

ETUDE

LE MARCHÉ DU COLIS TRANSFRONTALIER

AU DEPART DE FRANCE POUR LES
BESOINS DU E-COMMERCE

Etudes économiques

Publiée le 01/06/17

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Julien COULIER	Arcep, Direction Courrier, Colis et Broadcast
Agathe PERONEAU	Arcep, Direction Courrier, Colis et Broadcast
Francesco MATERIA	Arcep, Direction Courrier, Colis et Broadcast
Baptiste AMAR	Arcep, Direction Economie, Marchés et Numérique
Elisabeth CHEHU BEIS	Arcep, Secrétariat général
Tantely JEANS	Arcep, Direction Europe et International
Marc LEBRETON	DGE, bureau des activités postales
Christel FIORINA	DGE, bureau des activités postales
Alice METAYER-MATHIEU	DGE, bureau de l'information économique et de la prospective
Thomas KASTELIK	DGE, bureau du Commerce

L'étude a été réalisée par les cabinets de conseil :

PMP

32 boulevard Haussmann

75009 Paris, France

Tél. : +33 (0) 1 55 04 77 00

www.pmpconseil.com

LOGICITES

Tél. : +33 (0)7 77 94 63 02

www.logicites.fr

Consultants :

Caroline PONAL, PMP, Directrice de la mission ;

Jérôme LIBESKIND, Expert, fondateur de LOGICITES ;

François COUSI, PMP, Expert E-commerce, Chef de projet ;

Laura PAPET, PMP, Consultante.

Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du Comité de Pilotage de l'Arcep et de la DGE qui ont piloté la réalisation de notre étude et ont apporté leurs remarques, questions et suggestions pour enrichir le contenu de nos travaux, ainsi que Madame Benhamou, membre du Collège de l'Arcep. Nous remercions également l'ensemble des acteurs interviewés : les prestataires de logistique colis export et en particulier les intervenants du groupe La Poste, l'ensemble des e-marchands interviewés et les contributeurs à l'étude quantitative on-line réalisée : Ebay, Etsy et Oxatis.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	11
SYNTHESE	14
OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE	23
1. Rappel des objectifs	23
2. Définition du champ de l'étude	24
3. Phasage et méthodologie	25
ÉTUDE SUR LE MARCHÉ DU COLIS TRANSFRONTIÈRE AU DÉPART DE FRANCE, POUR LES BESOINS DU E-COMMERCE	27
PARTIE 1 : PANORAMA DES PRATIQUES ET DES BESOINS-CLEFS DES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS AYANT UNE ACTIVITÉ EXPORT	27
1. Etat des lieux du e-commerce et des e-commerçants français	27
1.1. Le e-commerce en France arrive aujourd'hui à maturité après une décennie de croissance à deux chiffres	27
1.2. Quelques très gros sites réalisent la majeure partie du CA du e-commerce français	28
1.3. Mais à côté de ces leaders, le marché de la vente e-commerce se caractérise par un grand nombre de sites avec des profils variés	29
2. Les échanges transfrontières : un relai de croissance pour un e-commerce qui arrive à maturité	33
2.1. L'e-commerce transfrontière représente actuellement 16% de l'e-commerce en Europe.	33
2.2. L'export : déjà une réalité pour la majorité des e-commerçants français ...	35
2.3. ... mais un poids économique encore faible	36
3. Quels sont les besoins clefs et stratégies des e-commerçants pour développer une activité export ?	37
3.1. Pour se développer à l'international, les e-commerçants ont besoin de s'appuyer sur un large champ de compétences	37
3.2. Une pratique de l'export sans anticipation s'avère risquée si les acteurs ne sont pas correctement accompagnés	39
3.3. Les attentes des consommateurs rendent critiques les compétences liées à la logistique	43
3.4. Les différentes organisations logistiques	44

PARTIE 2 : EN FRANCE, LE MARCHE DE LA LIVRAISON EXPORT CONNAIT DE PROFONDES TRANSFORMATIONS 51

1. Le groupe La Poste, une offre multiple, évolutive et prépondérante 53
 - 1.1. Présentation des entités de La Poste 54
 - 1.2. Présentation de l'offre proposée par ces différentes entités 55
 - 1.3. Forces et faiblesses de l'offre du groupe La Poste 60
 - 1.4. Adéquation de l'offre du groupe La Poste au regard des besoins exprimés par les e-commerçants 63
2. Les offres des acteurs traditionnels de la livraison B to B et B to C (Points relais et express) 64
 - 2.1. Présentation des offres et services développés par les acteurs traditionnels de la livraison B2B à destination du segment e-commerce 65
 - 2.2. Les réseaux de points relais développent, de façon autonome ou sous l'impulsion d'autres acteurs de la livraison, des solutions de livraison B2C export 70
3. Suite à l'essor du e-commerce, de nouvelles offres émergent et de nouveaux acteurs se positionnent sur le marché de la livraison export 74
 - 3.1. Différents modèles peuvent être déployés afin de faire baisser les coûts de certaines offres de livraison 74
 - 3.2. Des offres complémentaires aux offres classiques apparaissent, en particulier sur l'enlèvement 79
 - 3.3. Des marketplaces qui se positionnent en prestataires de services logistiques 79
4. Adéquation de l'offre à la demande et comparaison avec d'autres marchés européens 83

PARTIE 3 : AUJOURD'HUI, DIFFERENTS FREINS A L'EXPORT PERSISTENT, EN PARTICULIER POUR CERTAINS PROFILS DE E-COMMERÇANTS 88

1. Quels sont les freins à l'export rencontrés par les e-commerçants français ? 88
 - 1.1. Le coût de l'offre de livraison export et la tarification pratiquée sont les premiers freins évoqués par les e-commerçants 89
 - 1.2. La couverture de l'offre reste incomplète, tant en termes de service que de qualité 94
 - 1.3. L'offre de livraison est complexe et mal connue (des offreurs comme des e-commerçants), ce qui limite fortement son accessibilité 97
 - 1.4. Les litiges liés au transport restent globalement peu fréquents, sauf vers certains pays 99
 - 1.5. La compréhension et la gestion des taxes et des procédures réglementaires est une complexité supplémentaire, y compris vers les pays de l'UE 99
2. Aujourd'hui, comment les e-commerçants surmontent ces freins logistiques ? 103

2.1.	Construire une véritable stratégie export permet d'anticiper et de lever les freins logistiques	103
2.2.	Mutualiser les flux permet de faire baisser le coût de livraison	104
2.3.	L'accès à des tarifs négociés se démocratise grâce au développement de nouveaux services	105
3.	Que se passe-t-il pour les autres acteurs ?	106
3.1.	Certains critères d'activité du e-commerçant jouent un rôle prépondérant dans l'importance et la diversité des freins rencontrés	106
3.2.	De plus, certaines destinations concentrent un nombre important de contraintes d'export	109
ANNEXES		112
ANNEXE 1 : Benchmark		112
1.	Cartographie des offreurs	112
2.	Analyse des offres à destination des petits et moyens e-commerçants	119
3.	Conclusion du benchmark	128
ANNEXE 2 : Détail des entités et offres de La Poste		130
Annexe 3 : Solutions hors domicile et accessibilité des réseaux hors domicile		134
ANNEXE 4 : Taux des TVA pratiqués au sein de l'UE		136
ANNEXE 5 : Droits d'accises		137
ANNEXE 6 : Restitution de l'enquête en ligne		138
SIGLES		144
LEXIQUE		145
INDEX DES ILLUSTRATIONS		147
Index des tableaux		147
Index des figures		148
PERSONNALITÉS CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE		150
BIBLIOGRAPHIE		153

SYNTHESE

I - Les e-commerçants français sont confrontés à des besoins de solutions logistiques pour développer leur activité export

Depuis son apparition au milieu des années 1990, le e-commerce B2C a connu un fort développement qui l'a amené à peser 65 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015, soit 7% du commerce de détail en France. A côté des grands acteurs à forte notoriété (Cdiscount, Fnac, Priceminister, eBay, La Redoute, etc.), le e-commerce français regroupe près de 190 000 acteurs (source : FEVAD), qui pour 95% d'entre eux réalisent moins de 1 million d'€ de CA et sont implantés à 56% dans des villes de 20 000 habitants ou moins. Le secteur est donc très polarisé entre acteurs de grandes tailles et petits e-commerçants.

Confrontés à un ralentissement de la croissance du marché e-commerce B2C français depuis le début des années 2010 (Fevad), de nombreux e-commerçants français cherchent à développer leur activité export comme relai de croissance.

L'e-commerce **transfrontière**, qui pèse déjà 16% du e-commerce européen et affiche des **perspectives de croissance élevées**, présente un potentiel important à exploiter.

55% des e-commerçants français exportent d'ores et déjà hors de France. Cela concerne des sites de toute taille et tout secteur, mais il reste encore très marginal et à développer : **il pèse moins de 5% des ventes (en volume) pour plus de 55% des e-commerçants** qui le pratiquent, et ces ventes sont très fortement **focalisées sur la Belgique** (pour 83% des sites exportant – source : Enquête on-line PMP) et les pays frontaliers : Allemagne (pour 65% des sites exportant), le Royaume-Uni (61%), l'Espagne (60%) et l'Italie (58%).

Les e-commerçants français restent en retard sur l'export par rapport à la moyenne de leurs homologues européens, dont 61% pratiquent l'exportation et réalisent à l'étranger une part plus importante de leurs ventes (45% réalisent entre 5% et 20% de leur CA à l'export). Face à l'export, les e-commerçants français adoptent des **stratégies commerciales et opérationnelles en fonction de leurs capacités et compétences**. Au premier stade du développement de l'export, cette activité est pratiquée depuis un site unique en français, voire traduit en anglais. Cette pratique est très majoritaire chez les petits e-commerçants. Le deuxième stade consiste à développer un site dédié à chaque marché ciblé (ex : vente-privee.com). Un troisième niveau de maturité consiste à disposer, pour les acteurs multicanaux, d'implantations physiques locales. Pour les plus petits acteurs aux moyens très limités, exporter via une place de marché (*marketplace*) reste la seule alternative à ces stratégies. 97% des e-marchands professionnels français sur eBay ont ainsi une activité export.

Parmi l'ensemble des composantes du succès à l'export, **la logistique est un des éléments clés**, permettant de réaliser la promesse de livraison au client. La livraison, tant sur les dimensions coût que qualité, ressort en effet comme le principal facteur pouvant faciliter le développement du e-commerce à l'export et à l'inverse le principal frein des clients réalisant un achat e-commerce transfrontière (PayPal Cross-Border Consumer Research, 2015).

Pour livrer le client étranger, **les gros commerçants ont généralement la capacité de mettre en place des solutions logistiques compétitives** telles que l'injection directe dans un réseau de distribution local. Ils ont également pu utiliser leurs volumes pour obtenir des conditions de prix et de service avantageuses de la part de leurs prestataires logistiques.

Les petits e-commerçants en revanche n'ont accès qu'à un **choix de schémas logistiques restreint** de par leurs compétences et moyens limités. **La Poste** reste leur prestataire principal mais non exclusif (pour 71% des petits acteurs), essentiellement par la proximité des points de collecte et la méconnaissance des autres offres accessibles.

II - La réponse incomplète et insuffisante des offreurs traditionnels a entraîné l'apparition de nouveaux types d'offres mais qui ne permettent pas à ce jour de couvrir les besoins de l'ensemble des sites marchands

Parmi les prestataires de logistique colis export, **La Poste propose l'offre de solutions la plus large (petit paquet international, Delivengo, Colissimo, Chronopost, DPD). C'est également l'offre la plus accessible**, en particulier pour les petits e-commerçants du fait de la couverture géographique de ses points de collecte (bureaux de poste)¹. Les offres Colissimo et Delivengo ont évolué pour s'adapter aux besoins des e-commerçants ces dernières années (ainsi le développement de Colissimo Europe avec une tarification revue, une extension à 15 pays et des services de suivi et retour). Pour la Poste, le relais de croissance du e-commerce est important face à la décroissance du courrier et l'essoufflement du e-commerce domestique. Cette large offre souffre toutefois **d'une complexité et d'un manque de visibilité**, provenant à la fois d'un éclatement entre **plusieurs entités** et d'une **mise en avant faible dans les bureaux de Poste**, auxquels s'adressent en priorité les petits e-commerçants.

Les alternatives traditionnelles que sont **les expressistes² et monocolistes³** ont également bien perçu le potentiel que représente le e-commerce export en matière d'activité de colis et le risque potentiel à ne pas se positionner sur ce marché au côté de leurs gros clients. Ils **cherchent à développer leur part de marché avec de nouvelles offres adaptées et une extension du maillage de la collecte** par les réseaux de points relais qu'ils rachètent progressivement. Malgré cela, leur **couverture géographique reste largement insuffisante** pour atteindre l'ensemble des e-commerçants, en particulier sur les villes de moins de 20 000 habitants où sont localisés 56% de ces marchands⁴. Pour étendre leur couverture, ils se sont rapprochés des réseaux de points relais : UPS a ainsi racheté Kiala, Hermès s'est allié à Mondial Relay et DHL a pris une participation de 27,5% dans Relais Colis (La Redoute). Ces réseaux cumulant plus de 22 000 points relais cherchent en effet à se positionner comme points de collecte pour les e-commerçants. Mais **leur cœur de cible reste les gros et parfois**

¹ article 2 - R-1-1, "les points de contact [...] doivent permettre qu'au moins 99% de la population nationale et au moins 95% de la population de chaque département soit à moins de 10kilomètres."

² Le terme « Expressiste » désigne les groupes spécialisés dans le transport express de colis, qui se sont parfois diversifiés dans d'autres services

³ Le terme « Monocoliste » désigne les groupes traditionnellement spécialisés dans le transport de colis unitaires de moins de 30 kg, souvent B to B et qui se sont diversifiés dans le B to C

⁴ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

les **moyens e-commerçants** à potentiel de développement et sont encore insuffisamment connus des petits et moyens e-commerçants.

C'est dans ce contexte que sont apparues récemment **de nouvelles solutions visant à répondre aux besoins de compétitivité et de facilité des petits e-commerçants** : les grossistes/comparateurs, les intégrateurs de colis et les prestataires du 1^{er} kilomètre. Les **comparateurs et grossistes** (Boxtal, Packlink...) cherchent à donner accès à ces petites structures à des conditions tarifaires plus compétitives, par une **consolidation des volumes**, et proposent des **bouquets de services logistiques, informatiques et réglementaires** pour assister les marchands. Néanmoins les volumes encore limités de ces acteurs en démarrage, notamment à côté des grands e-commerçants, ne leur confèrent pas toujours le poids nécessaire pour mettre en place un partenariat avec La Poste, alors qu'ils comptent d'autres acteurs parmi leurs partenaires (notamment expressistes).

Les **intégrateurs** (BtoEurope, IMX...) opèrent un regroupement des flux et une massification des expéditions, ce qui permet une réduction du prix du transport et de la livraison pour les petits e-commerçants, mais avec un allongement du délai de livraison (augmentation du nombre de ruptures de charge), ce qui reste intéressant pour les petits e-commerçants. De gros e-commerçants comme Spartoo développent également cette prestation logistique aux petits e-commerçants, pour rentabiliser leurs infrastructures.

Des acteurs comme Wing ou Cubyn offrent des services de logistique du 1^{er} kilomètre (enlèvement). Ils restent dépendants des transporteurs pour réaliser l'ensemble de la prestation logistique et eux aussi éprouvent des difficultés à obtenir des tarifs compétitifs avec tous les opérateurs de colis et transporteurs. D'autre part, leur couverture géographique reste encore très limitée.

Ces nouvelles solutions sont confrontées à un **quadruple manque** : **de visibilité** face aux acteurs traditionnels ultra-dominants, **de maturité et connaissance logistique** chez leurs clients potentiels, les petits e-commerçants et **de couverture à l'international** qui nécessite de nouer des partenariats avec des distributeurs locaux. Ils ont donc un effort de promotion et de pédagogie important à réaliser, qui nécessite des moyens marketing conséquents et donc des financements.

Parmi l'ensemble des nouveaux prestataires logistiques s'adressant aux e-commerçants et notamment les petits, les places de marché (*marketplaces*) sont aujourd'hui les acteurs dont l'activité se développe le mieux. Ils peuvent en effet s'appuyer à la fois sur une réelle compétitivité prix et sur une base de clients e-marchands très importante. Tout d'abord, ils disposent d'un volume qui leur permet d'obtenir auprès de l'ensemble des prestataires dont La Poste des conditions très compétitives dont ils se servent pour proposer à leurs e-commerçants des tarifs bien plus intéressants que si ces derniers passaient en direct par La Poste ou les expressistes-monocolistes, tant sur le marché domestique qu'à l'export. Leur base de clients importante (10 000 marchands sur Amazon.fr en janvier 2015 – dernier chiffre publié à Amazon) leur donne un potentiel élevé de développement. De ce fait, une marketplace comme Amazon peut se positionner comme une alternative aux logisticiens avec son offre FBA (Fulfillment By Amazon : Expédition par Amazon) et notamment à La Poste, et menacer à terme la position de cet opérateur. Ce d'autant qu'un groupe tel Amazon peut

fournir un service complet allant de la vitrine, la vente et la gestion de la transaction jusqu'à la réalisation de la livraison, pouvant engendrer une situation de dépendance pour le petit e-commerçant **D'autres acteurs** tels Ebay ou Etsy (A little market) qui ne réalisent pas de prestation logistique, cherchent à se positionner en **offrant des conditions négociées** grâce aux volumes cumulés qu'ils peuvent apporter aux opérateurs.

Malgré l'évolution et la diversification de l'offre, essentiellement au bénéfice des moyens et gros e-commerçants, pour les petits e-commerçants, **seul Amazon semble disposer du poids et de l'organisation logistique, tant en France qu'à l'international**, pour leur proposer une **véritable solution alternative complète**. Face à cette menace, **les grossistes et autres comparateurs** pourraient être **une opportunité pour La Poste de conserver une part de marché prépondérante sur le petit et moyen e-commerçant tant en France qu'à l'export**.

Dans cette structuration de l'offre, La Poste est la seule entité disposant d'une offre positionnée sur l'ensemble des profils d'e-commerçants. Les petits exportateurs, en particulier dans les petites communes hors des grandes agglomérations, ont comme solutions accessibles soit celles de La Poste, notamment Colissimo et Delivengo, soit celles des places de marché, en tout premier lieu Amazon.

Cette structure d'offre accessible aux petits e-commerçants est moins large que dans d'autres pays tels que le Royaume-Uni, tout particulièrement, et l'Allemagne, dans une moindre mesure, où les offreurs alternatifs à l'acteur postal, tels que les spécialistes colis (comme Yodel au Royaume-Uni qui détient environ 8% du marché du colis) et les grossistes/intégrateurs (Parcel2go au Royaume-Uni, Packlink en Allemagne...) ont un poids et une présence beaucoup plus développée.

III - Les petits e-commerçants restent donc confrontés à des freins logistiques dans leur activité export, qui les amènent à restreindre leur activité et génèrent des pertes de marchés.

La logistique constitue le 2^{ème} frein à l'export rencontré par les e-commerçants français (pour 35% des acteurs), derrière la barrière de la langue (pour 40%) et nettement devant le marketing (26%), la relation client (24%) et le paiement (22%), selon l'étude « Profil E-commerçants 2016 » d'Oxatis/KPMG.

Cinq grands freins sont ressortis des entretiens menés avec 21 e-commerçants pratiquant l'export, de tailles et de secteurs d'activité différents (textile-mode, cosmétiques, décoration-ameublement, jeux-jouets, vins & spiritueux, électronique grand public) :

- Le coût de la livraison export
- La qualité et le contenu de l'offre (délais, suivi, retour)
- La lisibilité et la facilité d'accès à l'offre
- La gestion des risques liés à la livraison
- En bordure de la logistique, la compréhension et la gestion des procédures réglementaires et douanières

1 - Les e-commerçants rencontrent en premier lieu des freins dans l'opération de la logistique :

Le premier frein est le coût de cette logistique, pour 79% des e-commerçants interrogés (étude on-line PMP), qui vient limiter la compétitivité prix de e-commerçants français face à des e-commerçants d'autres pays tels que le Royaume-Uni et l'Allemagne où l'ouverture à la concurrence est plus importante, permettant à un e-commerçant, même avec des volumes faibles, de comparer plus facilement diverses offres de transport transfrontière. Cette diversité plus forte de l'offre dans ces deux pays entraîne un accès plus facile et large aux offres, aux conditions tarifaires et aux points de collecte. De ce fait, les petits e-commerçants peuvent accéder à des offres parfois plus compétitives, via les grossistes/comparateurs, tout particulièrement au Royaume-Uni, alors que les opérateurs postaux pratiquent des tarifs comparables entre la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, selon le benchmark des offres mené au cours de l'étude par PMP. En zone intra-Europe, les écarts constatés sont de l'ordre de 15%, mais sur des destinations lointaines comme les Etats-Unis, des écarts de près de 50% ont été constatés entre les meilleures offres françaises et anglaises. Il semble ainsi y avoir une plus grande maturité dans l'envoi de colis transfrontière au départ du Royaume-Uni et de l'Allemagne que de la France.

D'autre part, le surcoût de la logistique export par rapport à une expédition domestique (*a minima* +50% par une expédition externalisée) restreint la capacité des e-commerçants français à être compétitifs face à un concurrent local. L'injection directe en revanche permet de diminuer cet écart de coût mais n'est accessible qu'à de très gros e-commerçants.

Le prix limite en particulier le potentiel d'export de produits pour lesquels l'appétence pour le « made in France » est très forte, tels la mode ou la décoration, **sur des marchés plus lointains** comme l'Asie ou les Etats-Unis (plus généralement, les e-commerçants d'autres pays européens sont également confrontés à cette même problématique) **Quel que soit le prestataire retenu, les grilles tarifaires**, combinant des **effets de seuil importants** à des **différences fortes par zone géographique** sont en effet très pénalisantes pour des produits à faible valeur volumique et/ou pondérale, sur des destinations hors Europe et même vers l'Union Européenne dans certains cas (ameublement, brocante...). Un envoi vers les Etats-Unis d'un colis de 2 kg d'une valeur de 75€ peut absorber les deux tiers de la marge sur coût d'achat d'un e-commerçant (estimation PMP). Cet obstacle est ressenti de façon particulièrement forte sur les secteurs où le rapport valeur / poids du produit est faible, tels que le textile, l'alimentaire ou le mobilier-décoration de moyenne gamme.

2- La couverture des besoins par l'offre reste en outre incomplète, tant en termes de service que de qualité

Les **délais de livraison** sont le 2^{ème} obstacle logistique rencontré, pour 42% des e-commerçants interrogés (étude on-line PMP). La livraison à J+1 devenant la norme au niveau domestique, et la livraison à J0 se développant, ce sujet remonte dans la capacité des e-commerçants à proposer leur offre sur les marchés exports pour les secteurs de moyenne gamme où l'offre est assez internationale. Certains secteurs en revanche où les produits à identité française sont recherchés, souffrent moins de ce frein même s'il demeure (décoration, lingerie, antiquités).

La **gestion des retours** pose problème à des acteurs (3^{ème} frein logistique cité, concernant 33% des acteurs interrogés) qui n'ont pas les capacités d'organiser un flux inverse des produits depuis le client vers leur entrepôt, celui-ci restant encore compliqué à gérer même pour les gros acteurs. Le traitement de ce flux retour est particulièrement handicapant dans des secteurs comme l'habillement et pour des marchés importants comme l'Allemagne où cette pratique est très ancrée chez les consommateurs (41% des consommateurs allemands ont retourné un produit après achat en 2015). Sur ce sujet, les offres compétitives et pratiques restent émergentes.

D'autre part, **le suivi des colis**, gage de maîtrise de la qualité, **n'est pas accessible aux plus petits acteurs sur toutes les solutions à leur portée** (parce que ceux-ci n'ont pas connaissance du service ou parce que le prix reste trop élevé), même sur des pays pourtant limitrophes et significatifs, tels que l'Italie. Il est à noter que ce frein persiste malgré la mise en place récente de l'E-commerce Interconnect Programme.

L'accès à une prestation d'enlèvement des colis reste un problème pour les petits e-commerçants irréguliers, installés dans les villes de petite taille : dans beaucoup de ces villes, les petits e-commerçants ne disposent encore que de La Poste qui propose ce service dans le cadre d'un contrat comportant un coût fixe d'accès ; les plus petits e-commerçants, à l'activité moins régulière, continuent donc à effectuer par eux-mêmes la livraison en bureau de poste.

De plus, **les petits e-commerçants sont encore fortement limités dans la palette d'offres de livraison qu'ils sont à même de proposer à leurs clients**, et notamment la livraison hors domicile. Cette pratique est pourtant indispensable pour vendre sur toute l'Europe du Nord y compris l'Allemagne (où la livraison au bureau, en point relais, chez le voisin ou en consignes est ancrée dans les habitudes de livraison) : **le fait de ne proposer qu'une seule solution de livraison constitue en lui-même un frein au développement.**

Le fait de ne pouvoir proposer l'ensemble des moyens de paiement constitue également un frein pour exporter. Ainsi le développement sur des pays proches comme l'Italie, l'Espagne et le Portugal, ou encore la Pologne, nécessite de proposer le paiement à la livraison, service auquel les petits e-marchands n'ont pas accès avec des opérateurs comme Colissimo.

Certains de ces services opérationnels sont pourtant disponibles en option, tels que le suivi au sein de l'offre Delivengo d'Asendia. Pour autant, **l'accès des e-commerçants à ces services est entravé à la fois par leur prix perçu comme étant élevé, mais également par une mise en avant insuffisante de ces services chez leur opérateur principal, La Poste**, due notamment à une connaissance très hétérogène de l'offre par les personnels en contact avec ces marchands dans les bureaux de Poste.

3- L'offre de livraison reste complexe et mal connue des petits e-commerçants, ce qui limite fortement son accessibilité

Certaines offres restent complexes et peu lisibles pour les e-commerçants. Ainsi au sein du groupe La Poste, plus de 10 offres co-existent, avec des contenus de service et des cibles clients spécifiques, elles-mêmes comportant des grilles tarifaires qui ont été affinées afin de

permettre d'ajuster au mieux les tarifs. En corollaire, le petit e-commerçant aux compétences logistiques parfois limitées a besoin d'être guidé pour trouver l'offre adaptée à ses besoins et capacités.

Et ces offres sont parfois insuffisamment connues ou mises en avant par les offreurs eux-mêmes. Les offres des grossistes / comparateurs⁵ et intégrateurs⁶, nouveaux acteurs, sont encore communiquées de façon restreintes et ignorées des e-commerçants de petites villes. Et au sein de La Poste, la maîtrise de l'offre est très hétérogène entre les bureaux de poste.

Avoir accès à plusieurs offres en simultanément nécessite des **développements informatiques**, en particulier pour gérer plusieurs solutions d'étiquetage (« seule l'offre La Poste ne nécessite pas de tels développements »), ce qui reste un frein important pour beaucoup de petits e-commerçants.

4- La gestion des risques liés à la livraison, bien que peu fréquents, est un obstacle pour l'import vers certains pays

Lorsque l'option de livraison choisie ne comprend pas de remise contre signature, et notamment dans les pays vers lesquels le suivi est incomplet, l'e-commerçant doit décider sur une base déclarative de rembourser ou non le client en cas de perte. L'intérêt commercial et de réputation peut l'amener à pratiquer le remboursement, dans la mesure où les sites leaders (Fnac en France ou encore Amazon mondialement) pratiquent une politique de remboursement assez ouverte. Certains pays semblent présenter des taux de litiges un peu supérieurs, comme l'Italie, amenant des e-commerçants à suspendre leur activité vers ces pays.

5- La réglementation et les taxes locales restent un frein majeur pour l'export de certains biens, y compris en Europe

D'autre part, la réglementation export et les taxes locales restent un obstacle important pour les petites structures, même au sein de l'Union Européenne. La documentation export est une contrainte importante pour le e-commerce : elle ne pose aucun problème pour du commerce de gros intra-européen mais est inadaptée à de l'export B2C de petites quantités. Le paiement de droits ou taxes locaux tels que les droits d'accise ou les écotaxes (Scandinavie...) représentent une complexité et un surcoût dissuasif pour les e-commerçants. L'exportation de vin est ainsi très fortement réduite au sein même de l'Union Européenne,

⁵ **Grossistes/comparateurs** Ces courtiers de la livraison négocient auprès de différentes sociétés de transport des taux de remise importants, justifiés par des volumes d'achat. Le comparateur-grossiste n'intervient pas physiquement sur la chaîne logistique de collecte et d'acheminement du colis, qui reste sous la responsabilité du transporteur choisi. Il intervient toutefois commercialement et apporte de nombreux services à l'e-marchand :

⁶ **Intégrateurs** : Le second modèle est celui des intégrateurs qui apportent un regroupement physique des flux et une expédition massifiée. Contrairement au modèle précédent, ce modèle intervient physiquement sur l'ensemble de la chaîne logistique et le transport des colis.

alors qu'il s'agit d'un des produits phares de l'exportation française en général : la perte d'opportunité est donc ici certainement très élevée. Au sein de l'Union Européenne, l'hétérogénéité des niveaux de TVA est également une contrainte, du moins en théorie car dans la pratique beaucoup de petits e-commerçants appliquent leur taux national uniformément.

Hors de l'Union Européenne, les formalités douanières peuvent être un obstacle majeur, comme par exemple en Russie, mais elles peuvent être également dissuasives sur certains marchés a priori ouverts comme la Suisse et les Etats-Unis. Les réglementations nationales, notamment sanitaires, de pays tels que les Etats-Unis et le Canada sont également perçues comme très contraignantes.

6- L'export vers certains pays semble poser plus de difficultés aux petits e-commerçants

Alors que la Belgique, le Royaume-Uni ou l'Espagne sont des pays d'export importants, ils sont très peu cités comme complexes par les e-commerçants (étude on-line PMP).

En revanche, l'Allemagne, l'Italie, les Etats-Unis et la Suisse ressortent comme présentant des problèmes, logistiques ou réglementaires, parmi les pays important d'export e-commerce.

D'autres pays éloignés sont également cités comme générateurs de difficultés, tels que le Canada, l'Australie, la Chine ou l'Arabie Saoudite. Plus près de la France, la Suède ressort également malgré un faible niveau d'activité.

Ce que révèlent ces freins tarifaires et opérationnels, c'est avant tout une méconnaissance des petits e-commerçants du secteur de l'export, qui s'illustre par différentes pratiques :

- **un fort appui sur La Poste**, qui est de très loin leur principal prestataire logistique export. Au-delà du très large niveau de couverture des besoins par La Poste, la plupart des petits e-commerçants ne sont pas familiers avec le monde des expressistes et n'ont pas assez de compétence logistique pour s'ouvrir facilement aux comparateurs et grossistes ;
- **un recours encore limité aux nouveaux acteurs logistiques**, comme les comparateurs / grossistes et les places de marché, mais qui ne sont pas à même de répondre à l'intégralité de leurs besoins de compétitivité et de leurs besoins opérationnels, rendant d'autant plus pertinents les offres intégrées portées par les marketplaces telles Fulfillment by Amazon (FBA) ;
- **une méconnaissance des pays de destination** : à la fois sur les aspects réglementaires et les pratiques locales et de livraison, ce qui conduit les petits e-commerçants à ne pas anticiper les besoins logistiques spécifiques à chaque destination ;
- **une diminution ou même un abandon de l'activité export**, soit en matière de gamme de produits disponibles à l'export, soit en matière de pays ciblés : certains secteurs sont donc particulièrement touchés, alors qu'ils représentent soit un potentiel très important d'activité export (tel le vin, pour lequel il existe des problématiques

logistiques et réglementaires spécifiques), soit une niche de valeur (notamment les antiquités/brocante dans la décoration).

A côté de ces freins opérationnels principalement logistiques, **les petits e-commerçants français manquent encore de moyens et de compétences, notamment marketing pour développer le e-commerce export** et ce d'autant plus que la barrière de la langue reste un avantage concurrentiel pour les sites anglo-saxons.

OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

1. Rappel des objectifs

Le secteur de l'export apparaît comme un réel relai de croissance pour les e-commerçants français. Dans une volonté de les soutenir dans leur développement, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) et la Direction Générale des Entreprises (DGE) du ministère de l'Economie et des Finances ont souhaité s'associer pour conduire une étude analytique sur le colis transfrontière, afin de comprendre les difficultés – notamment logistiques – rencontrées par les e-commerçants, avec une attention particulière sur les petits et moyens e-commerçants.

Au travers de cette étude, **l'Arcep et la DGE ont souhaité améliorer leur connaissance, tant sur le comportement des e-commerçants au regard de l'e-commerce transfrontière que sur l'offre de transport proposée aussi bien par les opérateurs postaux que par les expressistes.** L'offre de transport est en effet très évolutive et la frontière entre « colis ordinaire » et « colis express » tend en effet aujourd'hui à disparaître. L'offre des opérateurs postaux est connue de l'Arcep pour ce qui relève du Service Universel Postal (colis de moins de 20kg déposés dans les points de contacts de La Poste par des particuliers ou des petits e-commerçants) mais ne représente qu'une partie du marché, essentiellement le marché « égrené ».

Cette étude doit permettre à l'Arcep et à la DGE d'identifier les pistes d'actions dans leurs champs de compétence respectifs afin de lever les freins logistiques identifiés et d'orienter certaines modifications législatives et réglementaires concernant le secteur du colis.

A ce titre, **l'un des enjeux de l'étude** est de présenter des conclusions et recommandations tenant compte de **l'hétérogénéité des e-commerçants français** au regard :

- De la maturité de la stratégie de développement à l'international (opportuniste ou axe de développement sur lequel des moyens sont consacrés) ;
- De la capacité commerciale (taille, niveau de compétence, pouvoir de négociation avec les transporteurs). Ainsi, l'existence d'une direction logistique étoffée est généralement l'apanage des grands acteurs, mais des acteurs plus modestes pourraient également y trouver des opportunités de croissance ;
- De la nature de l'offre de services au consommateur compte tenu du secteur d'activité (gestion des retours, colis fragiles, ...).

Les travaux menés par le groupement PMP – Logicités ont donc consisté à :

- Etablir un diagnostic précis :
 - De la situation des e-commerçants français, de leurs pratiques en termes de e-commerce et de leurs besoins-clefs en matière de livraison transfrontière ;
 - Du secteur du colis, des profils des acteurs et de leur positionnement sur le marché ;
- Identifier les grands enjeux et les stratégies des acteurs de l'offre de livraison, au regard des besoins des e-commerçants et de la concurrence de nouveaux entrants sur ce marché ;
- Proposer une segmentation des e-commerçants français en termes de problématiques et de freins logistiques rencontrés à l'export, en fonction de différents critères (taille, volumes expédiés) ;
- Dégager des recommandations détaillées et proposer des pistes de solutions afin de lever les freins logistiques identifiés ;
- Etablir des préconisations ciblées à destination de La Poste ;
- Interroger les éléments d'analyse et les propositions formulées à la lumière du projet de règlement en cours à la Commission Européenne.

La diversité des transporteurs en termes d'implantation géographique (lieux de collecte en France, périmètre géographique desservi ...) et de capacité à mutualiser les flux pour être compétitif ou à passer des accords avec des transporteurs locaux a été intégrée à l'analyse.

2. Définition du champ de l'étude

L'e-commerce transfrontière fait l'objet de plusieurs définitions. Il désigne non seulement des flux commerciaux et financiers mais aussi des flux logistiques, à l'export ou à l'import, entre la France et les pays frontaliers ou le monde entier.

Le tableau suivant reprend les différents cas de figure qui peuvent correspondre à une définition de l'e-commerce transfrontière, en présentant en bleu foncé le périmètre choisi pour la présente étude.

	Flux logistiques	Flux commerciaux	Flux financiers
Export	Exportation au départ d'un entrepôt situé en France Procédures douanières éventuelles	« Exportation » au départ d'un site français ou d'une place de marché située en France, le stock n'étant pas nécessairement en France	Exportation au départ d'un site dont le stock est en France mais sur un site web situé dans un autre pays
Import	Importation au départ d'un entrepôt situé hors de France Procédures douanières éventuelles	« Importation » au départ d'un site web étranger, dont l'entrepôt peut être en France	NC

Compte tenu des objectifs de l'étude, la définition retenue pour **l'e-commerce transfrontière** est celle portant **sur les flux logistiques à l'export**.

L'étude s'est intéressée en particulier aux pays les plus significatifs en termes de potentiel pour les e-commerçants français, qu'ils soient limitrophes ou pas au territoire géographique français : ensemble de l'Europe y compris Russie, Amérique du Nord, grands pays d'Asie dont Chine, Afrique.

3. Phasage et méthodologie

La mission a été menée en 3 phases, sur 9 mois, de juin 2016 à février 2017, en étroite relation avec le Comité de pilotage :

- Une phase préparatoire :
 - élaboration d'une base documentaire (revue de littérature) ;
 - constitution des panels d'acteurs à interviewer ;
 - élaboration des outils d'analyse et des trames des supports ;
- Une phase d'analyse :
 - conduite d'entretiens auprès d'e-commerçants et analyse de la demande en termes d'offre de livraison et de services logistiques export : besoins et pratiques, freins rencontrés ;
 - conduite d'entretiens auprès d'acteur du secteur de la livraison et des services export (transporteurs, monocolistes, intégrateurs de solutions, grossistes/comparateurs, marketplaces, etc.) et analyse de l'offre ;
 - analyse comparative des besoins et de l'adéquation de l'offre à la demande ;
 - identification d'écarts à combler entre l'offre et la demande ;
 - proposition de solutions ;
- Une phase de synthèse de l'étude :
 - formalisation des livrables de restitution : rapport complet, présentation synthétique de l'étude ;
 - élaboration d'un dossier de capitalisation des travaux de l'étude.

Différents outils ont permis la réalisation de la présente étude.

PMP/Logicités a basé son étude sur une **importante analyse bibliographique** du secteur (veille presse spécialisée, articles de recherche, études issues d'acteurs institutionnels, bases de données et statistiques : notamment FEVAD, Oxatis, E-commerce Europe).

Ont également été menés **plus de quarante entretiens** auprès de différents acteurs :

- pour moitié auprès d'acteurs de la livraison (grossistes/comparateurs, expressistes, transporteurs, acteurs postaux, etc.), y compris organismes professionnels (Fevad, E-commerce Europe, Oxatis) et marketplaces (Ebay, Etsy) ;

- pour moitié auprès d'e-commerçants ayant ou souhaitant développer une activité export (depuis la microentreprise jusqu'à des acteurs importants du secteur).

Une **enquête en ligne a été réalisée**, entre septembre et novembre 2016, auprès de trois populations distinctes d'e-commerçants français :

- les e-commerçants français utilisant la plateforme Ebay, par l'intermédiaire d'une newsletter envoyée le 30 Septembre 2016 ;
- les e-commerçants français utilisant la plateforme Etsy, par l'intermédiaire d'articles facebook sur la page Etsy Success ;
- les e-commerçants de la base Oxatis, par l'intermédiaire d'un splashscreen diffusé par e-mail.

L'approche de la compétitivité française a fait l'objet de **benchmarks ciblés sur l'Allemagne, la Belgique et Royaume-Uni**, du fait de leur proximité de la France, mais aussi de leur niveau de maturité apportant ainsi une pertinence à des éléments de comparaison. Ce benchmark s'est attaché pour chacun des pays sélectionnés à :

- proposer un panorama des offres de transport de colis à l'exportation ;
- identifier les offres disponibles à destination des e-commerçants ;
- analyser la compétitivité prix des offres de livraison identifiées, en simulant des envois vers les USA et l'Italie ;
- analyser quelques grandes caractéristiques de l'offre en comparaison avec celle existant au départ de la France.

