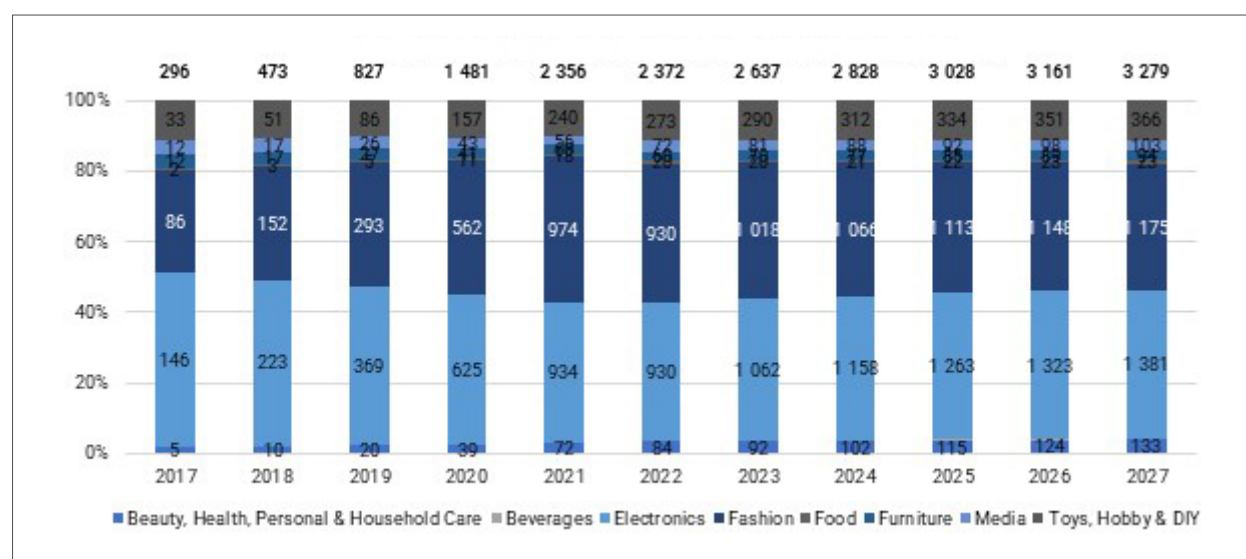


Figure 24 – Revenus du commerce électronique au Kenya de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS)

transit, une part qui a toutefois légèrement baissé depuis 2017. La proportion des colis importés a augmenté au cours de la même période, passant de 14 à 17%, tandis que celle des colis exportés est restée faible et principalement constituée de documents.

### Environnement concurrentiel en Afrique du Sud

SAPO souffre d'une intense concurrence sur le marché africain qui a permis à certaines entreprises telles que DHL et Aramex de dominer le marché grâce à la croissance du secteur du commerce électronique. Le paysage concurrentiel est dynamique, avec certains nouveaux acteurs abandonnant le marché sous les six mois. En 2021, SAPO détenait 14% des parts du marché B2C dans son ensemble (c'est-à-dire les petits paquets et les colis, aux niveaux national et international), tandis que Mr Delivery en détenait 12% et Fast + Furious, 10%. Cependant, sur le seul segment B2C de l'importation et de l'exportation, c'est DHL Express qui arrive en tête avec 28% de parts de marché, suivi par Fedex TNT avec 23% et Aramex avec 12%. Aramex démontre sa polyvalence avec une part de 12% du marché des colis et de 21% du marché des documents, fournissant des interfaces professionnelles pour le suivi et la comptabilité internationale. Sur le segment domestique, Aramex est en concurrence avec des acteurs tels que SAPO, The Courier Guy, Fastway, Dawn, Wing, Door 2 Door, Courier It et PostNet. Enfin, en ce qui concerne les opérations transfrontalières, SAPO doit rivaliser avec DHL, UPS et FedEx.

## Kenya

### Tendances du commerce électronique au Kenya

Le marché du commerce électronique a connu une croissance significative au Kenya, où il a atteint 2,3 milliards de DTS en 2021 et devrait continuer sur son élan. Il est prévu qu'il génère 3,3 milliards de DTS d'ici à 2027, avec le segment de l'électronique arrivant en tête et représentant plus de 50% du marché. Le secteur de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager devrait connaître un essor important: la croissance de ses ventes devrait dépasser les 60% par an entre 2023 et 2027 et finir par atteindre 133 milliards de DTS. De la même manière, le segment de la mode devrait progresser à un rythme de 10 à 12% par an et représenter 36% du marché kényan du commerce électronique. La pénétration d'Internet a fortement augmenté au Kenya pour atteindre 43% en 2021, grâce aux investissements dans les infrastructures et à l'usage généralisé des dispositifs mobiles. L'économie en pleine croissance du pays, dont le PIB a atteint 87,9 milliards d'USD en 2021, favorise les dépenses de consommation et alimente ainsi l'expansion continue du commerce électronique. Globalement, le commerce électronique au Kenya devrait connaître une croissance soutenue stimulée par l'augmentation de l'accès à Internet, l'expansion économique et la demande croissante d'achats en ligne par les consommateurs. La figure 24 présente une vue d'ensemble du commerce électronique au Kenya, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

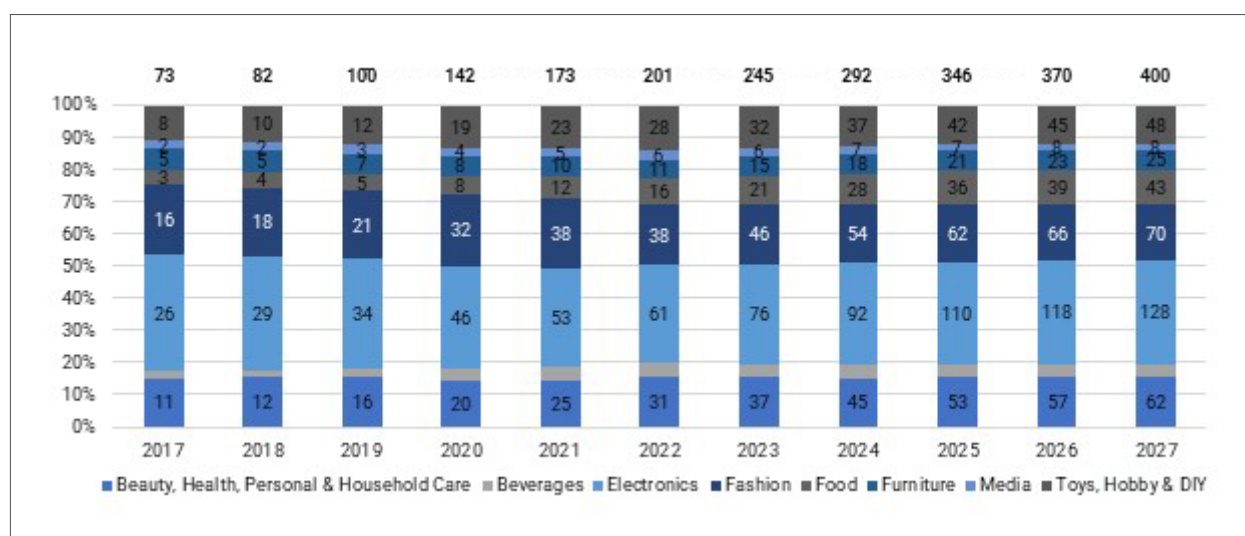


Figure 25 – Revenus du commerce électronique en Namibie de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS)

### Environnement concurrentiel au Kenya

Le secteur kényan de la distribution des colis se caractérise par une concurrence intense, à laquelle participent des acteurs clés tels que Posta Kenya, G4S, DHL, FedEx ainsi que des start-up locales telles que Sendy et Copia. Posta Kenya a traditionnellement dominé le marché, mais elle fait aujourd'hui face à une vive concurrence de la part d'entreprises privées (p. ex. G4S) et d'entités mondiales (p. ex. DHL et FedEx). Le paysage concurrentiel évolue sous l'effet des avancées technologiques, notamment de l'essor du commerce électronique. Suivant la tendance à la hausse du commerce en ligne, on observe une demande croissante pour des services de distribution rapides et fiable, ce qui favorise l'apparition de nouveaux acteurs tels que Jumia et Kilimall, qui intègrent des services de distribution à leurs modèles de commerce électronique. Les consommateurs tirent profit de ce marché dynamique qui favorise le développement de services de distribution plus efficaces, plus fiables et moins coûteux (notamment en zone urbaine) et étend les options de distribution à des régions rurales précédemment non desservies.