Le détail des résultats est présenté en annexe du présent rapport.

La problématique réglementaire a également été intégrée à l'étude, pour resituer le projet de règlement en cours par rapport aux enjeux et freins rencontrés par les e-commerçants.

ETUDE SUR LE MARCHÉ DU COLIS TRANSFRONTIÈRE AU DÉPART DE FRANCE, POUR LES BESOINS DU E-COMMERCE

PARTIE 1 : PANORAMA DES PRATIQUES ET DES BESOINS-CLEFS DES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS AYANT UNE ACTIVITÉ EXPORT

La partie suivante s'appuie sur un travail de revue de littérature, complété par une analyse des données de l'enquête en ligne menée entre Septembre et Novembre 2016 (voir détails en annexe) et des 24 entretiens auprès de e-commerçants menés entre Juillet et Octobre 2016. Les sources utilisées sont détaillées en bas de page.

1. ETAT DES LIEUX DU E-COMMERCE ET DES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS

1.1. LE E-COMMERCE EN FRANCE ARRIVE AUJOURD'HUI A MATURITE APRES UNE DECENNIE DE CROISSANCE A DEUX CHIFFRES

Apparu dans les années 1990, le e-commerce a connu une croissance forte au début des années 2000 (> 30% par an). En France, si cette croissance ralentit aujourd'hui - **le e-commerce ayant atteint un certain degré de maturité** - elle reste toutefois très supérieure (près de 10%/an) au PIB français.

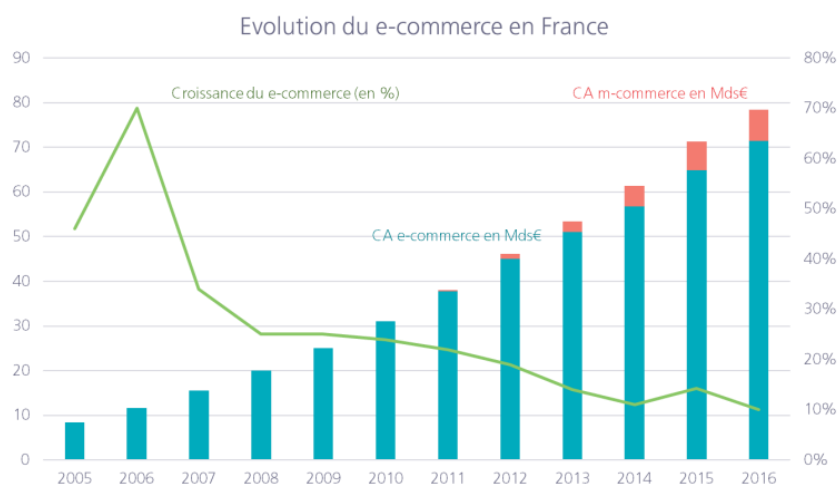


Figure 1 : Evolution du e-commerce et du m-commerce en France
(Sources : FEVAD et estimations E-commerce Europe pour l'année 2016)

Aujourd'hui, les achats sur internet sont entrés dans les habitudes de consommation des français : au premier trimestre 2016, 78,3% des français ont déjà acheté en ligne⁷, l'achat en ligne s'est d'autant plus intégré aux modes d'achat et de consommation qu'il devient mobile, les internautes générant une proportion de plus en plus grande de leurs achats internet depuis leurs mobiles (10,7%) et leurs tablettes (23%). Le m-commerce, c'est-à-dire l'achat en ligne depuis un mobile ou une tablette, connaît un développement important (+40% par an).

Avec en 2015 un CA de 64,9 milliards d'€ et un taux de croissance de 14,3%, selon les chiffres publiés par la Fevad, la France est le 2nd marché européen de l'e-commerce, après le Royaume-Uni et devant l'Allemagne.

D'après Xerfi⁸, le e-commerce en France devrait croître de 60% d'ici 2020, pour atteindre 90 milliards d'euros et représenter environ 6,5% de la consommation totale des ménages (la Fevad établit ce chiffre à 7%). Cette tendance est encouragée par la multiplication des points d'accès à internet (ordinateurs, smartphone, tablettes, télévisions), la hausse du nombre de personnes connectées ou encore le développement de l'offre en ligne.

Le nombre de colis générés par l'e-commerce est une donnée très variable suivant les sources : la Fevad estime ce chiffre à **450 millions** en France⁹ ; l'étude Precepta Xerfi¹⁰ annonce un chiffre de **676 millions** pour 2015. Cet écart témoigne d'une grande variabilité des périmètres analysés et du **manque de fiabilité des sources.**

Les analyses de la Fevad montrent toutefois que le prix du panier moyen diminue d'environ 5% par an, cette évolution étant liée à la banalisation de l'achat sur internet. L'augmentation du chiffre d'affaires et la baisse du panier permettent par conséquent d'évaluer le **taux de croissance réel du nombre de colis lié à l'e-commerce à environ 19% par an.**

1.2. QUELQUES TRES GROS SITES REALISENT LA MAJEURE PARTIE DU CA DU E-COMMERCE FRANÇAIS

Parmi les 15 plus gros e-commerçants présents en France (en nombre de visiteurs), on retrouve bien évidemment les grandes marketplaces du secteur, Amazon en tête, mais également des sites de la grande distribution (Carrefour, E.Leclerc, Leroy Merlin, Auchan) et le site touristique de la SNCF : Voyages-SNCF.

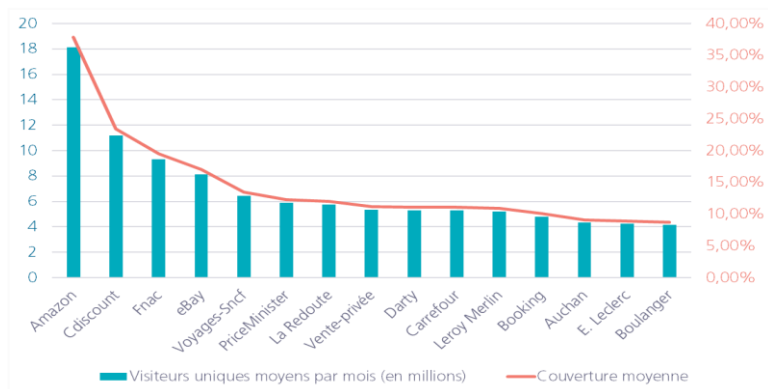


Figure 2 : Top 15 des e-commerçants français en nombre de visiteurs uniques au 1er trimestre 2016
(Source : Classement Médiamétrie 2016)

⁷ d'après la Fevad

⁸ Xerfi 2014, Le e-commerce en France à l'horizon 2020

⁹ D'après FEVAD, 2016

¹⁰ Etude Precepta Xerfi – décembre 2015

Parmi les quatre premiers sites du classement, deux d'entre eux ne sont pas des sites français : Amazon (USA), et eBay (USA), deux marketplaces ayant réussi à atteindre une part significative des consommateurs français (Amazon et eBay couvrent respectivement en moyenne 37,9% et 17% des internautes français au premier semestre 2016).

Parmi les sites français les plus importants, certains ont d'ores et déjà acquis une dimension européenne, et se retrouvent au sein du classement des 15 plus importants sites de e-commerce européens en volume : notamment Cdiscount (6^{ème} place), E. Leclerc (8^{ème} place), Carrefour (11^{ème} place) et enfin Vente Privée (12^{ème} place)¹¹.

1.3. MAIS A COTE DE CES LEADERS, LE MARCHÉ DE LA VENTE E-COMMERCE SE CARACTERISE PAR UN GRAND NOMBRE DE SITES AVEC DES PROFILS VARIES

Plusieurs constats peuvent être formulés quant aux e-commerçants français¹² :

- **Profil :**

D'après l'enquête réalisée par Oxatis, près de 40% des e-commerçants sont des « pure-players » du net. Toutefois, perçu comme un relais de croissance réel face à un marché domestique français plutôt en berne, de plus en plus de commerçants exploitant une enseigne physique se tournent vers ce nouveau canal de vente (ils sont 28% en 2015, toujours selon l'enquête réalisée par Oxatis).

D'après la FEVAD, près de 80% des sites français réalisent moins de 1 000 transactions par an (figure 3), sur un total de 835 millions de transactions en ligne en 2015.

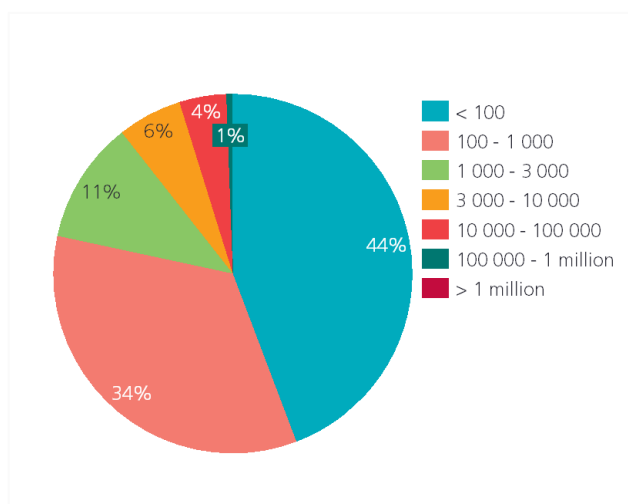


Figure 3 : Répartition des sites e-commerçants français en nombre de transactions annuelles
(Source : FEVAD, 2016)

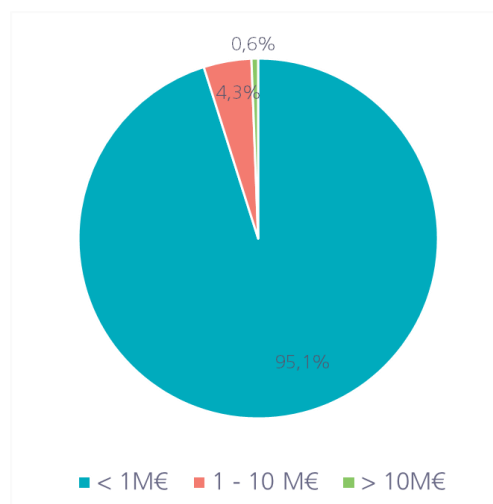


Figure 4 : Répartition des e-commerçants en fonction de leur CA annuel
(Source : FEVAD, 2016)

¹¹ Source : Retail-index.com, 2016

¹² D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

De plus, 95,1% des sites auraient un chiffre d'affaires de moins d'1 million d'€ annuel (figure 4), ces mêmes sites représentant 15% du CA total du e-commerce (64,9 milliards d'€ en 2015). **Les e-commerçants français sont donc très majoritairement de petits acteurs**, en progression constante ces dernières années.

Chaque année, environ 20 000 nouveaux sites marchands apparaissent en France. Il s'agit souvent de nouveaux e-commerçants ou de commerces physiques qui souhaitent se développer sur plusieurs canaux : l'e-commerce leur permet alors d'élargir leur périmètre de chalandise.

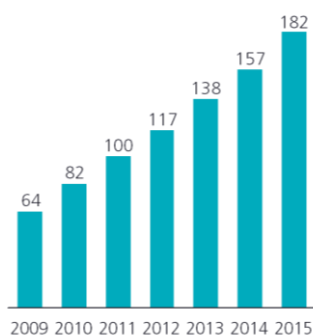


Figure 5 : Evolution du nombre de sites e-commerce en France en milliers (Source : FEVAD, 2016)

Un autre aspect intéressant est la **croissance rapide de l'e-commerce C2C** : 60% des internautes auraient notamment acheté ou vendu sur des sites permettant de mettre en relation des particuliers au cours du premier semestre 2016¹³. Alors que 39% des acheteurs ont effectivement eu recours aux sites collaboratifs en 2015 (leboncoin, vivastreet, mondebarras, ...), ils étaient 62% à projeter d'y recourir en 2016 marquant un très net engouement pour la pratique¹⁴, engouement qui n'a pas échappé aux professionnels de plus en plus nombreux sur ces sites, pour certains historiquement réservés à des transactions entre particuliers.

▪ Localisation :

Plus de la moitié des e-commerçants français (56%) **sont implantés dans des villes de moins de 20 000 habitants**¹⁵. **Les e-commerçants installés dans les grandes agglomérations sont minoritaires** (14%). Pour ces derniers, la proximité géographique avec une partie significative de leur clientèle est une opportunité de développer une réelle stratégie multicanale, notamment grâce à une présence physique et des solutions click'n collect¹⁶.

La multi-et la cross- canalités¹⁷ semblent devenues des stratégies payantes, alors que 75% des sites marchands ont pu générer grâce à leur présence en ligne, des ventes hors ligne.

¹³ Selon FEVAD, Chiffres clés 2016

¹⁴ Selon FEVAD, Chiffres clés 2016

¹⁵ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

¹⁶ Le click'n collect consiste à retirer dans un point de vente physique des produits achetés sur le site internet de la même enseigne

¹⁷ Stratégie cross-canal : stratégie de distribution mettant à profit plusieurs canaux simultanément notamment points de vente physiques et e-commerce. Contrairement à la stratégie cross canal, la stratégie multicanale consiste à développer plusieurs canaux de ventes indépendants.

- **Secteurs d'activité :**

Le e-commerce B2C représente aujourd'hui **7% du commerce de détail B2C français**, ce chiffre masquant une forte disparité des taux de pénétration du canal e-commerce selon les typologies de produits. De façon sectorielle, celui-ci s'est déjà étendu aux principaux pans du B2C et notamment au tourisme, à l'habillement / chaussures et textiles de maison ainsi qu'à l'équipement de la maison et aux produits culturels. En 2015, le tourisme est le secteur qui dégage le plus de chiffre d'affaires par le biais d'internet avec une CA estimé à 18,3 milliards d'euros (42% du e-commerce en France).

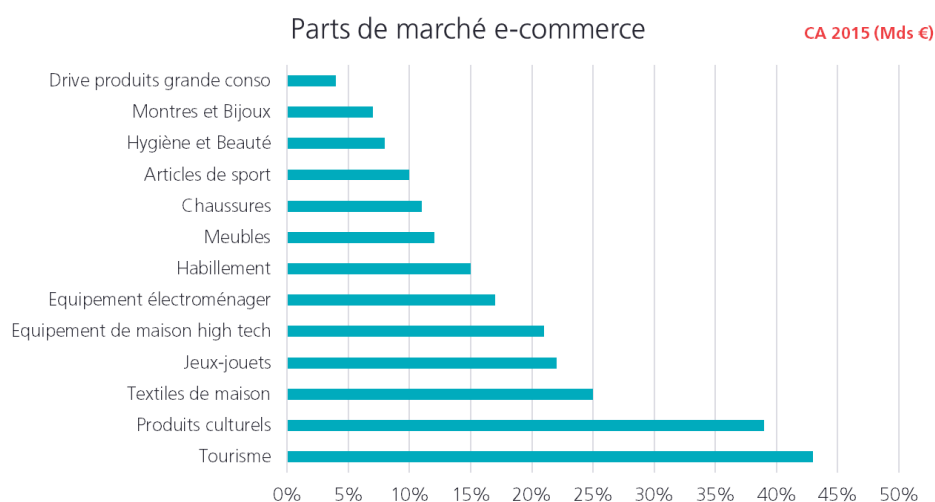


Figure 6 : Taux de pénétration et CA du E-commerce par secteur en 2015 en France
(Source : Fevad, 2016)

Pourtant, les principaux secteurs d'activité des petits et moyens e-commerçants français sont la culture et les loisirs (12,7%), l'équipement de la maison / jardin (12,2%) et l'habillement (11,7%), suivis de près par la beauté et le bien-être (9%)¹⁸, en perte de vitesse ces dernières années.¹⁹ Pour autant, la question reste de savoir si ces secteurs sont effectivement les plus aptes à générer des flux d'exportation.

Les secteurs dans lesquels se développent la plupart des e-commerçants français ne sont ainsi pas exactement les secteurs au sein desquels le taux de pénétration e-commerce est le plus important.

Les sites français sont en croissance, plutôt de petite taille et interviennent sur des secteurs variés. De plus, on observe un engouement pour l'e-commerce C2C, renforcé par l'essor de grandes marketplaces telles Ebay ou Etsy. Afin de préciser cette première segmentation, **une enquête en ligne a été réalisée**, entre Septembre et Octobre 2016, auprès d'un large panel

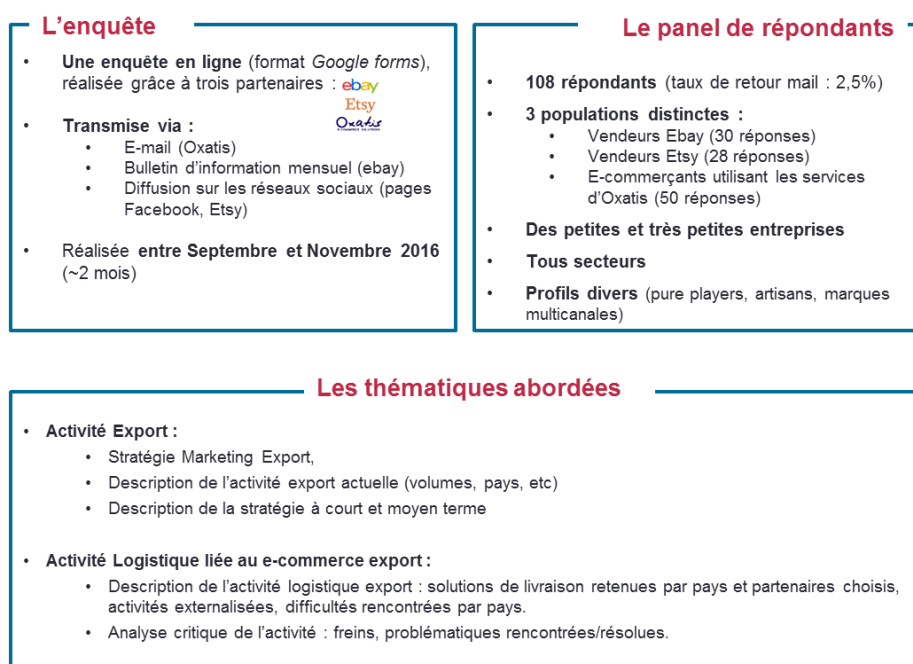
¹⁸ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG

¹⁹ La différence entre ces chiffres et ceux mentionnés dans la figure 6 tient au fait que la figure 6 traite du taux de pénétration par secteur de façon globale alors que ces chiffres concernent les principaux secteurs en nombre d'e-marchands.

de petits e-commerçants (envoi par mail et réseaux sociaux auprès de vendeurs eBay, Etsy et de collaborateurs Oxatis).

Le panel ainsi sélectionné a permis **d'affiner la compréhension des profils et des pratiques des petits sites e-commerce français**, et en particulier **ceux commercialisant via une ou plusieurs marketplaces** (moitié du panel).

Le détail de la méthodologie employée est présenté ci-dessous :



Les questions adressées permettent ainsi de compléter les thématiques abordées au sein de l'enquête Oxatis, en approfondissant plus particulièrement le sujet de l'export et de sa logistique.

Le panel ainsi constitué permet d'obtenir un retour (108 réponses au total) de la population suivante :

Les répondants sont à 78% des entreprises de 1 ou 2 salariés, et à **95,7% des entreprises de moins de 10 salariés**, leur **chiffre d'affaires global est à 90% inférieur au million d'euros**. Parmi eux, **79% ont déjà entamé une activité export**.

Les résultats de cette enquête seront utilisés dans l'ensemble du présent document, afin d'appuyer les propos recueillis lors des 24 entretiens bilatéraux conduits auprès de e-commerçants.

2. LES ECHANGES TRANSFRONTIERES : UN RELAI DE CROISSANCE POUR UN E-COMMERCE QUI ARRIVE A MATURETE

2.1. L'E-COMMERCE TRANSFRONTIERE REPRESENTE ACTUELLEMENT 16% DE L'E-COMMERCE EN EUROPE²⁰.

Le marché du e-commerce européen présente un CA élevé estimé pour 2016 à 509,9 milliards d'euros²¹.

Pour 2016, B2C E-commerce (fédération européenne du e-commerce, dont la FEVAD est membre) prévoit la répartition suivante : le Royaume-Uni (plus d'un tiers du montant total avec 173,7 Mds€), la France (71,4 Mds€) et l'Allemagne (66,9 Mds€) représentent ensemble environ 62% du total tandis que les dix premiers pays représentent quant à eux 86% du total²².

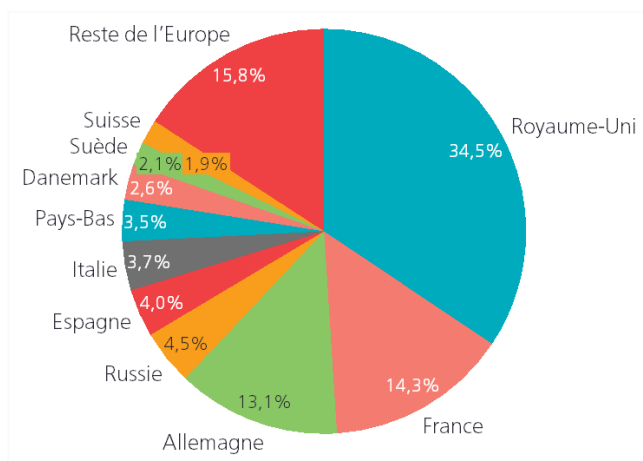


Figure 7 : Parts des pays européens dans l'achat en ligne B2C
(Source : Ecommerce Europe, European B2C E-commerce Report 2016)

Dans ce marché, **l'e-commerce transfrontière représente actuellement 16% de l'e-commerce en Europe** selon Forrester et Ecommerce Europe (« European B2C E-commerce Report 2016 »).

Néanmoins le poids des achats e-commerce réalisés par les consommateurs d'un pays auprès de sites e-commerce étrangers est très hétérogène, comme l'illustre la figure 8 :

- les consommateurs des petits pays, notamment Luxembourg, Malte, Finlande, Belgique, et Chypre, auront tendance à acheter facilement sur les sites web d'autres pays, faute d'offre suffisamment large chez eux. C'est également le cas de consommateurs de pays africains ou du Moyen-Orient, qui profiteront d'offres importantes de sites étrangers ;
- enfin le consommateur français a recours à des sites e-commerçants étrangers pour 20% environ de son volume d'achats (les données disponibles ne permettent pas de

²⁰ Forrester : Western european online crossborder retail sales forecast 2013 to 2018, juin 2015

²¹ Ecommerce Europe, « European B2C E-commerce Report 2016 »

²² Ecommerce Europe, « European B2C E-commerce Report 2016 »

distinguer les achats inconscients sur un site étranger traduit en français des achats conscients réalisés sur un site étranger).

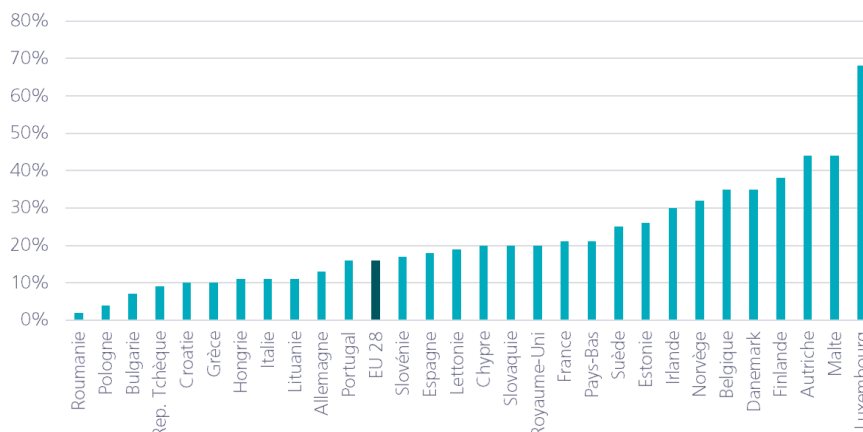


Figure 8 : Part, par pays de l'Europe des 28, des achats e-commerce réalisés à l'étranger en 2015 (Source : Ecommerce Europe, « European B2C E-commerce Report 2016 »)

En 2015, **16% des européens** (Europe des 28, Islande et Norvège) ont acheté un bien via internet, hors de leur pays de résidence mais au sein de l'Union, soit une augmentation de 33% de la pratique par rapport à l'année 2013²³.

Parmi les pays européen, l'Espagne, l'Italie et les Pays-Bas présentent les plus forts potentiels de développement d'achats on-line sur des sites étrangers (croissance prévisionnelle 2016 respectivement de 28%, 20%, et 11%²⁴).

Les principaux potentiels de développement sont²⁵ :

- le Moyen Orient : de 15 à 35% d'augmentation des dépenses effectuées sur des sites e-commerce étrangers selon les pays ;
- l'Amérique Latine : de 30 à 41% d'augmentation selon les pays ;
- l'Afrique : de 42 à 85% d'augmentation selon les pays ;
- l'Asie Pacifique : de 2 à 79% d'augmentation selon les pays.

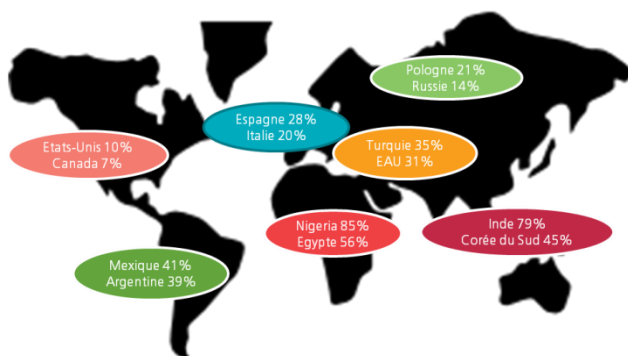


Figure 9 : Top 2 des pays présentant le potentiel de croissance annuelle du e-commerce transfrontière le plus élevé par continent (Source: PayPal Cross-Border Consumer Research 2015)

²³ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

²⁴ PayPal Cross-Border Consumer Research 2015

²⁵ PayPal Cross-Border Consumer Research 2015

2.2. L'EXPORT : DEJA UNE REALITE POUR LA MAJORITE DES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS ...

Plus d'un site e-commerçant français sur deux vend aujourd'hui à des clients étrangers²⁶, et la tendance à l'export est en croissance y compris pour les TPE/PME (+3 points par rapport à 2014) : à ce jour, 13% des entreprises e-commerce TPE/PME déclarent vouloir développer leur site à l'international. Pour les autres, l'export reste un projet à court ou moyen terme (8%)²⁷, n'est pas envisagé pour le moment, ou a été abandonné suite aux difficultés rencontrées. La part des e-commerçants qui exportent est ainsi 4,5 fois supérieure à celle des petites et moyennes entreprises n'utilisant pas le canal internet.

Pour ces acteurs, **les pays de prédilection restent avant tout européens, et notamment frontaliers**²⁸ : c'est la **Belgique qui représente le premier marché** (pour 73% des 402 acteurs interrogés dans le cadre de l'enquête menée par Oxatis auprès des petits et moyens e-commerçants français²⁹). Celle-ci présente en effet des facilités linguistiques, juridiques, règlementaires et logistiques pour une entreprise implantée en France. Ce chiffre est également lié à une appétence particulière des consommateurs belges pour l'achat sur des sites e-commerce français. Arrivent ensuite l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie.

Le cas de la **Belgique** est particulièrement intéressant³⁰ : alors que les marchés nationaux évoluent très rapidement, celle-ci se place parmi les pays connaissant la plus forte croissance du secteur e-commerce avec 15 places gagnées au classement mondial des marchés e-commerce, et l'un des potentiels de croissance du secteur les plus élevés.

La position dominante de la Belgique dans les destinations à l'export des e-commerçants français, alors même que ce pays ne représente que 2% de la population de l'Union Européenne, témoigne toutefois d'un manque de maturité de l'e-commerce transfrontière. Pour de nombreux e-commerçants et transporteurs interrogés durant cette étude, la Belgique ne constitue pas vraiment un territoire d'exportation. Cette situation résulte de la taille réduite du pays et des habitudes des consommateurs belges, notamment à Bruxelles et en Wallonie, d'acheter sur des sites français.

Ces différents constats se retrouvent dans les réponses collectées dans le cadre de l'enquête en ligne :

- les **pays limitrophes de la France sont dans l'ensemble les destinations les plus fréquentes** et la Belgique est une destination d'export pour 83% des entreprises ;
- les **Etats-Unis et le Canada sont des destinations d'export privilégiées**, y compris par rapport à certains pays européens non limitrophes ;
- l'export vers d'autres zones reste marginal : Asie, Afrique, Moyen Orient

²⁶ 50% des adhérents de la FEVAD, 55% des petits sites d'après « le profil du e-commerce – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG

²⁷ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG. –

²⁸ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG

²⁹ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG

³⁰ publication annuelle d'A.T. Kearney « Global RetailpubPayPal Cross-Border Consumer Research 2015Retail E-commerce Index »

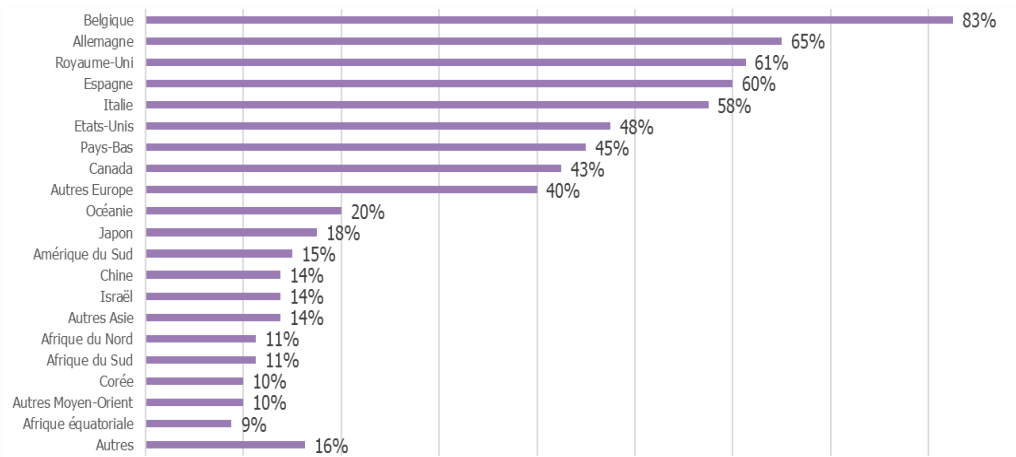


Figure 10 : Résultats de l'enquête en ligne PMP - Destinations export

2.3. ... MAIS UN POIDS ECONOMIQUE ENCORE FAIBLE

Le manque de maturité de l'e-commerce transfrontière s'illustre également à travers le faible poids de celui-ci dans le CA e-commerce.

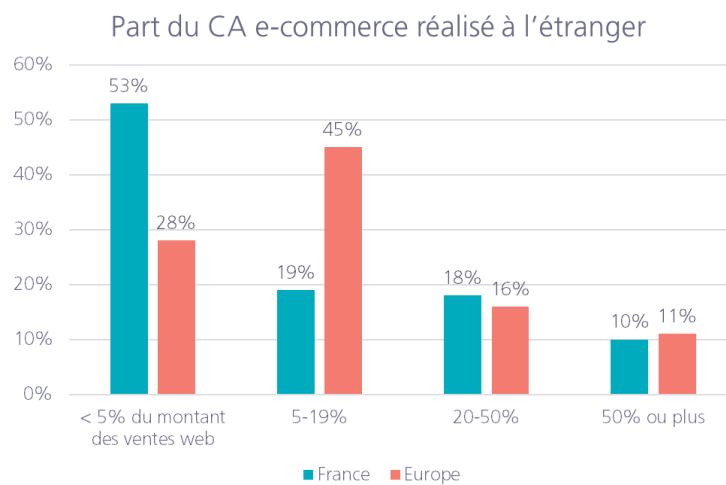


Figure 11 : Comparaison de la répartition des e-commerçants français et européens en fonction de leur part de CA réalisé à l'export (sources : INSEE, 2014 et Ecommerce barometer, Ecommerce Foundation)

Ainsi en France l'e-commerce transfrontière reste peu significatif en termes de chiffre d'affaires (< 5% du CA) pour plus de la moitié des e-commerçants, contre 28% seulement des e-commerçants européens. A contrario, le pourcentage de e-commerçants réalisant plus de 20% de leur CA e-commerce à l'étranger est sensiblement similaire pour la France et l'Europe. Le passage d'une vente occasionnelle et opportuniste à une véritable stratégie de développement à l'export semble plus difficile pour les e-commerçants français.

L'enquête en ligne réalisée s'adresse aux e-commerçants ayant une activité export : parmi les répondants ils sont 80% à pratiquer cette activité. Pourtant, parmi eux, **la moitié des répondants réalise moins de 5% de son activité de vente e-commerce à l'export** (75% font moins de 20%) : l'export, bien qu'étant une réalité pour tous, concerne encore une faible part de l'activité globale.

Pour 94%, les colis exportés représentent ainsi **moins de 1 000 envois annuels**, c'est-à-dire **moins de 83 envois par mois** (ou environ 21 par semaine), pour un **poids moyen de moins de 2kg** pour près de 80% d'entre eux.

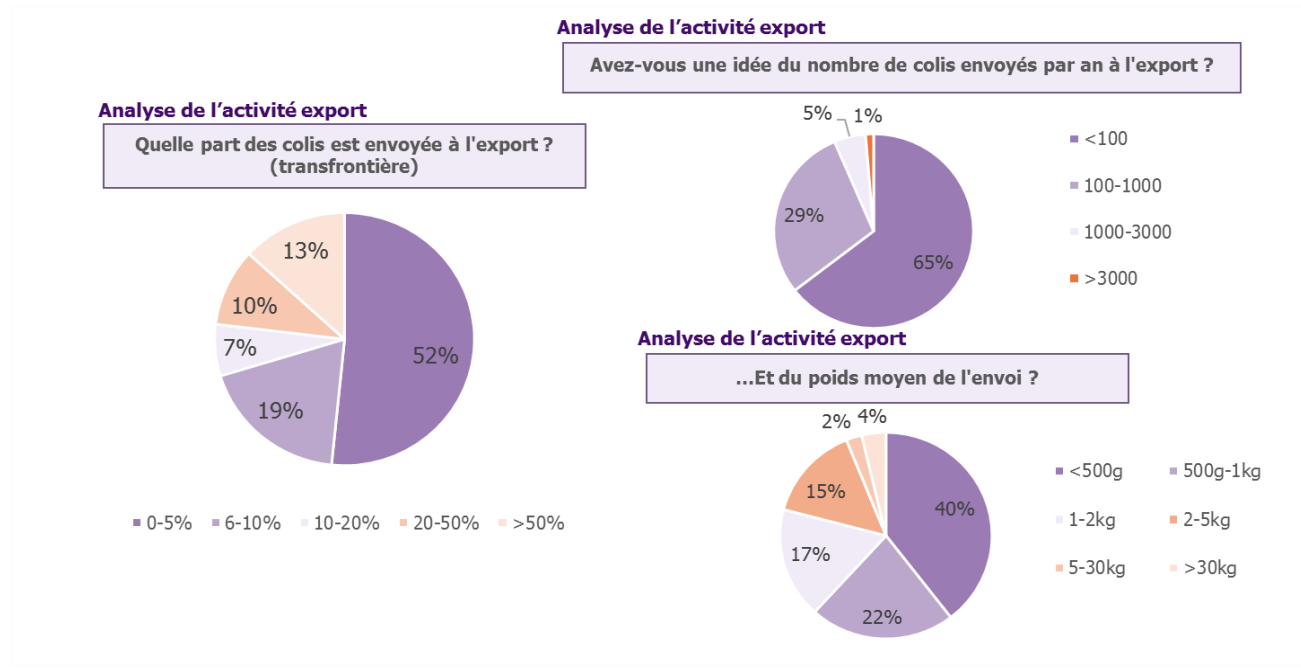


Figure 12 : Résultats de l'enquête en ligne PMP - Activité export

3. QUELS SONT LES BESOINS CLEFS ET STRATEGIES DES E-COMMERÇANTS POUR DEVELOPPER UNE ACTIVITE EXPORT ?

3.1. POUR SE DEVELOPPER A L'INTERNATIONAL, LES E-COMMERÇANTS ONT BESOIN DE S'APPUYER SUR UN LARGE CHAMP DE COMPETENCES

Chez les petits et moyens e-commerçants, les motivations poussant à se lancer dans la vente par internet relèvent principalement d'une volonté de toucher une clientèle plus large, en augmentant leur visibilité, et voir ainsi leur chiffre d'affaires croître³¹.

Pour des entreprises souvent unipersonnelles, le **manque de temps** est une contrainte forte dans le développement d'une activité complexe. Les besoins clefs exprimés par les petits et moyens e-commerçants français en vue du développement d'une activité export concernent avant tout **l'acquisition de nouvelles compétences** (linguistiques, juridiques, logistiques). En

³¹ D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

particulier, les principaux challenges pour les petites et moyennes structures sont **la langue** (pour 40% des acteurs interrogés), suivie de près par **la logistique** (pour 35%)³². La figure 13 reprend les grandes familles de prérequis et les compétences nécessaires correspondantes.

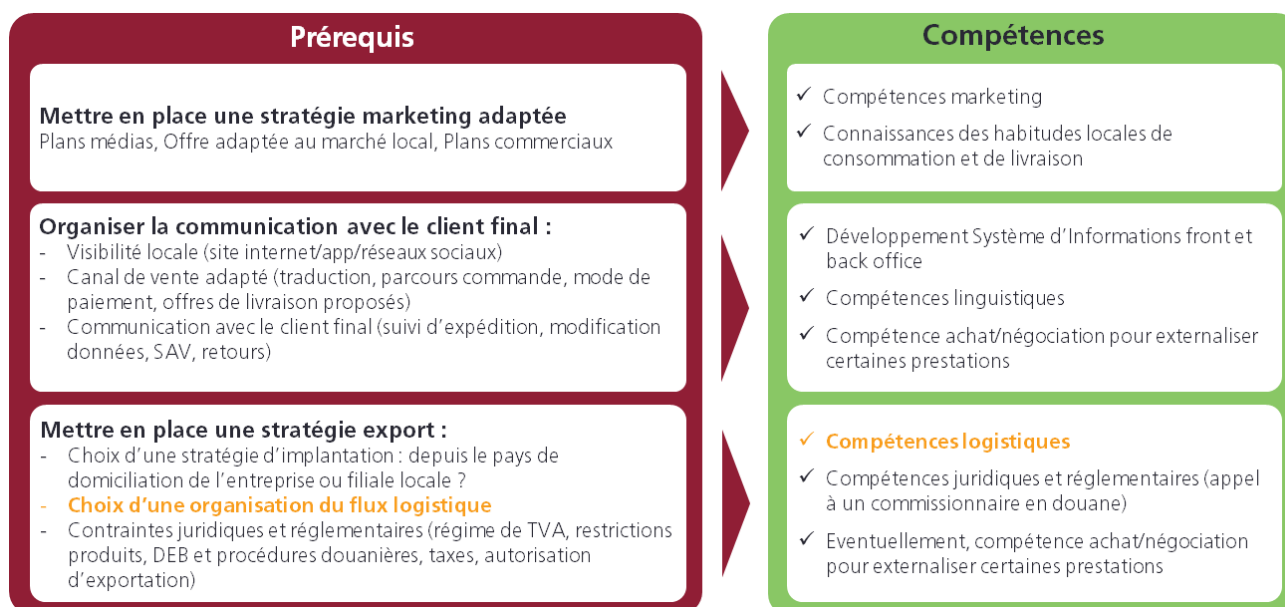


Figure 13 : Prérequis pour le lancement d'une activité export et compétences associées (Source PMP/Logicités)

Il faut ici préciser que la langue est à l'origine d'un avantage concurrentiel évident des e-commerçants britanniques, qui peuvent, avec un site uniquement en anglais, exporter facilement dans le monde entier. C'est aussi une des raisons qui poussent de nombreux e-commerçants français à n'exporter que dans les pays francophones, en premier lieu desquels la Belgique, de très nombreux sites marchands français n'étant pas traduits.