### Namibie

**Tendances du commerce électronique en Namibie**  
En Namibie, le marché du commerce électronique comprend environ 100 000 clients et est étroitement lié à la croissance du secteur B2C. Alors que ce marché s'élargit progressivement, il reste peu étendu et les grands acteurs, tels qu'Amazon, Alibaba et AliExpress, en sont absents. La population du pays, qui s'élève à deux millions d'habitants, souffre d'un manque de main-d'œuvre spécialisée, et notamment de chauffeurs, indispensables au développement du commerce électronique. Les exportations de colis issus du commerce électronique sont limitées et concernent principalement l'industrie du tourisme, tandis que les importations

sont stimulées par les avancées technologiques, la mode, les considérations financières et les dynamiques démographiques. Namibia Post observe que les colis importés consistent principalement de téléphones portables, de dispositifs électroniques et de petits articles provenant d'Asie de l'Est. La pandémie de COVID-19 et d'autres facteurs tels que la perturbation des vols de fret, la fluctuation du taux de change et les prix de l'énergie ont tous un impact sur le commerce électronique et plus particulièrement sur les importations. Namibia Post observe également une tendance à favoriser les colis plus légers, notamment les importations de moins de 500 grammes provenant principalement de Chine et de Singapour. Malgré ces difficultés, le marché du commerce électronique poursuit son évolution, comme l'illustre la figure 25, qui représente les revenus par segments entre 2017 et 2027 en Namibie.

### Environnement concurrentiel en Namibie

En raison de la petite taille de son marché, Namibia Post n'a d'autre choix que de collaborer avec des entités externes. Le service postal national a donc uni ses forces avec MyUniversalShop, une plate-forme multivendeurs, bien que ce partenariat ne soit pas exclusivement centré sur la Namibie. Par ailleurs, Namibia Post utilise DHL pour les canaux internationaux et collabore avec FedEx pour l'importation et l'exportation, engageant aussi parfois Aramex. Les données d'Effigy Consulting mettent en lumière la domination de Namibia Post (55%) sur le marché domestique des petits paquets, auquel participent également DHL, Aramex et FedEx. Namibia Post supervise la plupart des envois postaux et une partie des colis importés et exportés, en particulier ceux destinés à des entreprises privées. Au niveau national, les concurrents incluent des services de messagerie et des entités privées, tandis que sur les segments internationaux, DHL et FedEx sont les acteurs dominants et UPS demeure faiblement implanté.

## 3.6

# PAYS ARABES

### Tendances du marché et environnement concurrentiel au niveau régional

Les pays arabes représentaient 2% du marché mondial du commerce électronique en 2022, une part qui devrait se maintenir jusqu'en 2027. Le secteur régional du commerce électronique, pour lequel une croissance de 13% par an est anticipée entre 2023 et 2027, est dominé par le segment de l'électronique, qui en représente 30%, suivi par la mode (26%) et par la beauté, la santé, les soins personnels et l'entretien ménager (13%). Tous les segments, à l'exception des médias, devraient connaître une croissance robuste oscillant entre 11% pour l'ameublement et 18% pour les boissons. La composition du marché du commerce électronique devrait rester relativement semblable jusqu'en 2027 et l'électronique devrait préserver sa première place. Avec 8,46 milliards de DTS générés en 2022, les Émirats arabes unis dominent le marché régional du commerce électronique, suivis par l'Arabie saoudite (8,28 milliards de DTS). Les principales plates-formes sont Trendyol, hepsiburada.com et Amazon.<sup>31</sup> La figure 26 présente une vue d'ensemble du commerce électronique dans les pays arabes, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Défis régionaux

Aux Émirats arabes unis, le potentiel d'expansion du commerce électronique et les perspectives de développement de circuits logistiques nationaux offrent d'importantes opportunités aux opérateurs de la distribution. Il est prévu que le marché intérieur prenne le relais des importations pour continuer de stimuler la croissance du commerce électronique, entraînant toutefois une baisse des marges bénéficiaires. Aramex UAE investi de manière proactive dans l'entreposage et les importations en masse pour naviguer stratégiquement le marché. Toutefois, le risque d'une saturation plus rapide que prévu du marché est une grande préoccupation pour les acteurs du secteur. La pénurie critique de chauffeurs est un défi commun dans la région qui incite certaines entités à employer directement leurs propres chauffeurs. De plus, le marché du travail est fortement réglementé et bureaucratique aujourd'hui, notamment concernant le recrutement de ressortissants étrangers (qui constituent 90% des chauffeurs).

### Émirats arabes unis

#### Situation du commerce électronique aux Émirats arabes unis

En 2022, le marché du commerce électronique des Émirats arabes unis représentait 17% du marché régional, dépassant ainsi déjà les 13% prévus pour 2027, en conséquence de la perte de parts de marché par d'autres pays de la région. Le segment

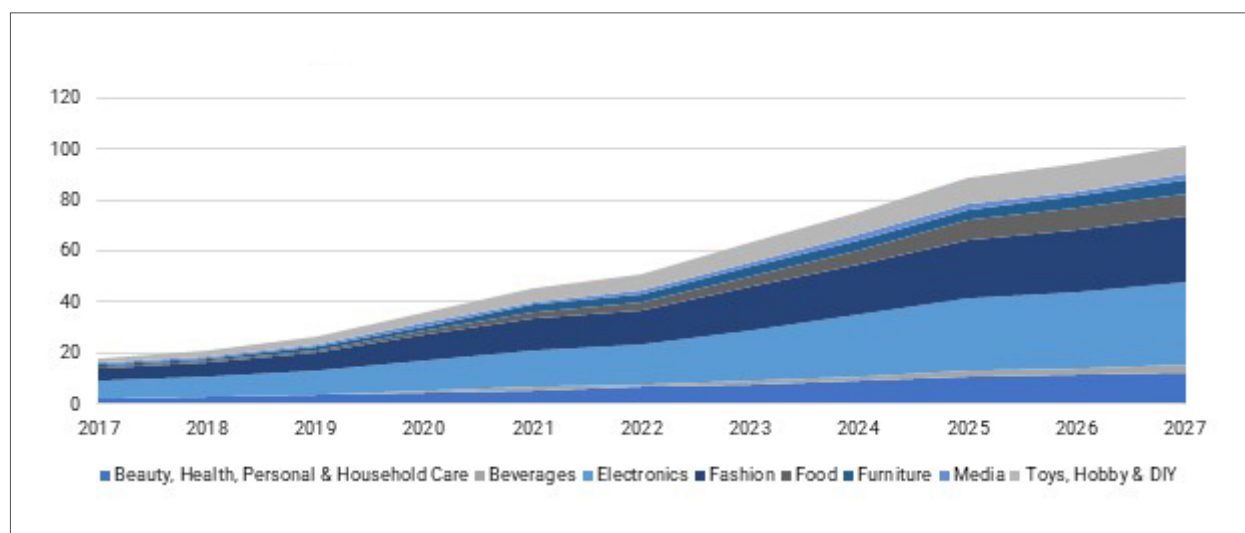


Figure 26: Arab countries' e-commerce revenue per segment from 2017 to 2027 in billion SDR