De **nombreuses particularités locales et culturelles** sont à prendre en compte afin de démarrer une activité à l'export :

- **Diversité des pratiques de paiement des achats en ligne :**

Alors que l'utilisation de la carte bancaire (crédit et débit) pour régler dès la commande est largement répandue au Danemark, en France, au Royaume-Uni, et aux Etats Unis (le reste des paiements étant généralement traité via PayPal), certains pays pratiquent le paiement en cash d'un token à valider par internet pour régler sa commande (système Multibanco au Portugal), le paiement à la livraison (notamment la Finlande, l'Espagne ou l'Italie), le transfert bancaire en ligne (Pays-Bas, Finlande, Suède) ou encore le paiement hors ligne après réception de la facture (Allemagne, Suède, Norvège)³³.

Ces différentes pratiques locales de paiement des achats on-line peuvent avoir des conséquences sur le niveau de risque financier porté par le e-commerçant (refus de la marchandise expédiée pour les commandes réglées post expédition, prise en charge de

³² D'après « le profil du e-commerçant – 2016 spécial TPE/PME », Oxatis/KPMG.

³³ OC&C Report, « The Global Retail e-mpire, the internationalisation of eCommerce », 2014

l'expédition retour ou destruction des marchandises non acceptées) **et sur l'organisation logistique à mettre en place.**

Sur ce point, deux pays se singularisent particulièrement :

- En Italie de nombreux clients sont encore attentifs à la **possibilité de payer leurs achats à la réception** (cash on delivery), ce qui implique de faire appel à un transporteur qui propose également un service de gestion des paiements (seuls BRT et SDA apportent ce service de façon exhaustive en Italie) ;
- En Allemagne, les consommateurs sont habitués depuis longtemps à **retourner des produits, le paiement s'effectuant post réception uniquement pour les produits conservés.** Cette pratique implique de proposer au client un service de retour.

- **Particularités liées aux pratiques de livraison :**

De même, certains pays ont développé une forte pratique de la **réception de colis hors domicile.** Ainsi, la livraison vers les Pays-Bas, les pays nordiques, l'Allemagne ou encore l'Autriche nécessite de proposer une solution de livraison hors domicile. Pourtant, la grande majorité des e-commerçants entamant le développement d'une activité export vers l'un de ces pays ne propose que rarement ce type de solutions de livraison : parmi les 110 personnes rencontrées et interrogées³⁴, seules 22% des entreprises exportant en Allemagne ont mis en place une offre de livraison hors domicile.

La diversité des modes de consommation et de retrait dans un même pays nécessite, afin d'améliorer ses ventes sur internet, de **proposer plusieurs solutions de livraison**, laissant ainsi le choix au consommateur. Dans les faits, peu de petits e-commerçants proposent directement plusieurs solutions.

3.2. UNE PRATIQUE DE L'EXPORT SANS ANTICIPATION S'AVERE RISQUEE SI LES ACTEURS NE SONT PAS CORRECTEMENT ACCOMPAGNES

Si le site web de l'e-commerçant dispose d'une visibilité mondiale (par exemple à travers certaines marketplaces), il peut alors être sollicité pour expédier dans un pays donné et analyse la problématique à cette occasion. Une mauvaise expérience dans un pays peut être dans ce cas un élément déclencheur pour arrêter l'exportation dans le pays donné et par conséquent pratiquer le géo-blocking (la suppression d'une ou plusieurs destinations dans les possibilités de livraison d'un site e-commerce).

- **Opérer depuis son propre site e- commerçant français**

C'est le premier niveau de développement export, pour la plupart des sites de petite et moyenne tailles. L'activité export peut être générée par un site mono-lingue (français), pour les plus petits. Mais de plus en plus d'acteurs e-commerce visant un développement à l'international déploient une version en anglais de leur site.

³⁴ 91 réponses obtenues au questionnaire en ligne et 19 e-commerçants rencontrés

- **S'appuyer sur un dispositif multi-sites, couvrant les principaux pays visés**

C'est le deuxième niveau de développement à l'international. Cette stratégie a notamment été mise en place par les pure-players français dès les années 2000, comme Pixmania, qui avait basé son développement européen sur une adaptation de son site aux principaux pays et aux principales langues visées sur l'Europe (anglais, allemand, néerlandais, italien, espagnol, langues scandinaves, ...)

- **S'appuyer sur une présence physique locale**

Cette solution constitue le troisième stade rencontré dans le développement à l'international. Développer une stratégie export à partir d'un relais local se révèle sensiblement plus aisé : Une implantation physique locale, qu'elle soit détenue en propre ou qu'elle appartienne à un distributeur de la marque permet de donner une visibilité supplémentaire sur place et de profiter des synergies possibles entre la vente physique et la vente dématérialisée (par exemple en proposant des offres de livraison en click and collect, des retours en boutique, etc).

C'est le modèle choisi par de nombreux grands groupes français, notamment multi-canaux (Fnac...) mais aussi pure players e-commerce (Ventes-privées...), comme ID Group (Okaidi, Obaïbi, Eveil&Jeux, Jacadi...) qui démarre le développement d'une activité export en implantant un réseau de magasin dont un hub, puis ouvre un site e-commerce local.

Ce choix est également celui des e-commerçants de taille plus modeste, qui testent l'appétence d'un marché national en démarrant d'abord par une distribution physique, via un réseau de revendeurs locaux : (ex d'Ainy parmi les personnes interviewées).

Certains groupes choisissent cette stratégie uniquement sur certains marchés éloignés ou complexes, comme l'Asie ou l'Amérique du Nord. Dans certains cas, comme celui du vin, c'est une solution qui peut être choisie pour des pays européens, afin de réduire le coût de gestion administrative des droits et taxes (nous détaillerons plus loin le sujet du vin, en partie 3 du présent rapport).

- **Développer sa visibilité par l'intermédiaire de marketplaces**

Pour les plus petits e-commerçants disposant de moyens très limités, cette option est un tremplin par rapport aux scénarios de déploiement en multi-sites ou en présence physique.

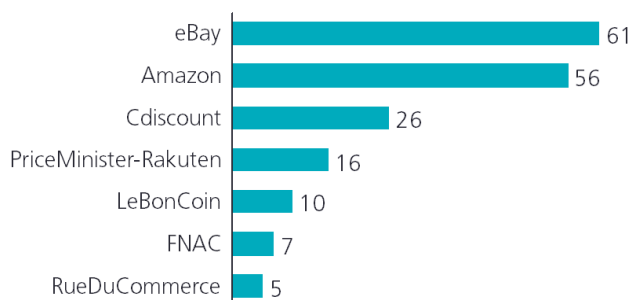


Figure 14 : Poids des places de marché auprès des petits et moyens e-commerçants français en % d'utilisation parmi les répondants (Source : étude Oxatis/KPMG)

Le passage par une **marketplace** permet un accès simplifié au marché mondial. Ainsi, 29% des e-commerçants français vendraient via une marketplace. Parmi les entrepreneurs interviewés dans le cadre de l'étude Oxatis/KPMG : 61% déclarent vendre via eBay, et 56% via Amazon plaçant ces deux marketplaces en tête du panel.

Développer sa propre marketplace est devenu une stratégie largement répandue chez les e-commerçants les plus importants (à l'image de Fastbooking lancé par Accor Hôtels par exemple). Ce nouvel outil permet de proposer une offre élargie en limitant les coûts d'infrastructures. La généralisation de ce type de solutions, en particulier chez les e-commerçants les plus importants, s'explique également par le dynamisme d'acteurs proposant des solutions de marketplace : c'est le cas de Mirakl, Wiazaplace, Text Master, Izberg, Boutwik ou encore Cocolabs, qui accompagnent les grands sites dans le développement de plateformes³⁵.

De cette façon, l'ensemble des acteurs arrive à tirer parti de la situation :

- d'une part les plus gros e-commerçants assoient leur position dominante sur le marché en s'appuyant sur l'offre proposée par les petits et moyens e-commerçants ;
- d'autre part les petits et moyens e-commerçants, n'ayant pas la taille critique pour qu'il soit payant de lancer un site ou une marketplace propres, profitent d'une visibilité élargie. Ceux-ci font également jouer la concurrence entre les différentes plateformes en multipliant l'utilisation de ces « vitrines » pour décupler leur visibilité. Les critères de choix de l'une ou l'autre des marketplaces présentes en France diffèrent en fonction de l'image recherchée par le vendeur, des services proposés par la marketplace, et de son engagement dans certains combats (par exemple, lutte contre la contrefaçon). Ainsi, certaines marketplaces sont qualifiées de « généralistes », alors que d'autres sont plus « typées » : par exemple Cdiscount présente une offre low-cost, la FNAC quant à elle donne une image de qualité supérieure, etc. Pour autant, la marketplace peut également présenter un risque de dépendance forte pour les plus petits acteurs, dès lors qu'elle propose des services intégrant l'ensemble des prestations, depuis la vente jusqu'à la livraison.

Au-delà de cet accès au marché grand public de pays étrangers, l'engouement pour les marketplaces, en particulier auprès des acteurs de taille petite à moyenne, s'explique également par des services aujourd'hui largement proposés au sein des différentes marketplaces :

- la traduction automatique en différentes langues ;
- des services de conseil juridique (expertise sur les réglementations douanières) ;
- ponctuellement, des partenariats avec des acteurs du marché de l'offre logistique : Envoismoinscher et Mondial Relay pour eBay et B2CEurope pour Amazon.

Ainsi, en 2014, 97% des PME françaises présentes sur la plateforme eBay en 2014 auraient exporté au total, grâce à l'audience multinationale de cette marketplace, vers 203 marchés nationaux³⁶ : en moyenne, **chacune de ces entreprises vendrait ses produits vers 17 pays**

³⁵ « Marketplace, la source de croissance pour les e-marchands », Ecommercemag.fr, SALGUES F., 3/10/2016

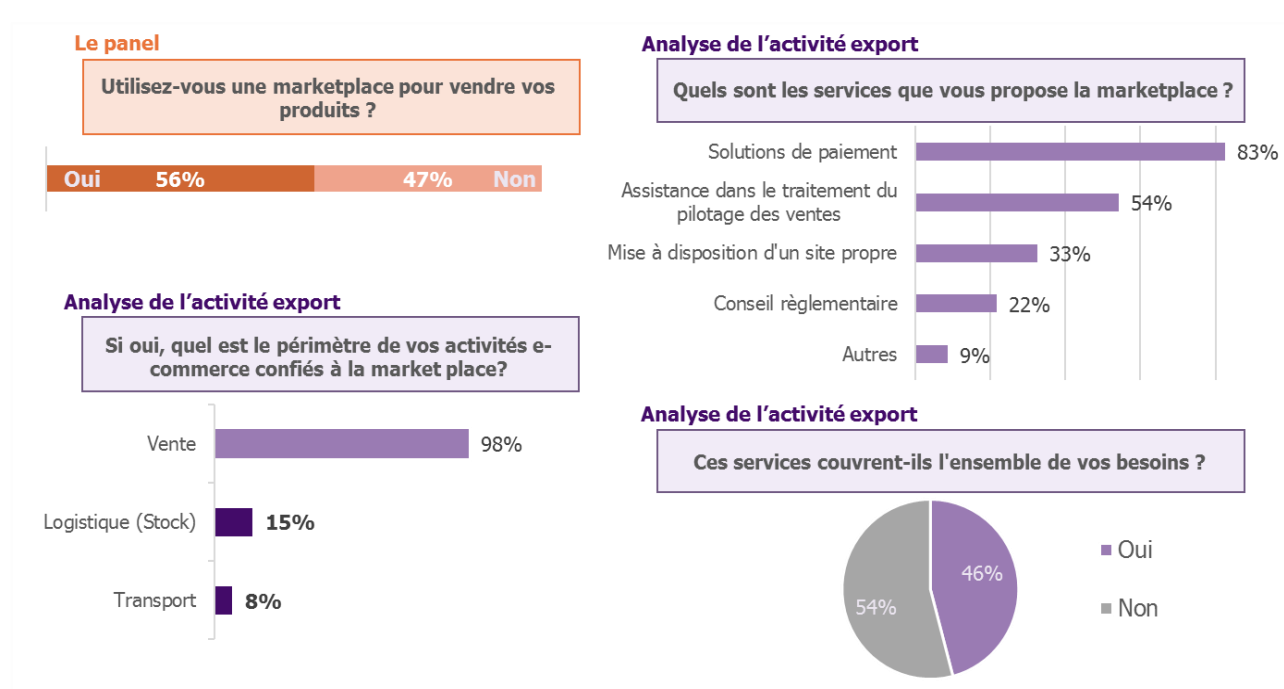
³⁶ d'après le rapport sur l'activité des PME françaises en ligne en 2015 publié par Ebay

différents chaque année alors que les entreprises européennes traditionnelles n'exporteraient en moyenne que vers 4 pays.

Ce modèle semble s'inscrire dans la durée alors que 71% des entreprises ayant entamé une activité export au sein d'eBay la poursuivent après 3 ans (ce chiffre serait de 16% seulement pour les entreprises traditionnelles) ⁵.

La marketplace reste néanmoins encore perçue comme un simple canal de vente, et encore peu comme un partenaire logistique. Au sein de l'enquête en ligne, plus de la moitié des répondants commercialise ses produits via une ou plusieurs marketplaces :

- Seuls 15% des e-commerçants interrogés utilisent les services logistiques (stock) proposés par les marketplaces, et seulement 8% le transport. En revanche, les solutions de paiement et d'aide au pilotage des ventes sont très largement utilisées.
- Presque la moitié des e-commerçants juge que l'offre de services des marketplaces ne répond pas pleinement à leurs attentes.



- Chez les plus gros acteurs, une logique de capture de la relation avec le client et d'intégration des compétences

Derrière ces stratégies de développement à l'international, les plus importants acteurs du e-commerce cherchent à se développer sur les différents maillons de la chaîne de valeur, afin de capturer le maximum de la valeur ajoutée d'une part, mais aussi de fidéliser leurs clients en les « attachant » par une gamme de services complète en mode « guichet unique ».

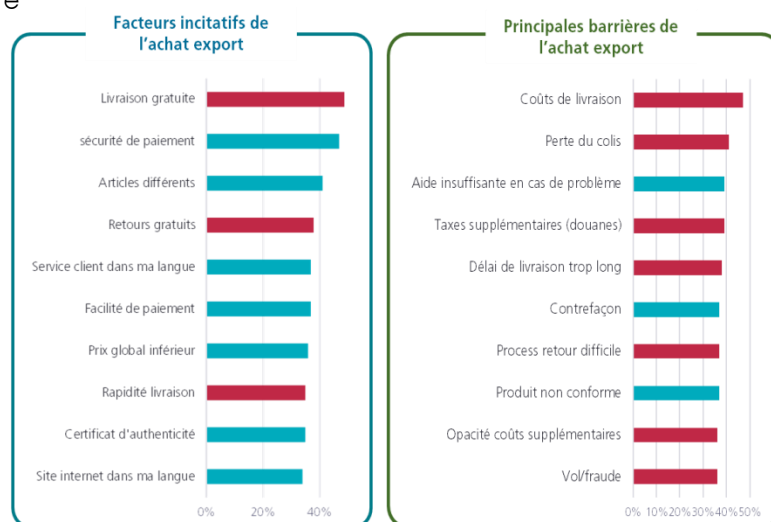
Les sites marchands spécialisés cherchent à occuper l'ensemble de la chaîne de valeur en contact avec le client, du moteur de recherche à la distribution : c'est notamment le cas de gros retailers comme Spartoo qui a progressivement internalisé les différentes compétences de la chaîne de valeur.

3.3. LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS RENDENT CRITIQUES LES COMPETENCES LIEES A LA LOGISTIQUE

Les besoins et contraintes des e-commerçants vis-à-vis du lancement d'une activité export sont également à analyser à la lumière des demandes des consommateurs finaux.

Selon une récente enquête publiée par PayPal (et réalisée par l'institut Ipsos)³⁷ : séduire le consommateur (face à un article « national » vendu lui aussi en ligne) demande de satisfaire les contraintes suivantes :

Figure 15 : Facteurs incitatifs et barrières de l'achat dans un pays étranger (Source : Enquête Ipsos/Paypal)



Ainsi, au sein des facteurs incitatifs comme des barrières, le client accorde une attention toute particulière à la logistique (en rouge), qui joue un rôle primordial dans le développement d'une activité export : la livraison (coût, délai, sûreté), les retours, le service client sont autant d'objets d'attention spécifiques des consommateurs.

- Le coût de livraison

En particulier, le coût de livraison arrive en tête des facteurs incitatifs comme des barrières, faisant de celui-ci le critère d'attention principal tant des consommateurs dans le choix de leur site que des e-commerçants dans la sélection d'une offre de livraison.

La décision de facturer ou non toute ou partie du coût de la livraison est laissé à la libre appréciation du e-commerçant qui prend en compte différents facteurs de décision (valeur du panier, probabilité de devoir gérer un retour, positionnement de la marque, ...). Pour les e-commerçants choisissant de refacturer un **coût de livraison** celui-ci **ne reflète généralement pas le coût facturé au e-commerçant par son prestataire logistique**. Ce choix a un impact sur la compétitivité de l'offre du e-commerçant d'autant plus qu'Amazon

³⁷ D'après PayPal, 2015, « PayPal cross border consumer research 2015 », enquête réalisée entre septembre et octobre 2015 auprès de 23,354 adultes de 29 pays.

promeut l'idée d'une livraison gratuite (Amazon Premium, Amazon Prime Now, ... gratuites en contrepartie d'un abonnement annuel).

- Les retours

De même **la gestion des retours, et leur gratuité est un facteur incitatif important d'achat**. Ainsi, proposer au client une gestion simplifiée des retours devient une obligation pour l'e-commerçant, en particulier au regard des critères suivants :

- Le secteur d'activité :

Le textile et l'habillement sont directement concernés. Plus les produits sont chers, plus les taux de retours sont élevés, notamment dans la chaussure ou le prêt-à-porter. Certains produits spécifiques, comme les jeans, costumes ou vestes en cuir, connaissent des taux de retour élevés (de 15 à 25%). Par contre, les sites de ventes privées connaissent des taux de retour faibles (moins de 10%) et les parfums ou l'alimentaire, des taux de retours quasiment nuls.

- Le pays de destination :

Pour les pays hors UE se pose le problème des droits de douane, compliqués à récupérer, mais aussi du statut du produit retourné vis-à-vis de la douane française. Enfin, sauf s'il est massifié, le coût du transport retour correspond plus ou moins à celui du transport aller. Donc assez logiquement, **plus le pays est lointain, c'est à dire avec un coût de transport élevé, plus le risque financier lié aux retours est important**.

- Le produit lui-même :

Certains produits se prêtent mal à un retour. A titre d'exemple, les produits de décoration nécessitent du fait de leur fragilité un emballage spécifique. Comme nous le précise, l'un des e-commerçants rencontrés, « de nombreux produits s'endommagent durant le retour », parfois du fait d'un défaut d'emballage, d'où le choix souvent fait par l'e-commerçant d'abandonner le produit sur place, générant ainsi une perte totale (coût de fabrication, coût d'expédition, ...).

Certains e-commerçants ont donc décidé d'arrêter l'export de certaines typologies de produits du fait de coûts de logistique trop importants : c'est notamment le cas pour les marchandises de gros volumes (par exemple meubles). Lorsque le coût de transport retour devient prohibitif au regard du panier, **d'autres préfèrent rembourser le client sans rapatrier le produit**.

3.4. LES DIFFERENTES ORGANISATIONS LOGISTIQUES

Il est possible de découper la chaîne de l'export e-commerce en différents segments, présentés dans la figure ci-dessous (figure 16). La suite de ce rapport s'intéressera en particulier aux segments de la chaîne export e-commerce liés à la logistique pure, c'est-à-dire la préparation, le transport, le dernier kilomètre, l'éventuel flux retour.

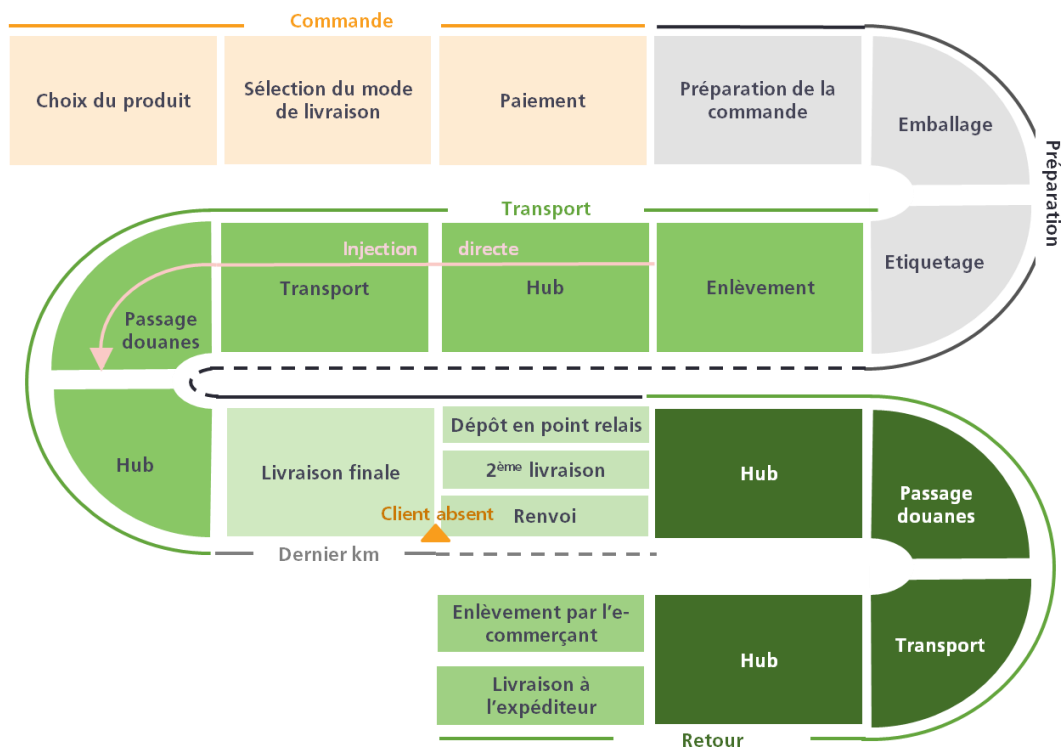


Figure 16 : Schéma des différentes étapes de la chaîne logistique e-commerce export (Source : PMP/Logicités)

Chez les petits et moyens e-commerçants exportateurs, la gestion des étapes de transport pur (en vert) est très souvent confiée à un tiers.

Deux grandes catégories de pratiques peuvent être observées : l'injection directe ou le recours à un opérateur de colis.

- Le recours à un opérateur de colis

La première solution, la plus communément utilisée par tous les petits e-commerçants en fonction de leur volume quotidien pour un pays donné, est de **contracter avec un opérateur du colis**, donc du réseau postal ou un expressiste / monocoliste, voire un réseau de points relais.

Dans ce cas, le schéma logistique est le suivant :

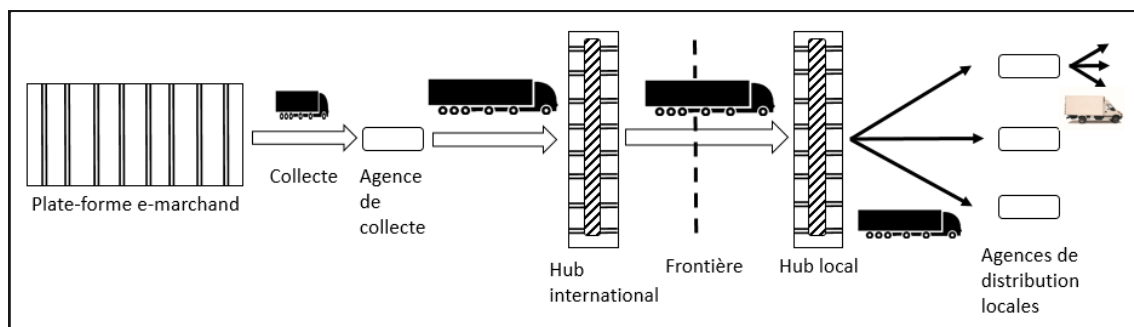


Figure 17 : Schéma de livraison vers un pays européen dans un réseau de distribution de colis (Source : PMP/Logicités)

Si l'e-commerçant propose plusieurs solutions de transport vers le pays concerné, par exemple un réseau colis standard, une solution express et une solution de points relais, il peut être amené à décliner plusieurs schémas de ce type en fonction de chaque solution proposée.

- L'injection directe

Les réseaux de transport sont à ce jour essentiellement des réseaux physiques nationaux, qui proposent souvent des offres internationales, à l'instar des expressistes. Ces réseaux sont organisés en points de collecte (les agences), hubs inter-régions ou inter-pays (parfois segmentés entre international routier et aérien), puis agences de distribution. Ces réseaux en étoile sont rarement des réseaux multi-pays. Les expressistes, par leur organisation puissante, disposent de réseaux dans tous les pays. Ce n'est pas encore le cas de GLS et Hermes, qui ont une présence encore partielle, même si leurs réseaux tendent à se développer.

Pour ce qui concerne le territoire français, la plupart des réseaux restent des réseaux nationaux, le « passage de la frontière » subsistant et nécessitant de faire appel à un autre réseau.

Cette logique de réseau national incite de nombreux e-commerçants à mettre en place des solutions de transport en injection directe. L'injection directe consiste à massifier des flux à partir d'un emplacement d'origine (par exemple un entrepôt e-commerce), à les acheminer directement vers le hub dans le pays de destination, et à utiliser un réseau de distribution local. Cette solution permet de réduire de façon considérable les prix du transport pour au moins deux raisons

- l'e-commerçant effectue directement la massification sans faire appel à un tiers (le réseau de colis) ;
- l'e-commerçant négocie localement le transport et peut ainsi mettre en concurrence différents réseaux de distribution présents dans le pays cible.

L'injection directe peut être schématisée de la façon suivante :

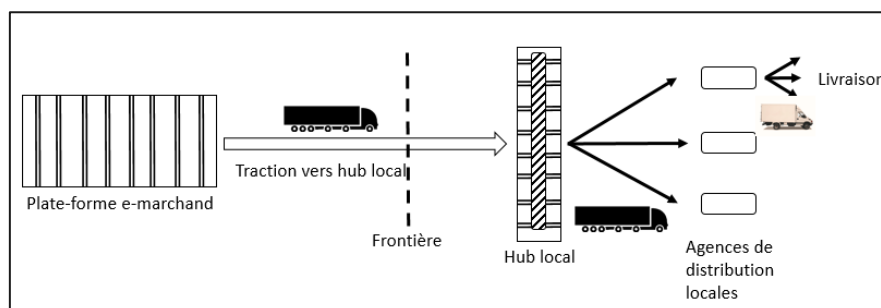


Figure 18 : Schéma d'injection directe vers un pays européen (Source : PMP/Logicités)

L'injection directe peut uniquement être pratiquée **dès l'existence d'un flux régulier vers un pays représentant quotidiennement (ou tous les deux jours au maximum) 2 à 3 palettes complètes et plus**. Si l'on considère, cette donnée étant extrêmement fluctuante, qu'une palette correspond à 50 colis, cela signifie que cette solution est envisageable pour au minimum 100 colis par jour vers un pays étranger, donc **de l'ordre de 25 000 colis par an**. Si

on se réfère aux chiffres de la FEVAD, **moins de 5% des e-commerçants français atteignent ce volume de commandes, on parle donc bien des gros sites e-commerce uniquement.**

Les grands e-commerçants font tous le choix de l'injection directe dès que le volume par pays concerné leur permet de mettre en place ce principe. Il s'applique à tous les pays européens mais peut aussi se décliner pour des flux plus lointains, en utilisant alors le fret maritime.

La mise en place d'une traction en injection directe permet de bénéficier de tarifs de livraison préférentiels

Les gros e-commerçants, par le volume qu'ils génèrent ou peuvent espérer générer dans un futur proche en exportant sur une zone définie, disposent d'un pouvoir de négociation important. Ils ont également nécessairement déjà mis en place des partenariats avec des transporteurs sur le marché national et des conditions négociées pouvant les aider à obtenir, dès le démarrage d'une activité sur un pays étranger, des conditions satisfaisantes.

Si le volume devient conséquent sur un pays donné, ils peuvent mettre en place des solutions de transport en injection directe, leur permettant d'acheter le transport aux conditions locales. En effet, dans certains grands pays européens comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, les solutions locales de livraison sont commercialisées à des prix inférieurs à la France ; cette différence peut, dès un volume minimum atteint, permettre de compenser une partie du prix d'acheminement vers le pays.

Les opérateurs impliqués sont de deux types :

- pour la traction, il s'agit d'un transporteur de groupage international ayant mis en place des lignes quotidiennes vers le pays concerné. Les principaux transporteurs au départ de la France sont DB Schenker, Kuhne + Nagel, Dachser, Heppner, Geodis, etc. ;
- l'opérateur local est un spécialiste local de la distribution de colis au particulier. A titre d'exemple, une solution d'injection directe vers l'Italie pourra permettre d'injecter sur le réseau local de BRT ou SDA. En Espagne, l'e-commerçant pourra choisir Correos, mais aussi Seur, ASM, ou Celeritas. Chaque pays européen dispose d'une offre locale de transport de colis avec 2 à 5 opérateurs majeurs qui seront dans ce cas mis en concurrence.

Dans les faits, la majorité des acteurs n'élabore pas de stratégies particulières et répondent aux demandes au cas par cas : Il s'agit souvent de reproduire un schéma logistique connu, en étendant la solution logistique sélectionnée pour la France aux envois à l'export.

Ainsi, dans de nombreux entretiens menés, le « réflexe », une fois la demande d'acheminement d'un client étranger reçue, consiste à **se tourner en priorité vers l'acteur qui gère les flux existants nationalement** (souvent La Poste pour les plus petits acteurs).

Cet acteur peut également être un prestataire logistique intégré (tel Viapost), si l'entreprise a fait le choix de l'externalisation logistique pour l'activité BtoC France. De cette façon, l'e-commerçant possède un pouvoir de négociation non négligeable pour étendre le périmètre sous-traité et y intégrer l'activité export. Le passage par un unique prestataire représente une

solution comportant de nombreux avantages, tant au niveau des développements du Système d'Information nécessaires à l'instauration de la solution (qui restent relativement identiques, à l'inverse lorsqu'une nouvelle offre est choisie, la mise en place d'évolutions SI spécifiques est très souvent nécessaire), qu'au niveau du règlement des litiges, et des services complémentaires proposés (suivi, SAV, service client).

Ces différents modèles logistiques peuvent ainsi cohabiter : Un e-commerçant peut par exemple générer des volumes importants en injection directe sur de la livraison standard et proposer une solution express, qui sera réalisée suivant le premier schéma (contractualisation avec un opérateur proposant une solution intégrée), correspondant à des petits volumes.

Dans les faits, on observe différents degrés d'externalisation des segments de la chaîne logistique export, certains e-commerçants continuant de garder la main sur certaines activités, par exemple :

- chez les e-commerçants faisant état de flux réduits, c'est notamment la préparation du colis ou encore l'enlèvement (qui devient un transport vers un hub) qui restent internalisés ;
- chez les majors de l'e-commerce, le développement de compétences en matière de transport conduit parfois à une internalisation progressive de l'ensemble des segments.

Bien que les e-commerçants français soient en très forte majorité de petites structures, plus de la moitié d'entre eux réalisent déjà des ventes à l'export.

Néanmoins, le poids de l'export dans le CA e-commerce des acteurs reste faible pour une grande majorité d'entre eux (53% réalisent moins de 5% à l'export d'après enquête en ligne PMP), notamment au regard des moyennes européennes. En outre pour les petites structures les ventes à l'export sont majoritairement réalisées en Belgique qui présente des facilités linguistiques, juridiques, réglementaires et logistiques pour un e-commerçant français et dont les consommateurs sont très matures quant à l'achat on-line sur des sites étrangers, illustrant un manque de maturité.

Si le e-commerce transfrontière présente des opportunités de développement significatives en Europe mais également dans le monde, il suppose néanmoins de maîtriser un certain nombre de compétences.

Les principaux besoins des e-commerçants français concernent d'une part la langue, qui freine le développement du e-commerce transfrontière, de très nombreux sites marchands français n'étant pas traduits, d'autres part les compétences relevant de la logistique, celle-ci pouvant présenter un risque financier important si elle n'est pas maîtrisée :

- Prise en compte des pratiques locales d'achat (mode de paiement ou de retrait des colis) et de leur impact sur la livraison,
- Gestion des retours
- Maîtrise du coût de livraison (et de retour de la marchandise le cas échéant)

Si certaines de ces compétences peuvent être développées en interne, et nécessitent de se former, d'autres au contraire demandent des capacités techniques et des infrastructures adaptées : c'est en particulier le cas du segment logistique. De fait, ce sont les plus petits e-commerçants qui sont les plus concernés par ces différents besoins.

De plus, de nombreux éléments de l'expérience client ayant trait à la logistique arrivent en tête des préoccupations du consommateur final (et notamment le prix) ce qui la rend d'autant plus critique pour l'e-commerçant dans un marché mondialisé dans lequel il est en concurrence avec à la fois des e-commerçants locaux et des enseignes physiques.

Ainsi, parmi les e-commerçants, deux postures opposées vis-à-vis du développement d'une activité export e-commerce se dégagent ; elles dépendent notamment de la connaissance et des compétences de l'e-commerçant en matière d'export, de la typologie de produits traités et des pays d'exportation :

- **une posture offensive** adoptée par ceux ayant pour objectif clair de se développer à l'international et qui réussissent à mettre en place des stratégies variées pour arriver à atteindre cet objectif : passage par une marketplace, développement d'un réseau de distribution physique international s'appuyant sur des partenaires locaux, , etc. ;
- **une posture opportuniste** adoptée par ceux n'ayant pas de stratégie de développement à l'export mais qui reçoivent des sollicitations de clients situés à l'étranger et décident d'y répondre.

Plusieurs solutions peuvent être exploitées par le e-commerçant pour assurer la livraison export : l'injection directe, le recours à un monocoliste ou à un expressiste. Ces différentes solutions, proposées par des acteurs distincts, présentent des caractéristiques, des tarifs et une qualité de service différents.

Quelques interrogations subsistent alors :

- La faiblesse relative des exportations e-commerce françaises s'explique-t-elle par l'accès des e-commerçants de ces pays à une offre logistique différente ? Ou y a-t-il d'autres causes qui entrent en jeu ? Quel est l'importance de la logistique parmi l'ensemble des facteurs de difficultés à l'export ?
- L'offre proposée varie-t-elle en fonction des profils d'e-commerçants ?
- Dans quelle mesure les e-commerçants peuvent-ils accéder à une offre correspondant à leurs besoins ?
- Si non, quels sont les besoins qui restent non couverts et comment cela influence la stratégie logistique et plus généralement la stratégie export mise en place par les e-commerçants ?

Dans la partie suivante, **l'étude s'intéresse au marché de la livraison, à ses acteurs, et aux offres développées, en particulier à destination des petits et moyens e-commerçants souhaitant exporter leurs marchandises vers de nouveaux marchés.** Dans une troisième partie, l'étude se concentre sur les freins rencontrés par les e-commerçants et sur les stratégies logistiques mises en place.

PARTIE 2 : EN FRANCE, LE MARCHÉ DE LA LIVRAISON EXPORT CONNAIT DE PROFONDES TRANSFORMATIONS

Cette partie s'appuie à la fois sur un travail de revue de littérature, complété par une analyse des données de l'enquête en ligne menée entre Septembre et Novembre 2016 (voir détails en annexe) et des 21 entretiens auprès de e-commerçants menés entre Juillet et Octobre 2016. Les citations issues des entretiens sont anonymes et restituées en italique, entre guillemets.

Le développement du e-commerce engendre une augmentation importante du volume de colis expédiés. Ainsi, la livraison B2C e-commerce devient progressivement une part significative de l'activité de l'ensemble des acteurs de la livraison, qui développent des offres adaptées, notamment à l'export.

Ces offres peuvent être rassemblées en quatre catégories bien distinctes :

- les **offres de livraison dites « classiques »**, portées en particulier par les **acteurs postaux nationaux** tels La Poste ;
- les **offres express**, développées par des **acteurs privés internationaux**, spécialistes de l'export ; il faut toutefois mentionner que les **acteurs de l'express** proposent également en complément de leur offre express des **offres standards**, qui se rapprochent ainsi en terme de service de la première catégorie.
- les **offres de livraison au départ des points relais** ;
- les **nouvelles offres de livraisons**, provenant de **grossistes, comparateurs ou intégrateurs de solutions** ;

Ces différents types d'offres sont partiellement ou en totalité portées par **différentes familles d'acteurs** (voir figure 19) :

- les **places de marché**, qui interviennent principalement sur les premiers segments de la chaîne logistique : sélection du mode de livraison, paiement de la commande, ... même si l'offre en services complémentaires (y compris logistiques) se développe de plus en plus ;
- les **acteurs du colis** (B2B, B2C, expressistes, acteurs postaux) : ces acteurs interviennent sur **plusieurs segments de la chaîne logistique export** et apportent de ce fait une offre composée de nombreux services, adaptés à différentes typologies de clients ;
- les **prestataires logistiques** : ces acteurs sont spécialistes du segment B2B et sont capables d'offrir une offre intégrée (depuis la gestion du stock jusqu'à la livraison) ou segmentée (comme c'est le cas de l'injection directe par exemple) ;
- les **solutions premier ou dernier kilomètre** : ces solutions sont globalement récentes et portées par de nouveaux acteurs ;

Ainsi, l'ensemble de l'offre de livraison est caractérisé par son **évolution rapide**, afin de s'adapter à la croissance du marché du colis transfrontière, mais aussi à la diversité des acteurs.