31 Semrush, [fr.semrush.com](https://www.semrush.com), 2023.

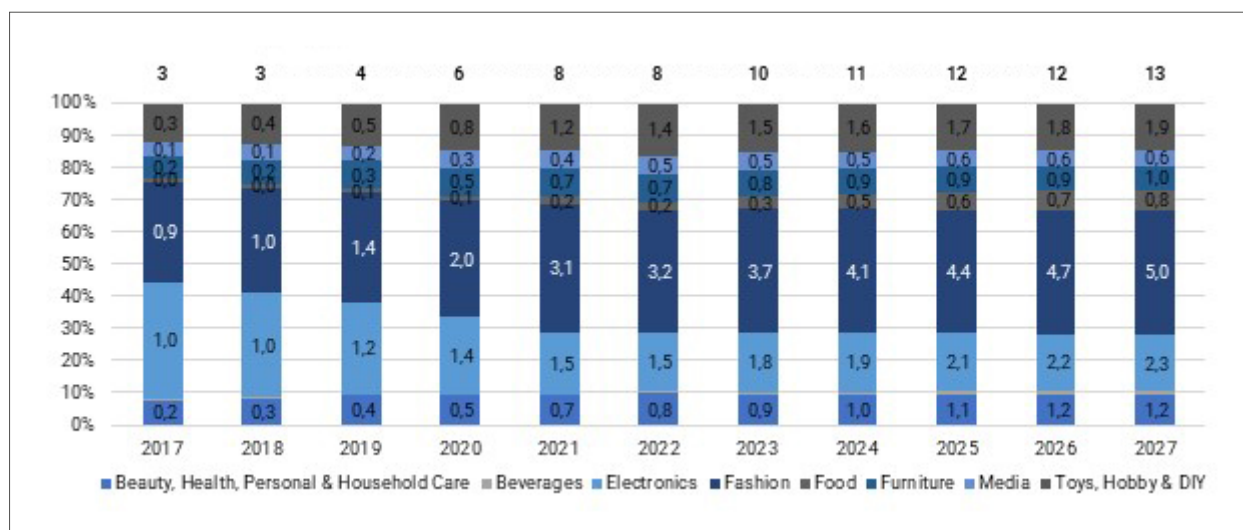


Figure 27 – Revenus du commerce électronique aux Émirats arabes unis de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

de la mode domine le marché, dont il représentait près de 40% en 2021, un chiffre qui devrait rester stable jusqu'en 2027. Arrive ensuite le segment de l'électronique, qui s'élevait à 19% en 2021 et devrait lui aussi rester stable jusqu'en 2027. Enfin, le segment des jouets, des loisirs et du bricolage représentait 15% des parts de marché en 2021. Le marché du commerce électronique aux Émirats arabes unis devrait connaître une croissance modérée (8% par an entre 2023 et 2027); les segments les plus dynamiques seront l'alimentation et les boissons. Les importations dominent aux Émirats arabes unis, alimentées par l'augmentation du pouvoir d'achat et la demande en produits de luxe et haut de gamme. Cette catégorie englobe la mode, l'électronique, les jeux, les équipements sportifs et les pièces détachées de voitures de luxe. Le commerce électronique a un impact sur le marché domestique (importations de masse) et les importations, tandis que les exportations sont quasiment inexistantes. Les importations croissent

à un rythme de 11%, mais Aramex UAE anticipe une saturation ou leur remplacement par des fournisseurs nationaux dans un avenir proche. La figure 27 donne une vue générale du commerce électronique aux Émirats arabes unis, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel aux Émirats arabes unis

Aramex, basé aux Émirats arabes unis, est un acteur clé du marché local, aux côtés d'Emirates Post Group et de DHL. Il est en concurrence avec DHL, UPS, FedEx et Emirates Post Group, mais n'a forgé aucun partenariat avec ses concurrents et préfère plutôt gérer toutes les distributions en interne. Aramex utilise des systèmes informatiques basés sur des normes communes, mais leur mise en œuvre locale pose des difficultés en matière d'harmonisation.



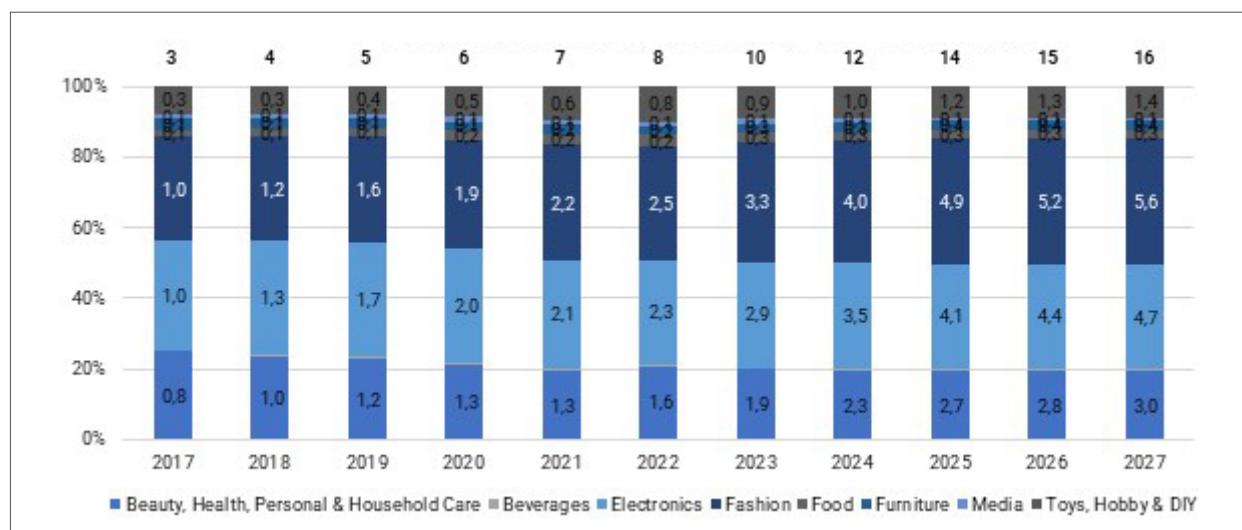


Figure 28 – Revenus du commerce électronique en Arabie saoudite de 2017 à 2027, par segment (en milliards de DTS)

## Arabie saoudite

### Situation du commerce électronique en Arabie saoudite

En Arabie saoudite, le marché du commerce électronique a enregistré une croissance continue dans plusieurs secteurs ces dernières années qui devrait se poursuivre à l'avenir. Le marché de la consommation de l'Arabie saoudite devrait lui aussi poursuivre sa croissance, stimulée par des secteurs clés (dont les jouets, les loisirs et le bricolage, la mode et l'électronique) en parallèle à l'expansion du secteur du commerce électronique. La figure 27 offre une vue générale du commerce électronique en Arabie saoudite, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel en Arabie saoudite

En Arabie saoudite, le secteur de la poste et de la distribution se caractérise par une concurrence intense et une très grande diversité, avec plusieurs entités participant au marché. Saudi Post, l'entreprise publique, est l'acteur dominant traditionnel, mais le paysage a évolué et inclut dorénavant des entreprises privées telles qu'Aramex, DHL et UPS. Pour rester compétitive, Saudi Post a entrepris des initiatives de modernisation en améliorant son infrastructure informatique et en automatisant ses processus. L'entreprise a aussi diversifié ses services pour y inclure le commerce électronique, la logistique et les services financiers en s'alignant sur la demande croissante pour le commerce en ligne.

Parallèlement, certaines entreprises privées, telles qu'Aramex, DHL et UPS, ont étendu leur présence et fournissent un éventail de services incluant la distribution expresse et des solutions logistiques. La concurrence entre les différentes entités se joue souvent sur des facteurs tels que la réduction des délais de distribution, l'amélioration des mécanismes de suivi et les services spécialisés. Cette vive compétition a stimulé l'innovation et entraîné l'introduction de nouveaux services et de nouvelles technologies qui améliorent la qualité et l'efficacité globales des services postaux et de distribution en Arabie saoudite.

## Oman

### Tendances du commerce électronique à Oman

Le secteur du commerce électronique de détail affiche une croissance soutenue à Oman; partant d'une valeur de 822 millions de DTS en 2017, il devrait atteindre les 2,6 milliards de DTS en 2027. En particulier, le segment de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager a connu la progression la plus rapide, avec un taux de croissance annuel composé de 14%, et devrait atteindre 215 millions de DTS en 2027. Le segment de l'électronique a lui aussi connu une croissance importante, avec un taux de croissance annuel composé de 12%; sa valeur devrait atteindre 985 millions de DTS d'ici à 2027. Avec un taux de croissance annuel composé de 9%, la mode est également un segment important qui devrait atteindre une valeur de 554 millions de DTS en

2020. Enfin, le segment de l'alimentation mérite également d'être mentionné, avec une valeur qui devrait s'élever à 473 millions de DTS en 2027, illustrant la tendance à la hausse des achats alimentaires en ligne. Dans l'ensemble, le marché du commerce électronique d'Oman a enregistré un taux de croissance annuel composé de 11%, ce qui témoigne de son expansion robuste et continue. La figure 29 présente une vue d'ensemble du commerce électronique à Oman, avec ventilation des revenus par segment entre 2017 et 2027.