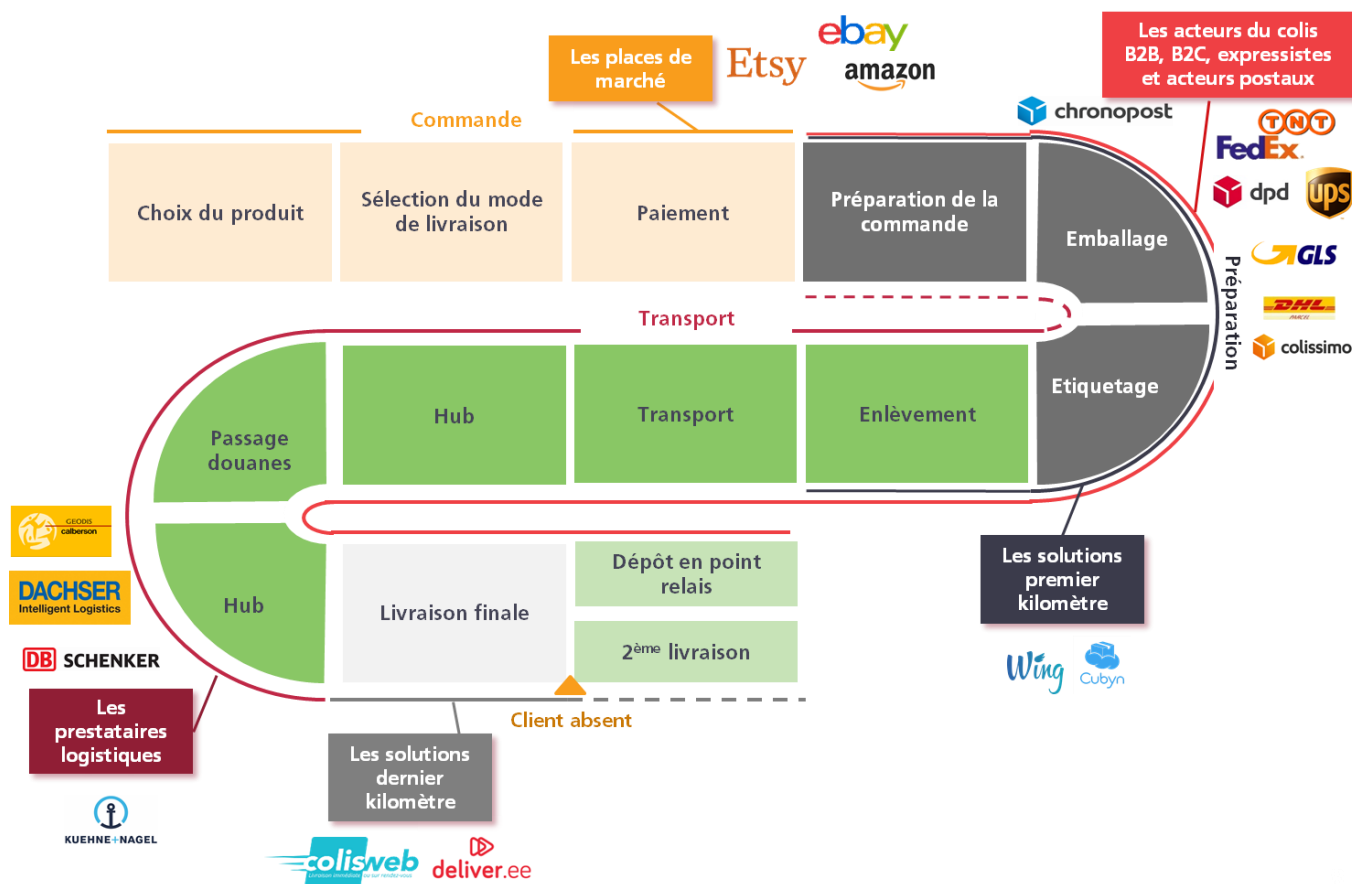


Figure 19 : Positionnement des différents acteurs sur la chaîne logistique export (Source : PMP/Logicités)

Souvent positionnés sur les marchés correspondant aux grands e-commerçants, les opérateurs semblent clairement développer une stratégie visant à capter le marché des petits et moyens e-commerçants.

Les raisons sont souvent multiples :

- le segment des petits e-commerçants est un segment de croissance ;
- il permet de dégager des marges plus élevées, dans un secteur très concurrentiel marqué par une tendance à la baisse des prix : les principaux sites e-commerce usent de leurs volumes pour négocier les tarifs de livraison assez bas pour leur permettre d'offrir celle-ci à leurs clients alors que les plus petits e-commerçants utilisent massivement les offres de La Poste et n'accèdent pas à des remises : le coût du transport varie très fortement en fonction des volumes exportés. Ainsi, le segment e-commerce représenté par les plus petits acteurs (15% du CA) est considéré comme porteur des meilleures marges, même si les volumes unitaires restent faibles ;

- le marché des gros e-commerçants est déjà saturé.

Ce marché des petits et moyens e-commerçants, du fait de profils et de besoins particuliers, permet aussi **l'émergence d'offres nouvelles**.

Ainsi, on observe aujourd'hui une modification de l'offre et des services proposés par les acteurs historiques de la livraison, qui développent progressivement des offres adaptées aux plus petits acteurs.

D'autres acteurs, souvent nouveaux, viennent compléter l'offre existante en développant des services spécifiques, souvent positionnés sur des segments précis de la chaîne logistique export, qui cristallisent les difficultés des petits acteurs : c'est par exemple le cas de la collecte (appelée également enlèvement ou premier kilomètre).

1. LE GROUPE LA POSTE, UNE OFFRE MULTIPLE, EVOLUTIVE ET PREPONDERANTE



L'opérateur postal occupe logiquement une place prépondérante, comme dans la plupart des pays, la distribution du colis. L'e-commerce devrait rapidement constituer le principal marché de La Poste, pour le secteur du colis avec 50% de l'activité, selon La Poste³⁸.

Le nombre de colis « classiques » distribués par La Poste en 2015 est de 274 millions³⁹, en progression de 1,86% par rapport à 2014. Ce chiffre intègre le colis national et international. **Ce taux de croissance reste faible au regard de l'évolution du marché du colis.** La croissance de l'e-commerce, d'environ 14% par an en France et la diminution régulière du prix du panier moyen d'environ 5% par an laisse penser que **le volume de colis augmente chaque année d'environ 19%**. La part de marché du Groupe La Poste diminue donc, malgré la bonne santé retrouvée et un taux de croissance de 1,6% en 2015 (activité colis).

Elle reste toutefois, pour ce qui concerne le colis, extrêmement importante par rapport à celle de l'opérateur postal dans la plupart des pays européens. Dans le cadre des entretiens conduits, PostEurop indiquait à ce propos que, **dans de nombreux pays membres de cette association, la part de marché de l'opérateur postal national n'atteint sur le segment du colis que 10 à 20%**. Elle est au-delà de 60% en France. L'étude de benchmark effectué sur 3 pays européens voisins (la Belgique, l'Allemagne et le Royaume-Uni) montre également que le poids de l'opérateur postal en charge du service universel sur le marché du colis est plus important en France que dans les autres pays analysés. Certains interlocuteurs rencontrés lors de cette étude parlent de situation de « monopole ». Bien évidemment, ce terme est inexact au regard de la concurrence existante dans le secteur, il s'agit plutôt d'une position prépondérante.

La Poste dispose toutefois d'un **avantage majeur sur ces concurrents** rappelé par la plupart des acteurs interrogés : **la couverture géographique du réseau de bureaux de Poste**, cette situation se retrouvant dans les autres pays étudiés.

³⁸ Document de référence 2015 Groupe La Poste

³⁹ Document de référence 2015 Groupe La Poste

1.1. PRESENTATION DES ENTITES DE LA POSTE

Le groupe La Poste est organisé en cinq branches distinctes (détaillées dans la figure ci-dessus) dont deux ont une activité en lien avec l'export de colis, depuis la France : Services-Courrier-Colis et Geopost.

Ces deux branches concentrent différentes entités (ou marques). Parmi elles, nous nous intéresserons en particulier aux entités présentes sur le marché de l'export de colis depuis la France, c'est-à-dire :

- La branche **Services-Courrier-Colis (48,6% du CA du groupe)**, qui comprend notamment les entités suivantes :
 - o **La Poste**, acteur postal national, proposant des offres à destination des petits expéditeurs ;
 - o **Asendia**, joint-venture entre le groupe La Poste et Swiss Post, proposant des offres de livraison à destination de la France et de la Suisse ;
 - o **Viapost, prestataire logistique** du groupe, intervenant dès la gestion de stock, jusqu'à la livraison finale, y compris à l'international, par l'intermédiaire d'autres entités du groupe.
- La branche **Geopost (24,3% du CA du groupe)**, et son réseau **DPD group** :
 - o **DPD et Chronopost** (au départ de France), offres de livraison au départ de France, s'appuyant sur le réseau DPD ;
 - o **SEUR**, prestataire de livraison en Espagne ;
 - o **Interlink Express**, prestataire de livraison au Royaume-Uni ;
 - o **Pickup**, réseau européen de point relais et consignes de retrait.

L'ensemble des entités citées fait l'objet d'une description plus large en Annexe 2.

Geopost est ainsi le 2^{ème} opérateur européen de livraison de colis express, après DHL, avec **11% de part de marché**. La branche réalise aujourd'hui 78% de son chiffre d'affaires hors de France (3,8 milliards €) et distribue environ 1 milliard de colis par an.

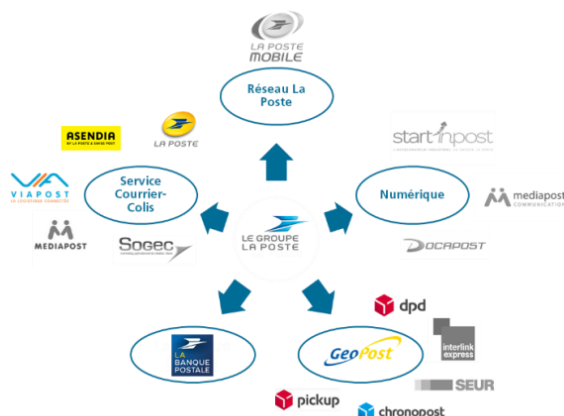


Figure 20 : Branches et entités du groupe La Poste
(Source : PMP/Logicités, d'après <http://legroupe.laposte.fr/profil/le-groupe-en-bref/l-essentiel>)

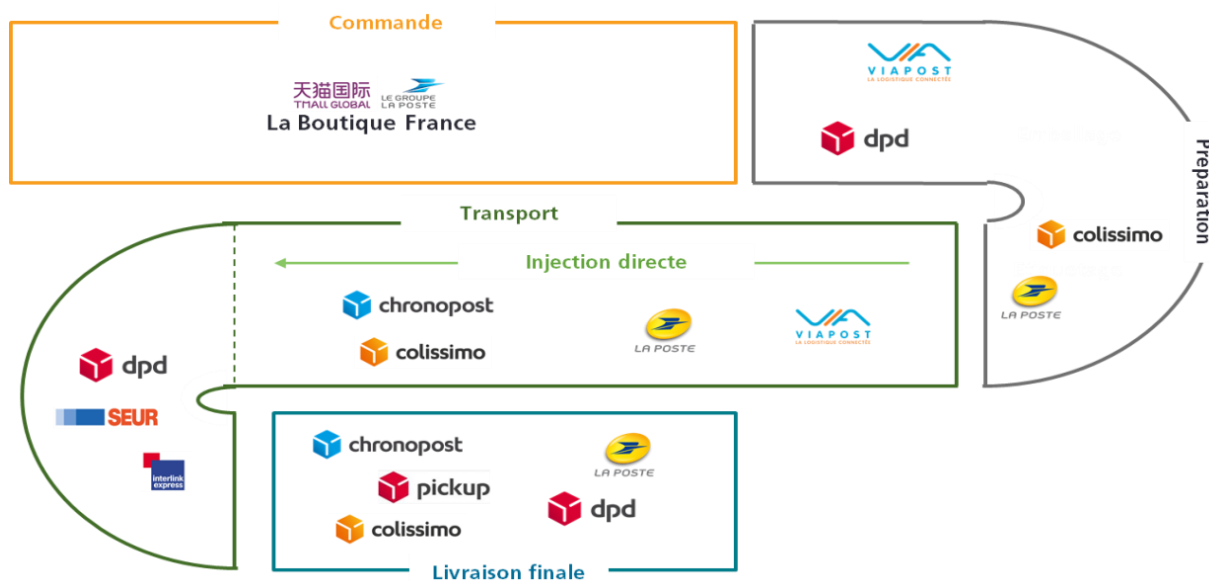


Figure 21 : Positionnement des différentes entités sur la chaîne logistique export (Source : PMP/Logicités)

A travers ces différentes branches et entités, **le groupe La Poste a construit progressivement un positionnement sur l'ensemble de la chaîne logistique export** grâce à la mise en place de différents réseaux et offres (figure 21).

1.2. PRESENTATION DE L'OFFRE PROPOSEE PAR CES DIFFERENTES ENTITES

L'offre du groupe La Poste est multiple, évolutive et s'adresse à toutes les catégories d'e-commerçants. Elle est la résultante des énormes efforts entrepris par le groupe afin de consolider sa place sur son marché national et de lui donner une dimension européenne, que très peu d'opérateurs postaux peuvent prétendre atteindre.

Nous détaillerons ci-après les différentes composantes de l'offre du groupe La Poste, en fonction des entités auxquelles elles se rattachent : La Poste, Asendia, Chronopost et DPD.

Produits et services Lettre


	Destination	Tarification	Contenu de l'offre				Livraison
			préparation	enlèvement	suivi	retour	
Lettre prioritaire internationale	UE + Suisse	Max 2kg, 5 tranches	✗	✗	En option vers 20 destinations : + 3,20 € à l'unité	✗	domicile
	Monde	Max 3kg, 6 tranches	✗	✗		✗	domicile
Paquet prioritaire international	Monde	Max 2kg, 7 tranches	✗	✗		✗	domicile
Valeur déclarée internationale	UE	Max 2kg, 5 tranches	✗	✗	✗	✗	domicile contre signature
	Monde sauf certaines destinations non précisées	Max 3kg, 6 tranches	✗	✗	✗	✗	domicile contre signature
Lettre recommandée internationale	UE (28 pays)	Max 2kg, 7 tranches	✗	✗	✓ vers 15 pays	✗	domicile contre signature
	Monde	Max 2kg, 8 tranches	✗	✗	✓ 5 pays	✗	domicile contre signature
Paquet recommandé international	Monde	Max 2kg, 7 tranches	✗	✗	✓ 20 pays	✗	domicile contre signature

Tableau 1 : Présentation des offres service universel distribuées par La Poste (hors Colissimo)


	Destination	Tarification	Contenu de l'offre				Livraison
			préparation	enlèvement	suivi	retour	
Lettre suivie internationale	UE	Max 2kg, 5 tranches	✗	✗	✓	✗	domicile
	Monde	Max 3kg, 6 tranches	✗	✗	✓ vers 20 pays	✗	domicile
Affranchissement chrono express documents	UE	Max 3kg, 6 tranches	✗	✓	✓	✗	domicile
	Monde		✗	✓ 11 €	✓	✗	domicile
Affranchissement chrono express marchandises	UE	Max 30kg, 60 tranches	✗	✓	✓	✗	domicile contre signature
	Monde	Max 30kg, 60 tranches	✗	✓	✓	✗	domicile contre signature
emballage prêt à expédier chrono express	UE	Max 5kg, 3 tranches	✓	✓	✓	✗	domicile contre signature
	Monde	Max 5kg, 3 tranches	✓	✓	✓	✗	domicile contre signature
Profil Delivengo « Suivi »	Monde (190 pays)	Max 2kg	✗	✓	✓	✗	domicile
Profil Delivengo « Prio »	Monde (190 pays)		✗	✓	✗	✗	domicile

Tableau 2 : Présentation des offres hors service universel La Poste

Les offres commercialisées par La Poste se décomposent en 11 déclinaisons pouvant être rassemblées en deux groupes distincts :

- **Les offres relevant du service universel :**

Elles s'adressent aux expéditeurs de petits colis (moins de 20kg) et offrent une qualité de service standard : la préparation de l'envoi, l'enlèvement sont laissés à l'expéditeur (qui doit venir déposer les colis au guichet d'un bureau de poste), il n'y a pas de

service retour prévu. Le suivi est limité aux offres recommandées, vers certains pays uniquement (15 seulement).

Parmi les acteurs du e-commerce auxquels nous nous intéressons, ces offres s'adressent aux expéditeurs gérant de faibles volumes d'envoi, des petits colis et ayant fait le choix d'une qualité de service standard.

- **Les offres ne relevant pas du service universel :**

Cette seconde famille d'offres s'adresse à une plus grande variété de profils d'expéditeurs : les colis traités peuvent aller jusqu'à 30kg, certains services comprennent des emballages prêts à expédier, un enlèvement à domicile, un suivi des expéditions, etc. La qualité de l'offre répond mieux aux besoins qu'affichent les e-commerçants, cependant il n'existe toujours pas de service retour intégré et les tarifs sont relativement élevés.

Cette offre s'adresse en priorité à des expéditeurs occasionnels, souhaitant faire parvenir tout type de colis avec une bonne qualité de service. Elle convient par exemple aux e-commerçants traitant des paniers de valeur assez élevée, souhaitant envoyer occasionnellement des colis à des clients domiciliés hors de France.

Au vu des prix publics affichés (cf benchmark en annexe) , déclinés en différentes tranches (dont le nombre peut aller de 3 à 60), **cette offre ne peut pas répondre aux demandes de petits e-commerçants (n'ayant pas toujours accès à des remises) souhaitant développer une activité régulière d'export de marchandises de faible valeur.**

- **L'offre développée par Asendia (Profil Delivengo)**


	Destination	Tarification	Contenu de l'offre				Livraison
			préparation	enlèvement	suivi	retour	
Profil Delivengo « Suivi »	Monde (190 pays)	Max 2kg	✗	✓	✓	✗	domicile
Profil Delivengo « Prio »	Monde (190 pays)		✗	✓	✗	✗	domicile

Tableau 3 : Présentation de l'offre Delivengo Profil

Cette offre s'appuie sur le paquet international de la poste mais permet, grâce à **Delivengo profil**, accessible à partir d'un certain volume journalier expédié (aujourd'hui 30 colis/jour mais prochainement 8 colis/jour), de bénéficier de remises et d'un service « business » :

- 1 interface de gestion (type Expedito de Colissimo)
- Génération d'étiquettes avec ou sans suivi
- Collecte quotidienne (incluse dans les tarifs, fonction du lieu),
- 2 modes livraison :
 - Rapide : J+3 à J+8 selon le pays de destination

- Economique : au-delà de J+8
- Livraison : uniquement boîte à lettres
- Tracking de bout en bout sur une vingtaine de destinations
- Tarifs dépendant de la volumétrie
- Pas de retour ;

Cette offre lancée en 2016 s'adresse avant tout aux e-commerçants en proposant des solutions de livraison peu coûteuses (tarifs inférieurs à Colissimo), spécialement adaptées aux volumes d'envoi réguliers, relativement légers (moins de 2kg) et de faible valeur. Cette offre comprend l'enlèvement et le suivi (optionnel) de la marchandise. Elle permet de livrer dans la plupart des pays, avec des délais relativement courts.

- L'offre Colissimo est en pleine mutation









colissimo	SU	Mode de commercialisation	Destination	Tarification		Contenu de l'offre				Livraison
				Poids	Destination	préparation	Enlèvement	suivi	retour	
International	✓ <20kg		UE + Suisse	Max 30kg, 6 tranches			non		✗	domicile contre signature
			Monde sauf certaines destinations non précisées	Max 20kg, 60 tranches	3 zones		✗	uniquement vers certaines destinations uniquement	✗	domicile contre signature
Colissimo Prêt-à-envoyer Monde	✓ <20kg		Monde	Max 7kg, 2 tranches	2 zones	✓	✗	uniquement vers certaines destinations non précisées	✗	domicile contre signature
Domicile	✗	 	UE et Monde	Poids volumétrique Max 30kg, 15 tranches	3 zones	✗	✗	✗	offre colissimo retour en bureau de poste	domicile (signature en option sur UE uniquement)
Point Retrait	✗	 	UE	Poids volumétrique Max 30kg, 15 tranches	3 zones	✗	✗	✗	offre colissimo retour en bureau de poste	Bureau de poste, relais
Expert	✗	 	UE et Monde	Poids volumétrique Max 30kg, 15 tranches	6 tranches	✗	✗	uniquement vers certaines destinations non précisées	offre colissimo retour en bureau de poste	domicile contre signature

Tableau 4 : Détail de l'offre Colissimo (Source : information site La Poste)

L'offre Colissimo se décompose en deux catégories, relevant ou non du service universel :

- L'offre relevant du service universel (envois inférieurs à 20kg) est distribuée en bureaux de poste, le client dépose ainsi directement son colis au guichet ;
- L'offre disponible en ligne (<https://www.colissimo.entreprise.laposte.fr>) se décline en différentes variantes Europe et Monde, avec ou sans signature, à domicile ou en point relais. Dans ce cas, le client peut également avoir recours à un enlèvement des colis à l'adresse de son choix. Cette option supplémentaire doit faire l'objet d'un contrat spécifique pour la collecte, facturée en sus. L'offre s'accompagne d'outils permettant une gestion à domicile de l'envoi : des solutions d'affranchissement en ligne, une machine à

affranchir. Des options et offres complémentaires sont proposées : Colissimo retour (depuis les bureaux de poste), assurances, avis de réception, suivi vers certaines destinations, etc. Cette offre a ainsi fortement évolué et s'est enrichie sur les dernières années, notamment grâce au digital.

L'offre Colissimo Europe (Domicile et Point retrait) s'appuie sur les réseaux :

- DPD, ainsi le service Predict est par exemple disponible (outil de suivi pour le client qui peut suivre et reprogrammer sa livraison, et modifier ses informations à tout instant) ;
- Bpost, pour assurer la livraison en Belgique ;
- Seur en Espagne ;
- Post AG en Autriche ;
- Chrono PT au Portugal.

L'offre Colissimo, dans sa nouvelle version, **est destinée aux e-commerçants de toute taille, et donc notamment aux petits e-commerçants dont elle est au final la principale solution**. L'objectif annoncé est « *de multiplier par trois l'activité export entre 2014 et 2020* ». En particulier, **Colissimo entend offrir des « options clés en main pour les petits e-commerçants »** : pas de développement nécessaire à faire sur son site, une offre accessible dès le 1^{er} colis (pas de restriction de volume minimal), outils de gestion tels Coliship (affranchissement, gestion de carnet d'adresses, édition d'étiquettes, etc), service client. Dans sa formule 2016, l'offre s'accompagne d'un guide export complet, présentant pays par pays les contraintes douanières et réglementaires, les délais, les options disponibles.

Les deux activités (« *export entreprise* » et « *guichet export* ») « *arrivent aujourd'hui à équilibre, gérant respectivement 4 millions de colis chacune* ».

Pourtant, **il reste encore une harmonisation à conduire sur les informations communiquées au travers des différents sites internet :**

- Les offres présentées sur le site de La Poste ne portent pas la même dénomination que celles du site Colissimo : alors que le site de La Poste présente encore les offres « Colissimo International », les « options Colissimo International » et l'offre « Colissimo prêt-à-envoyer », celui de Colissimo ne mentionne que les offres Domicile (avec ou sans signature), Point Retrait et Retour.
- Les offres « Expert » et « Access » qui sont normalement remplacées par « Domicile » continuent à être mentionnées sur les documents de communication de l'offre sur le site de La Poste.
-

- Les offres Chronopost et DPD s'adressent principalement aux gros e-commerçants

Le groupe La Poste propose également des offres de livraison transfrontière via sa branche Geopost, commercialisées sous les entités :

- o Chronopost (voir tableau ci-après), qui propose des offres express dans le monde ciblant prioritairement les e-commerçants expédiant entre 1 et 200 colis mensuels ;





chronopost	Mode de commercialisation	Destination	Tarification	Contenu de l'offre				Livraison
				préparation	Enlèvement	suivi	retour	
Chrono Express		Monde	poids volumétrique	Emballage Prêt à expédier disponibles	✓	✓		tous
Point ChronoRelais		Monde		Emballage Prêt à expédier disponibles	✓	✓		Point Relais
Chrono Classic		Monde	de 0 à 10kg, tranches de 1kg	Emballage Prêt à expédier disponibles	✓	✓	option Zengo (produits high tech)	tous
Chrono Premium		Monde	poids volumétrique	Emballage Prêt à expédier disponibles	✓	✓		tous

Tableau 5 : Détail de l'offre Chronopost (source : site chronopost)

- o DPD, acteur historiquement tourné vers les solutions B2B qui propose aujourd'hui des solutions de livraison B2C à l'international (Predict, Relais, Classic Europe, Classic Intercontinental) pour les gros acteurs (flux supérieurs à 200 colis mensuels). La logique de cet acteur consiste à développer « *des offres sur mesure* » s'adaptant à l'ensemble des besoins exprimés. De fait, la clientèle cible reste « *les plus gros e-commerçants* ».

1.3. FORCES ET FAIBLESSES DE L'OFFRE DU GROUPE LA POSTE

L'offre de livraison transfrontière du groupe La Poste présente des atouts incontestables, mais aussi des risques qu'il convient de mentionner.

Ses principales forces sont les suivantes :

- Une infrastructure permettant un accès facilité à l'offre grâce à l'existence d'un maillage très fin du territoire pour la gestion de la collecte. De nombreux petits e-marchands interrogés ont d'ailleurs confirmé que La Poste est le partenaire naturel pour l'e-commerce transfrontière du fait de la présence locale du bureau de poste. La Poste dispose en effet d'une multitude de points de collecte sur le territoire. Les petits e-marchands peuvent ainsi sans difficulté déposer quotidiennement leurs colis ou faire organiser un service de collecte, parfois commune avec celle du courrier : Le groupe La Poste dispose ainsi de 9 254 bureaux de poste. Ce maillage du territoire est complété par le réseau Pickup, premier réseau de points relais en France avec 7800 emplacements. De nouveaux points de contact viennent compléter cette offre très étendue : les pickup stores (dont le premier a été ouvert en septembre 2016, dans la région parisienne) et les consignes, actuellement essentiellement positionnées en Ile-de-France.

- Une offre Colissimo avec une couverture internationale très large : 80 pays, avec suivi. Et engagement de délai sur 26 destinations.
- une offre Colissimo Europe en mutation rapide, qui prend en compte les besoins des consommateurs des différents pays cible et une intégration informatique des données de suivi colis (généralisation du système Predict) ;
- des offres express (Chronopost) et petit paquet postal correspondant à des besoins spécifiques dans l'e-commerce transfrontière ;
- une offre développée par Asendia correspondant aux besoins des e-commerçants moyens à gros, souhaitant acheminer des marchandises de faible volume et faible valeur à l'international ;
- un réseau européen structuré qui fait de DPD le second acteur européen du colis après DHL. La puissance de DPD en fait un acteur important et un partenaire de nombreux moyens et gros e-marchands, sur un marché très concurrentiel.



Figure 22 : Trois catalogues accessibles de présentation des tarifs 2016

Toutefois, l'offre du groupe La Poste présente certaines faiblesses, qui peuvent devenir à terme des risques :

- Une offre en bureaux de poste qui, bien qu'adaptée aux petits e-commerçants, reste encore peu lisible :
 - une offre trop peu lisible : le e-commerçant doit de lui-même s'orienter dans la globalité de l'offre à destination des professionnels qui est multiple et complexe ;
 - l'information est disséminée sur différents sites et différents catalogues⁴⁰ (présentés en figure 22) ;

⁴⁰ Le catalogue « Principaux tarifs au départ de France Métropolitaine à compter du 1^{er} mai 2016 », accessible via le site La Poste, espace professionnels, le catalogue « Tarifs 2016, Courier Colis Entreprise, Principaux tarifs au départ de France Métropolitaine au 1^{er} Janvier

- **l'information sur les taux de remise** pratiqués **n'est pas toujours facilement accessible**⁴¹ : alors que Chronopost affiche des taux de remise « de 10% accordés à partir de 4 envois par mois », « de 20% pour 10 à 19 envois », et ainsi de suite, Colissimo ne communique pas pour l'instant sur des taux de remise à partir de seuils d'envois ;
- les offres proposées à cette clientèle de petits professionnels comprennent un **accompagnement encore limité** : pas toujours de conseiller attiré, peu d'informations en bureau de poste, pas d'appui ni d'apport d'expertise dans le développement de l'export, pas de fidélisation ;
- **La Poste a fait évoluer son offre dernièrement afin de répondre plus spécifiquement aux besoins de la livraison e-commerce** :
 - DPD propose une offre très complète, avec une large palette de services et à des coûts compétitifs, dans une logique de sur-mesure. Cependant, celle-ci s'adresse en premier lieu aux acteurs générateurs de flux B to B, dont plutôt des flux multi-colis (plusieurs colis par expédition) et aux plus gros e-commerçants. Toutefois, DPD est d'abord un réseau d'acteurs nationaux du transport : Sa part de marché est hétérogène suivant les pays. Elle est très élevée en Allemagne mais plus faible en Belgique. Ainsi, les gros e-marchands peuvent choisir DPD dans certains pays et pas dans d'autres.
 - **Chronopost porte une offre particulièrement adaptée aux envois B2C e-commerce**, mais celle-ci reste chère et limitée de fait, aux expéditeurs gérant de gros volumes qui sont les seuls à même de négocier les prix ;
 - **L'offre Colissimo**, ouverte à tous les profils d'e-commerçants a évolué ces dernières années pour s'adapter aux besoins export des e-commerçants, tant en termes de services proposés qu'en termes de tarifs (avec Colissimo Europe notamment) ; l'offre peut être encore étendue (retour sur 20 pays ; Colissimo Europe de 6 à 15 pays pour fin 2016) et les possibilités de remises plus visibles en réseau pour être accessibles aux petits e-commerçants.
 - Enfin, **l'offre développée par Asendia apporte une réponse pertinente** à ces différentes faiblesses mais n'est pour l'instant pas encore accessible aux plus petits acteurs (minimum de 30 envois/jour), celle-ci va cependant évoluer prochainement afin d'être proposée dès un seuil de 8 colis/jour (Janvier 2017) ;
- **Des organisations distinctes, qui entrent parfois en concurrence, rendant l'offre assez peu lisible pour un client professionnel** (sites internet distincts, pas de récapitulatif du panel d'offres en fonction de critères d'envois).

2016 » accessible depuis La Poste Solution Business, le catalogue « Principaux Tarifs colis départ de France métropolitaine, 1^{er} mai 2016 » accessible via le site colissimo

⁴¹ Selon visites client mystère réalisées par PMP sur septembre 2016

1.4. ADEQUATION DE L'OFFRE DU GROUPE LA POSTE AU REGARD DES BESOINS EXPRIMES PAR LES E-COMMERÇANTS

Le groupe La Poste, en plus d'être l'acteur prépondérant de la livraison de colis en France, a pris une position européenne en étant présent dans la plupart des pays, avec un réseau constitué d'acteurs nationaux puissants.

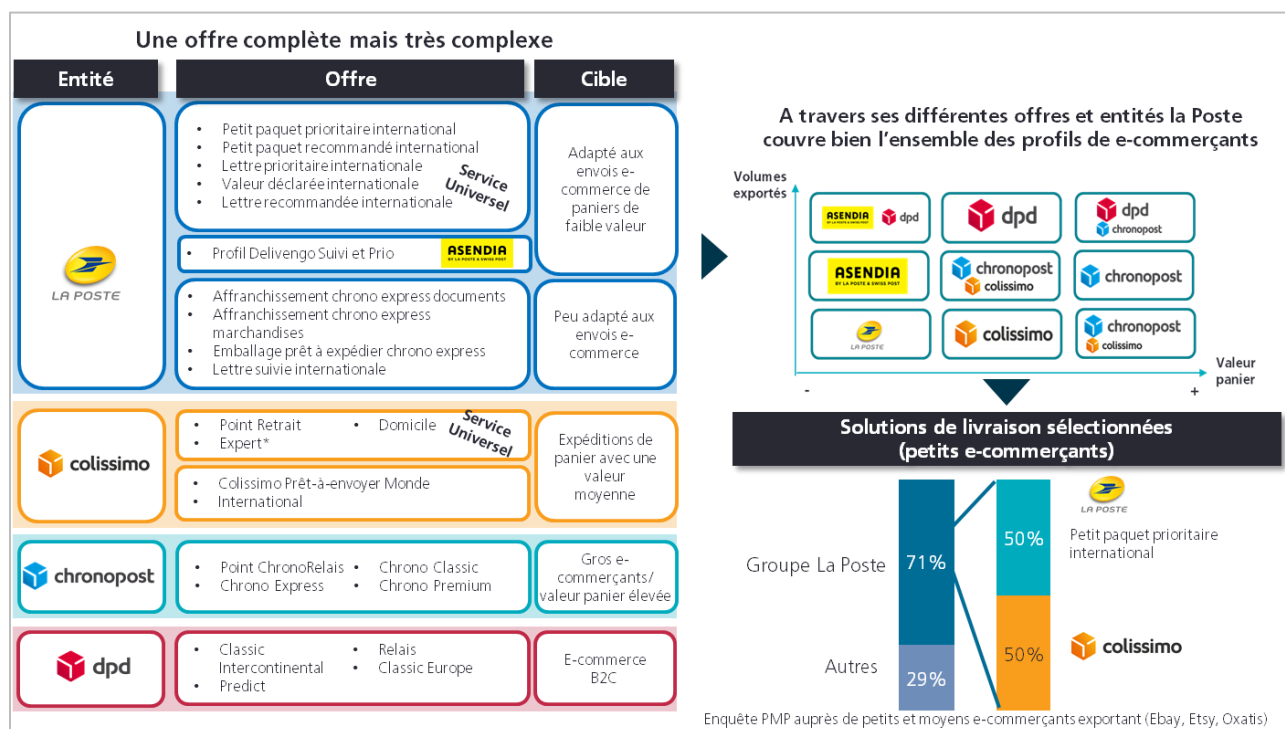


Figure 23 : Positionnement des offres de La Poste vis-à-vis des différents profils e-commerçants et solutions de prédilection choisies par les plus petits acteurs

Les solutions proposées constituent une gamme complète, qui va du petit paquet postal à l'express, s'adressant à l'ensemble des profils d'exportateurs, tant en termes de volumes exportés que de valeur panier (cf figure 23).

Au regard des besoins du e-commerce, l'offre adresse l'ensemble des segments : du très petit e-commerçant aux plus grands acteurs. Si l'on se focalise sur les petits e-commerçants, traitant de petits volumes de commandes mensuels, l'offre proposée exclut DPD. Celui-ci doit donc choisir entre Chronopost, Colissimo ou le Service universel :

- Le service universel ne permet pas d'automatisation de l'envoi, qui doit être préparé et déposé dans un guichet ;
- L'offre Colissimo s'adresse directement aux besoins du petit e-commerçant, lui proposant une série de services clé en main, pourtant celle-ci reste chère et complexe, en particulier lorsqu'on prend en compte l'enlèvement (contrat de collecte) ;

- L'offre Chronopost est une offre express, qui s'adresse en priorité aux e-commerçants :
 - o traitant de petits volumes mais des paniers de valeur élevés ;
 - o traitant d'important volumes et pouvant accéder à des remises importantes.
 - o Cette offre n'est pas disponible dans tous les bureaux de poste (notamment en milieu rural)
- L'offre Asendia s'adressera prochainement aux moyens e-commerçants (à partir de 8 colis/jour dès janvier 2017)

Dans les faits, il apparaît que les deux produits phares sélectionnés par les plus petits e-commerçants (à près de 71% d'après l'enquête en ligne réalisée) sont l'offre Colissimo et le petit paquet prioritaire international (à 50% chacun sur l'ensemble des destinations, mais Colissimo est choisi prioritairement en Europe alors que le petit paquet et l'offre phare du grand export).

La Poste a ainsi clairement développé son offre de colis export, pour tirer profit du potentiel de ce marché afin de générer de la croissance, face à la baisse drastique d'autres activités postales historiques.

Elle dispose d'atouts forts avec sa part de marché, son offre Colissimo et son important maillage territorial qui lui permet de collecter les colis de l'ensemble des petits e-commerçants situés majoritairement dans des petites villes de moins de 20 000 habitants.

Cependant, le potentiel du marché du colis e-commerce export attire de nombreux acteurs, traditionnels et nouveaux. **L'enjeu pour La Poste est tout d'abord d'accroître encore sa compétitivité pour, en tant qu'acteur majeur, accompagner et favoriser la croissance du e-commerce export.** Il est aussi de se positionner, toujours de par sa position de leader dominant, face aux nouveaux entrants qui peuvent à la fois être ses concurrents et ses clients.

2. LES OFFRES DES ACTEURS TRADITIONNELS DE LA LIVRAISON B TO B ET B TO C (POINTS RELAIS ET EXPRESS)



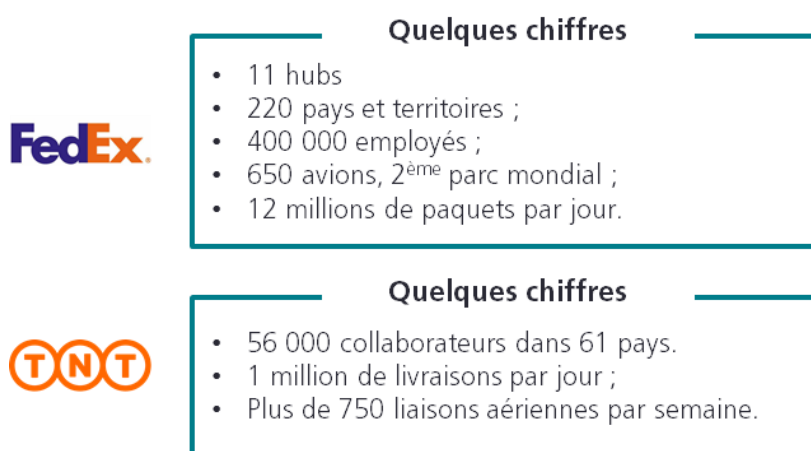
La croissance du marché du colis B2C a amené l'ensemble des acteurs B2B à s'intéresser à la livraison de colis en B2C : par choix, dans une posture de conquête d'un nouveau marché ou par nécessité, dans une posture défensive et afin de répondre aux besoins de leurs clients historiques B2B investissant ce secteur.

Certains, sans même choisir cet axe stratégique, ont vu leur nombre de colis B2C augmenter naturellement alors qu'une partie de leurs clients traditionnels ouvraient des sites e-commerce et souhaitaient être en mesure de livrer leurs clients.

2.1. PRESENTATION DES OFFRES ET SERVICES DEVELOPPES PAR LES ACTEURS TRADITIONNELS DE LA LIVRAISON B2B A DESTINATION DU SEGMENT E-COMMERCE

Hormis DPD et Chronopost, dont les offres ont été décrites ci-dessus, les principaux acteurs du secteur sont les suivants :

- TNT Express et Fedex ne traitent que marginalement le segment de la livraison e-commerce transfrontière



En France, TNT express a développé une clientèle e-commerce, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays européens excepté l'Italie. TNT réalise en France environ 10% de son Chiffre d'Affaires dans le secteur de l'e-commerce, ce qui reste en deçà des niveaux atteints par ses principaux concurrents. Cette activité est essentiellement constituée d'expéditions nationales.

Malgré le rachat par Fedex, qui lui confère un positionnement et « *une envergure internationale aujourd'hui peu présente* », « *l'export e-commerce n'a pour le moment pas été la stratégie de TNT* ». Sur ce segment, le groupe « *n'a pas d'offre et n'est pas attractif* », les activités export traitées actuellement sont essentiellement des opportunités, en général d'accompagnement de clients, en utilisant l'offre B2B européenne

Pourtant, le rachat de TNT par Fedex pourrait amener à la mise en place d'une offre spécifique au secteur du e-commerce : Si l'offre de TNT en France est essentiellement nationale, ce n'est pas du tout le cas de Fedex qui dispose d'une offre d'express aérien pour le monde entier au départ de la France.

Prestataire	Nom de l'offre	Profil de e-marchand ciblé	Services proposés (suivi,...)	Niveau de qualité	Typologie de marchandises ciblée
TNT express	TNT express	Exportateur petit à intermédiaire	Livraison door to door 24-48 h en Europe et 2 à 5 jours dans le reste du monde avec plusieurs services : dans la journée, avant 12h, avant 10 h, avant 9 h	Plusieurs services express + service economy	Valeur intermédiaire à importante service jusqu'à 210 kg
Fedex	Fedex International Economy	Exportateur petit à intermédiaire ou gros	Offre de livraison express 2 à 5 jours en Europe (route) et 3 à 6 jours dans le reste du monde	Service economy peu urgent	Valeur intermédiaire à importante service jusqu'à 68 kg
Fedex	Fedex Priority, Europe First, International First	Exportateur petit à intermédiaire ou gros	Europe : le lendemain, dans la journée, avant 9h, 9h30, 10h, 12 selon le service et les villes Reste du monde : entre J+1 matin et J+4 selon le pays et la ville	Express aérien	Valeur élevée
GLS	GLS Flex delivery	Exportateur intermédiaire à gros	40 pays européens 2 à 4 jours	Standard	Tous colis standard moins de 31,5 kg

Tableau 6 : Description des offres TNT Fedex et GLS

- GLS s'intéresse en priorité aux plus gros acteurs de l'e-commerce

Quelques chiffres	
Groupe	France
<ul style="list-style-type: none"> • CA : 2.2 milliards € • 431 millions colis • > 220 000 clients • > 14 000 employés • 41 pays couverts, 41 hubs ; • > 700 agences ; • ~20 000 véhicules 	<ul style="list-style-type: none"> • > 5 000 clients ; • 10 hubs, 87 agences ; • > 3 000 véhicules • 4 800 Points Relais® Mondial Relay



GLS est un acteur B to B, qui a progressivement développé une activité B to C : celle-ci représente aujourd'hui entre le quart et le tiers de l'activité mais est encore traitée avec une structure B to B. L'acteur dispose d'un réseau européen dense et est souvent présent dans différents pays de façon plus importante qu'en France et a donc une stratégie qui déborde de l'Europe : il vient par exemple de racheter un opérateur aux USA.

GLS se positionne comme un des acteurs majeurs du colis en Europe, au même titre que DPD ou DHL. GLS appartient à Royal Mail Group, qui possède également la solution de transport express Parcelforce. **GLS a noué un partenariat avec Mondial Relay**, essentiellement afin de

déposer les colis en cas d'échec à la livraison en France. Il a également récemment mis en place un service Flex Delivery Service, qui est proche du système Predict de La Poste.

GLS apporte une solution intégrée de distribution de colis au départ de la France vers 40 pays européens. L'acteur transporte aujourd'hui 436 millions de colis par an et développe progressivement son réseau en dehors de l'Europe : Il vient par exemple d'acquérir une société de transport express aux Etats-Unis, la société GSO.

Spécialisé dans les flux B2B, GLS a maintenant une part significative de son activité dans la distribution e-commerce (environ 30%). Comme de nombreux acteurs du secteur, il cible prioritairement des gros et moyens e-commerçants et apporte une solution 2-4 jours sur l'Europe au départ de la France.

- Derrière un faible engouement affiché pour l'e-commerce, UPS étend progressivement son offre à destination des petits e-commerçants en Europe



Quelques chiffres

- CA 2015 : 58.4 milliards de dollars US
- 4,7 milliards de colis et de documents livrés en 2015
- 18,3 millions de colis et de documents par jour
- Dont 2,7 million à l'international

Pour UPS, le e-commerce « *n'est pas un axe stratégique de développement* ». Ceux-ci ciblent « *en priorité les gros acteurs* », et notamment leurs principaux « *clients actuels B2B qui démarrent un business à l'export* ».

Pourtant, le développement de l'e-commerce justifie aujourd'hui le **rachat du réseau Kiala**, afin de pouvoir proposer la livraison hors domicile. C'est « *une des priorités d'UPS* », qui dispose déjà d'environ 15 000 points relais dans 8 pays européens.

De plus, l'acteur lance dès Novembre 2016 en France **l'offre UPS Today**, qui cible précisément le créneau des petits e-commerçants. La principale faiblesse de l'offre actuelle d'UPS est sa complexité : de nombreuses lignes tarifaires et de très nombreuses options amenant des suppléments, parmi elles : la livraison résidentielle (livraison à domicile).

Grâce aux taux de remise consentis, et sur lesquels UPS communique très largement, **les petits e-commerçants pourront bénéficier de tarifs réellement avantageux, dès les premiers colis :**

« 1) 5% de crédit sur votre total de dépenses mensuelles si vous dépassez £40, à utiliser lors de vos prochains achats, et 10% de crédit si vous dépassez £100.

« Nous allons ouvrir en novembre 2016 un nouveau service, déjà présent dans 4 pays, à destination des petits e-marchands. Ce service UPS Today, utilisera notamment les points relais Kiala. Il est basé sur une offre simple et des prix agressifs »

2) A partir de 2 colis achetés, vous gagnez £1 par colis supplémentaire, sans limite de volume (exemple : 10 colis vous font gagner £9 de crédit) »⁴²

L'accent a été mis sur la **lisibilité de la tarification**, qui se répartit en 3 segments :

- porte à porte ;
- point relais vers domicile (dépose des colis en points relais Kiala/UPS Access Point) ;
- point relais vers point relais.

Des programmes de remises/fidélisation en fonction du volume mais aussi en fonction du nombre de colis collectés simultanément permettent d'inciter les e-marchands à regrouper les expéditions et augmenter les volumes. Des remises sont également appliquées si la dépose est effectuée en points relais ou la collecte par le consommateur final.

L'offre, qui est d'ores et déjà en place en Grande-Bretagne, Italie, Espagne et Pays-Bas, **cible en priorité les e-commerçants « expédiant entre 5 et 30 colis par mois »**. Afin d'adresser au mieux le segment des petits e-commerçants, la commercialisation de cette offre a nécessité un partenariat avec un des plus importants « grossistes / comparateurs » européens, Parcel2go, et l'on peut supposer que celle-ci sera également proposée en France via Bortal, qui est déjà partenaire d'UPS.

Prestataire	Nom de l'offre	Profil de e-marchand ciblé	Services proposés (suivi,...)	Niveau de qualité	Typologie de marchandises ciblée
UPS	UPS Standard	Exportateur petit à intermédiaire	Offre porte à porte de messagerie européenne (30 pays) 2 à 5 jours en Europe	Expéditions peu urgentes	Jusqu'à 30kg
UPS	UPS Express	Exportateur petit, intermédiaire ou gros	Offre de livraison express 1 à 3 jours selon les pays (Express saver) dans le monde ; service J+1 avant 10h30 en Europe (Express) et dans certains pays (J+1 ou J+2) et J+1 avant 9h (express plus) en Europe et dans certains pays ou villes (J+1 ou J+2)	Express aérien	Jusqu'à 70 kg
UPS	UPS Expedited	Exportateur petit, intermédiaire ou gros	Offre de livraison sans urgence dans le monde entier Livraison planifiée	Expéditions peu urgentes	Jusqu'à 70 kg
UPS avec Parcel2go	UPS Today	Petit exportateur	3 services : door to door, point relais to door, point relais à point relais Options limitées Grille de prix simplifiée Remises en fonction du volume 4 niveaux de service en fonction du délai : Standard, Express Saver, Express, Express plus	Plusieurs services express	Valeur intermédiaire à importante

Tableau 7 : Description des offres UPS

⁴² Site internet UPS Today UK

- DHL entend se positionner, par l'intermédiaire de Relais Colis, sur le segment des petits acteurs du e-commerce



La France est le 5^{ème} marché au niveau mondial pour l'entreprise qui y détient 33% de parts de marché pour le segment express⁴³. De plus, l'expressiste fait état d'une progression de 22% des expéditions traitées en France en 2016.

Récemment, **DHL est entré au capital de Relais Colis** (le groupe détient actuellement 27,5% de Relais Colis et probablement plus à terme). Dans le même temps, Relais Colis, afin de se moderniser, avait besoin d'une forte augmentation de capital pour mener le vaste plan de modernisation que l'acteur s'est fixé et qui nécessite un investissement de 40 millions €.

A l'instar du groupe La Poste, DHL propose deux offres principales au départ de la France : une offre express (DHL express) et une offre spécifique B to C, DHL Parcel :

- **DHL Express** apporte, selon les pays et les villes, des services d'express aérien dans le monde entier, avec de nombreuses options.

Le site web permet à une entreprise ou un particulier d'acheter en ligne directement les expéditions, en bénéficiant d'un tarif internet. Les comptes « entreprise » permettent très rapidement d'accéder à des niveaux de remise élevés. **DHL Express entend développer son offre à destination du e-commerce**, en proposant par exemple la livraison en point relais (il a finalisé une prise de participation minoritaire de 27,5% au capital de Relais Colis, qu'il devrait racheter complètement d'ici 2020) et consignes (il met notamment en place un réseau SwipBox en partenariat avec Franprix et Total et travaille en partenariat avec Inpost).

- **DHL a développé, spécifiquement pour l'e-commerce, l'entité DHL Parcel** (ex Global Mail). Cette sous-structure du groupe, rattachée à la branche poste et colis, « *cible des e-commerçants de toute taille mais en priorité le top 100* », expédiant vers les **principaux pays européens**. DHL Parcel apporte en Europe, au départ de la France une offre compétitive avec un délai de 1 à 3 jours (sauf zones éloignées). DHL Parcel propose **des solutions sur mesure aux e-commerçants** : les prix sont négociés en fonction du nombre de colis, de la typologie des colis et des pays. Ils privilégient l'injection directe, si les volumes le permettent, vers des partenaires locaux, souvent issus du réseau DHL mais pas nécessairement. DHL Parcel est très présent sur les flux à destination de l'Allemagne, du Benelux, mais aussi de l'Espagne et de l'Italie.

En dehors de l'Europe, la marque correspondante est **DHL e-commerce**.

⁴³ « DHL dopé par l'explosion du e-commerce », Supply Chain Magazine, 30/09/2016

Pour accompagner le développement massif des flux par voie aérienne, et notamment en direction de l'Asie, l'entreprise prévoit de développer ses propres hubs aériens à Roissy et à Lyon (St Exupéry).

Prestataire	Nom de l'offre	Profil de e-marchand ciblé	Services proposés (suivi,...)	Niveau de qualité	Typologie de marchandises ciblée
DHL Express	DHL express Worldwide	Exportateur petit, intermédiaire ou gros	Offre de livraison express 1 à 5 jours selon les pays (service rapide) dans le monde ; service J+1 avant 9 h et J+1 avant 12h (service prioritaire) pour certains pays	Express aérien	Valeur importante et urgence
DHL Express	DHL economy select	Exportateur petit à intermédiaire	Offre porte à porte de messagerie européenne 2 à 5 jours en Europe	Expéditions peu urgentes	Produits plus volumineux jusqu'à 250 kg
DHL Parcel	DHL Parcel	Exportateur intermédiaire à important	Offre de livraison en Europe avec injection directe 1 à 3 jours	Offre sur-mesure	Jusqu'à 30kg

Tableau 8 : Description des offres DHL

2.2. LES RESEAUX DE POINTS RELAIS DEVELOPPENT, DE FAÇON AUTONOME OU SOUS L'IMPULSION D'AUTRES ACTEURS DE LA LIVRAISON, DES SOLUTIONS DE LIVRAISON B2C EXPORT

Afin de se positionner sur le segment B2C en proposant une réponse adaptée aux demandes des consommateurs (voir partie 1), les acteurs traditionnels de la livraison B2B, B2C et express sont aujourd'hui forcés de disposer d'offre de livraison hors domicile. C'est ainsi que les différents réseaux de distribution de colis développés au moment de la vente par correspondance (VPC), entament aujourd'hui un développement :

- à la fois vers le e-commerce international, **sous l'impulsion de leurs principaux actionnaires : les grands acteurs de la livraison ;**
- mais également d'offre de livraison C to C, en devenant par exemple les partenaires de marketplaces telles Ebay.

Les principaux acteurs de solutions hors domicile présents en France sont **Relais Colis (DHL), Pickup, Mondial Relay (GLS) et Kiala (UPS Access Point)**. Il faut ajouter à ces quatre acteurs le développement d'InPost avec son réseau de consignes Abricolis.

Ces différents réseaux ont aujourd'hui une **fonction essentielle de distribution et de collecte des retours** sur le territoire français et pas nécessairement d'expédition transfrontière. Ils rassemblent au total 22 000 points auxquels il faut ajouter les 2000 points Casino (points relais Cdiscount) ainsi que les 700 consignes Abricolis (InPost) en zone urbaine utilisées par Mondial Relay.

D'autres opérateurs de consigne émergent, notamment Pickup, qui considère son réseau de consignes comme un complément au réseau de points relais, et Amazon. Les consignes Amazon (environ 400 en France octobre 2016 mais plus de 1000 au Royaume-Uni) n'ont pas actuellement d'activité transfrontière mais pourraient en avoir une à moyen terme.

En additionnant ces différents chiffres, ce sont ainsi **plus de 25 000 points de contact (relais ou consignes) déployés sur le territoire**. Ce chiffre est en constante augmentation, à l'instar des autres pays européens.

Au-delà du développement intrinsèque des réseaux mentionnés, il est possible que de nouveaux acteurs, tels Amazon, développent leur propre réseau de points relais en complément des consignes.

Même s'ils ne permettent pas un maillage du territoire aussi fin que les bureaux de poste, ces réseaux représentent une réelle concurrence du modèle de La Poste, et permettent d'imaginer de nouveaux modèles logistiques, en particulier sur le segment de la collecte.

- Les réseaux de points relais proposent des solutions de gestion des retours

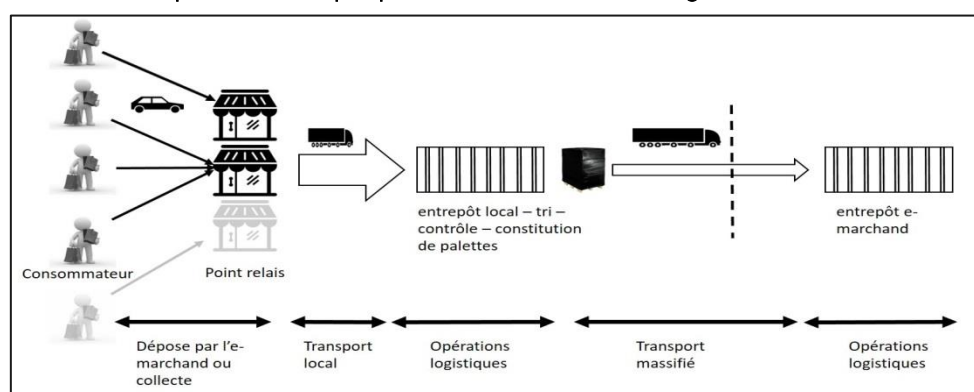


Figure 24 : Chaîne de gestion des retours via un point relais (Source : PMP/Logicités)

Ce fonctionnement permet à l'e-commerçant de réduire le coût du transport retour (surtout si une partie du coût du retour – le trajet local – est à la charge de l'e-consommateur) en massifiant le retour vers l'entrepôt central en France (injection directe inversée), mais également de :

- pouvoir rembourser rapidement le client dès le contrôle de la marchandise en retour effectué dans l'entrepôt local ;
- disposer d'une adresse locale, qui simplifie ses relations avec l'internaute et établit une relation de confiance.

La gestion des retours fait donc partie du business model de l'e-commerçant et constitue un frein qui peut être géré en trouvant un partenariat avec une des sociétés spécialisées dans la gestion des retours.

- Les réseaux de points relais développent de nouvelles offres de livraison à destination des e-commerçants
 - Mondial Relay, qui est affilié au groupe Hermes, est intégré à une offre de transport européenne.

L'acteur connaît « une croissance forte sur la livraison e-commerce transfrontière : 12 à 13% en 2016 » et entend asseoir aujourd'hui sa position sur ce segment en mettant en place une offre à destination des petits e-commerçants, qu'il « cible spécifiquement depuis deux ans » : les e-commerçants déposent dans les points relais les colis, qui sont récupérés dans le cadre du réseau de collecte des retours et sont acheminés au travers du réseau Hermes. Cette offre au départ de la France cible actuellement 8 des principaux pays européens. Les offres de livraison sont à domicile ou hors domicile suivant les pays.

Pour Mondial Relay, les solutions de livraison, de collecte et de gestion des retours hors domicile sont les vraies solutions de demain pour les petits acteurs du e-commerce : l'offre développée propose par exemple « des tarifs identiques pour livrer, depuis la France, en France ou en Belgique ».

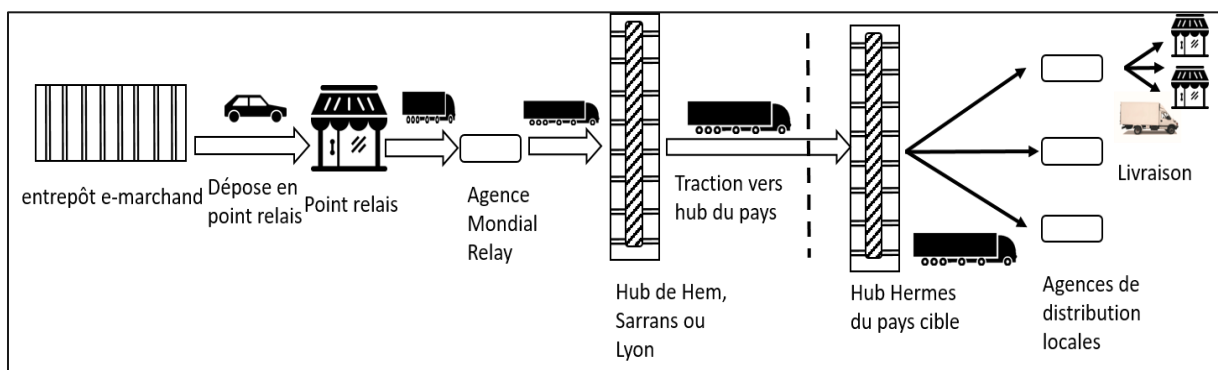


Figure 25 : Schéma de livraison transfrontière par le réseau Mondial Relay (Source : PMP/Logicités)

- De façon similaire, InPost et son réseau de consignes AbriColis étudie le développement d'une activité transfrontière au départ de la France à moyen terme.
- Relais Colis vient de mettre en place une offre à destination des petits e-marchands, dénommée SMART, en utilisant les point relais comme points de collecte de proximité. L'objectif affiché de Relais Colis est de passer de 50 clients (des gros e-commerçants) à 2000 clients en seulement quatre ans.

Prestataire	Réseaux	Nom de l'offre	Typologie de marchandises ciblée
Mondial Relay	36 000 points relais dans 16 pays (5 300 en France)	Mondial Relay Europarcel	Colis de moins de 30 kg
Relais Colis	5 100 points relais en France et Belgique uniquement (Europe prévu mi 2017)	Relais Colis direct	Colis de moins de 30 kg
InPost	Réseau Abricolis (700 points en France, présent dans plus de 20 pays ⁴⁴)	En cours d'étude	
Pickup	Réseau pickup (27450 points dans 19 pays d'Europe, 6 500 points en France)	Navette Pickup en France	Petits paquets (50*50cm)
Kiala	6 700 points relais propres et 13 000 avec UPS Access Point (4 000 points en France)		Colis de moins de 30 kg

Tableau 9 : Récapitulatif des offres de livraison export point relais disponibles en France et détail de leur accessibilité, hors celles de La Poste

Pour concurrencer La Poste, certains grands acteurs de l'express et de la livraison B2B construisent un positionnement stratégique leur permettant d'adresser le segment des e-commerçants :

- Certains **se concentrent sur les plus gros clients, ou ceux traitant des paniers de valeur élevée**, qui sont les seuls à même d'engendrer des marges suffisantes ;
- Plusieurs développent des **offres à destination des petits e-commerçants (USP Today, Smart...), en concurrence directe avec les offres de La Poste** telles Chronopost ou encore Colissimo ;
- La plupart **construisent progressivement un réseau logistique intégré**, s'appuyant notamment sur des facilités de points relais, leur permettant – outre le fait de proposer une livraison hors domicile- de se positionner sur la collecte et la gestion des retours. Ces offres nouvelles ou en gestation constitueront une concurrence directe aux offres de La Poste, au départ du réseau des bureaux de Poste. **Elles transforment également le rôle des points relais**, auparavant exclusivement utilisés pour le retrait de colis par des particuliers et la dépose des retours, en point de **collecte**, permettant d'une part d'apporter une réponse à la demande des e-commerçants, et d'autre part de proposer aux commerces adhérents des services complémentaires.

Mais **aucun réseau de point relais n'approche ni le nombre de points de contact ni le maillage territorial du réseau La Poste**. Leur accès à la majorité des sites e-commerce qui sont situés dans des villes de moins de 20 000 habitants reste encore limité, et de

⁴⁴ Source : <http://emailing.we-agency.fr/InPost/DP-Inpost-2015-BD.pdf>

ce fait, leur capacité à proposer une alternative à La Poste en enlèvement et distribution de colis.

- Enfin, d'autres acteurs historiques restent encore en marge de cette dynamique, mais pourraient, à terme, être forcés de se positionner s'ils souhaitent conserver leurs clients B2B.

Les offres développées sont encore en gestation et n'adressent que de façon plus ou moins complète les besoins exprimés par les e-commerçants. **Hormis le groupe La Poste, aucun acteur ne peut aujourd'hui témoigner d'une offre couvrant l'ensemble des profils et des besoins du e-commerce transfrontière, au départ de la France.**

Le groupe La Poste conserve pour l'instant sa position dominante sur ce secteur, alors qu'une nouvelle forme de concurrence émerge, portée par des acteurs plus ou moins éloignés du secteur de la livraison, ainsi que par de nouveaux acteurs ayant perçu les faiblesses de l'offre globale actuelle.

3. SUITE A L'ESSOR DU E-COMMERCE, DE NOUVELLES OFFRES EMERGENT ET DE NOUVEAUX ACTEURS SE POSITIONNENT SUR LE MARCHE DE LA LIVRAISON EXPORT

L'essor de l'e-commerce, l'atomisation des flux suite au développement à l'export de nombreux petits e-commerçants, les perspectives de volumes et de marges plus élevés, les besoins et freins non encore couverts par l'offre des acteurs historiques ont permis l'émergence de nouveaux modèles de livraison de colis.

Parmi les besoins non couverts, les nouvelles offres tentent d'apporter une réponse aux problématiques suivantes :

- **le niveau de prix de la livraison**, soit par des solutions de négociations des prix auprès d'acteurs historiques de la livraison, soit par la massification de flux afin de proposer de l'injection directe aux plus petits acteurs ;
- **la gestion du « premier kilomètre »** (collecte, enlèvement), qui reste encore un véritable point faible de l'offre actuelle ;
- **des offres et services clé-en-main**, dépassant très largement la seule livraison transfrontière et permettant aux plus petits acteurs d'externaliser la majorité de leurs activités.

3.1. DIFFERENTS MODELES PEUVENT ETRE DEPLOYES AFIN DE FAIRE BAISSER LES COUTS DE CERTAINES OFFRES DE LIVRAISON

- Les « grossistes » ouvrent aux petits e-commerçants des offres de livraison (classiques à express) qui leur étaient jusqu'alors inaccessibles



Ces courtiers de la livraison négocient auprès de différentes sociétés de transport des taux de remise importants, justifiés par des volumes d'achat : ils **ciblent en priorité les petits et moyens e-marchands**, dont le volume ne permet pas à lui seul d'accéder à des taux de remise significatifs et **permettent ainsi l'accès à des tarifs réduits pour la livraison de colis transfrontière.**

« Les comparateurs constituent un bon compromis pour les petits e-marchands. Le modèle n'est pas certain sur le long terme. Tout dépend de la politique des transporteurs »

Monocoliste européen

Si l'offre de ces grossistes en France reste moins développée que dans d'autres pays, notamment le Royaume-Uni et l'Allemagne, **de nombreuses sociétés démarrent aujourd'hui une activité sur ce modèle** : Envoimoescher (devenu Boxtal), Packlink, Mesenvois.fr (service de Neopost), Upela, Letmeship, ...

Le modèle économique de ces acteurs est le suivant : Ils conservent environ 15% du prix pour le fonctionnement de leur modèle économique et rétrocèdent la différence à l'e-commerçant. Le comparateur-grossiste n'intervient pas physiquement sur la chaîne logistique de collecte et d'acheminement du colis, qui reste sous la responsabilité du transporteur choisi. Il intervient toutefois commercialement et apporte de nombreux services à l'e-marchand :

- un service client conseillant l'e-commerçant sur les contraintes réglementaires et douanières des différents marchés export, « *le point fort* » pour certaines de ces plateformes ;
- un accompagnement des e-commerçants dans le choix d'une solution adaptée à chaque pays, au-delà du seul critère prix : ces acteurs se proposent ainsi d'aider leurs clients « *à savoir quels transporteurs activer selon les pays* » et « *quels moyens de paiement fonctionnent* » ;
- des solutions de retour de certaines plateformes qui « *savent gérer des flux en sens inverses* » ;
- des plug-in permettant de connecter directement l'offre de transport sur un site internet et de sélectionner les solutions proposées ;
- des algorithmes précis de calcul des prix de transport permettant la comparaison entre les acteurs.

« Les solutions alternatives à l'express que nous proposons sont essentiellement les points relais »

Comparateur/grossiste français

La réussite à terme de ces modèles est aussi probablement de ne pas concentrer l'offre uniquement sur le prix de colis, mais d'y associer des services, notamment informatiques.

Un autre ensemble d'intermédiaires se dirigeant progressivement vers ce modèle est celui des **prestataires logistiques**, qui interviennent sur la tenue du stock de clients, notamment e-commerçants, et les opérations de préparation de commandes.

Les principaux d'entre eux sont Viapost (groupe La Poste), L4 logistics, ADS, XPO, ID Logistics, Groupe Labatut, Crosslog, Denjean, SED Logistique. Ceux-ci complètent souvent leur offre

par la revente de contrats de transport. Ils jouent sur ce segment un rôle de « grossistes ». En effet, ils négocient avec les opérateurs, dont La Poste, des conditions économiques spécifiques et conservent une partie de cette remise, l'autre partie bénéficiant à l'e-commerçant. Cette revente de transport avec une marge constitue souvent une part significative de la rentabilité des prestataires logistiques e-commerce.

Le rôle des acteurs historiques de la livraison de colis dans la réussite de ce modèle économique est essentiel. Certains acteurs comme les expressistes y voient un intérêt, notamment celui d'atteindre une clientèle atomisée sans investissement marketing et commercial, et ouvrent leurs conditions à la négociation. Mais la Poste, semblent hésitante à aider la réussite de ces modèles qui entrent en concurrence avec leur propre offre, et à ouvrir réellement son offre Colissimo à la négociation avec ces acteurs .

En effet, la plupart des solutions de transport e-commerce (notamment expressistes et points relais, mais aussi solutions locales de livraison du dernier kilomètre) adhèrent aujourd'hui à ce mode de fonctionnement sauf une : Colissimo, qui semble très hésitant, ne rétrocédant au maximum qu'un pourcentage de l'ordre de 5% qui ne permet pas aux grossistes de concéder un taux de remise.

« Il y a un quasi-monopole de La Poste, qui refuse de jouer le jeu avec les comparateurs. Le marché du colis est verrouillé et cela ne profite pas à l'e-marchand, qui aurait intérêt à être au Royaume-Uni »

Grossiste français

Les raisons de cette position de La Poste semblent être les suivantes :

- ces flux sont atomisés et non centralisés, ne justifiant pas la même politique commerciale que pour des flux massifiés comme ceux des prestataires logistiques ;
- ces comparateurs ciblent directement la clientèle captive des bureaux de Poste et ne lui apporte pas de valeur ajoutée ni clientèle nouvelle.

En réponse, les comparateurs-grossistes peuvent accepter cette situation et proposer l'offre

« Colissimo ne nous consent que 5% de remise. Nous ne pouvons donc pas consentir de remise à nos clients »

Grossiste français

Colissimo, ce qui leur permet de proposer un panel complet de solutions à leurs clients, à perte, ou bien refuser de proposer ce service. Dans le second cas, le pari reste risqué pour les grossistes qui se privent d'une offre particulièrement significative - car largement connue - pour les petits e-commerçants français, qui « utilisent Colissimo, sans vraiment savoir qu'il y a d'autres possibilités ».

Le principal frein au développement de ces modèles est ainsi leur faible visibilité auprès du marché qu'ils souhaitent adresser. Pour contourner cette difficulté, certains acteurs s'allient avec des places de marché, qui bénéficient quant à elles d'une image de partenaire solide pour le développement de la vente transfrontière aux yeux de nombreux petits e-commerçants.

C'est par exemple le cas de Boxtal (qui vient de lever 7M€ pour se développer à l'international⁴⁵) qui se focalise sur les vendeurs des marketplaces afin de les aider à choisir le meilleur transporteur, de prendre en charge le contrat, le suivi en temps réel et le service

⁴⁵ Journal du Net, FAUCONNIER F., 13/09/2016 « Les petits e-commerçants prennent les armes »

client. Parmi les services additionnels à venir, on retrouve des outils d'analyse de vente et l'enlèvement. Afin de mieux adresser cette cible, Boxtal, déjà partenaire d'eBay, est en train de se lier à Amazon, Cdiscount, Priceminister et ManoMano. Enfin, Boxtal mise sur le développement des services, au-delà de l'offre tarifaire : assurance, simplification de l'intégration de transporteurs. Il joue pleinement son rôle de commissionnaire de transport.

- Les intégrateurs de colis, un modèle de massification des flux permettant à des petits e-commerçants de partager l'injection directe

Le second modèle est celui des intégrateurs qui apportent un regroupement physique des flux et une expédition massifiée. Contrairement au modèle précédent, ce modèle intervient physiquement sur l'ensemble de la chaîne logistique et le transport des colis.

C'est par exemple le cas de Btoceurope, qui met en place avec Amazon une offre dénommée « Ship Your Parcel ». Cette offre permet à un e-commerçant, d'expédier à l'étranger à partir d'une solution de transport en injection directe mise en place par le réseau Btoceurope, qui dispose pour cela d'entrepôts dans différents pays.

Le schéma logistique est le suivant :

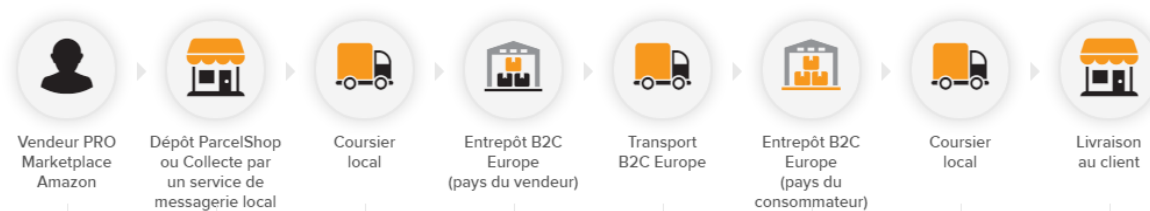


Figure 26 : Modèle d'envoi proposé par Btoceurope, avec son offre « Ship Your Parcel », Source Site web <https://www.shipyourparcel.eu/>

Ce schéma augmente le nombre de ruptures de charges et allonge le délai de livraison (nécessité de passer par un hub à Roissy), qui est ainsi de 5 à 7 jours au départ de la France, vers les principales destinations européennes. Cependant, il permet une réduction sensible du prix du transport.

La solution d'acheminement mise en place par Btoceurope est celle de l'utilisation inversée de la logistique de collecte des retours en France.

Ce modèle est également un des modèles mis en place par le groupe IMX⁴⁶, avec sa solution

« Nous sommes aujourd'hui environ 40% moins cher que Colissimo »

Intégrateur français

Happy Post, qui permet à des e-commerçants de remettre leurs colis à un point Mondial Relay. Ces colis étiquetés sont ensuite acheminés vers un hub IMX à Paris (Pantin) et réacheminés en injection directe vers un hub d'un partenaire à l'étranger. Comme la solution précédente, celle-ci permet de **collecter des flux de façon diffuse en utilisant les points relais**, et de les acheminer dans le cadre d'un réseau de transport en place. Cette massification

⁴⁶ IMX est un opérateur alternatif : Il a une histoire dans la distribution de magazines à l'export, puis de B to B. Le B to C export est relativement récent (depuis 2008 seulement) et reste assez modeste. Toutes activités confondues (l'offre d'IMX est très large), IMX a 40 personnes et 21 millions € de CA.

permet la réduction du coût du transport, en contrepartie d'un allongement des délais.

Une autre solution intéressante, imaginée par certains opérateurs tels IMX est la **consolidation de plusieurs achats à destination du même client à l'étranger**. Ainsi, un client dans un pays étranger peut commander des produits sur plusieurs sites e-commerce français et utiliser une adresse virtuelle de livraison chez IMX. IMX consolide ces achats et n'effectue qu'une seule expédition. Ce service, prévu à l'origine pour des expatriés, d'où son nom Colisexpat.com est maintenant destiné à des consommateurs locaux. Le service changera de nom et s'appellera « Shop & Forward ».

L'offre développée par **Spartoo** (qui est un e-commerçant) est très emblématique. Disposant de flux importants en injection directe au départ de son entrepôt de Lyon, Spartoo a décidé de **créer une filiale, TooPost**, dont le rôle est de « *capter des flux complémentaires* » transfrontières et de « *les réunir avec les flux de Spartoo* ». Ces flux sont « *acheminés quotidiennement vers Lyon* », certains venant de la région mais d'autres d'assez loin (Orléans par exemple) et sont rassemblés avec ceux de Spartoo. Cela permet à Spartoo de massifier encore un peu plus ses flux, donc de réduire le coût d'injection ; mais également à des e-commerçants de bénéficier de l'importance des volumes dont dispose Spartoo afin d'atteindre des niveaux tarifaires très réduits.

Un modèle assez proche est celui de **Spring**, filiale de Post NL, qui choisit, essentiellement à destination de l'Asie et de l'Amérique, de capter des flux e-commerce en France qui sont acheminés via le hub d'Amsterdam. Le schéma de distribution proposé par Spring pour des e-commerçants vers les pays d'Asie est le suivant (le hub de Singapour peut aussi être celui de Hong Kong) :

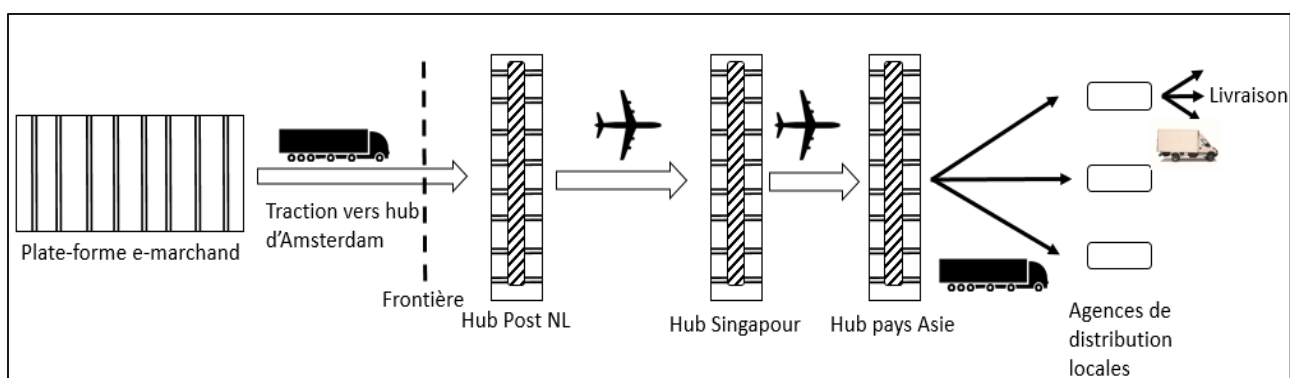


Figure 27 : Schéma de livraison vers un pays asiatique dans le réseau Spring (Source : PMP/Logicités)

Ces offres ciblent spécifiquement les petits e-commerçants, avec la complexité d'une collecte atomisée et dispersée. Les petits e-commerçants, et en particulier ceux traitant des paniers de valeur moyenne faible, sont en effet peu sensibles à un allongement des délais, en contrepartie d'une plus grande accessibilité tarifaire.

3.2. DES OFFRES COMPLEMENTAIRES AUX OFFRES CLASSIQUES APPARAISSENT, EN PARTICULIER SUR L'ENLEVEMENT

Si les prestataires logistiques s'adressent prioritairement aux grands et moyens e-commerçants, les plus petits acteurs rencontrent encore des difficultés sur ce premier segment de la chaîne.

Pour répondre à ce besoin, certains acteurs se lancent dans des solutions intermédiaires du « premier kilomètre », comme Wing ou Cubyn. **Ces prestataires proposent à leurs clients une collecte des produits non emballés par coursier, un acheminement vers un atelier d'emballage local, puis une remise à un transporteur dont ils auront négocié les conditions** : de la même façon que pour les grossistes, tous les acteurs de la livraison n'entendent pas s'associer de la même façon à ces nouveaux modèles. Alors que « *DHL consent des remises de l'ordre de 30 à 40%* », Colissimo persiste à « *limiter les taux de remise à 5% environ* ».

Ces offres de transport concernent la France, mais aussi l'exportation.

Enlèvement, emballage et injection : telles sont les propositions de Wing, à destination des petits e-commerçants. Wing sous-traite ainsi toutes les étapes de la chaîne à ses partenaires (sociétés de coursier pour la collecte, logisticien pour l'emballage) et « *facture le transport ainsi qu'un frais fixe de 0 à 2 euros par colis* ». De plus, les flux sont ainsi massifiés, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier de « *rabais [qu'elle peut] répercuter sur [ses] clients* ».

Tout comme Boxtal, **la cible privilégiée est « avant tout le moyen e-commerçant et les magasins physiques »** qui n'ont pas les moyens de gérer tout seuls leur logistique export. Tout comme Boxtal, Wing souhaite établir des partenariats privilégiés avec les marketplaces : Amazon adresse déjà à Wing ses marchands trop petits pour utiliser FBA et Etsy propose un module en marque blanche, qui est également en phase de test avec une centaine de vendeurs Cdiscount⁴⁷.

La limite principale de ce modèle est sa couverture limitée, réduite aujourd'hui aux grandes agglomérations. Même si l'offre peut être étendue à des zones périurbaines, il semble peu probable qu'elle soit un jour en mesure de couvrir les zones peu denses et rurales, au sein desquelles sont implantés environ un tiers des e-commerçants français.

3.3. DES MARKETPLACES QUI SE POSITIONNENT EN PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES

La compétition entre marketplaces est complète, en particulier entre Amazon et Alibaba qui se disputent la place de première marketplace mondiale. Dans cette optique, elles axent leur développement sur le e-commerce transfrontière, notamment depuis les grands marchés de production de biens (et en premier lieu la Chine) vers les plus grands marchés de consommateurs (c'est-à-dire l'Europe). La principale conséquence de cet affrontement pour les e-commerçants français comme européens est le développement d'une concurrence à prix cassés (livraison comprise), de produits asiatiques et principalement chinois.