### Environnement concurrentiel à Oman

À Oman, le secteur de la distribution des lettres et des colis est principalement dirigé par Oman Post, l'opérateur postal public. Malgré cette domina-

tion, des services de distribution internationale en provenance et à destination du pays sont également fournis par les acteurs tels que DHL, FedEx et UPS. Oman Post propose une gamme complète de services qui englobent la distribution du courrier national et international, les envois EMS et le traitement du commerce électronique. Comme la demande de distribution d'articles issus du commerce électronique ne cesse de croître, Oman Post a élargi ses services et adopté des technologies modernes (p. ex. systèmes de suivi et de localisation) afin d'améliorer son efficacité et sa qualité de service. Il lui reste toutefois une marge d'amélioration, notamment en ce qui concerne les délais de distribution et la qualité du service dans les zones reculées.

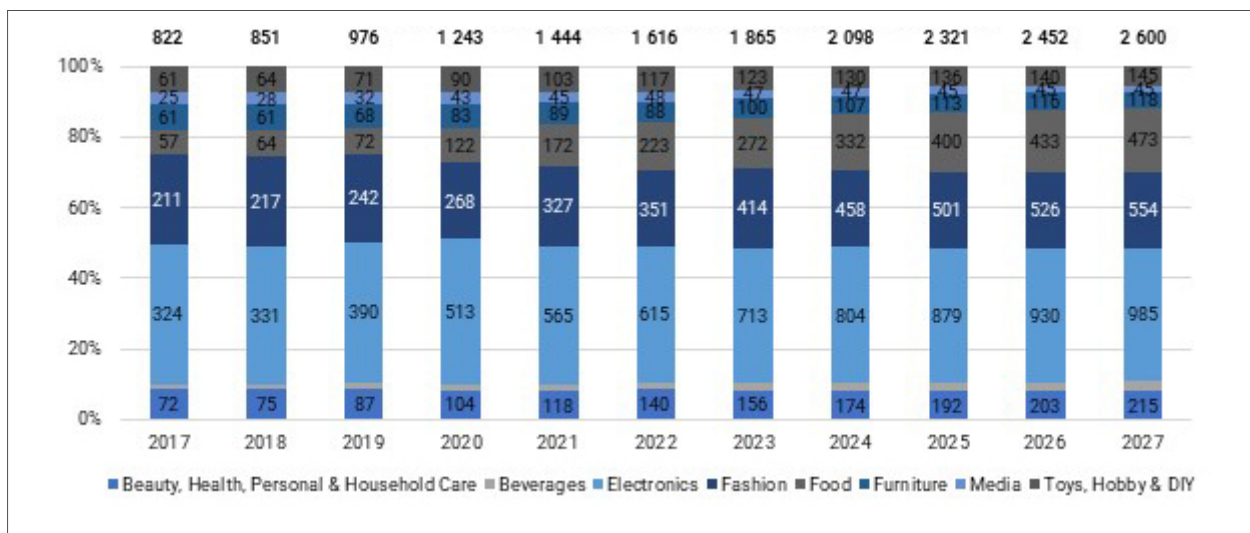


Figure 29 – Revenus du commerce électronique à Oman de 2017 à 2027, par segment (en millions de DTS)

# 4 OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE DANS LE SECTEUR POSTAL

## 4.1 ATOUTS DU PORTEFEUILLE DE PRODUITS DE L'UPU

Le commerce électronique permet aux consommateurs d'acheter des produits de toutes les régions du monde, mais pourtant sa gestion logistique se fait principalement au niveau local, au sein des pays. Les commerces en ligne importent des produits et les stockent dans des entrepôts

positionnés stratégiquement sur différents continents par des places de marché telles qu'Amazon et Alibaba afin de réduire les coûts d'expédition pour les consommateurs finals. Il existe trois types de services logistiques, en fonction de la valeur du produit.

- **Petits paquets (moins de 2 kg):** leur attrait provient de leur faible coût et de la simplicité de leur gestion en douane. Il est à noter que les variations de leurs dimensions ont un impact significatif sur leur prix. Les détaillants peuvent négocier avec les opérateurs l'élimination de cette différence de prix basée sur les dimensions et proposer ainsi un coût uniforme aux clients.
- **Transport par voie aérienne:** option attrayante pour les achats peu coûteux étant donné le rapport prix-valeur.
- **EMS:** reconnu pour son service de qualité élevée, qui met l'accent sur un suivi robuste et une livraison rapide.

Pour l'ensemble du portefeuille de produits, la simplicité des procédures de dédouanement pour

les services postaux internationaux (avec utilisation de documents uniformes et normalisés répondant aux besoins de tous les Pays-membres de l'UPU) est considérée comme un atout.

## 4.2

# FAIBLESSES

# DU PORTEFEUILLE

# DE PRODUITS

# DE L'UPU

### *Nombre limité de services à valeur ajoutée dans le portefeuille de produits de l'UPU*

L'option «petit paquet» de l'UPU (pour les marchandises de moins de 2 kg) offre actuellement des services limités en termes de suivi, ce qui incite les commerçants électroniques à rechercher des alternatives proposant des options de suivi plus robustes (p. ex. PRIME Exprès et Tracked Packet). Même si l'on tient compte de la possibilité d'envoi avec suivi, le système de suivi de l'UPU reste moins robuste que les autres solutions sur le marché et ne répond pas aux attentes en termes de qualité et de nombre d'événements de suivi. En particulier, il n'existe aucun produit intermédiaire entre les colis EMS et les paquets de l'UPU.

Certaines préoccupations ont également été identifiées quant à la précision de la distribution et à la longueur des délais annoncés aux clients, qui s'accompagnent d'appels en faveur de fenêtres de distribution plus précises et de délais plus courts afin d'aligner les services sur la norme de distribution express dans l'environnement en constante évolution du commerce électronique. Bien que la limite de 2 kilogrammes ne représente pas un obstacle important, l'introduction d'un produit EMS intermédiaire a été suggérée, notamment dans les pays dotés des infrastructures nécessaires pour favoriser la croissance du commerce électronique international.

Quant aux frais terminaux, ils étaient perçus comme mal alignés sur les coûts de distribution au dernier kilomètre, ce qui représente à la fois un atout et une faiblesse selon que l'on adopte la perspective de l'expéditeur ou du destinataire. Certains opérateurs désignés ont établi des produits bilatéraux avec des pays spécifiques pour répondre aux besoins du marché qui s'étendent souvent au-delà des seuls tarifs pour inclure également les délais de livraison et des notifications. Il est toujours attendu que ces produits échangés de manière bilatérale utilisent les normes et la documentation de l'UPU. Par exemple, Hongkong Post et China Post se sont accordés sur un produit de commerce électronique bilatéral qui n'applique pas les frais terminaux de l'UPU et offre des caractéristiques spécifiques (p. ex. délais de livraison ou notifications).

En ce qui concerne les colis, l'étude révèle des lacunes dans le suivi de la qualité, particulièrement dans le secteur du commerce électronique, où les services de colis de surface ne suscitent qu'un intérêt limité en raison des longs délais de distribution. Les opérateurs désignés sont les seuls acteurs à proposer des produits de moins de 2 kilogrammes dédiés au trafic transfrontalier, les autres acteurs préférant intégrer les activités inférieures à 2 kilogrammes à leur gamme plus générale de services de colis (de 0 à 31,5 kg), ce qui leur permet de mieux répondre aux besoins divers des commerçants et des consommateurs en ligne.

Les caractéristiques essentielles du commerce électronique transfrontalier incluent la rapidité (J + 3), un service complet de suivi et de localisation, la notification avant la livraison et une variété de services de distribution, par exemple des plages horaires, des options de distribution en dehors du domicile, la distribution le samedi ou en soirée, la signature, le dédouanement, une assurance dédiée, une garantie de remboursement pour les marchandises de haute valeur et une gestion efficace des retours. La tarification est souvent structurée selon une combinaison de poids limites (volumétriques), de destinations et de caractéristiques particulières.

### *Inadéquation de la signature intégrée dans le produit de plus de 2 kilogrammes de l'UPU*

Les conclusions de cette étude indiquent que les clients et les commerçants en ligne préfèrent suivre les envois sans qu'aucune signature ne soient exigée, tant pour les envois recommandés que

pour les colis. En ce qui concerne les produits de l'UPU conçus pour des poids supérieurs à 2 kilogrammes, tels que les envois EMS et les colis (qu'il s'agisse de colis-avion ou de colis de surface), la signature est un élément intrinsèque ou intégré plutôt qu'un service facultatif à valeur ajoutée. À cause de cette intégration des caractéristiques, les produits de plus de 2 kilogrammes sont moins compétitifs sur le marché.

### Compétitivité des produits bilatéraux ou de groupe

Les entretiens ont révélé l'existence de produits bilatéraux, en particulier entre les postes de pays voisins, tels que Hongkong Post et China Post ou La Poste (France) et Correos y Telégrafos (Espagne), qui permettent d'établir des facilités de dépôt. L'étude a également permis d'identifier l'apparition de produits de groupe, visant à fournir aux clients des services à valeur ajoutée.

On peut citer comme exemple Global Express Guaranteed (GXG) d'USPS, un produit de groupe avec suivi déployé dans environ 180 pays garantissant la distribution sous un à trois jours. Quant au produit populaire de commerce électronique PRIME Exprès de Postes Canada, il offre un suivi et une confirmation de distribution à un prix moindre que le service EMS. En revanche, les produits de courrier-avion ou ECOMPRO ont été identifiés comme relativement coûteux par rapport aux délais de distribution si on les compare à des alternatives telles que Priority Mail International.

Sur les marchés matures du commerce électronique, les opérateurs désignés sont bien informés des différents produits disponibles et opèrent des choix stratégiques en fonction des besoins des clients. Par exemple, Deutsche Post ne fait pas de différenciation entre les produits de l'UPU et les autres et utilise au contraire toutes les options adaptées. D'un autre côté, Royal Mail affecte 6% des colis exportés et 3% des colis importés au réseau GLS, qui ne relève pas de l'UPU, tandis que le reste des exportations et des importations est acheminé en utilisant des produits de l'UPU.

### Commerce électronique régional

Le commerce électronique est principalement domestique, les produits vendus en ligne provenant souvent de détaillants disposant d'entrepôts dans le même pays dans un pays voisin, de manière à optimiser les délais et les coûts d'expédition. Les places de marché opèrent générale-

ment l'échelle régionale pour être proches de leurs clients, tandis que la sélection des transporteurs dépend de leur implantation, de partenariats ou de l'existence de filiales au niveau régional. Par exemple, Royal Mail utilise sa filiale GLS à l'échelle régionale pour les échanges avec les pays européens dans laquelle celle-ci est implantée.

Les opérateurs locaux doivent surmonter les défis posés par les acteurs régionaux qui proposent des services de collecte et de dépôt plus rentables et moins coûteux que la distribution à domicile. Cela est particulièrement évident pour les petits articles vendus sur des places de marché pour le commerce électronique de seconde main telles que Vinted. L'essor d'acteurs transfrontaliers proposant des options moins coûteuses d'expédition que les services postaux traditionnels est un phénomène non négligeable. Par exemple, Vinted propose un service de livraison de colis à 0,90 EUR via un réseau de points de collecte et de dépôt. Alors que la plupart des transactions se font à l'échelle nationale, l'expansion des places de marché à l'échelle régionale incite les transporteurs à pénétrer de nouveaux marchés géographiques.

Pour améliorer leurs services, les opérateurs établissent des facilités régionales pour répondre efficacement aux besoins de plusieurs pays sur des marchés régionaux divers.

### Service de groupage «Consignment»

Notre recherche a révélé que les conditions générales de l'application du service de groupage «Consignment» varient selon les opérateurs désignés sur le plan du prix, des délais de livraison, des services complémentaires, des processus de dédouanement et des documents officiels. Au contraire des lettres et des colis, il n'existe pas de cadre normalisé géré par l'UPU pour les services de groupage. Chaque opérateur désigné adopte une approche individuelle et proactive qui est chronophage et entrave le développement du service. Pour les clients, cette absence de normalisation se traduit par des modalités et des conditions différentes en fonction du pays de destination. D'un autre côté, les opérateurs privés proposent une couverture mondiale et uniforme, indifféremment de la destination. Bien qu'il ne soit pas forcément approprié de rendre ce service obligatoire pour l'ensemble des opérateurs désignés, l'UPU peut en souligner les avantages par le biais de communications et de formations en exhortant les opérateurs désignés à développer ce service pour rester compétitifs dans le domaine du com-



merce électronique. L'adoption généralisée de ce service pourrait renforcer sensiblement l'appui aux activités du commerce électronique, en particulier le dédouanement en nombre des envois postaux, ce qui apporterait d'immenses avantages aux PME et aux pays de petite taille traitant de faibles volumes. Il convient de signaler ici que les pays de plus grande taille traitent généralement ce type d'expédition en interne.

### *Cannibalisation entre les produits de moins de 2 kilogrammes et de plus de 2 kilogrammes*

Tout au long de l'étude, il est apparu que, lorsqu'un commerçant en ligne ou un consommateur recherche des éléments de service supplémentaires (p. ex. suivi avancé d'un petit paquet contenant des marchandises), on lui demande alors de choisir un envoi par colis, même si le produit envoyé pèse moins de 2 kilogrammes. Alors qu'une option pour empêcher la cannibalisation des services de colis serait de limiter les éléments de service supplémentaires sur les petits paquets, cette approche pose certains risques, notamment:

- Risques pour les revenus: les services de petits paquets sont moins efficaces que ceux proposés par les concurrents privés en termes de suivi, de délais de distribution, de précision, etc.
- Confusion sur le marché: les petits paquets fournissent le même niveau de service que les colis, mais à un coût sensiblement inférieur. Une partie des volumes expédiés par colis pourrait être réorientée vers les petits paquets si les clients choisissent l'option la moins chère, alors même que ces derniers seraient disposés à payer un service de colis plus coûteux, mais de meilleure qualité.

## 4.3 OPPORTUNITÉS POUR LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS DE L'UPU

### *D'entreprise à particulier pour les petites et moyennes entreprises*

Notre recherche a mis en lumière la participation croissante des PME au commerce électronique international. Pour les PME choisissant les expéditions d'entreprise à particulier (B2C), les produits de l'UPU constituent un choix rentable. Alors que les expéditions internationales sont généralement coûteuses pour les consommateurs, notamment pour les articles de faible valeur, ces derniers sont néanmoins disposés à payer des coûts d'expédition plus élevés pour des produits coûteux tels que les produits électroniques (p. ex. ordinateurs et téléphones portables). Dans ce genre de cas, le vendeur fournit généralement plusieurs options d'expédition au consommateur, dont une preuve de livraison, un suivi précis et des options souples et variées de distribution. Les détaillants ou les fabricants qui vendent leurs produits directement choisiront leur transporteur parmi un éventail de candidats internationaux en fonction des attentes vis-à-vis du service fourni et de considérations financières. L'UPU, par le biais de sa norme EMS, apporte une solution viable pour ce type d'achat.

### *Du domicile à une multiplicité de points de distribution*

Environ 80% des consommateurs français choisissent la livraison à domicile pour leurs achats en ligne, tandis que 23% utilisent les services «Click & Collect» et seuls 10% choisissent d'aller retirer leur envoi au bureau de poste (ces différentes

options ne sont pas mutuellement exclusives).<sup>32</sup> Les casiers et les points de retrait sont les options privilégiées, en raison de leur proximité et de leurs heures d'ouverture pratiques. La consolidation des livraisons dans des emplacements centralisés est avantageuse pour les transporteurs en termes d'économie de temps et de carburant, dans la mesure où ils n'ont pas besoin d'effectuer un arrêt différent pour chaque colis.

Suite à la pandémie de COVID-19, on observe une concurrence intense entre les opérateurs désignés et les acteurs du secteur postal élargi pour attirer et retenir les ressources humaines, en particulier les chauffeurs livreurs. C'est une difficulté courante dans les pays industrialisés, où les perturbations sur les marchés de l'emploi entraînent une concurrence accrue pour recruter les talents dans des secteurs intensifs en main-d'œuvre, ce qui se traduit par une inflation salariale en dépit de la faiblesse des marges bénéficiaires.