⁴⁷ Journal du Net, FAUCONNIER F., 13/09/2016 « Les petits e-commerçants prennent les armes »

	Catégorie de produits	Redevance mensuelle	Commission	Autre
Les pures marketplaces				
eBay	Très variées : Collections et antiquités, auto/moto, mode, tech, maison et jardins, etc..	De gratuite (30cts facturé par article publié) à 250 Livres/mois (pour listing illimité)	A partir de 5% (électronique) jusqu'à 11% (habillement)	1,4-3,4% de commission sur les paiements via PayPal
PriceMinister-Rakuten	Culture, informatique, mode, maison, sport et loisirs, téléphonie, image et son	De 39 à 499 €/mois	De 4,5 à 19% en fonction des produits et du niveau d'abonnement	Frais de gestion
Etsy		0,20 livres par article publié	3,5% frais de transaction	
Les marketplaces des sites marchands				
Fnac.com	Livre, musique, gros et petit électroménager, sport et loisir, instruments de musique, bricolage...	Abonnement mensuel à 39,99 €	De 8 à 14% en fonction de la catégorie et si neuf/occasions	
C le marché (Cdiscount)	Jouets, DVD, musique, animalerie, puériculture, décoration	Abonnement mensuel à 39€	De 4,5 à 20% en fonction de la catégorie produit	
Amazon.fr	Livres, musique, auto moto, ordinateurs, gros électroménager, bricolage, TV, jeux vidéo, etc...	39€ /mois + supplément à l'article pour le service de stockage « Fulfilled by Amazon »	A partir de 5% jusqu'à 45% sur les accessoires pour les produits Amazon. 13% sur l'électronique, 28% sur les bijoux...	Frais de picking et emballage : 0,80livres/produit Frais de distribution : 0,27livres pour une enveloppe, 4,57livres pour un colis de 12kg
Asos	Habillement	20 livres	20%	
La Redoute	Gros électroménager, mode, sportswear, jouet	49,90€/mois	15% en moyenne	
RueduCommerce	Maison, jardin, bricolate, mode et beauté, sport et loisirs	Gratuit		

Tableau 10 : Les grands modèles de marketplaces (services et facturation)⁴⁸

Alors que le modèle traditionnel de la marketplace laisse le marchand gérer lui-même son stock et l'expédition de ses marchandises, les marketplaces ont bien compris que la livraison était -pour elles aussi- l'un des principaux freins à la vente transfrontière. En se positionnant comme prestataire de services logistiques, certaines marketplaces étendent leurs compétences sur la chaîne de valeur de la vente export.

Pour ce faire, les stratégies sont différentes :

⁴⁸ D'après OC&C Report et Ecommercemag.fr « Marketplace, la source de croissance pour les e-marchands », SALGUES F., publié le 3 Octobre 2016

- **eBay ne possède ni stock ni entrepôt, et met en place des partenariats afin de sélectionner, négocier et proposer différentes solutions de transport** (accès à des tarifs négociés auprès de Boxtal et solutions de livraison hors domicile via Mondial Relay, pour des expéditions depuis la France, partout en Europe) ;
- **Tmall Global / Alibaba vient également de signer un partenariat avec La Poste pour l'ouverture d'une Boutique France** (Août 2016), appuyant ainsi les acteurs du e-commerce français dans la pénétration du marché de consommateurs chinois. La marketplace aide les e-commerçants à sélectionner certains produits, à traduire leur présentation et assurent la mise en ligne. La Poste assure la collecte, l'acheminement, le dédouanement et la distribution des colis jusqu'au domicile de l'acheteur. La Poste, qui investit 1 million d'euros de campagne marketing pour faire connaître ces marques, entend elle-aussi se positionner sur une plus grande partie de la chaîne de valeur e-commerce et resserrer ses liens avec Alibaba. Si cette expérimentation se révèle fructueuse, la Poste compte répliquer l'initiative en Russie et en Afrique de l'Ouest.⁴⁹
- **Alibaba développe son bras logistique Cainiao** : contrairement à Amazon, il s'agit là d'une activité de data, visant à connecter les marchands avec des logisticiens et transporteurs de tous les pays. Le groupe entend également adresser le segment du e-commerce rural, et se consacrer au développement du e-commerce export des PME⁵⁰ ;
- **Amazon s'étend progressivement sur la chaîne logistique en proposant de plus en plus de services à ses partenaires** : Grâce à sa position monopolistique, l'acteur impulse un modèle de livraison au sein du e-commerce : plus vite (avec Prime Now), partout, gratuitement ;

Amazon créé ainsi une habitude auprès de ses clients : la plateforme a déjà lancé son service Borderless Fulfillment permettant aux acheteurs français, britanniques et allemands (membres Amazon Prime) de bénéficier de livraison gratuite sous deux jours (y compris lorsque la commande provient d'un autre pays que le leur). Pour ce faire, Amazon développe son réseau d'infrastructures de stockage dans l'ensemble des pays européens.

En parallèle, **Amazon pousse son offre « Fulfilled by Amazon » auprès de ses 2 millions de vendeurs dans le monde, dont plus de 10 000 en France (chiffre datant de début 2015 donc certainement très inférieur à la réalité fin 2016)** : pour ce faire, elle n'hésite pas à fermer des comptes vendeurs, au motif que leur qualité de service ne répond pas aux critères de la plateforme⁵¹. L'offre, qui a progressé de 65% en 2016⁵² permet au vendeur une externalisation complète de la logistique : transfert d'une partie du stock à Amazon (en particulier sur les références les plus demandées) : le e-commerçant peut ainsi suivre à tout moment l'état de son stock et est relancé dès que nombre de références au sein du stock Amazon devient trop faible. Ce schéma

⁴⁹ Journal du Net, FAUCONNIER F., 13/09/2016 « Les petits e-commerçants prennent les armes »

⁵⁰ Journal du Net, FAUCONNIER F., 17/06/16 « Alibaba- Nous voulons accueillir 100 millions de PME sur nos marketplaces »

⁵¹ Journal du Net, FAUCONNIER F., 05/02/16, « Comment le géant Amazon écrase l'e-commerce français »

⁵² Journal du Net, FAUCONNIER F., 05/01/15, « 2 millions de marchands vendent sur la marketplace d'Amazon »

permet de soulager l'e-commerçant d'une partie de ses tâches logistiques, de raccourcir les délais de livraison et de mieux gérer le stock et les commandes. Pour être à même de proposer ce type de service, Amazon développe ainsi ses capacités de stockage et de gestion logistique (emballage, étiquetage, etc), en particulier près des gros hubs de transports nationaux. **Amazon se lance ainsi dans la mise en place d'une infrastructure logistique massive, en France comme en Europe** : Amazon a pris une participation dans l'opérateur de colis Yodel au Royaume-Uni et dans Colis Privé en France, et met petit à petit en place une logistique internationale (location de 20 avions cargos par un accord avec Air Transport Services...). La place de marché peut également s'appuyer sur près de 150 entrepôts dans le monde.

Amazon a également récemment mis en place un service de livraison de colis en Europe à prix réduits en partenariat avec BtoEurope (service « ship your parcel »). Ce service permet, à titre d'exemple, d'expédier un colis de 2kg en Espagne pour 11,95 € alors que le tarif Colissimo est de 15,08 €, soit 20% de moins.

« Les marketplaces constituent un formidable levier pour aider les e-marchands à exporter »

Parmi les marketplaces, il est à noter qu'Amazon possède une avance considérable sur les autres acteurs en termes de services d'accompagnement et de gestion (notamment logistique) proposés à ses vendeurs. Ainsi, **57% des petits e-commerçants interrogés dans le cadre de l'étude⁵³ regrettent que les marketplaces avec lesquelles ils travaillent ne couvrent pas aujourd'hui l'ensemble de leurs besoins vis-à-vis de l'export.**

Le positionnement et la stratégie d'Amazon présentent un risque réel pour le groupe La Poste : La Poste, qui conserve, en 2015, 64% des parts de marché dans le transport de colis (en volume, hors Chronopost) **bénéficie des importants volumes générés par Amazon**. La plateforme représente aujourd'hui près de 9% des volumes traités par La Poste, ce qui en fait **son principal client**. Amazon, qui traite avec La Poste pour la moitié de ses livraisons en France entend faire baisser cette dépendance, de même qu'elle s'efforce de réduire sa dépendance vis-à-vis des grands expressistes mondiaux. Mais surtout, Amazon entend bien se positionner fortement sur ce marché du colis en plein essor, non seulement dans le cadre de sa stratégie de développement de ses revenus B2B (qui constituent aujourd'hui l'essentiel de sa rentabilité), mais aussi par nécessité pour absorber par des revenus les énormes investissements opérationnels et logistiques consentis (Amazon a investi en Europe 16 milliards de \$ dans ses infrastructures opérationnelles et logistiques en Europe depuis 2010).

⁵³ Sur les 70 e-commerçants commercialisant une partie de leurs marchandises via des marketplaces (notamment Etsy et Ebay),

4. ADEQUATION DE L'OFFRE A LA DEMANDE ET COMPARAISON AVEC D'AUTRES MARCHES EUROPEENS

« Il y a aujourd'hui une vraie défaillance d'offre pour les petits e-commerçants et cela va changer »

Réseau de points relais

L'analyse de l'ensemble de l'offre de livraison actuelle permet de dresser différents constats :

- L'ensemble de l'offre de livraison est accessible aux **gros exportateurs** (>50 colis/jour à l'export)
- Pour les **petits exportateurs**, **être situé en milieu urbain** permet de bénéficier de **compléments d'offres intéressants** : enlèvement, intégration plus facile à des flux existants
- Les **petits exportateurs situés en milieu peu dense** (rural) ont un **accès restreint à l'offre**, en dessous de 30 colis mensuels ceux-ci ont **uniquement accès aux offres La Poste et Colissimo**

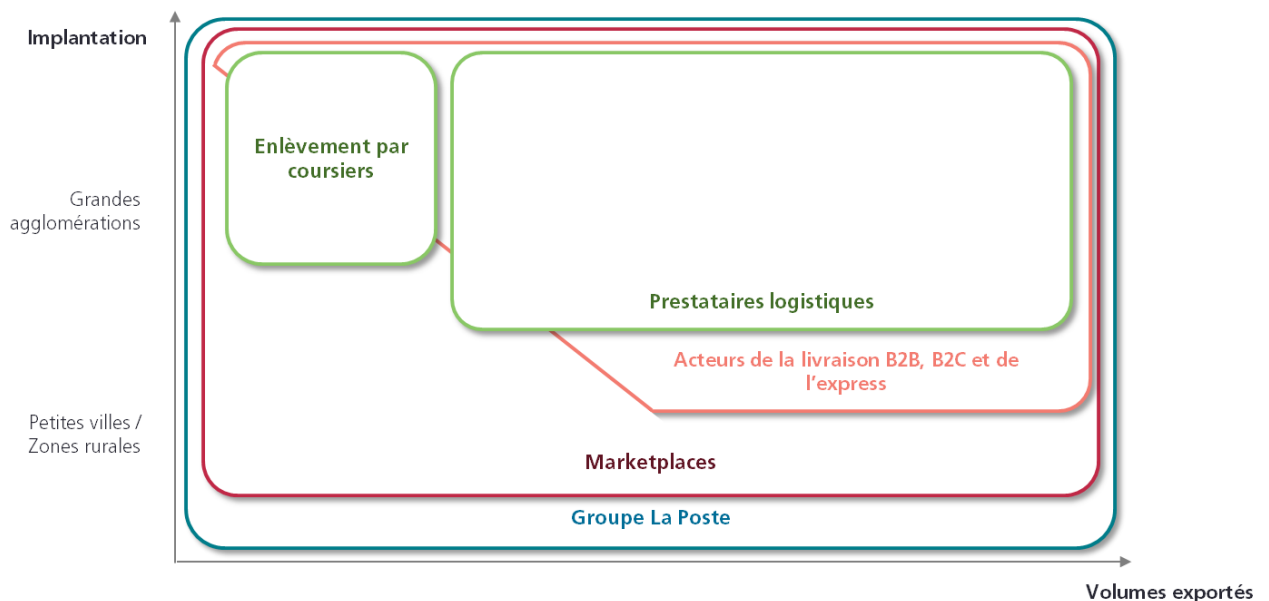


Figure 28 : L'accès à l'offre est limité à la fois par les volumes exportés mais également par l'implantation du e-commerçant

Le benchmark effectué sur plusieurs pays européens (Allemagne, Royaume-Uni et Belgique) fait l'objet d'une **note annexée à ce dossier** (annexe 1).

L'Allemagne, le Royaume-Uni et la Belgique ont été choisis car ils sont, en tant que pays voisins, directement concurrents de la France sur le plan de l'e-commerce transfrontière.

Les analyses permettent notamment de constater :

- Une **place de l'opérateur postal** en charge du service universel **moins prédominante sur le marché national**, que celle de La Poste en France. Les marchés semblent donc

plus ouverts à la concurrence, même si les principaux concurrents sont des sociétés issues d'autres opérateurs postaux ;

- Une **place plus importante des comparateurs / grossistes d'offres de transport**, notamment en Allemagne et surtout au Royaume-Uni : Ces modèles existent dans ces deux pays depuis une dizaine d'années et ont manifestement atteint des volumes et des moyens de négociation des prix significatifs.
- Un **accès à l'offre qui semble plus facile pour des petits-e-commerçants** en Allemagne et au Royaume-Uni avec notamment un rôle important joué par les **points relais de proximité**, mais aussi les consignes (en Belgique). Ces deux pays ont connu une profonde transformation de leur réseau de bureaux de Poste. Les réseaux de points de proximité, tels les points relais ont ainsi profité de cette réorganisation pour implanter et développer leurs réseaux.
- Des **tarifs publics assez comparables** même si, sur certaines destinations ou certains services (comme le petit paquet au départ de l'Allemagne), des différences peuvent apparaître.
- Un **choix d'offres et donc de prix sans commune mesure sur les sites comparateurs britanniques**, qui permet, sur certaines destinations - notamment en dehors de l'Europe - de bénéficier de tarifs beaucoup moins élevés qu'au départ de la France. Cette étude montre **qu'au-delà des tarifs faciaux affichés publiquement apparaissent d'autres offres très compétitives, plus larges, qui laissent à l'e-commerçant un large choix de solutions et de prix.**

« Nous aimerions bien faire plus d'export mais il nous faut construire une offre. Il est compliqué d'atteindre les postes européennes, les réseaux sont assez fermés. Nous devons à terme mettre en place des solutions d'injection directe »

Monocoliste français

Au regard des cibles de e-commerçants (en volume de colis mensuels exportés) adressées par les différentes offres développées, il apparaît que **deux catégories d'offres** sont réellement à même de proposer une solution de colis export à l'ensemble des petits et moyens e-commerçants : La Poste et les marketplaces.



Figure 29 : Positionnement des différentes familles d'acteurs au regard des profils d'e-commerçants

En France, La Poste reste encore un acteur de poids, y compris sur le secteur du colis où celle-ci est incontournable. Sa grande visibilité, en particulier auprès des petits e-commerçants peu habitués aux problématiques de la livraison (et de l'export en particulier), la couverture très étendue de son offre, et son réseau extrêmement développé de bureaux de poste lui confèrent des avantages certains pour capter ces nouveaux exportateurs de colis. Pourtant, elle semble aujourd'hui dans une position fragile : le nombre d'options et de services, ainsi que l'éclatement entre différentes structures nuisent à la lisibilité de l'offre.

L'enjeu principal pour le groupe La Poste est d'accompagner la croissance du secteur du colis export, alors que les activités courrier et colis nationales ralentissent, en préservant sa part de marché sur ce secteur face au développement rapide des autres acteurs.

Les autres acteurs historiques de la livraison B2B s'engagent de plus en plus dans le créneau de la livraison export e-commerce : A l'origine positionnés sur les plus gros e-commerçants, ils tentent aujourd'hui de séduire des acteurs qui, même s'ils représentent encore des volumes exportés réduits, peuvent devenir les principaux acteurs de demain. Inspirés par le modèle

développé par La Poste, **ceux-ci tentent de construire des réseaux de collecte et de livraison**, en s'adossant à des partenaires ou par une prise de participation au sein de réseaux de points relais leur permettant **d'étendre leur positionnement à la collecte de colis égrenés sur l'ensemble du territoire**, pour laquelle ils ne disposent aujourd'hui pas de solution en propre.

L'enjeu principal pour ces acteurs est d'une part de conserver leurs importants clients actuels, et d'autre part de capter une partie des volumes de colis expédiés à l'international.

Les nouveaux entrants de ce marché de la livraison B2C, tels que les grossistes viennent répondre à des besoins non couverts par l'offre existante.

L'enjeu principal pour ces acteurs est d'arriver à se développer rapidement en volume sur ce marché, en captant une cible de e-commerçants (en particuliers petits). Pour ce faire, ils ont besoin de pouvoir négocier des conditions compétitives sur l'ensemble de l'offre de livraison et en particulier celle de Colissimo, qui reste incontournable.

Bénéficiant d'une image très favorable auprès des e-commerçants, certains gros acteurs du e-commerce et en particulier **les marketplaces**, se positionnent progressivement sur la chaîne logistique en développant des solutions et services à destination des petits e-commerçants.

L'enjeu majeur est d'augmenter la rentabilité de leurs modèles et de fidéliser les e-commerçants qui opèrent sur leur plateforme.

Plusieurs questions peuvent alors émerger de cette analyse :

- Quelle sera la **position et la réaction de La Poste** face à la mise en place d'offres fortement concurrentielles, portée par des acteurs reconnus de la livraison ? En particulier, comment réussira-t-elle à valoriser son réseau de 17 000 bureaux de poste ?
- Comment les « retardataires » de l'export de colis e-commerce entendent-ils rattraper ce retard : quelle sera l'offre à venir de Fedex suite au rachat de TNT ? Cet opérateur -majeur sur le plan du colis transfrontière dans le monde- prévoit-il de mettre en place une offre à destination des petits et moyens e-marchands ? Quelle sera la position de GLS, acteur européen majeur, filiale de Royal Mail, qui est déjà partenaire du réseau Mondial Relay ?
- **Quelle sera la stratégie d'Amazon**, qui développe son propre réseau de consignes et pourrait, via Colis Privé ou d'autres formes de réseaux mettre en place son offre physique de collecte et expédition de colis en contournant les opérateurs traditionnels du secteur
- Quel sera **l'impact de potentiels nouveaux réseaux de collecte** que représentent les points relais ?
 - Quels sont les leviers possibles afin de densifier et « professionnaliser » les points relais et en faire de véritables points locaux de collecte de colis et de services permettant de contribuer au développement de l'e-commerce, y

compris transfrontière, et de rendre performante l'offre des 3 opérateurs souhaitant utiliser ce réseau à cet effet ?

- o Dans ce contexte, quel sera le rôle du réseau Pickup de Geopost, qui est le réseau de points relais le plus dense en France avec 7 800 points et qui a lui aussi lancé l'offre « la navette » permettant la livraison de relais à relais en France ?
- o Ces réseaux de collecte permettront-ils de mieux répondre aux besoins des e-commerçants ?

PARTIE 3 : AUJOURD'HUI, DIFFERENTS FREINS A L'EXPORT PERSISTENT, EN PARTICULIER POUR CERTAINS PROFILS DE E-COMMERÇANTS

Cette partie s'appuie à la fois sur un travail de revue de littérature, une analyse des données de l'enquête en ligne menée entre Septembre et Novembre 2016 (voir détails en annexe), 21 entretiens auprès de e-commerçants menés entre Juillet et Octobre 2016 et un benchmark des marchés de la livraison dans trois pays européens (Belgique, Allemagne, Royaume-Uni). Les citations issues des entretiens sont anonymes et restituées en italique, entre guillemets.

De **nouveaux acteurs** sont apparus depuis peu sur le marché de la livraison. En se positionnant sur des segments encore non couverts de la chaîne export, ces acteurs portent **une proposition de valeur différente, adressant en particulier les besoins des petits e-commerçants**.

Malgré l'apparition de ces nouvelles offres, **certains freins à l'export persistent**, de nature et d'importance différentes : ceux-ci seront détaillés dans le premier temps de cette partie.

Dans un second temps, seront décrites les différentes **stratégies de livraison export** mises en place par les e-commerçants pour surmonter ces difficultés.

L'étude s'attachera également à préciser quels sont les segments du marché des e-commerçants (typologies de produits, destinations) souffrant le plus de difficultés, à les caractériser et à en préciser les conséquences.

1. QUELS SONT LES FREINS A L'EXPORT RENCONTRES PAR LES E-COMMERÇANTS FRANÇAIS ?

A travers les entretiens, recherches documentaires et enquêtes réalisés, cinq grandes familles de freins liés à la livraison ont été identifiées :

- Le coût et la tarification de l'offre de livraison export ;
- La couverture de l'offre en termes de service et de qualité ;
- La lisibilité et la facilité d'accès à l'offre ;
- La compréhension et la gestion des taxes et procédures réglementaires ;
- La gestion des risques liés à la livraison.



Figure 30 : Grandes familles de freins rencontrés par les e-commerçants français et verbatims issus des entretiens et enquêtes menés (Source : PMP/Logicités)

Dans la suite de l'étude, les différentes familles de freins sont présentées en fonction de leur impact sur le développement des pratiques d'export, du plus au moins pénalisant, selon une classification établie à partir de l'analyse des entretiens et enquêtes réalisés.

1.1. LE COUT DE L'OFFRE DE LIVRAISON EXPORT ET LA TARIFICATION PRATIQUEE SONT LES PREMIERS FREINS EVOQUES PAR LES E-COMMERÇANTS

- Le coût de livraison reste encore trop élevé pour permettre la compétitivité de tout type d'envoi de marchandises et pour tout type d'acteurs

De très nombreux e-commerçants mettent en avant le coût global de livraison comme frein principal à l'export.

« Le recommandé international ne coûte qu'1€ de moins pour l'Europe par rapport à la même expédition aux Etats-Unis »

« le coût de la livraison est le frein n°1, les e-commerçants chinois expédient pour seulement 1€ »

e-commerçant spécialisé dans la lingerie

« Le coût du transport est de très loin le frein n°1, notamment vers l'Allemagne ou l'Autriche »

e-commerçant spécialisé dans la vente d'antiquités



























Pays CA E-commerce en Mds € (rang européen)	Acteur postal national	Acteurs privés se positionnant sur le colis e-commerce	Grossistes Intégrateurs	Description du marché
 173,7 (1)	  Part de marché livraison colis <35	    Part de marché Yodel >8%	     	Marché très concurrentiel avec position dominante des grossistes / intégrateurs
 66,9 (3)	 Part de marché livraison colis <40%	 	   	Offre variée, poids de plus en plus important des grossistes / intégrateurs
 9,6 (11)	 Part de marché livraison colis <40	  		Emergence de quelques offres innovantes B2C, principalement en milieu urbain

Figure 31 : Synthèse du benchmark (Source : PMP/Logicités, détails en Annexe)

Le benchmark réalisé sur l'Allemagne, la Belgique et le Royaume Uni afin d'analyser la compétitivité prix des offres de livraison identifiées, en simulant des envois vers les USA et l'Italie met en lumière une différence de compétitivité :

« Le coût, notamment de la collecte et de l'acheminement, est le frein n°1. L'Allemagne et le Royaume-Uni offrent plus de possibilités que la France »

Grossiste français

- sur le paquet postal, les offres dont dispose un e-commerçant français sont globalement moins compétitives par rapport aux offres allemandes et anglaises :

- o un paquet postal envoyé en Italie au départ de l'Allemagne revient environ 10% moins cher qu'en France s'il fait moins de 1 kg et 30% moins cher s'il fait moins de 2 kg. Pour un envoi vers les Etats Unis, le prix au départ de l'Allemagne est supérieur à celui de la France pour un paquet de 1 kg mais inférieur pour un paquet de 2 kg

- o les prix du paquet postal au Royaume-Uni sont assez proches de celui de la France pour un envoi en Italie malgré une évidente différence de distance qui pourrait justifier un coût plus élevé. Ils sont en revanche beaucoup plus compétitifs pour un envoi aux Etats Unis (20% inférieur à la France pour un paquet de 1 kg).

- sur le service de colis standard (type Colissimo et équivalent), les offres sont plus homogènes en termes de prix ;

« La Poste a un bon service mais les prix sont élevés et constituent un frein à l'exportation »

e-commerçant spécialisé dans les chaussures haut de gamme, notamment vendues aux Etats-Unis et en Asie.

- en revanche certains pays et notamment l'Allemagne bénéficie d'un accès direct et transparent à des prix remisés pour un volume relativement faible de colis

« Aujourd'hui, lorsqu'on discute avec UPS, le tarif proposé de la France vers UK est de 10 €. Du UK vers UK, il est de 3 €. Cela signifie que le transport France – UK est facturé 7 € alors que dans la pratique, il ne coûte qu'1 €. Il y a donc énormément de marge sur le transport transfrontière »

Gros e-commerçant pure player de l'habillement

o dès 50 colis par an, la Poste allemande propose des taux de remise disponibles sur le site internet faisant passer le tarif pour un colis vers les pays de l'EU de 16,99 € à 14,98 € à partir de 50 colis par an et à 13,90 € pour un achat direct de l'affranchissement sur internet.

o En France, le seuil à partir duquel des remises sont possibles n'est pas

toujours communiqué aux e-commerçants.

Ce benchmark confirme le différentiel, dans tous les pays, des prix export avec les prix nationaux. Mais les prix faciaux présentés dans les tarifs publiés, ne sont pas nécessairement tous très différenciants d'un pays à l'autre. Ils masquent toutefois la réalité des prix « discount » proposés sur les plates-formes des comparateurs de prix et les taux de remise pratiqués de façon générale par les opérateurs de l'express. Ils montrent également l'étendue du choix à la disposition des e-marchands, souvent plus important qu'en France.



Colis 1kg (tarifs en €)							
	Petit paquet	DHL Päckchen	RM Eco small parcel	Colissimo	DHL Paket	RM Tracked & signed	Avec grossiste
vers Italie	10,30	9,00	9,84	13,69	16,99	14,94	11,50
vers Etats- Unis	12,40	16,00	9,84	23,23	35,99	20,58	12

Tableau 11 : Récapitulatif des comparatifs de prix sur le produit petit paquet et les offres équivalentes à Colissimo en Allemagne et au Royaume-Uni

- L'impact du coût de livraison sur l'exportation dépend cependant de plusieurs facteurs
 - La valeur du panier et donc le ratio coût livraison / valeur du panier :
 - Les caractéristiques intrinsèques du produit :

Le poids du produit qui influe directement sur le coût de livraison peut également constituer un frein à l'export. Ainsi, l'exportation de vin sur internet, en dehors du fait d'être pénalisée par les aspects fiscaux et douaniers, est pénalisée par le poids, qui génère un coût de transport élevé.

« Nous renonçons à exporter certains produits comme les canapés, les coûts de transport étant trop élevés »

Gros e-commerçant pure player exportant des meubles/ déco

Même si cela a pour conséquence d'alléger les effets de seuil, la multiplicité des tranches de poids rendent l'offre

peu lisible et les coûts difficiles à anticiper : celles-ci sont d'autant plus difficiles à maîtriser pour l'e-commerçant qu'il n'a pas nécessairement une bonne maîtrise des poids unitaires des produits et encore moins lors de commandes multi-articles. Il est donc amené à adapter sa propre tarification en fonction de règles qu'il établira lui-même et de son risque au regard des poids réels appliqués par le transporteur.

A noter que pour le grand export, c'est le poids volumique (ou volumétrique) qui est pris en compte dans les grilles tarifaires proposées. Certains produits peu lourds mais volumineux peuvent ainsi se voir appliquer des coûts de transport élevés. Par exemple, DHL calcule ses tarifs de poids volumétrique sur la base du calcul suivant : d'après ses dimensions, un colis est apparenté à une catégorie de poids précise qui se calcule de la façon suivante longueur x largeur x hauteur / 5000 ; donc un colis de 20 x 20 x 20 sera apparenté à un envoi de 8000/5000 soit 1,6kg au minimum, quel que soit son poids réel, ce qui est extrêmement pénalisant pour des marchandises légères mais volumineuses.

On peut également citer comme élément impactant le coût de livraison, la nécessaire fraîcheur du produit ou sa fragilité qui peuvent justifier un emballage spécifique et un service de transport adapté. Ainsi, l'export de produits frais tels que la viande impose des emballages isothermes avec une durée de vie de 2 jours et donc un transport express, ce qui freine le développement à l'export de ce secteur émergent de l'e-commerce.

- Le modèle économique du site e-commerce

Ces exemples montrent que l'impact du coût de livraison n'est pas homogène selon les acteurs : il dépend de la valeur du panier, de la typologie des produits mais également du modèle commercial de l'entreprise.

L'impact du coût de livraison sera d'autant plus important que le panier aura une valeur réduite. En effet, deux cas de figure existent quant à la prise en charge de ce coût :

- Soit ce coût est refacturé à l'internaute, et dans ce cas un surcoût transport trop élevé vient renchérir trop fortement le coût total d'achat par l'internaute et le dissuade de réaliser son achat. C'est notamment ce qui est souvent pratiqué sur les marketplaces, comme eBay : les prix des produits sont souvent attractifs mais compensés par un coût du transport supporté en totalité par le client.

- Soit ce coût n'est pas refacturé et est supporté par le marchand, auquel cas un coût trop élevé vient dégrader voire supprimer sa marge.

« Le coût de livraison n'est pas réellement un frein pour nous, nos paniers moyens sont compris entre 200 et 300 € »

**e-commerçant
exportant de la
technologie de
pointe**

Ainsi, un e-commerçant dont le panier moyen est de faible valeur aura de grandes difficultés à supporter un coût élevé de livraison export, ou à le faire supporter par son client.

- **L'accès à certaines offres est sujet à un effet seuil important lié aux volumes**

Les offres les plus compétitives de livraison de colis transfrontière sont celles utilisant le modèle de l'injection directe. Pour la plupart des e-commerçants, qui génèrent un faible nombre de colis par jour, ces offres ne sont pas accessibles.

Pour ceux possédant des volumes relativement importants, **le coût d'approche reste une difficulté, notamment avant d'avoir atteint le seuil volumique permettant de pratiquer l'injection directe** qui offre des prix relativement compétitifs. Ainsi, en phase de démarrage, les e-commerçants choisissent souvent d'autres solutions ce qui renchérit nécessairement le coût global.

Une fois ce seuil atteint, le coût de la livraison peut être du même ordre de grandeur, pour des pays européens voisins, que celui pratiqué pour des expéditions nationales

Par exemple, le coût de l'expédition de colis vers l'Allemagne n'est pas nécessairement plus élevé qu'en France pour une organisation logistique en injection directe basée sur d'importants volumes quotidiens vers un seul pays. Le tableau suivant présente une comparaison d'un coût de livraison nationale négocié (avec un opérateur de solution bout-en-bout comme par exemple Colissimo) avec un coût de livraison en Allemagne en injection directe négocié lui-aussi⁵⁴ :

Tableau 12 : Exemple de structure de coûts pour le e-commerçant pour un colis d'environ 1 kg

	Tri	Injection	Livraison à domicile	Total
France →France			4€ à 6€	4€ à 6€
France →Allemagne	0,20€ à 0,30€	0,30€ à 1,00€	3€ à 4€	3,50€ à 5,30€

D'après le benchmark réalisé (voir Annexe 1) le même résultat serait obtenu pour une comparaison avec une expédition vers le Royaume-Uni (avec un coût d'injection plus élevé mais un coût de livraison terminale plus faible) ou vers la Belgique (coût quasiment similaire au coût France). En revanche, le coût d'expédition vers l'Italie est plus élevé.

- **Les tarifs des solutions express ou standard vers certaines zones géographiques s'avèrent pénalisants**

Afin de satisfaire les attentes des clients, l'e-commerçant est souvent amené à proposer plusieurs solutions de livraison dont une solution express, à coût élevé, mais garantissant un délai court. **Limiter l'offre de livraison à**

« En Chine, il faut livrer en 3 jours ce qui implique de devoir passer par une marketplace ou d'instaurer un réseau local de partenaires ou un hub »

Grand e-commerçant pratiquant le grand export

⁵⁴ Source : Entretiens avec des opérateurs privés pratiquant l'injection directe

des solutions économiques de transport généralement plus lentes constitue ainsi un frein à la compétitivité commerciale de l'e-commerçant et ce d'autant plus que l'exportateur e-commerçant est le plus souvent en concurrence avec des sites marchands locaux et bien évidemment des solutions d'achat en points de vente physiques.

A partir d'une certaine distance, les délais des offres classiques deviennent pénalisants, pour autant les offres express restent très coûteuses ce qui ne laisse que peu d'alternative aux e-commerçants français et impacte leur compétitivité.

De même, l'expédition d'un colis de 2 kg vers les Etats-Unis revient, sur le tarif Colissimo International non remis à 31,86 € HT, auquel s'ajoutent les éventuelles surtaxes de poids volumique. Si l'on considère le panier moyen e-commerce de 75,5 €⁵⁵, ce coût du transport correspond à 42% du prix du produit. Ce ratio déjà important est encore plus marqué avec une tarification express. Un tel prix d'expédition ne peut se justifier que sur un panier élevé ou un produit spécifique et recherché localement.

Ces tarifs élevés pénalisent en particulier les petits e-commerçants, qui ne bénéficient pas de remise substantielle, mais aussi les produits à faible valeur unitaire ou les produits avec un poids volumique important.

Parmi les pays régulièrement cités, qui constituent néanmoins des marchés export réels pour les e-commerçants, nous retrouvons : les USA, le Brésil, la Chine.

1.2. LA COUVERTURE DE L'OFFRE RESTE INCOMPLETE, TANT EN TERMES DE SERVICE QUE DE QUALITE

La qualité de service apparaît comme problématique pour 29% des petits e-commerçants interrogés (résultats du benchmark, détails en annexe 6).

- Le suivi du colis reste un service incontournable pour l'ensemble des e-commerçants

« Il est nécessaire d'aller en bureau de poste pour avoir un scan d'envoi »

Petit e-commerçant commercialisant via une marketplace

L'option d'envoi suivi est une nécessité incontournable pour la grande majorité des e-commerçants rencontrés. Chez les e-commerçants moyens et gros, le suivi du colis (et l'information du consommateur qu'il permet) est un élément clé de la qualité et de la relation client. Pour autant, ce type d'option n'est pas disponible dans tous les pays, en fonction des opérateurs de livraison sélectionnés et/ou de la typologie (et donc du prix) de l'offre choisie : Par

exemple, la Poste propose l'option suivi sur une vingtaine de pays seulement.

Suite à la mise en place de « l'E-Commerce Interconnect Program », tous les grands opérateurs postaux de l'Union européenne ont aujourd'hui interconnecté leurs réseaux et sont à même d'assurer le suivi des envois. Pourtant, les offres de base proposées, comme l'offre classique d'Asendia, n'intègrent pas le suivi dans l'offre de base, il est proposé comme une option. La disponibilité de cette option qui se présente sous la forme d'étiquettes de suivi est importante pour les e-commerçants et pourrait être améliorée.

⁵⁵ source FEVAD, 2ème trimestre 2016

- L'enlèvement des marchandises n'est proposé qu'à une partie de la clientèle

Parmi les différents petits e-commerçants rencontrés, ceux bénéficiant de services de collecte inclus dans leur offre de livraison restent relativement peu nombreux. **C'est essentiellement le volume expédié de façon journalière qui vient conditionner l'organisation de l'enlèvement par le transporteur choisi** : certains acteurs choisissent de ne pas proposer l'enlèvement aux e-commerçants ayant de trop faibles volumes à exporter. La Poste propose sur le plan national différents services de collecte, qui constituent un contrat spécifique avec un coût significatif fixe et souvent pénalisant.

« Je vais moi-même déposer mes colis en bureau de poste, tous les jours, ce qui prend du temps [...] je suis obligée de déposer avant 11h sinon les colis partent le lendemain »

Petit e-commerçant commercialisant de l'habillement via une marketplace

Lorsque les e-commerçants sont contraints de gérer en propre ce segment de la chaîne logistique, ceux-ci viennent directement déposer leurs colis tous les jours en bureaux de poste, ce qui peut engendrer des difficultés et des coûts supplémentaires selon l'éloignement du stock par rapport au point de dépôt et l'attente éventuelle. D'autre part, nombre de bureaux de Poste, notamment en milieu rural, sont soumis à des horaires de dépôt restreints (heure limite de dépôt à 11 h pour certains bureaux ouverts uniquement le matin), des jours de fermeture, impliquant souvent un ou deux jours supplémentaires dans la chaîne logistique. Certains points de contact limitent le poids des colis remis, nécessitant un déplacement vers un autre bureau de Poste.

- Les retours

Proportions des e-acheteurs ayant retourné un produit en 2015

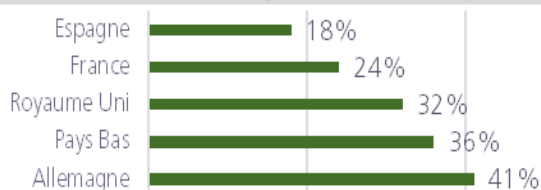


Figure 32 : Proportion des acheteurs ayant retourné un produit en 2015 (Source : Postnord)

La facturation de la logistique retour au client permet de limiter cette pratique mais peut également impacter les ventes, « les consommateurs étant attachés à ce service, en particulier dans certains pays où le retour est ancré dans les pratiques d'achat ». Si la logistique retour est laissée au client (sans passage par un prestataire), « elle implique de fournir à celui-ci l'ensemble des outils nécessaires à la préparation de l'envoi » : déclarations douanières,

« Les retours sont une difficulté majeure lorsqu'on exporte vers l'Allemagne »

Petit e-commerçant du secteur de l'habillement

étiquetage, emballage. Dans certains cas, **le retour engendre des contraintes de conditionnement** auxquelles le client peut difficilement faire face seul.

« Certains produits nécessitent un emballage sous vide afin de diminuer le volume [...] c'est impossible de laisser la gestion du retour au client »

Gros e-commerçant du secteur de l'habillement

En outre, lorsque les retours sont aux frais des clients, l'offre choisie par ce dernier pour effectuer le retour est en général la moins chère (pas de suivi, pas d'assurance, délais longs) ; pour autant, l'entreprise doit être en mesure de livrer à nouveau rapidement le client avec un produit lui convenant *« ce qui implique souvent de relancer un envoi »* alors que le produit retourné n'a pas encore été réceptionné par

l'entreprise.

Dans certains cas, le produit retourné n'arrive jamais à destination ; pour autant, il est très difficile pour le e-commerçant de déterminer si ceci est dû au client ou au transporteur, et de récupérer le produit.

A noter qu'en raison de problèmes récurrents dans la gestion des retours, certains pays tels l'Italie ont interdit les retours hors magasins, ce qui peut être un vrai frein à l'achat. Le retour en magasin permet en effet une gestion beaucoup plus aisée : le contrôle peut être fait directement par un collaborateur de l'entreprise, ce qui limite d'autant le problème des responsabilités entre client et transporteur.

« Lorsque mon client américain me renvoie une paire de chaussures il choisit une offre lente, si je veux qu'il reçoive la nouvelle paire dans un délai correct, je dois souvent relancer la production d'une paire »

Fabricant de chaussures ayant une forte demande américaine pour certains modèles

S'y ajoutent les **aspects réglementaires, fiscaux et douaniers**. **Le droit du consommateur**, même s'il ne constitue pas l'objet de la présente étude, a des impacts directs sur la politique de retour : Certaines dispositions ont été harmonisées, notamment le délai de rétractation mais ce n'est pas le cas de la prise en charge par le vendeur des frais de transport retour. De plus, des droits de douanes viennent parfois s'ajouter aux coûts de la logistique retour, ce qui peut inciter le e-commerçant à abandonner le produit sur place.