### **Disposition des consommateurs finals à payer pour des livraisons plus vertes et le renouvellement des flottes**

Les consommateurs sont de plus en plus conscients des enjeux environnementaux, ce qui n'est pas sans impact sur leurs préférences en matière de commerce électronique. Ainsi, au Royaume-Uni et en Belgique, 27% des consommateurs considèrent l'impact environnemental de leurs options de distribution, tandis qu'ils sont 20% à le faire en Allemagne et aux États-Unis d'Amérique. Qui plus est, 62% des Allemands, 44% des Américains et 57% des Français considéraient le commerce électronique comme un sujet de préoccupation environnementale en 2022.<sup>33</sup> En France, près de la moitié de la population se dit prête à payer un prix au moins 5% plus élevé pour une distribution au bilan carbone neutre, les jeunes générations s'y montrant davantage disposés que leurs aînés<sup>34</sup> (63% des jeunes contre 45% des baby-boomers).<sup>35</sup>

Le paysage de la distribution en milieu urbain a connu de profondes transformations lors de la pandémie de COVID-19 sous l'effet de deux pressions combinées: délais serrés et considérations

environnementales. Tandis que le secteur de la restauration à domicile avait déjà introduit des modes «légers» de livraison, cette tendance s'est intensifiée et développée au-delà de ce secteur pour englober l'ensemble des prestataires de services de distribution. Ces derniers intègrent dorénavant des méthodes de distribution à faibles émissions de carbone, par exemple par camionnette hybride ou électrique, vélo, vélo-cargo électrique ou scooter électrique. En outre, des méthodes de distribution expérimentales sont en cours d'exploration, notamment par véhicule autonome et par drone, quoique sujettes à des restrictions réglementaires et à l'acceptation sociale. Ces innovations pourraient s'avérer précieuses dans certains secteurs particuliers du commerce électronique, notamment ceux nécessitant une distribution rapide, accessible et sûre, à l'instar des produits pharmaceutiques dans les zones reculées.

### **Retours**

La pratique courante, et dorénavant standard, de permettre le retour gratuit des articles du commerce électronique est aujourd'hui remise en cause en raison de son impact environnemental et des coûts connexes pour les détaillants. Comme il leur est facile de retourner facilement les produits commandés, les consommateurs font moins attention, notamment avec les articles de mode, et commandent plusieurs tailles pour finalement n'en garder qu'une seule et retourner toutes les autres gratuitement. Les taux de retour sont plus élevés chez les jeunes adultes (de 18 à 24 ans): par exemple, au Royaume-Uni, leur taux de retour avoisine les 16%, contre 9% pour les adultes de 25 à 64 ans. On observe un phénomène semblable en France, où ces chiffres s'élèvent à 11, et 8%, respectivement.<sup>36</sup> Certaines marques de mode telles que Zara et Boohoo ont décidé de s'adapter à cette tendance en introduisant des frais de retour.<sup>37</sup>

Alors que certains bureaux de poste nationaux, comme Postes Canada et USPS, offrent des contrats spécifiques pour les retours sur le marché national, de telles offres demeurent limitées et sont proposées là où les opérateurs non désignés ne proposent pas de service de retour avec la livraison. Dans d'autres cas, les clients doivent

<sup>32</sup> FEVAD, *Les chiffres du e-commerce 2023*, 2023.

<sup>33</sup> Klarna, *Shopping pulse*, 2023.

<sup>34</sup> Nielsen et SendCloud, *Tour d'horizon de la Livraison E-commerce*, 2021.

<sup>35</sup> Criteo et FEVAD, *Shopper story*, 2022.

<sup>36</sup> Alvarez & Marsal, *Shape of Retail*, 2022.

<sup>37</sup> Wunderman Thompson Intelligence, *The Future 100: Trends and Change to Watch in 2022*, 2022.

généralement assumer les frais d'affranchissement de leurs retours, et les articles retournés par le biais des bureaux de poste ne sont pas toujours enregistrés officiellement comme des retours. En dépit de certains défis, l'essor du retour des colis influencé par la croissance du commerce électronique offre aux opérateurs désignés l'occasion de proposer des services supplémentaires aux commerçants en ligne, notamment dans le secteur de la mode, où les clients commandent et retournent fréquemment des produits dont les volumes varient d'une région à l'autre (v. annexe 4).

### Protection des données

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude mettent en lumière la question difficile de la protection des données pour les commerces en ligne, notamment dans la mesure où les transporteurs et les opérateurs désignés sont responsables de la gestion des bases de données clients. L'UPU a ici l'opportunité d'établir une infrastructure informatique de pointe pour favoriser l'échange de données entre opérateurs désignés et de se positionner ainsi comme un tiers fiable qui serait responsable de la gestion d'un lac ou d'un vivier de données numériques. Ce rôle est conforme aux réglementations telles que le Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne ou la Loi sur la protection des données personnelles du consommateur en Californie, des États-Unis d'Amérique, qui régissent le traitement des données personnelles ou privées.

## 4.4 MENACES POUR LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS DE L'UPU

D'entreprise à entreprise à particulier  
Les consommateurs achètent souvent des produits en ligne provenant d'autres pays, en raison de la compétitivité des prix ou parce que le produit en question n'est pas disponible dans leur

propre pays. Les consommateurs sensibles aux prix, notamment pour les marchandises à bas coût, ressentent particulièrement l'impact des frais d'expédition. Pour répondre à cette situation, les boutiques en ligne peuvent adopter un flux B2B2C, recourant à des opérations de conteneurs pour le premier segment (B2B) avant de stocker les produits sur le marché national. Bien que cette approche exige un capital de travail élevé et la certitude de pouvoir écouler les ventes au niveau local, elle permet de réduire les coûts d'expédition. Une autre solution pour les commerces en ligne consiste à opter pour des délais plus longs de livraison, de manière à pouvoir consolider les commandes et réduire ainsi au minimum les dépenses d'expédition. Dans chacun de ces deux scénarios, le service postal classique n'est pas le premier mode d'expédition. Par exemple, la République de Corée propose un service de fret aux entreprises avec remise à un transitaire dans différents pays. Ces stratégies visent à maintenir les coûts d'expédition à un bas niveau sans décourager les achats en ligne.

### Services de dédouanement

La diversité des régimes fiscaux des différents pays de destination pose des défis aux opérateurs de distribution, de même que les questions complexes relatives au respect des réglementations et des règles fiscales. Le dédouanement est un aspect crucial du commerce électronique international, et cela incite les grands commerçants et groupements à donner la priorité à l'accélération des processus de dédouanement par le biais du transport de longue distance pour une entrée rapide sur les marchés nationaux, de manière à réduire les coûts de stationnement et d'entreposage. Cette approche, à son tour, rend les prix plus abordables sur le marché national. En conséquence, le réseau de l'UPU est utilisé pour les opérations parallèles et attire les opérateurs de plus petite taille et les clients privés qui se soucient moins des délais de livraison. Les places de marché rationalisent en stockant des produits importés en masse dans de grands entrepôts, répondant ainsi aux besoins d'un ou plusieurs pays d'une région en fonction de la taille de leur marché national. L'impact des taxes et des réglementations est évident dans le contexte du Brexit, qui a vu 50% des importations se transformer en colis nationaux, ce qui indique que les détaillants recherchent des itinéraires d'importation alternatifs (p. ex. en vrac), mais évitent les produits postaux. Le Brexit s'est traduit par une baisse de 71% des importations de petits paquets et colis par rapport aux niveaux pré-Brexit.

### *Distribution rapide*

La majorité des consommateurs (84%) s'attendent à être livrés un ou deux jours après avoir passé commande<sup>38</sup> et sont disposés à payer un supplément moyen de 10% pour une livraison en J + 2, comme l'a révélé Censuwide. Par ailleurs, une étude conduite par Wunderman Thompson en 2022 indique que 13% des personnes interrogées auraient préféré bénéficier d'une livraison plus rapide pour leurs achats précédemment réalisés en ligne.<sup>39</sup> Enfin, une autre enquête conduite en juillet et août 2021 a conclu que plus de la moitié des clients mondiaux prennent en considération la rapidité de la livraison dans leur décision d'achat<sup>40</sup>. Alors que la livraison le jour même est désirée, celle-ci n'est possible que si les produits sont déjà présents dans le pays de destination.

---

38 LSA Conso., *lsa-conso.fr*, 2022.

39 Wunderman Thompson Intelligence, *The Future 100: Trends and Change to Watch in 2022*, 2022.

40 Sia Partners, 2021.

# 5 RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

## *Développer des services physiques pour faire face aux perturbations de la chaîne logistique*

Sur la base de cette étude, il est recommandé aux opérateurs désignés de développer des services physiques qui permettront d'affronter ou de contrer efficacement les perturbations futures de la chaîne logistique mondiale, comme celles qui ont été observées lors de la pandémie de COVID-19.

Pour lutter contre la baisse des volumes en cas de suspension des chaînes d'importation/exportation, les stratégies ci-après sont proposées:

- Intégrer le réseau de transport postal international aux plans d'infrastructure critiques.
- Utiliser l'UPU et le réseau des partenaires postaux pour coordonner le transport par navette dans les cas où le cochargement de point en point n'est plus possible. Par exemple, si la liaison aérienne commerciale entre la Chine et le Belize est suspendue, organiser des navettes aériennes postales de la Chine au Belize, à Aruba et au Suriname.
- Identifier les opportunités commerciales émanant de la perturbation des chaînes logistiques, par exemple en proposant le transport temporaire de marchandises qui font l'objet d'une forte demande, mais ne sont généralement pas acceptées, telles que les repas préparés, les tests de dépistage de la COVID-19 et les masques de protection.

Par ailleurs, pour faire face à une éventuelle pénurie de ressources techniques nécessaires aux opérations quotidiennes (p. ex. scanners portatifs, batteries et pièces détachées), les opérateurs désignés peuvent maintenir un stock de pièces et de ressources critiques, y compris des articles de base tels que des produits désinfectants et des masques de protection. Cela garantira leur résilience face à d'éventuelles perturbations et pénuries.

## *Améliorer la compétitivité des produits de l'UPU en ajustant la proposition de valeur/prix*

Notre étude révèle que, sur les marchés du commerce électronique arrivés à maturité, le réseau postal rencontre des difficultés en matière de compétitivité transfrontalière. La tarification basée sur l'origine et le traitement douanier basé sur un seul envoi contribuent à ce problème, qui se traduit par des marges élevées pour l'entreprise d'origine, mais par de faibles incitations à fournir un service de distribution de qualité pour l'entreprise chargée du traitement. À l'heure actuelle, le traitement douanier basé sur un seul envoi entraîne des coûts élevés pour chaque colis, tandis que la prise en charge du dédouanement en masse offre un avantage compétitif. Proposer un tel modèle par le biais de l'UPU pourrait donc renforcer l'attractivité économique des produits postaux internationaux aux yeux des commerces électroniques.



Les produits issus du commerce électronique, dont le poids généralement inférieur à 2 kilogrammes, exige des délais de livraison et des services de suivi semblables à ceux des grands colis, mais sont soumis à des pressions tarifaires et sont souvent offerts à un prix égal ou inférieur à leur coût réel. Alors que les services de petits paquets sont rentables, ils proposent moins de prestations. Le défi ici est de développer un service au prix compétitif qui permette de proposer des prestations et des éléments de services de qualité supérieure.

L'échange des informations clients et des données sur les colis pose des difficultés en raison des réglementations relatives à la protection des données, et le cycle de prise de décisions de l'UPU et de ses membres risque de ne pas suivre le rythme rapide des transformations du marché. Il est crucial de développer de nouveaux services et produits, mais la diversité des intérêts et des besoins locaux des opérateurs désignés pose autant de défis. Les taux autodéclarés posent également des problèmes, si bien que de nombreux efforts sont aujourd'hui déployés pour les enrayer.

De plus, il existe d'autres difficultés vis-à-vis d'autres produits internationaux en raison du mauvais alignement des frais terminaux et du manque de suivi pour la poste aux lettres de l'UPU (format E). L'émergence des modèles B2B2C limite l'expédition directe de colis internationaux, ce qui incite les commerces en ligne à opter pour l'expédition en nombre afin de rationaliser les processus de dédouanement et de réduire les coûts d'expédition.

### ***Soutenir la croissance du commerce électronique en apportant des réponses aux nouvelles attentes des commerces en ligne***

Dans le contexte économique actuel, le secteur postal est confronté à divers défis qu'il doit surmonter de manière à élaborer un produit au tarif compétitif qui propose des éléments de services de qualité supérieure. Les segments de la mode et de l'électronique devraient représenter 46% du marché en 2017, tandis que le segment de la beauté, de la santé, des soins personnels et de l'entretien ménager devrait croître de 11% par an. Ces segments, principalement composés de petits articles, stimuleront la demande de petits paquets, si bien que les transporteurs devront fournir des solutions sur mesure qui répondent aux attentes des commerces en ligne et de leurs clients en termes de rapidité, de suivi et de tarification.

Il est donc vivement conseillé à l'UPU d'introduire une nouvelle gamme de produits qui utilise les aspects physiques de la poste aux lettres pour les marchandises en proposant une plus grande flexibilité de prix et en s'attachant moins aux dimensions. Cette nouvelle gamme devrait intégrer des processus semblables à l'EMS pour garantir le meilleur service possible en termes de rapidité et de suivi de la distribution, avec jusqu'à 29 événements de scannage. Comme la mise en œuvre de cette gamme de produits impliquera des processus hautement informatisés qui ne sont pas actuellement disponibles dans tous les Pays-membres, un temps de préparation sera nécessaire et des mesures pour encourager son adoption généralisée afin de préserver des normes mondiales harmonisées.

Pour les produits de plus de 2 kilogrammes, le système EMS actuel fournit un service de la plus haute qualité à un coût compétitif par rapport aux concurrents internationaux. Aucune amélioration significative n'est requise, à l'exception de le rendre disponible pour toutes les destinations, dans le monde entier.

Comme elle a établi des processus et des normes précieux pour les échanges postaux internationaux, l'UPU possède un avantage particulier sur les autres acteurs en termes de dédouanement et d'informations essentielles pour les échanges internationaux. Grâce à l'exploitation de ces connaissances, elle se positionne comme un acteur clé sur le marché en pleine évolution du commerce électronique international.

# ANNEXES

## Annexe 1: Échantillons de population et description des transporteurs

<i>Marchés régionaux</i>	<i>Pays/territoires</i>	<i>Opérateur désigné</i>	<i>Transporteur</i>	<i>Nombre de transporteurs</i>
Afrique	Côte d'Ivoire	La Poste de Côte d'Ivoire		1
Afrique	Kenya	Posta Kenya		1
Afrique	Namibie	Namibia Post		1
Afrique	Afrique du Sud	SAPO	Aramex	2
Pays arabes	Oman	Oman Post		1
Pays arabes	Arabie saoudite	Saudi Post Corporation		1
Pays arabes	Émirats arabes unis		Aramex	1
Asie/Pacifique	Chine (spécifiquement pour la région administrative spéciale de Hongkong)	Hongkong Post	ZTO	2
Asie/Pacifique	Japon	Japan Post	DHL	2
Asie/Pacifique	République de Corée	Korea Post		1
Asie/Pacifique	Australie		FedEx/TNT	1
Caraïbes	Barbade	Barbados Postal Service		1
Caraïbes	Belize	Belize Postal Service		1
Europe	France	La Poste	GLS	2
Europe	Allemagne	Deutsche Post	GLS	2
Europe	Türkiye		UPS	1
Europe	Royaume-Uni	Royal Mail	Hermes/Evri	2
Amérique latine	Brésil		Meli Logistics (confidentiel)	1
Amérique latine	Mexique		UPS	1
Amérique du Nord	Canada	Postes Canada		1
Amérique du Nord	États-Unis d'Amérique	USPS	UPS	2
				<b>28</b>

Tableau 3 – Échantillons de population sélectionnés pour les entretiens

# Description des transporteurs

## Aramex

Aramex a vu le jour en 1982 en tant qu'opérateur de distribution express et s'est vite établi comme une marque mondialement renommée pour sa qualité de service et son offre unique et diversifiée. Aujourd'hui, Aramex et ses partenaires du monde entier forment un réseau de transport exhaustif couvrant toute la planète, avec plus de 350 bureaux dans 60 pays et 200 grandes villes, et plus de 12 800 employés de 82 nationalités différentes. Aramex propose des services nationaux et internationaux de transport express, des services de transport de fret, des opérations de transit et des services logistiques, entre autres, dans le monde entier. Depuis 2011, Aramex développe ses activités en Asie du Sud-Est, en Afrique et dans d'autres pays émergents.