- **La gestion du paiement à la livraison n'est pas accessible à tous les e-commerçants**

Cette fonctionnalité e-commerce est indispensable pour se développer sur des pays proches comme l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Mais les petits e-marchands, qui ne sont pas physiquement implantés ou n'ont pas de relai dans ces pays, n'ont pas accès à ce service avec des opérateurs à leur portée comme Colissimo.

A titre d'exemple⁵⁶, les moyens de paiement les plus plébiscités par les consommateurs sont, après le paiement par carte bancaire en ligne :

⁵⁶ Source : Postnord

- PayPal arrive en 2^{ème} position au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en France, Espagne et Italie,
- Le paiement avec une facture à terme, arrive en 2^{ème} position en Allemagne
- Le paiement en espèces à la livraison, arrive en 2^{ème} position en Pologne, et en 3^{ème} position en Espagne, Italie

Les e-commerçants méconnaissent souvent les pratiques culturelles et locales de consommation. Cependant, **ce rôle de conseil et d'accompagnement que pourraient jouer les acteurs historiques de la livraison en guidant les e-commerçants vers les services et options les plus adaptés est peu développé**, par exemple au sein de l'offre La Poste, mais également chez d'autres opérateurs de transport de colis.

1.3. L'OFFRE DE LIVRAISON EST COMPLEXE ET MAL CONNUE (DES OFFREURS COMME DES E-COMMERÇANTS), CE QUI LIMITE FORTEMENT SON ACCESSIBILITE

- Une offre parfois complexe et peu lisible pour l'e-commerçant

La segmentation des offres, en fonction des profils d'exportateurs, reste encore floue : La Poste propose ainsi près de 12 offres différentes, depuis une offre classique « low cost » proposée par Asendia, jusqu'aux offres premium « sur-mesure » développées par DPD.

Certaines offres présentent des contraintes d'accès fondées sur le volume journalier exporté : contrairement aux autres offres de La Poste, les offres DPD ne sont pas disponibles en libre-service, leurs tarifs et leurs descriptions ne sont donc pas publics. Elles demandent de passer par un conseiller DPD qui filtre les clients, au regard de différentes caractéristiques (en premier lieu desquelles le volume journalier exporté dans chaque pays).

Les offres classiques en « libre-service » (depuis le petit paquet postal jusqu'aux offres Colissimo et Chronopost) s'adressent à une cible de clientèle large et **ne comprennent pas de documentation particulière, ciblée sur les besoins spécifiques que le e-commerçant pourrait avoir** (en fonction de son secteur, de la typologie de marchandise exportée, des pays de destination ciblés, etc.).

« L'offre de livraison ? [...] pléthore, peu lisible et peu claire »

Petit e-commerçant commercialisant via une marketplace

Les offres des autres transporteurs (y compris expressistes) sont tout aussi complexes : nombre de services, conditions générales, cas spécifiques, pays, tranches de poids, etc. Cependant, elles sont vendues par des professionnels dont le rôle est d'accompagner le client dans la sélection de l'offre adéquate.

Enfin, la multiplicité des services additionnels et options proposés contribue également à dégrader la lisibilité de l'offre.

La comparaison des offres de Colissimo et du service comparable DHL Deutsche Post permet de mieux appréhender le sujet de la lisibilité de la tarification pour un e-commerçant :

L'offre de Colissimo International comprend, jusqu'à 5 kg, 6 tranches de poids et 6 zones (dont 4 pour l'UE), soit 36 prix différents. La grille de prix DHL Deutsche Post comprend 1 tranche de poids (0 à 5 kg) et 4 zones dont une seule pour l'Union Européenne. Il en est de même pour BPost au départ de la Belgique qui répartit toutefois les pays de l'UE sur deux zones.

- Une offre mal connue... des offreurs eux-mêmes

Dans le cadre des offres développées, les acteurs de la livraison ne proposent que peu ou pas de service d'accompagnement des e-commerçants dans le choix de la meilleure offre. De plus, différents e-commerçants relèvent le **manque de connaissance des vendeurs rencontrés**. Ainsi, il devient d'autant plus difficile de choisir l'offre la plus pertinente.

« les employés de La Poste ne connaissent pas bien les offres et services La Poste pro [...] : la possibilité d'envoi vers un pays [...] les tarifs des différents services et options »

Petit e-commerçant commercialisant via une marketplace

Entre théorie et pratique, même si certaines offres, options et services existent, ils ne sont pas toujours mis en avant par les offreurs et ne sont donc pas toujours connus par les e-commerçants. **Certains choisissent des offres mal adaptées à leurs besoins** (par exemple des offres pour les particuliers), ne comprenant pas des options qu'ils jugent pourtant essentielles (le suivi). Ils répondent alors mal aux demandes du client final, et induisent un mécontentement de la part des e-commerçants. En conséquence, certains choisissent d'abandonner l'exportation vers certains pays pour des raisons de logistique, ou de passer à des offres très *premiums* souvent vendues à des tarifs très élevés : dans tous les cas, ceci freine la progression du développement de l'export.

- Les impacts Système d'Information de certaines offres en limitent l'accès

« En France, les seules offres ne nécessitant pas d'évolution majeure en termes de SI et d'étiquetage sont les offres de La Poste »

Spécialiste de la logistique export

Les offres de livraison proposées par les expressistes impliquent une mise en place complexe : notamment la **réalisation de chantiers informatiques** tant « front office » (ce qui est visible sur le site web par l'internaute) que « back office » (le suivi interne des expéditions). Ceux-ci prennent « *environ 4 mois* », pour une entreprise dotée de compétences en systèmes d'information, ce qui n'est pas le cas de

beaucoup de e-commerçants de petite taille.

1.4. LES LITIGES LIES AU TRANSPORT RESTENT GLOBALEMENT PEU FREQUENTS, SAUF VERS CERTAINS PAYS

Les litiges sur la livraison de marchandise constituent un important sujet de préoccupation pour les e-commerçants : **lorsque l'option de livraison choisie ne comprend pas de remise contre signature** (actant la vérification entre transporteur et client que la marchandise n'a pas subi de dommages lors du trajet), **les plaintes des clients concernant des marchandises endommagées ou non livrées s'appuient uniquement sur du déclaratif** et ne peuvent pas être contrôlées par le e-commerçant. Celui-ci doit bien souvent rembourser le client ou lui faire parvenir une nouvelle marchandise. La remise contre signature n'est pas à elle seule une garantie de contrôle de la marchandise. En effet, la productivité imposée dans la livraison ne permet que rarement au transporteur de rester sur place si le client souhaite vérifier l'état du produit livré.

Certains pays sont régulièrement cités comme problématiques : C'est le cas de l'Italie, ou d'Israël, qui sont cités comme pays où le **colis peut être perdu**. C'est également le cas de la Corée du Sud, dont les douanes peuvent confisquer certains produits (expérience d'idealWine). Pour certains e-commerçants rencontrés, l'occurrence élevée de problématiques de fraudes ou de vols vers certaines destinations a conduit à la mise en place de géo-blocking, c'est notamment le cas pour des pays africains.



Figure 33 : Pays les plus régulièrement mentionnés dans le cadre de l'enquête en ligne PMP

D'autres freins, non logistiques mais directement liés sont régulièrement cités par les e-commerçants, en particulier sur certaines typologies de produits :

1.5. LA COMPREHENSION ET LA GESTION DES TAXES ET DES PROCEDURES REGLEMENTAIRES EST UNE COMPLEXITE SUPPLEMENTAIRE, Y COMPRIS VERS LES PAYS DE L'UE

Parmi les principales contraintes exprimées et identifiées, **le sujet réglementaire apparaît comme l'un des principaux freins** de développement d'une activité e-commerce export, en particulier **pour certains types de produits, comme les boissons alcoolisées**.

La réglementation sur l'export B2C diffère de celle en vigueur sur les flux exports B2B : au niveau mondial, les cadres réglementaires sont relativement peu homogènes et le manque de prévisibilité des flux lié à l'instantanéité de la vente e-commerce ne permet pas d'industrialiser les pratiques en anticipant les formalités déclaratives ou douanières : **Les e-commerçants sont forcés de traiter le sujet réglementaire au cas par cas** (par exemple en reproduisant à chaque envoi l'ensemble des documents déclaratifs), ce qui engendre des coûts unitaires considérables, une perte de temps et une frustration en cas d'échec.

- Des freins réglementaires et douaniers viennent freiner le développement de l'export, en particulier vers certains pays ...

Comme le présente le tableau ci-dessous, les contraintes douanières et réglementaires auxquelles l'ensemble des marchandises et des acteurs sont aujourd'hui sujets, rendent l'export difficile vers certains pays du grand export :

Tableau 13 : Détail des freins et des profils d'e-commerçants prioritairement concernés (Source : Entretiens)

Freins		Détails	Où / pour quoi en particulier ?
Les taxes	Les régimes de TVA	- Payée par le consommateur, au taux en vigueur dans son pays de résidence	Tous les pays
	Les autres taxes	- Ecotaxes (application principe pollueur/payeur), - Droits d'accises (impôt indirect perçu sur la consommation et le commerce d'alcool, du tabac, du pétrole), - Accords d'échanges en vigueur avec certains pays (taxes moins élevées) mais nécessite une traçabilité totale du produit (et une production 100% européenne voire française),	Tous les pays
Les déclarations d'export et de douanes	Formalités douanières et déclaratives	- Formalités douanières des deux pays à remplir (origine et destination) : déclaration d'exportation qui peut être remplie via téléprocédure (DELTA) ou par l'intermédiaire d'un professionnel du dédouanement, - Passage par un commissionnaire en douane nécessaire	Tous les pays, y compris les pays proches de l'UE comme la Suisse Etats-Unis, Afrique, Asie nécessitent des autorisations complémentaires rendant souvent préférable d'installer une filiale sur place
Les réglementations nationales	Réglementations sanitaires	- Non homogénéité des réglementations sanitaires	Strictes notamment USA, Canada
	Protection et Droit du consommateur	Hétérogénéité des délais de rétractation et de retour des produits	Allemagne notamment

- ...y compris en Europe

Tableau 14 : Détail des freins au sein de l'UE et des profils d'e-commerçants prioritairement concernés
(Source : Entretiens)

Pour autant, et malgré une volonté de se diriger vers un marché unique européen, les flux e-commerce B2C intra-union ne sont pas exempts de telles difficultés, les pays-membres étant par exemple libres dans la mise en place des niveaux de droits et de taxes exigibles :

Freins	Exemples
Des niveaux de taxes non homogènes	<p>La TVA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - TVA facturée au client, au taux pratiqué dans le pays de destination (peut varier fortement en fonction de la typologie de marchandise et des pays : les taux de TVA pratiqués sont présentés en Annexe 2). - Lorsque le e-commerçant choisit de réaliser une marge sur le prix de la livraison, celle-ci est également soumise à TVA, à hauteur de 20%. <p>Eco-taxes (par exemple pays d'Europe du Nord)</p>
Des déclarations d'export et de douanes nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> - Nomination d'un représentant fiscal local, - Déclaration d'Echange de Biens (DEB) obligatoire au-delà de 10 000€ de marchandises exportées

- Un secteur particulièrement touché par ces contraintes réglementaires : le vin

Le vin français fait état d'un constat alarmant quant aux quantités exportées en e-commerce (B2C) par rapport aux volumes échangés en B2B : plus de 30% des vins français sont exportés mais quasiment zéro en e-commerce, uniquement du fait de la réglementation, y compris européenne (les exportations françaises de vin représentent 7,9 milliards € dont 54% vers l'UE).

« On refuse les commandes en provenance d'autres pays [Suisse, Pologne, Portugal] car ça demande d'avoir des représentants fiscaux locaux. Le coût [de cette représentation] a été estimé à 15€ par commande traitée, même avec une mise en concurrence, auxquels s'ajoutent des coûts fixes de gestion interne»

Exportateur de vin de taille moyenne (30 colis par jour, vers Belgique, Espagne et Italie)

L'importance des enjeux représentés par ce secteur, qui emploie 142 000 viticulteurs, habitués pour nombre d'entre eux à la vente directe, nous amène à en effectuer une analyse plus fine.

Les difficultés réglementaires, déjà nombreuses pour des flux B2B, sont exacerbées lorsqu'on ambitionne des échanges en B2C, et donc pour les flux e-commerce : En effet, selon la directive 2008/118/CE du Conseil du 1-Décembre 2008 de l'Union Européenne, l'alcool et les boissons alcooliques sont soumis à accise (comme les huiles minérales et le tabacs manufacturés).

« la représentation fiscale est un problème majeur [...] il n'existe pas de prestataire capable d'assurer une gestion fiscale sur plusieurs pays [...] L'unique solution est de contractualiser localement et individuellement avec différents représentants [...] ça implique une comptabilité précise sur les produits soumis à accise, les déclarations mensuelles, les droits acquittés et suspendus »

Gros exportateurs de vin français, avec volumes de flux importants (>100 colis/jour)

Or les pays européens ont gardé une souveraineté sur les droits d'accises, qu'ils appliquent selon leur bon vouloir, rendant l'exportation B2C de vins français plus ou moins facile : l'Allemagne et l'Italie pratiquent des taux nuls contrairement à la Belgique, au Royaume-Uni ou à l'Irlande (cf. annexe 4). Ainsi la facturation et la circulation des vins en B2C implique de passer par un représentant fiscal ou un mandataire ad hoc, ce qui n'est pas

financièrement viable pour un petit producteur.

Les droits d'accises, contrairement à la TVA, ne sont pas reportés sur le consommateur final. Dans le cas du vin, ceux-ci sont très souvent payés deux fois, dans le pays d'origine et dans

celui de destination. Il est possible pour l'entreprise de demander un remboursement a posteriori auprès de la douane mais ceci reste consommateur de temps. Les e-commerçants interrogés préfèrent assumer deux fois le coût des taxes.

Selon les e-commerçants interrogés, « le régime d'accise européen reste encore trop complexe et freine considérablement les exportations ».

« Certains pays présentent des réglementations trop complexes. [...] En Suisse par exemple, le montant des taxes dépend du degré d'alcool. La Belgique, bien que représentant l'un des marchés les plus intéressants pour les exportateurs de vin, pratique des taux de droits d'accises particulièrement élevés, qui viennent absorber les marges dégagées »

Pure-player exportant d'importants volumes de vin (>100 colis jour)

En conclusion, pour de nombreux e-commerçants, les coûts logistiques pèsent encore de façon trop importante sur la rentabilité du modèle d'export, en particulier lorsque les volumes exportés restent réduits, ou que le coût logistique de traitement d'un colis est élevé (en particulier le cas pour les marchandises de gros volume, pour les marchandises fragiles ou particulières -tel l'alcool-, de poids important ou vers le grand export). Certains marchés à l'export (vers certains pays et/ou pour certaines marchandises) restent encore trop coûteux à honorer.

L'offre à destination des e-commerçants, bien que variée, ne répond pas toujours aux demandes et aux besoins spécifiques de chacun.

Les services proposés ne couvrent pas l'ensemble des besoins exprimés (en termes de suivi, d'enlèvement, de prise en compte des spécificités locales) qui sont autant de facteurs augmentant les risques liés à la livraison et les coûts de traitement, et diminuent l'attractivité générale du produit.

Les obstacles réglementaires et douaniers perdurent, même au sein de l'Union Européenne. Alors que les freins au commerce B2B intracommunautaire ont été très largement levés par les différents traités européens, la législation en découlant et la jurisprudence, le commerce B2C transfrontière est encore un sujet d'harmonisation en chantier.

Plusieurs e-commerçants interrogés font état du « manque d'une documentation claire et succincte », présentant l'ensemble des contraintes et des particularités liées à l'export, par pays. La gestion individuelle de ces problématiques représente, selon eux, un « *investissement colossal* » et se révèle « *source d'épuisement* ».

L'absence de conseil et d'accompagnement, y compris dans le choix d'une offre par rapport à une autre reste un point faible majeur de l'offre. Ceci est d'autant plus vrai pour les offres à destination des clients les plus petits, ne possédant pas de compétences liées à l'export et ayant donc le plus besoin d'un accompagnement. La vente des offres commercialisées par La Poste relève de conseillers trop peu formés au sujet de l'export et aux spécificités des offres professionnelles. De plus, certaines offres présentent des complexités techniques de mise en place telles qu'elles sortent de fait du champ des possibles pour nombre de petits acteurs.

Ainsi **la plupart des e-commerçants qui démarrent une activité export n'ont accès qu'à un périmètre réduit de l'offre de livraison** : parce qu'ils n'ont pas de volumes suffisants, n'ont pas les compétences techniques ou parce que les offres proposées restent trop chères. Pourtant, ce sont souvent les moins bien formés aux problématiques de l'export, et les moins bien informés des contraintes spécifiques à prendre en compte selon les pays (en particulier juridiques, douanières, réglementaires). Pour certaines typologies de produits, telles le vin, ou vers certaines destinations : réussir à exporter relève de l'exploit, tant les obstacles sont nombreux.

Dans bien des cas, c'est une fois que les flux sont mis en place que le e-commerçant prend conscience de l'ensemble des difficultés. A ce stade, il peut aussi bien réussir à se diriger seul vers une solution satisfaisante que renoncer.

2. AUJOURD'HUI, COMMENT LES E-COMMERÇANTS SURMONTENT CES FREINS LOGISTIQUES ?

Pour les e-commerçants adoptant une posture offensive, le chemin à parcourir pour installer une réelle logistique export, satisfaisante pour tous, peut être long et semé d'embûches. Comme nous venons de le voir, les coûts restent élevés, tous n'ont pas accès à l'intégralité de l'offre et celle-ci est encore mal connue.

2.1. CONSTRUIRE UNE VERITABLE STRATEGIE EXPORT PERMET D'ANTICIPER ET DE LEVER LES FREINS LOGISTIQUES

L'anticipation est particulièrement importante sur les axes suivants :

- Décider du **périmètre des produits que l'on souhaite exporter**, et de l'évolution de ce périmètre dans le temps, en fonction des contraintes liées à l'export de tels produits ;

- Décider **d'un lieu d'implantation de stock** : local ou au départ de la France. Malgré le coût évident d'un stock local, certains groupes effectuent ce choix dans différents cas de figure tels que déploiement du site dans un pays lointain (Chine par exemple), produits différents dans le pays cible, nécessité de délais très courts de livraison pour des raisons commerciales. Il ne s'agit plus là d'exportation, mais d'implantation de filiale dans un pays étranger.
- Définir **une stratégie de développement**. Le déploiement d'un site web dans un pays représente un véritable investissement, notamment marketing et communication afin de faire connaître ce site auprès d'une large population, ce qui nécessite du temps. Certains groupes font alors le choix d'acquisition de site local, disposant déjà d'une forte notoriété et d'une clientèle et leur permettant de gagner du temps dans le déploiement de leur site.
- Construire une **stratégie de transport dans le temps** :
 - **Sélectionner, négocier et mettre en place** des solutions de transport afin de proposer **des offres de livraison adaptées** : Il s'agit souvent de plusieurs solutions de transport, en fonction du service et du volume prévu sur le pays concerné. Un service express nécessitera une négociation de prix et un appel d'offres auprès d'expressistes, ou la négociation directe avec le partenaire qui gère les volumes en national. Une solution d'injection directe, dépendant de volumes minimaux, nécessitera une négociation locale dans le pays et la mise en place d'une traction quotidienne. Les solutions de transport nécessiteront de mettre en place des « chantiers » informatiques tant « front office » (ce qui est visible sur le site web pour l'internaute) que « back office » (le suivi interne des expéditions).
 - Si la montée en puissance des volumes dans un pays nécessite du temps, il sera alors nécessaire de prévoir une **solution de transport provisoire**, en attendant de pouvoir amortir le coût de l'injection directe. Cette solution provisoire peut consister à traiter avec un opérateur de colis national proposant une solution « standard » sur l'international.
 - Organiser la **gestion des retours**. Il s'agira ici, notamment si le secteur est un fort générateur de retours, de mettre en place une solution locale dans le pays. Si les volumes sont faibles, un retour direct peut être envisageable mais nécessitera un processus précis facilitant cette opération pour le consommateur.

2.2. MUTUALISER LES FLUX PERMET DE FAIRE BAISSER LE COUT DE LIVRAISON

La massification des flux peut être réalisée de différentes façons :

Une approche naturelle pour débiter l'exportation dans l'e-commerce est de **se rapprocher du transporteur gérant les flux nationaux et de convenir avec lui d'une tarification des flux internationaux**, en collectant de façon massifiée les deux flux. Les réactions des transporteurs et notamment de la Poste, ne sont pas toujours homogènes notamment concernant

l'application du taux de remise « national » à des flux naissants internationaux. Si la collecte physique groupée des deux flux ne pose pas de difficultés, l'obtention de taux de remise sur Colissimo International semble indépendante du taux de remise appliquée sur Colissimo France et donc nécessairement sujette à négociation.

Autre démarche possible, le flux B2C peut être **adjoit à un flux similaire existant**, par exemple B2B. En effet, de nombreux groupes disposent de solutions en place pour des flux B2B vers différents pays (approvisionnement de points de vente, d'entrepôts locaux, de filiales, de distributeurs). Le développement d'un site B2C à l'étranger peut se greffer sur ces flux B2B, pour le transport d'approche a minima. La consolidation des flux permet de réduire le coût du transport d'approche dans le pays et faciliter une solution d'injection directe.

Une troisième approche consiste à développer une activité export **en s'appuyant sur un réseau physique déjà en place** : C'est une solution souvent choisie par des e-commerçants possédant un réseau de points de vente propre ou distribuant via un réseau de partenaires à l'étranger. Il s'agit alors de prélever le produit commandé non pas au départ d'un entrepôt central, mais au départ d'un magasin local, permettant de réduire le coût du transport mais aussi le délai, qui peut aller jusqu'à quelques heures seulement s'il s'agit de la zone de proximité.

Une autre solution consiste à **mutualiser des flux entre e-commerçants**, permettant par exemple de mettre en place de **l'injection directe partagée**. Ainsi, si l'augmentation interne des volumes de transport est insuffisante pour atteindre un prix de transport au niveau souhaité, une des solutions consiste à attirer d'autres flux sur la même organisation en place : C'est par exemple le modèle développé par Spartoo (avec sa filiale Toopost), qui a choisi de filialiser le transport, d'en faire un savoir-faire vendable à d'autres e-commerçants et ainsi de massifier les flux. Selon un important e-commerçant rencontré, la traction permettrait de diviser jusqu'à 4 fois les prix proposés par DHL depuis la France vers l'Italie, et ce à partir d'1 palette par semaine.

Cette action de **consolidation interne** est également **proposée par** d'autres acteurs, notamment **des marketplaces** qui proposent des services tels que « Fulfilled by Amazon ». Les gains procurés par cette massification des flux permettent une baisse des coûts de transport mais constituent également un modèle économique intéressant pour la marketplace, qui crée de cette façon une certaine dépendance des e-commerçants à ses services.

2.3. L'ACCES A DES TARIFS NEGOCIES SE DEMOCRATISE GRACE AU DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES

Développés dans de nombreux secteurs d'activités en créant des « **centrales d'achat** », ce mode d'achat basé sur le regroupement d'acteurs disposant de volumes unitaires permettant, en les regroupant, de mieux négocier les prix d'achat, **reste peu développé dans l'e-commerce en raison de l'éclatement de la collecte et du manque de concurrence au niveau de l'offre**, La Poste, représentant près des 2/3 du marché du colis.

Nous pouvons toutefois imaginer que de tels regroupement de volumes, à des fins de négociation tarifaire, se développeront dans les années qui viennent. Les supports de

négociation peuvent peut-être être constitués par les clubs e-commerce, qui existent dans de nombreuses régions.

Certains e-commerçants parviennent à mettre en place des stratégies, notamment logistiques, leur permettant d'appréhender une partie des nombreux freins existants, afin de mieux les contourner.

Ces acteurs sont généralement :

- ceux qui ont déjà des volumes conséquents : les gros e-commerçants n'ont globalement pas de problème,
- ceux qui anticipent et connaissent les problématiques export,
- ceux qui ont identifiés des partenaires pouvant les accompagner dans leur démarche de développement.

De fait, de nombreux e-commerçants restent en marge de ces stratégies de contournement.

3. QUE SE PASSE-T-IL POUR LES AUTRES ACTEURS ?

Pour les petites et moyennes structures, développer une activité export nécessite de faire appel à de nombreuses compétences, dont la logistique et le transport font rarement parties.

Ainsi, **les petits e-commerçants apprennent souvent les difficultés de l'exportation en l'expérimentant, ce qui s'avère compliqué et coûteux.**

3.1. CERTAINS CRITERES D'ACTIVITE DU E-COMMERÇANT JOUENT UN ROLE PREPONDERANT DANS L'IMPORTANCE ET LA DIVERSITE DES FREINS RENCONTRES

Au-delà des pays de destination choisis, les freins rencontrés par les e-commerçants sont en particulier conditionnés par un ensemble de critères liés à l'activité de ceux-ci.

En particulier, les critères suivants semblent jouer un rôle prépondérant dans les difficultés rencontrées :

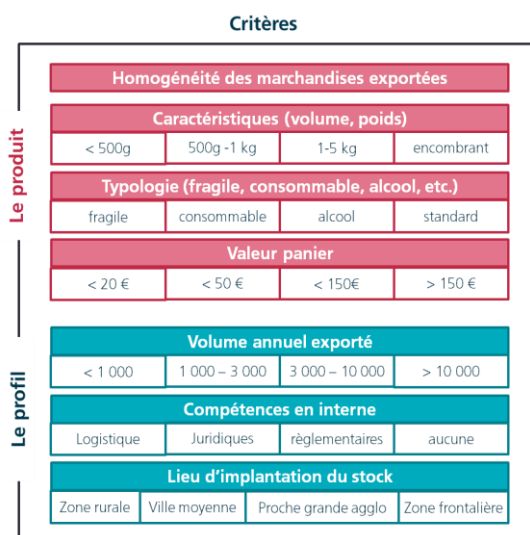


Figure 34 : Critères caractérisant l'activité des e-commerçants : Profil et Produit (Source : PMP/Logicités)

Ces critères ne sont pas tous équivalents et influent sur l'export à des niveaux différents :

- l'homogénéité des marchandises exportées ;
- les caractéristiques du colis ;
- les typologies de produits ;
- la valeur du contenu du colis.

Ils viennent tous influencer sur la **part du prix total d'un bien exporté qui sert à couvrir les coûts de transport** (ie. ratio coût de livraison/valeur du panier).

La **posture** dans laquelle s'inscrit l'e-commerçant vis-à-vis de l'export : son **degré d'anticipation** des freins et **de lucidité sur les compétences nécessaires** (qu'il devra aller chercher en interne ou en externe) est un second facteur primordial, permettant d'expliquer les freins rencontrés.

Enfin, **l'évolution des volumes exportés** conditionne l'évolution de la stratégie logistique :

1. De nombreux acteurs disent ainsi démarrer l'activité export avec le prestataire qu'ils connaissent le mieux et avec lequel ils ont l'habitude de travailler (soit sur la France, soit pour des flux B2B déjà en place).
2. Dans un deuxième temps, l'amélioration de la qualité de service (la prise en compte des particularités locales et culturelles de livraison, la réduction des délais, la volonté de proposer à leurs clients différents niveaux/types d'offres de livraison) et la réduction nécessaire des coûts de livraison les incitent à identifier et traiter avec des prestataires locaux, différents en fonction des destinations.
3. Enfin, une fois que des volumes conséquents sont établis et stabilisés, la mise en place d'une traction régulière en injection directe vers des partenaires de livraison locaux permet de diminuer significativement les délais et coûts de livraison.

Il est à noter que selon l'accompagnement dont ceux-ci bénéficient dans le développement de leur activité, les acteurs passent de façon plus ou moins rapide de l'une à l'autre des étapes présentées ci-avant.

Le tableau ci-dessous permet de **segmenter les différents profils d'acteurs en fonction des critères suivants** :

- La part du prix total d'un panier envoyé alloué à la livraison, qui dépend elle-même de la typologie de produit et donc du secteur ;
- Les compétences logistiques, corrélées à la taille de l'e-commerçant ;
- Les volumes exportés ;

et de **présenter les principaux leviers disponibles** pour diminuer les contraintes (notamment économiques) liées à la livraison :

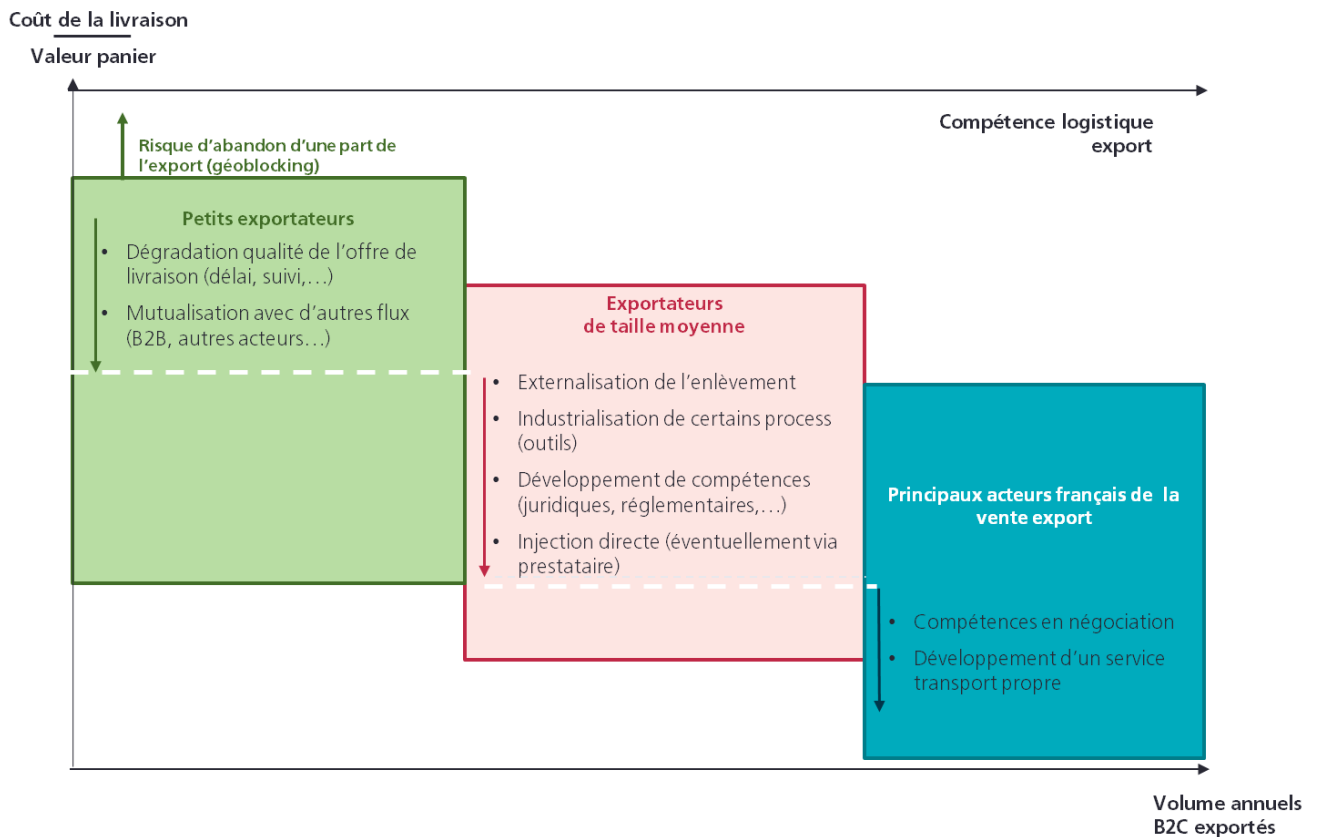


Figure 35 : Segmentation des différents profils d'exportateurs

Si les gros acteurs bénéficient d'un volume permettant la mise en place de solutions dédiées et disposent d'un pouvoir de négociation, il n'en est pas de même pour les petits exportateurs. Ce facteur est aggravé par l'effet éventuel lié à la valeur du panier, donc la capacité à absorber le coût du transport ou à le rendre acceptable par le consommateur.

A chacune de ces catégories correspondent des leviers différents pour faire baisser les coûts logistiques (facteurs de dégradation du ratio) :

- **les plus petits exportateurs** sont fortement contraints par la taille souvent réduite de leur structure, par des volumes d'export ne leur permettant pas d'industrialiser la pratique et les conduisant à prendre en charge en propre de nombreux segments du process logistique (voir figure 35). Leur unique marge de manœuvre réside dans la massification des flux (mutualisation avec des flux B2B ou avec les flux d'autres acteurs) ou dans le choix d'une offre de livraison dégradée (délais plus longs, absence de suivi, etc.) et donc moins chère ;
- **les exportateurs de taille moyenne**, peuvent faire valoir des flux relativement conséquents auprès des « offreurs » afin de négocier une offre de livraison préférentielle, éventuellement un enlèvement à domicile, des solutions logistiques automatisées (outils d'étiquetages, etc.). Ceux-ci peuvent commencer à imaginer une réelle stratégie logistique et à développer des compétences en ce sens. A partir d'un

certain volume vers une unique destination, il leur est possible de pratiquer de l'injection directe ;

- **les plus gros exportateurs** bénéficient de compétences logistiques complètes (internalisées ou externalisées), leurs volumes d'export importants leur permettent de négocier féroce­ment les tarifs avec les offreurs et d'acheter le transport localement. Pour les plus importants d'entre eux, l'offre de livraison est imaginée « sur-mesure ». Au final, la logistique ne constitue pas un frein réel pour eux.

De ce fait, **les freins rencontrés sont d'autant plus importants pour certains secteurs d'activité spécifiques** :

- L'alimentaire présente différents désavantages : des valeurs panier faibles, des volumes parfois importants ;
- L'habillement « mass market » présente les mêmes désavantages auxquels s'ajoutent des taux de retour élevés ;

Les encombrants (meubles, décoration), le gros électronique et l'électroménager « mass market » sont principalement pénalisés par des volumes très importants, difficiles et donc coûteux à exporter.

3.2. DE PLUS, CERTAINES DESTINATIONS CONCENTRENT UN NOMBRE IMPORTANT DE CONTRAINTES D'EXPORT

La destination finale du colis joue également un rôle majeur dans les freins rencontrés par l'e-commerçant. **Certains pays se révèlent compliqués pour l'ensemble des e-commerçants**, c'est le cas des USA, de la Chine, du Canada ; alors que **d'autres présentent des freins ciblés sur une catégorie de marchandise précise** :

Tableau 15 : Freins identifiés en fonction des destinations et profils d'e-commerçants concernés
(source : Entretiens dans le cadre de l'étude PMP/LOGICITES)

Destinations	Freins particuliers	Conséquences	Profils d'e-commerçants les plus touchés
Allemagne	Taux record de retours produit, notamment habillement et chaussures	Solution de gestion des retours nécessaire	Secteur de l'habillement et des chaussures
Suisse, Sénégal, Côte d'Ivoire, Maghreb	Contraintes réglementaires fortes / UE : nomenclature douanière à coller sur chaque colis	Traitement logistique coûteux malgré la proximité des destinations, nécessité de passer par des commissionnaires en douanes,	Tous
DOM TOM, Grand Export	Pour le transport aérien, le critère de tarification est le poids volumique	Tarifs d'envoi élevés, poids du coût de la logistique dans le coût total du panier livré peut être prohibitif	Marchandises avec un volume/poids importants

Le transport constitue un des maillons-clés de la chaîne de l'e-commerce. Son impact est bien évidemment essentiel même si les e-commerçants mettent également en avant d'autres freins : **éléments de réglementation, de frais de douane, de langue, de complexité des paiements, d'habitudes de consommation différentes.**

Lorsque non anticipés, **les freins logistiques se révèlent avec la mise en place des premiers flux export.** Ceux-ci peuvent être l'occasion d'appréhender les limites du modèle mis en place et de le corriger :

- ainsi, œuvrer à l'augmentation du panier moyen peut permettre de mieux absorber les obstacles liés aux coûts de l'exportation ;
- adapter certains produits au marché local ou modifier la gamme proposée afin de limiter les risques peut constituer une stratégie.

Le premier frein identifié par nombre d'e-commerçants, notamment les plus petits d'entre eux, est **le coût du transport** qui suffit souvent à décourager les initiatives d'exportation. Ce coût et donc le frein qu'il engendre, diffèrent très fortement en fonction de la typologie des e-commerçants, des produits distribués et bien sûr du pays d'export.

D'autres dimensions opérationnelles telles que **l'absence de suivi**, indispensable pour les e-commerçants aux processus logistiques structurés, sont également un obstacle important, qui peut être levé par une amélioration chez les prestataires logistiques et une meilleure harmonisation et coordination entre eux.

La gestion du paiement à la livraison constitue un blocage total à l'entrée sur des pays proches et à fort potentiel comme l'Italie ou l'Espagne.

Les retours ont été identifiés comme un des importants freins au développement du e-commerce transfrontière pour le secteur de l'habillement et de la chaussure. Les importants taux de retours, le coût du transport, le risque de dégradation ou de perte des produits **perturbent le modèle économique et incitent certains e-commerçants à décider de ne pas expédier vers certains pays.**

Les plus petits exportateurs, bénéficiant de compétences logistiques limitées et de **volumes** ne leur permettant pas de massifier leur flux **sont d'autant plus confrontés à ces difficultés.**

La **valeur du panier**, corrélée au secteur de vente du e-commerçant est également un facteur significatif.

Le **manque d'accompagnement** et la posture adoptée par l'e-commerçant, la **part des coûts logistiques dans le prix total du panier livré**, et **l'évolution des volumes exportés** sont autant de facteurs influençant les freins rencontrés par les e-commerçants.

De fait, les acteurs les plus en difficultés sont bien souvent :

- les plus petits, ne bénéficiant pas de compétences internes ;
- les plus novices face au sujet de l'export, qui entament le développement de cette activité ;
- les acteurs traitant avec des marchandises engendrant des complexités logistiques

- les acteurs dont la localisation ne permet l'accès qu'à une offre d'enlèvement et de transport restreinte

Enfin, des difficultés supplémentaires viennent compliquer l'exportation vers certaines destinations particulières : les USA, la Chine, le Canada.

Pour nombre d'e-commerçants, l'exportation est source de complexité, de coût, de risques, de perte de temps. Ce sont souvent les petites entreprises, qui ne savent pas comment s'y prendre et auprès de qui s'adresser qui rencontrent le plus de difficultés. Lorsqu'elles décident de satisfaire une demande d'exportation, une mauvaise expérience suffit à prendre une décision brutale, comme cela a pu souvent être évoqué dans le cadre des entretiens menés : « *je ne vends plus dans ce pays* » et à prendre une position de geo-blocking.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Benchmark

Dans le cadre de l'étude sur l'e-commerce transfrontière, nous avons comparé les offres existantes au départ de la Belgique, de l'Allemagne et du Royaume-Uni par rapport à celles disponibles en France. Ceci permet d'évaluer les possibilités d'envoi à l'export en fonction du pays de résidence et de conclure sur les éventuelles différences qui avantageraient les e-commerçants situés dans un pays par rapport à ceux situés dans un autre.