## ZTO

ZTO Express est une entreprise logistique de transport qui traite les colis ou les expéditions de grand volume et les distributions. D'origine chinoise, elle a été fondée en 2002 et son siège se trouve à Hongkong. ZTO Express est l'une des plus grandes entreprises de Chine, mais aussi du continent asiatique.

## DHL

DHL International GmbH (qui tire son nom de ses fondateurs – Dalsey, Hillblom et Lynn) est une société de messagerie et de livraison de colis fondée aux États-Unis d'Amérique, mais appartenant à Deutsche Post depuis 2002. Le groupe Deutsche Post DHL est la plus grande entreprise logistique au monde, présente dans 220 pays et territoires et affirmant transporter 1614 milliards de colis chaque année et compte environ 400 000 cadres et employés dans le monde entier.

## FedEx/TNT

TNT Express, dont le siège est basé à Hoofddorp (Royaume des Pays-Bas), se spécialise dans les services de distribution express de documents, de colis et de fret palettisé. Sous le nom de TNT Post, cette entreprise était précédemment l'opérateur national du service postal aux Pays-Bas (Royaume des). Le groupe proposait également des services

dans huit autres pays européens, dont l'Allemagne, la Belgique, l'Italie et le Royaume-Uni.

TNT Express a été acquis par FedEx (Federal Express) en mai 2016. L'entreprise déploie ses activités dans 61 pays et effectue un million de distributions chaque jour dans le monde. TNT Express exploite également ses propres réseaux de transport routier et aérien en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie/Pacifique et aux Amériques.

## GLS

GLS (General Logistics Systems) est une entreprise de logistique néerlandaise basée à Amsterdam (Royaume des Pays-Bas) fondée en 1999. C'est une filiale de Royal Mail. GLS couvre 42 pays d'Europe par le biais de ses propres filiales et partenaires. De plus, GLS est présent au Canada et dans neuf États des États-Unis d'Amérique et dispose de liaisons dans le monde entier grâce à ses alliances contractuelles.

## UPS

UPS (United Parcel Service) est l'une des plus grandes entreprises de transport et de logistique au monde. UPS offre des solutions d'expédition pour les acheteurs et les vendeurs dans le monde entier et propose même des options de distribution le jour même dans certaines régions. L'entreprise gère l'expédition des paquets par le biais de sa flotte aérienne et dispose également d'une flotte de véhicules assurant la distribution au dernier kilomètre. UPS couvre plus de 220 pays.

## Hermes/Evri

Hermes est une entreprise internationale de messagerie de logistique basée à Hambourg. Aujourd'hui, Hermes représente des services logistiques et commerciaux leaders sur le marché et maintient des partenariats avec un nombre croissant de prestataires internationaux de logistique travaillant dans le secteur du commerce électronique. Hermes est mieux connue pour ses services d'expédition, qui ont fait de cette marque ce qu'elle est aujourd'hui. Le 11 mars 2022, le groupe Hermes a annoncé que l'entreprise serait dorénavant connue sous le nom d'Evri.

## Jadlog

Le réseau Jadlog est un acteur de premier plan du marché brésilien de la distribution des colis; il est lié au réseau international DPDgroup. Ce réseau international est un atout important qui donne aux clients brésiliens accès au marché mondial.

## Annexe 2: Sources d'Effigy et exemples de sources publiques

<b>Sociétés de conseil</b>	<b>Expertise</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Base de données</b>
Effigy Consulting	Effigy Consulting dispose de vingt ans d'expertise dans les services postaux, la gestion logistique, l'analyse du commerce électronique et le conseil stratégique, y compris des stratégies innovantes à valeur ajoutée pour les entreprises et les réseaux de transport	Effigy Consulting a développé une méthodologie éprouvée pour élaborer des recherches de marché «messengerie, express et colis», y compris une étude approfondie des activités postales avec une approche analytique centrée sur la collecte des données, le profilage des transporteurs, les tendances du marché, etc.	Effigy Consulting a élaboré une base de marché complète et exacte du marché «messengerie, express et colis» qui inclut les principaux opérateurs désignés et transporteurs de colis à l'échelle mondiale, régionale et nationale
Sia Partners	Sia Partners a mené à bien de nombreuses missions commerciales pour des entreprises de logistique, avec plus de vingt ans d'expérience en conseil stratégique dans des domaines tels que la vision stratégique, les plans d'activités, les études de marché, les nouvelles offres stratégiques, les modèles économiques, la revitalisation des offres existantes et la valorisation des actifs	Parmi ses missions passées dans le domaine de la capture de données, on peut citer des exemples de listes de prix d'offres, de tarification, de référencement de produits (basé sur des plates-formes de commerce électronique), d'analyse de marché et de développement de compétences spécifiques	Sia Partners exploite l'intelligence artificielle pour la capture de données d'écran et la saisie de données pour collecter les offres et les tendances postales sur des sites ciblés (p. ex. sites Web des opérateurs désignés)

Tableau 4 – Bases de données et outils d'Effigy Consulting et de Sia Partners

<b>Types de sources publiques</b>	<b>Exemples</b>
Données publiques des opérateurs désignés et de leurs concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sites Web et communications en ligne des opérateurs désignés et de leurs concurrents</li> <li>- Rapports annuels</li> </ul>
Publications et études sur l'écosystème postal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sites Web d'entreprises spécifiques (companieshouse.com, Dun &amp; Bradstreet, etc.)</li> <li>- Publications et thèses universitaires</li> <li>- Journaux d'experts, articles, conventions générales</li> </ul>
Sources gouvernementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chambres de commerce, programmes publics</li> <li>- Documents réglementaires</li> </ul>
Groupes d'entreprises ou d'organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations (p. ex. la Fédération du e-commerce et de la vente à distance en France)</li> </ul>

Tableau 5 – Exemples de sources publiques

## Annexe 3: Évolution du taux de change (2017-2027)

<i>Année</i>	<i>Taux de change euro/DTS</i>
2017	0,882081
2018	0,857938
2019	0,849304
2020	0,848156
2021	0,835801
2022	0,839287
2023	0,834804
2024	0,834391
2025	0,828109
2026	0,822657
2027	0,817969

Tableau 6 – Taux de change appliqués dans le présent rapport

## Annexe 4: Volume des retours par région

Région	Opérateurs	Volume des retours
Asie/Pacifique	DHL Japon	7,2% des retours indiquent «Je ne veux pas cet article» sans donner de raison spécifique
	ZTO China	<1%
	Hongkong Post	4%
	FedEx Australie	1,3%
Amérique latine	Jadlog	~5%
	UPS Mexique	2,5%
Europe	GLS Allemagne	3,6% + 2,5% de volume supplémentaire retourné par d'autres transporteurs
	GLS France	3%
	Groupe La Poste	Marginal
	Royal Mail	2%
	Evri	5,2%
Amérique du Nord	UPS États-Unis	1,8%
Afrique	Aramex Afrique du Sud	3% (la plupart des clients retournent leurs articles via SAPO)
	Namibia Post	Aucun retour – volumes trop faibles
Pays arabes	Aramex EAU	0,6% (les retours sont probablement assurés par d'autres transporteurs)

Tableau 7 – Volume des retours par région



# BIBLIOGRAPHIE

Le présent rapport contient de nombreuses références qui ne sont pas indiquées explicitement, mais tirées des publications suivantes.

Amazon, rapport annuel, 2022.

Auctane, «Ecommerce Delivery Benchmark Report – Resilience through recession», 2023.

Effigy Consulting, CEP market research, 2012–2023.

INSEE, indice des prix à la consommation, 2015.

Insider Intelligence, «What's the state of social commerce in Canada?», 2021.

Insider Intelligence, «The evolution of livestreaming shopping in China and what it means on a global scale», 2021.

International Post Corporation, «Enquête sur la clientèle du commerce électronique transfrontalier», 2022.

J.P. Morgan, «Global e-commerce trends report – Local and cross-border insights», 2021.

Oney et Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), «Sustainable purchases», 2020.

PayPal et Ipsos, «Borderless Commerce Report», 2022.

Sia Partners, «E-commerce Delivery: Improving Customer Experience», 2023.

Statista, «E-commerce worldwide – Statistics & facts», 2023.

Union postale universelle, «Postal-Economics», 2023.

XERFI, «The global e-commerce industry», 2021.



UPU

UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

Téléphone: +41 31 350 31 11  
Adresse électronique: [info@upu.int](mailto:info@upu.int)