Ce travail de benchmark exclut volontairement les offres pour les très gros e-marchands, qui fonctionnent dans tous les pays par injection directe.

1. Cartographie des offreurs

1. Segmentation des offres de livraison colis par pays analysé

Au-delà de l'analyse acteurs intervenant sur ce marché, il a semblé intéressant de **comprendre les offres existantes** de livraisons de colis dans les trois pays étudiés, en termes de produits et de services.

Afin d'apporter plus de lisibilité à la comparaison des offres, celles-ci ont été **séparées en trois catégories** elles-mêmes segmentées en fonction de typologies de services :

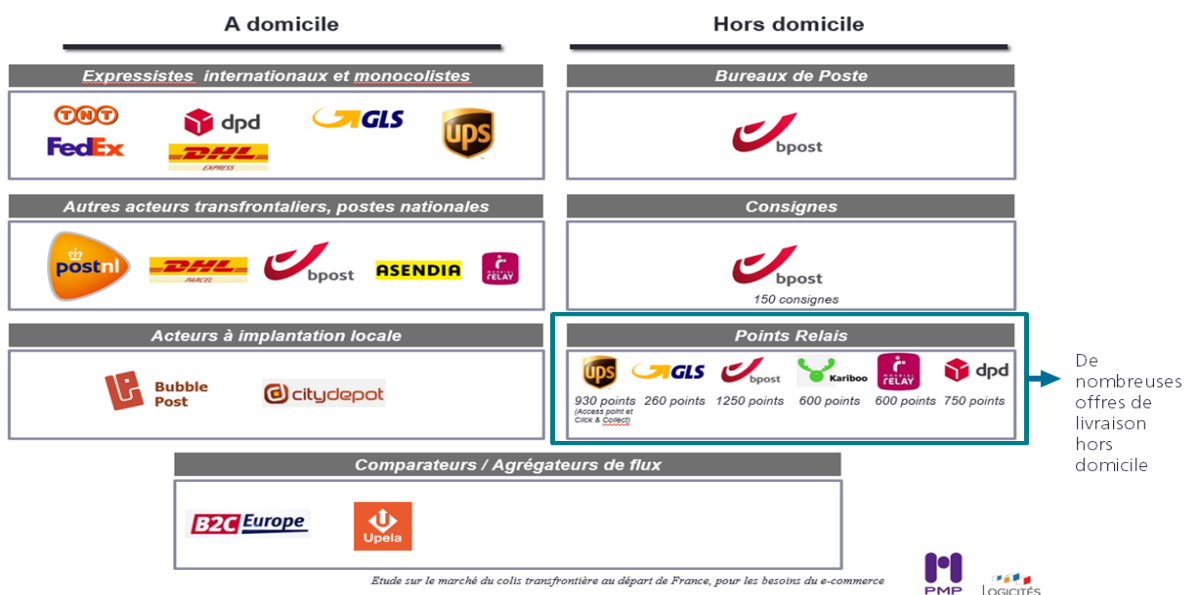
- Offres de **livraison à domicile** de colis ;
- Offres de **livraison « hors domicile »** ;
- Offres hybrides portées par des modèles d'intermédiaires appelés **comparateurs ou intégrateurs de flux** ;

1) offres de livraison à domicile	<p>Expressistes internationaux et monocolistes</p> <p>Ces deux métiers de colis express et standard ont été regroupés, les services proposés pour les e-marchands ayant tendance à se rapprocher, ceci pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les expressistes proposent tous des offres de livraison standard, plus lentes (route), en complément des offres express traditionnelles (aérien) ; - Les délais de livraison proposés par les monocolistes sont aujourd'hui assez réduits afin de répondre à la demande et se rapprochent des offres standards des expressistes. <p><i>Nota : Le rachat de TNT par FEDEX n'est pas encore effectif sur le plan commercial et opérationnel, justifiant de faire figurer dans les tableaux les deux enseignes.</i></p>
	Autres opérateurs transfrontières et postes nationales
	Acteurs à implantation locales
2) offres de livraison hors domicile	<p>Bureaux de poste</p> <p>Ils ont partout un double rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de collecte des colis pour le particulier (colis en instance mais aussi réception directe des colis, le bureau de poste jouant alors le rôle de point relais) - de dépose des colis pour expédition à la fois pour les particuliers et les petits e-marchands
	Consignes automatiques de retrait de colis (ou parfois d'expédition)
	<p>Points relais</p> <p>Ils constituent la 1ère solution de retrait des colis hors domicile. Les grands réseaux de colis, développent leur propre réseau dans tous les pays concernés. Certains groupes ont choisi de mettre en place des partenariats avec des acteurs locaux.</p>
3) Comparateurs, intégrateurs de flux	<p>Sont regroupées dans cette catégorie les solutions permettant à un e-marchand, souvent de petite taille, d'accéder à l'offre des gros transporteurs et expressistes et ainsi de bénéficier de tarifs négociés.</p> <p>Cette offre est à la fois domestique et transfrontière</p>

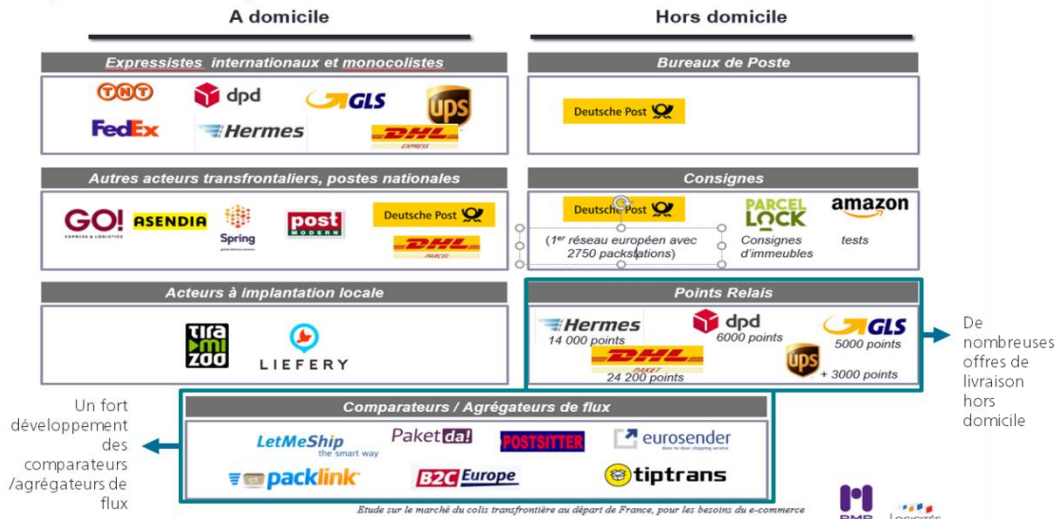
2. Le Royaume Uni et l'Allemagne présentent un marché du colis plus compétitif et plus ouvert que la France et la Belgique

Pour chacun des trois pays analysés, les principales offres proposées sont récapitulées ci-dessous :

En Belgique, l'opérateur national s'intègre dans un environnement faiblement concurrencé

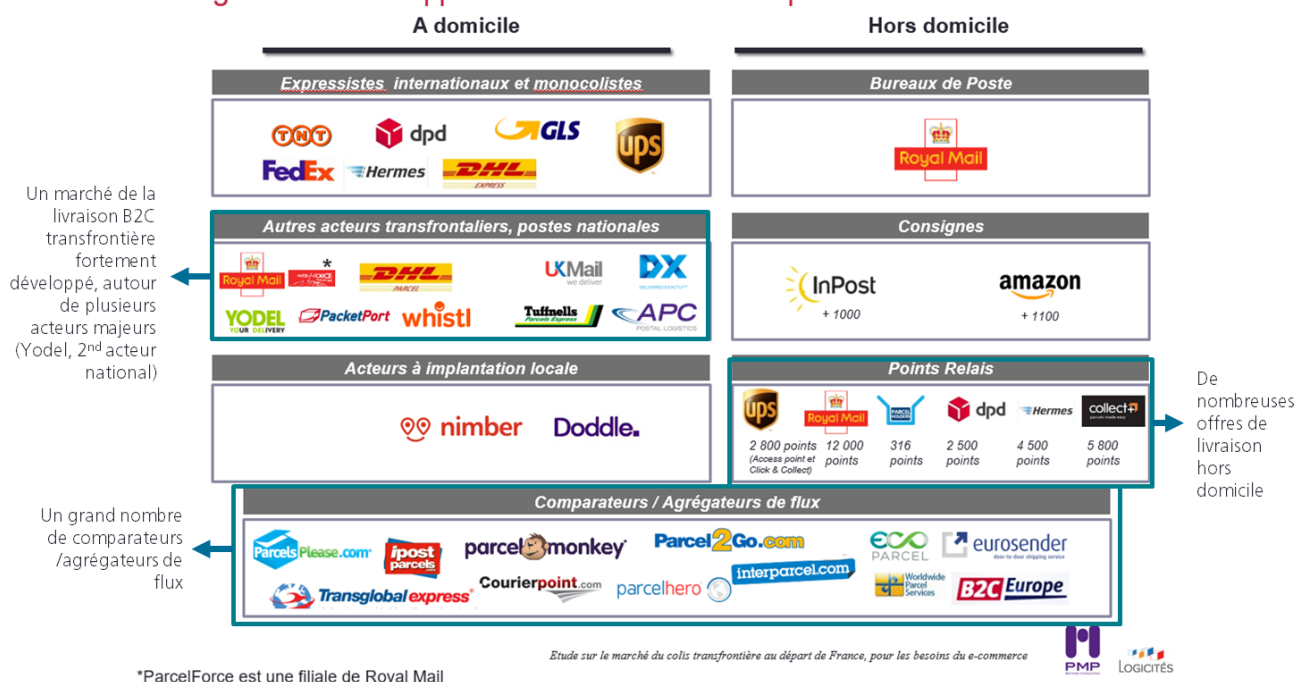


En Allemagne, l'importance du marché permet l'existence d'un nombre plus important d'acteurs privés





Au Royaume-Uni, le marché de la distribution de colis est plus mature, éclaté, légitimant le développement et l'utilisation de comparateurs



Les principales remarques concernant l'analyse des offres sont les suivantes :

- Des offres de livraison export à domicile plus matures qu'en France :
 - Dans les 3 pays analysés, l'offre des expressistes internationaux et des monocolistes est portée par les mêmes acteurs, à l'exception d'Hermes, qui n'affiche pas de présence en propre en Belgique pour le moment. Les acteurs mentionnés ont tous plusieurs offres transfrontières, en fonction de la qualité de service exigée et du niveau de prix recherché ;
 - Au Royaume-Uni et en Allemagne en particulier, les offres de livraison transfrontière sont largement développées et les différentes catégories d'acteurs sont plus étoffées :
 - Les acteurs postaux alternatifs (Postmodern en Allemagne),
 - Les acteurs présents sur des niches (par exemple Asendia sur le petit paquet postal), sur des offres en injection directe (DHL Parcel, Spring, Packetport par exemple)

- **Et d'autres acteurs locaux importants** tel Yodel au Royaume-Uni, devenu en quelques années le 2nd acteur national, en s'adressant particulièrement aux e-commerçants/commerçants multi-canaux de toutes tailles (y c. petits e-commerçants).
- **Des acteurs innovants à implantation locale viennent compléter ces offres** : Il s'agit souvent de start-ups disposant d'offres de livraison spécifiques (livraison sur rendez-vous, livraison écologique, etc.). **L'une des solutions les plus innovantes est celle de Doddle au Royaume-Uni**, qui a créé une centaine d'espaces dédiés, souvent dans les gares, permettant le retrait et l'expédition de colis. Le client a ainsi accès aux offres domestiques et transfrontières de différents transporteurs référencés.
- De la même façon, les offres **export hors domicile sont également plus développées au Royaume Uni et en Allemagne qu'en France ou en Belgique** :
 - **En effet il existe entre 5 et 6 réseaux de points relais par pays**, soit plus qu'en France (4 réseaux).
 - **L'Allemagne est le pays le mieux équipé**, avec plus de 40 000 points relais, soit **près du double de la France** ;
 - **Le Royaume-Uni** compte environ 30 000 points relais ;
 - **D'autre part, les consignes de retrait de colis se développent à un rythme différent** dans les pays analysés :
 - **L'Allemagne est un précurseur**, avec le réseau de Packstation (2750 emplacements). A noter l'émergence de Parcellock qui développe des consignes individuelles ou d'immeubles afin de collecter les colis des 3 transporteurs qui sont ses actionnaires (GLS, DPD et Hermes) et les premières consignes d'Amazon ;
 - **Au Royaume Uni**, InPost et Amazon regroupent à eux deux plus de 2000 consignes ;
 - **En Belgique comme en France**, les consignes sont encore peu développées ; à noter que les **150 consignes de Bpost permettent également à des particuliers ou petits e-marchands d'envoyer directement des colis** ou de les retourner, y compris en expédition transfrontière.
 - Et en l'Allemagne, **les bureaux de poste sont souvent équipés de machines permettant de faciliter la dépose des colis** (cf. 1000 paketbox implanté dans les bureaux de poste allemands)

Enfin, l'analyse du positionnement de l'acteur postal en charge du Service Universel Postal dans chacun des pays par rapport aux autres acteurs du colis permet compléter l'analyse des marchés nationaux du colis :

- Dans tous les pays, **l'opérateur postal conserve une part importante du marché du colis sur son périmètre national mais l'ouverture à la concurrence est plus importante dans les 3 pays analysés qu'en France** : la part de marché de l'opérateur national sur le colis domestique varie de **38% au Royaume -Uni** à 42 % en Belgique et en Allemagne, elle est supérieure à **60% en France** pour le groupe La Poste.
- **Les groupes qui profitent le plus de l'ouverture à la concurrence sont les Postes elles-mêmes.** En effet, les groupes les plus présents sur le marché du colis en Europe sont
 - DHL (poste allemande),
 - DPD (poste française),
 - GLS (poste britannique),
 - Post NL (poste néerlandaise) qui développe sous sa marque propre ses **activités en Belgique**, d'abord en Flandres et depuis peu en Wallonie, mais aussi, au travers de sa filiale **Spring**, des offres **d'injection directe vers l'Asie et l'Amérique** au départ de plusieurs pays européens via son hub néerlandais,
 - BPost dans une moindre mesure, qui renforce ses activités dans le colis à destination de l'Amérique, Asie et Australie. Le rachat possible de Post NL par Bpost pourrait toutefois réduire la concurrence sur le marché belge.

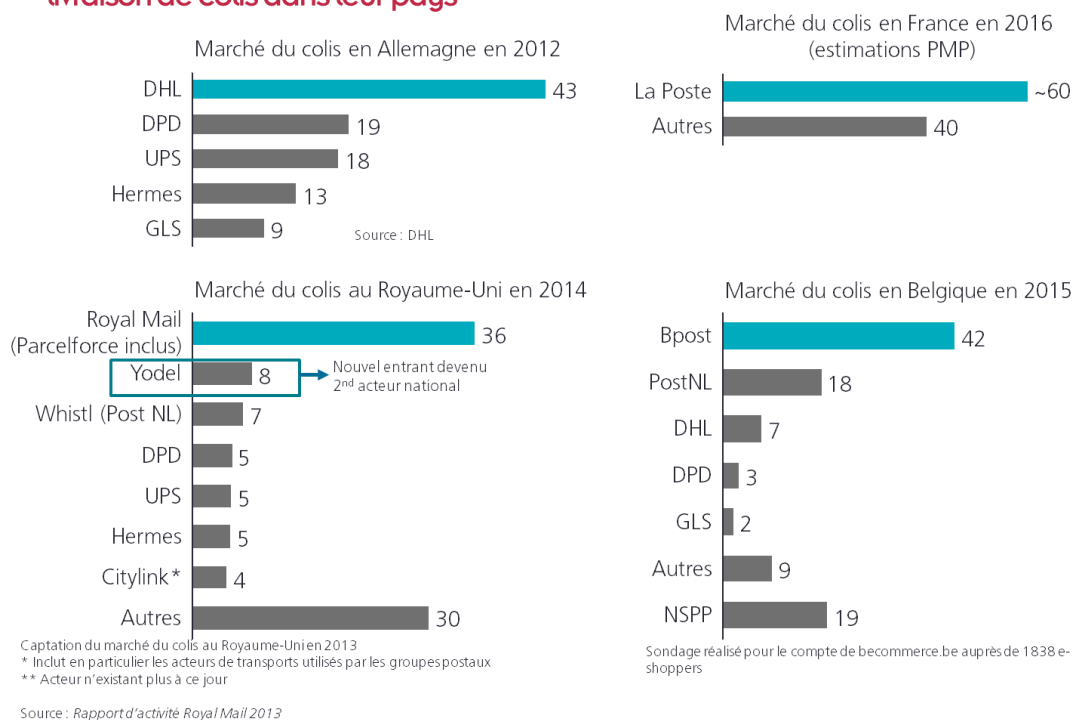
Parmi les autres acteurs :

- **Le principal opérateur non postal qui semble conquérir des parts de marché importantes est Hermes**, en Allemagne, mais aussi au Royaume-Uni et en France (Mondial Relay). **Les autres opérateurs importants, à l'instar de Colis Privé en France, conservent essentiellement une position sur leur marché national.**
- **Les expressistes** ont par nature un rôle à jouer dans les échanges transfrontières. Leur importance reste toutefois relative dans le domaine de l'e-commerce, à l'exception d'UPS en Allemagne, en comparaison avec les autres acteurs et notamment les acteurs postaux.
- **Des offres de comparateurs /intégrateurs de flux** qui explosent en Allemagne et surtout au Royaume-Uni :
 - Développées **depuis une dizaine d'années au Royaume-Uni avec de nombreux acteurs**, tels Parcel2go, ces solutions semblent avoir acquis une importance significative **sur ce marché du colis transfrontière à destination des particuliers et petit-e-marchands.**
 - **En Allemagne**, les comparateurs semblent également capter une part de marché significative.

La présence sur les marchés anglais et allemands d'acteurs plus nombreux et plus matures génère un niveau de compétition plus élevé dans ces pays qu'en Belgique et qu'en France. Un des principaux impacts est une part de marché plus basse de l'acteur postal historique, tout particulièrement au Royaume-Uni : 36% contre plus de 60% estimés pour La Poste sur le marché français du colis, comme l'illustre le tableau ci-dessous. Il est à noter au Royaume-Uni la deuxième place sur le marché prise par un nouvel acteur spécialisé, Yodel, devant les expressistes et monocolistes, qui témoigne du dynamisme concurrentiel et en particulier des nouveaux acteurs.

(note : le marché belge voit également une part plus faible de son acteur historique, qui provient de la part importante prise par PostNL, l'acteur postal néerlandais voisin, de par les forts liens économiques au sein de l'ensemble du Bénélux).

Les opérateurs nationaux sont les acteurs principaux du marché de la livraison de colis dans leur pays



- **Le rôle de l'opérateur postal national est moins important au Royaume-Uni**, et dans une moindre mesure en Allemagne, qu'en France. De fait, ces deux marchés nationaux sont plus ouverts à la concurrence, y compris sur les offres de livraison de colis à l'export. Ceci permet aux e-commerçants de disposer d'un large choix d'offres de livraison export ;
- **Les offres hors domicile sont plus densément développées au Royaume-Uni et en Allemagne** qu'en France, avec un rôle de collecte des colis qui offre une diversité de solutions plus importante en particulier pour les petits e-commerçants.
- **Les comparateurs / intégrateurs de flux et leur multiplicité au Royaume-Uni apportent des solutions nouvelles** à destination des petits e-commerçants et leur donnent accès à des tarifs plus compétitifs que les offres standard auxquelles ils ont accès en direct auprès des grands acteurs postaux et expressistes – monopolistes.

2. Analyse des offres à destination des petits et moyens e-commerçants

1. Analyse qualitative des offres

Les différences de structure de marché et de concurrence sur chaque marché national, décrites plus haut, génèrent des différences dans **l'offre spécifique à destination des petits et moyens e-commerçants dans les pays étudiés.**

- Les services sont relativement identiques en ce qui concerne bien que certains critères d'accès subsistent (DPD ou GLS ne permettent pas d'accéder à l'ensemble des services à partir du premier colis dans tous les pays : par exemple, le service GLS d'édition d'étiquettes n'est disponible qu'en Allemagne). **Des efforts majeurs ont en effet été effectués par les opérateurs pour homogénéiser le niveau de service** sur ces grands pays européens.

- L'une des principales différences entre les 4 pays est celle de **l'accès physique à l'offre**, c'est-à-dire : Dans les 3 pays analysés, **les opérateurs postaux disposent d'un réseau, soit en propre, soit par le biais de points postaux dans les commerces** :
 - En Belgique, Bpost dispose de 1250 points répartis de façon égale entre bureaux de Poste et points poste dans les commerces.
 - En Allemagne, Deutsche Post a transformé son réseau pour disposer à travers le pays d'un réseau dense de bureaux de poste à l'intérieur des commerces, et de points relais, de même que de consignes automatiques
 - Au Royaume-Uni, les 11 500 bureaux de Poste sont essentiellement gérés par des partenaires, souvent des groupes de supermarchés comme Tesco ou WHSmith. Ce réseau de proximité a la particularité d'être beaucoup moins souvent situé en centre-ville qu'en France.
 - Ces réseaux sont complétés par les réseaux de points relais et de consignes qui vont progressivement permettre l'expédition de colis, **comme c'est déjà le cas en Belgique et au Royaume-Uni** :
 - Le réseau InPost au Royaume-Uni permet d'expédier des colis, mais uniquement en domestique.
 - Les 150 consignes Bpost en Belgique permettent d'expédier des colis a priori également à l'étranger. Cette fonctionnalité n'existe pas encore en France.

2. Analyse des conditions tarifaires

- Enfin, semble être un critère de différenciation entre les offres d'expédition export de colis au départ des 4 pays. En effet, les entretiens effectués ont permis de collecter de nombreuses informations qualitatives indiquant que le coût de l'expédition de colis transfrontière serait plus élevé en France que dans les pays voisins.

« Les tarifs au départ de la France sont très élevés. C'est extrêmement pénalisant par rapport aux pays voisins, UK notamment et dans une moindre mesure l'Allemagne »

Comparateur d'offre français

« Le coût, notamment de la collecte et de l'acheminement, est un vrai frein pour les petits e-marchands. L'Allemagne et le Royaume-Uni offrent beaucoup plus de possibilités que la France. En France, il n'y a que La Poste. La Belgique est au niveau de la France »

Intégrateur de solutions e-commerces français

Afin de confirmer cette assertion, nous avons pu **comparer les tarifications des offres entre les différents pays et avec celles pratiquées en France.**

Méthodologie : l'analyse s'appuie sur des comparaisons d'envois de colis vers 2 pays hors périmètre étudié : l'un européen, l'Italie, l'autre hors Europe, les Etats-Unis.

Elle a également pris en compte deux tranches de poids, moins de 1 kg et moins de 2 kg auxquelles ont été appliquées successivement différents tarifs correspondant à différentes offres.

Les tarifs permettant d'effectuer cette analyse sont ceux disponibles sur internet, donc publics. Ils ne prennent pas en compte les négociations tarifaires spécifiques. Celle-ci porte sur différents produits : le paquet postal, le colis standard. Dans un deuxième temps, l'accès aux taux de remise a été analysé.

1- Comparaison tarifaire sur deux produits homogènes

- **Comparaison sur le paquet postal**

Ce service d'envoi de paquets de moins de 2 kg est identique dans tous les pays et permet une comparaison facile :

	France	Allemagne	UK	Belgique
	paquet postal	DHL Päckchen	Royal Mail Economy small parcel	Bpost bpack
Colis 1 kg vers Italie	10,30 €	9,00 €	9,84 €	11,70 €
Colis 1 kg vers Etats-Unis	12,40 €	16,00 €	9,84 €	11,70 €
Colis 2 kg vers Italie	13,00 €	9,00 €	15,90 €	23,40 €
Colis 2 kg vers Etats-Unis	18,65 €	16,00 €	15,90 €	23,40 €

Cette analyse permet de constater que **par rapport aux e-commerçants anglais et allemands** (respectivement 1^{er} et 3^{ème} marchés e-commerce européens), **les offres dont disposent un e-commerçant français sont globalement moins compétitives :**

- Un paquet postal envoyé en Italie au départ de l'Allemagne revient environ 10% moins cher qu'en France s'il fait moins de 1 kg et 30% moins cher s'il fait moins de 2 kg. Pour un envoi vers les Etats Unis, le prix au départ de l'Allemagne est supérieur à celui de la France pour un paquet de 1 kg et inférieur pour un paquet de 2 kg
- Les prix du paquet postal au Royaume-Uni sont assez proches de ceux de la France pour un envoi en Italie malgré une évidente différence de distance qui pourrait justifier un coût plus élevé. Ils sont en revanche beaucoup plus compétitifs pour un envoi aux Etats Unis (20% inférieur à la France pour un paquet de 1 kg).

En revanche, le même paquet expédié de Belgique revient sensiblement plus cher qu'en France.

- Comparaison sur le colis standard

Différents services standards pour lesquels les tarifs étaient accessibles ont ensuite pu être comparés :

	France			Allemagne		
	Colissimo expert (HT)	Mondial Relay (Hermes) ***	Mondial Relay prix HT 0-10 colis / jour	DHL Paket	Hermes *	GLS **
Colis 1 kg vers Italie	13,69	11,20	9,33	16,99	9,79	15,40
Colis 2 kg vers Italie	15,08	12,30	10,25	16,99	9,79	15,40
Colis 1 kg vers Etats-Unis	23,23			35,99	NC	
Colis 2 kg vers Etats-Unis	31,86			35,99	NC	

* format XS (0,10 x 0,15 x 0,2)

** XS (longueur + côté le plus court < 35 cm)

	UK					Belgique		*** somme des côtés < 150 cm **** pas de TVA pour les colis de moins de 10 kg Taux de change £/€ : 1,20
	Royal Mail Tracked & signed	Parcelforce Global value (€ HT)	Yodel (€ HT)	Hermes (€ HT)	Interlink direct (DPD)	Bpost tarif public****	GLS **	
Colis 1 kg vers Italie	14,94	32,46	19,15	14,24	24,00	32,80	15,60	
Colis 2 kg vers Italie	19,92	32,46	20,32	14,24	24,00	32,80	15,60	
Colis 1 kg vers Etats-Unis	20,58	35,88	N/A	26,21		65,60	N/A	
Colis 2 kg vers Etats-Unis	27,24	41,88	N/A	31,00		65,60	N/A	

Cette analyse des tarifs publics permet de constater que :

- Si pour un colis de 1 kg, les tarifs accessibles aux e-commerçants français sont plus compétitifs que ceux disponibles au Royaume-Uni, Allemagne et Belgique vers l'Italie,
- Pour un colis de 2 kg, l'Allemagne, pays avec une situation géographique comparable à la France pour le marché italien, est plus compétitive pour exporter vers l'Italie.
- Pour un export vers les Etats-Unis, les e-commerçants britanniques bénéficient de conditions tarifaires inférieures à leurs homologues français (écart de -10% à -15%). L'Allemagne et la Belgique apparaissent comme très peu compétitifs sur cette destination export.

Au-delà des tarifs publics, l'accès à des taux remisés et les niveaux de remise accessibles sont également susceptibles de créer des écarts de compétitivité.

2- Comparaison d'accès aux taux de remise

- Accès direct à des taux de remise

La transparence sur l'accès aux taux remisés est un élément important dans la compréhension de la tarification. En effet, les entretiens avec des e-marchands en France ont montré que certains d'entre eux n'avaient pas connaissance d'existence de taux remisés. Les visites de bureaux de Poste en France ont permis de constater que l'application de taux remisés faisait l'objet de négociations et restait assez opaque contrairement aux offres auxquels les e-commerçants anglais, allemands et belges semblent avoir accès.

Ainsi, la poste allemande (DHL) propose dès 50 colis par an, des taux de remise standards et très visibles qui sont affichés sur le site internet.

- Le tarif de 16,99 € pour un colis vers les pays de l'EU passe à 14,98 € à partir de 50 colis par an et à 13,90 € pour un achat direct de l'affranchissement sur internet.
- Cette remise ne concerne que les destinations de l'UE. Seule une remise d'1 € est accordée pour les Etats-Unis du fait de l'achat sur internet (34,99 € au lieu de 35,99 €).

	DHL Paketmarke EU bis 5 kg		Preis Online Frankierug	
	Standard Preis Setpreis (Preis je Marke)	Ihre Ersparnis**	Setpreis (Preis je Marke)	Ihre Ersparnis**
Einzelmarken	(16,99EUR)	-	(15,99 EUR)	-
3er-Set	49,90 EUR (16,33 EUR)	1,07 EUR	44,00 EUR (14,67 EUR)	3,97 EUR
10er-Set	159,00 EUR (15,90 EUR)	10,90 EUR	143,00 EUR (14,30 EUR)	16,90 EUR
50er-Set	749,00 EUR (14,98 EUR)	110,50 EUR	695,00 EUR (13,90 EUR)	104,50 EUR
100er-Set	1.399,00 EUR (13,99 EUR)	300,00 EUR		

** beim Kauf eines Sets im Vergleich zu Einzelmarken

Taux remisés sur le site web de la Deutsche Post

- Accès à des taux de remise au travers des comparateurs / grossistes

Les analyses effectuées ci-dessus sur les tarifs publics n'intègrent pas l'importance des solutions alternatives d'accès à l'offre que sont les comparateurs / intégrateurs d'offres de transport. Il convient donc de vérifier si, au départ du Royaume-Uni, de l'Allemagne ou de la Belgique, des offres identiques ou comparables peuvent être obtenues sur les principaux sites de comparaison d'offres de transport.

Ont donc été analysés les tarifs des offres proposées sur différents sites comparateurs vers l'Italie puis vers les Etats Unis, afin d'évaluer les conséquences en termes de choix et d'accès offertes par ces acteurs. Ainsi, il apparaît que dans les différents pays, les comparateurs de prix permettent, dès le premier colis, d'arriver à des taux de remise significatifs.

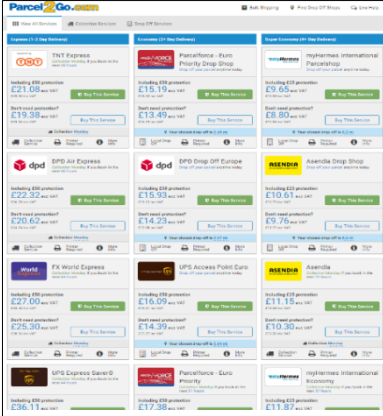
Les résultats sont présentés ci-dessous :

- Expédition d'un colis vers l'Italie :

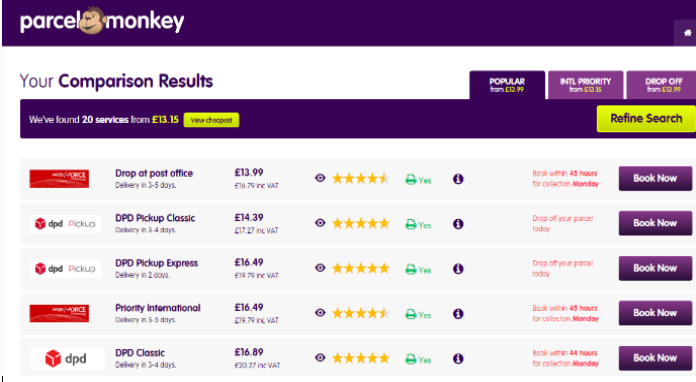
1) Au départ de Londres :

- Parcel2go, pour un colis d'1 kg de Londres à Milan propose pas moins de **23 offres différentes**, en provenance de plusieurs transporteurs : TNT, Parcelforce, Hermes, DPD, Asendia, Fedex, UPS, InPost, Paketport, Global Courier.
 - Le tarif le plus bas, est proposé par Hermes avec 9,65£ (environ 11,58 €) ou 8,80 £ sans assurance (10,56 €).
 - Ce tarif est environ **20% inférieur à celui de Colissimo** malgré la différence de distance. Les résultats sont identiques avec un colis de 2 kg et un prix similaire soit pour cette tranche de poids une **différence de 30% avec Colissimo**.

Le comparateur Parcel Monkey apporte des solutions quelque peu différentes, à partir de 13,15 £ (soit 15,78 €).



Offres vers l'Italie au départ de Londres (site Parcel Monkey) : **20 offres** à partir de 15,78 €



Offres vers l'Italie au départ de Londres (site Parcel2go) : **23 offres** à partir de 1,58€

Il est intéressant de comparer les prix pratiqués sur le même service Parcelforce Global priority (4 jours) de Londres à Milan :

Prix public	44,82 €
Prix avec programme fidélité Reward4U (pas applicable sur ce service)	44,82 €
Parcel2go	18,81 €
Parcel Monkey	19,80 €

Ceci se vérifie également en Allemagne :

2) Au départ de Francfort :

Le site **Paketda** proposera une offre plus large qui débute, si l'on exclue les services de Deutsche Post, qui ne sont pas remisés, à partir de **13,51 € pour un poids de 1 kg**.

3) Au départ de Bruxelles

En Belgique, ces acteurs ne sont pas aussi performants dans les offres et tarifs proposés : **Upela** ne propose que des solutions express à partir de 41,87 € (Fedex)

4) Au départ de Paris :

Cette même destination a été **simulée sur le site Envoimoinscher.com** au départ de Paris.

Ce site propose pour l'Italie une expédition d'un colis de 1 kg, par Happy Post à seulement **9,31 € (vs 13,69€ pour le tarif public Colissimo Expert, soit -32%)**. Le colis de 2 kg est proposé par la même solution de transport à **10,31 € (vs 15,08€ pour le tarif public Colissimo Expert, soit - 32%)**. Ces prix sont inférieurs ou similaires à ceux proposés par Parcel2go au départ de Londres.

Ainsi, pour ce qui concerne l'envoi d'un colis de 1 kg vers l'Italie, nous constatons :

- Que les comparateurs permettent d'accéder à des tarifs beaucoup plus intéressants et compétitifs pour les petits e-commerçants, tout particulièrement au Royaume-Uni et en France (environ -30% sur notre benchmark).
- Que le nombre de solutions proposées est plus important au Royaume-Uni que dans les autres pays et notamment en France, ce qui laisse à l'e-marchand plus de choix et de possibilités de trouver un tarif compétitif sur ses différentes destinations.

- **Expédition d'un colis vers les Etats-Unis :**

La même analyse a été effectuée avec pour destination les Etats-Unis (New York), avec une expédition d'un colis de 1 kg et de 2 kg.

1) Au départ de Londres :

Le site **Parcel2go** propose **18 offres différentes** de USPS (US Post Office), UPS, DPD, Parcelforce, Fedex, Packetport, Impact Express, TNT, Global Courier.

Le tarif le plus bas pour 1 kg, celui de USPS, est de seulement 9,99 £ soit **12,00 €**. La différence avec les tarifs standards au départ de la France sont énormes, du simple au double voire du simple au triple. Le tarif pour un colis de 2 kg est de 14,99 £ soit **18,00 €**, là aussi beaucoup moins cher que les tarifs standard.

Le site **Parcel Monkey** propose 20 solutions à partir de 20 € pour 1 kg et 24,70 € pour 2 kg.

2) Au départ de Francfort :

Le site **Paketda** propose 5 offres. Si l'on exclue la maxibrief (lettre) et le petit paquet postal, qui sont très compétitifs, le premier prix proposé est de 26,99 €.

3) Au départ de Bruxelles :

Le site **Upela** propose 3 solutions d'express à partir de 93 €

4) Au départ de Paris :

Cette même destination a été **simulée sur le site Envoimoinscher.com** au départ de Paris.

Pour un colis de 1 kg de Paris à New-York, il est proposé **9 offres de 47 € à 301 €**. Le premier prix est celui proposé par Fedex, qui propose également pour un colis de 2 kg un tarif de 54 €.

Pour ce qui concerne l'envoi d'un colis de 1 kg vers les Etats-Unis, nous constatons donc :

- Que le nombre de solutions proposées est beaucoup plus important au Royaume-Uni que dans les autres pays, ce qui laisse plus de choix à l'e-marchand.
- Que les remises proposées sont très importantes au Royaume-Uni et permettent d'obtenir de meilleurs tarifs, notamment par rapport aux e-commerçants français : 12€ vs 47€ pour un colis de 1 kg ,ce qui génère un écart de compétitivité.
- L'Allemagne et la Belgique sont moins compétitives que le Royaume-Uni et la France.

Le développement important du segment des comparateurs de prix, notamment au Royaume-Uni, génère bien des écarts tarifaires significatifs, non seulement entre les offres publiques et les offres remisées, pour les petits e-commerçants, mais aussi entre les pays.

3. Conclusion du benchmark

L'analyse effectuée montre que les différences d'offre ne se situent pas nécessairement sur les tarifs publics mais sur trois axes qui semblent essentiels dans l'accessibilité et la compétitivité de l'offre :

- L'offre de colis transfrontière semble **plus accessible** et plus diffusée **en Allemagne et au Royaume-Uni** qu'en France, de par la **diversité des points de collecte**, la **visibilité des offres** dans ces points de collecte, et **l'accessibilité à une variété d'offres plus grande** sur internet.

- Les offres proposées aux e-marchands sont clairement **plus nombreuses au Royaume-Uni** que dans les autres pays. Ceci est dû à l'importance du marché du colis britannique, mais également à une **ouverture plus ancienne à la concurrence**. L'e-marchand bénéficie alors d'un choix de solutions ou d'intermédiaires très large.
- **La compétitivité de l'offre passe par le développement des différents segments d'offre et notamment des nouveaux segments que sont les intégrateurs / grossistes**, qui proposent un choix très large de solutions très agressives sur le plan tarifaire. Ceci est particulièrement vrai pour le grand export et notamment l'exemple étudié des Etats-Unis où le Royaume-Uni propose des tarifs nettement plus compétitifs que les tarifs accessibles en France, alors que sur un pays comme l'Italie, les offres des comparateurs français, encore peu développés, montrent déjà une bonne compétitivité. Les tarifs publics ne semblent donc pas être le bon élément de comparaison pour mesurer la compétitivité des tarifs accessibles aux petits e-commerçants.

ANNEXE 2 : Détail des entités et offres de La Poste

- **Petit paquet Postal.**

Le petit paquet postal s'adresse à l'envoi de produits de faible valeur unitaire (en général pas de suivi). La tarification est faible pour les premières tranches de poids (100 et 250 grammes). Une cotation dédiée peut être effectuée à partir de 2000 colis par an.

Le délai d'acheminement du petit paquet est de 2 à 5 jours en Europe et de 10 à 12 jours en dehors de l'Europe. Le service dessert le monde entier au départ de la France.

Les expéditions transfrontières transitent par le hub de Roissy. Elles sont ensuite acheminées vers l'opérateur postal du pays concerné. Asendia est toutefois libre de choisir un autre opérateur en fonction des conditions.

Le service du petit paquet postal s'adresse à tous types d'e-marchands, notamment les petits.

Ce produit est en concurrence avec des produits équivalents dans d'autres pays. L'étude de benchmark effectuée montre que le produit identique au départ de l'Allemagne est tarifé entre 10 et 20% moins cher.

- **Colissimo**

L'offre Colissimo est scindée en 2 services distincts à destination des entreprises. Le volume d'affaire de Colissimo à l'international reste assez modeste au regard de la part de marché de La Poste mais est en forte croissance.

Il représente un enjeu majeur pour La Poste, qui vient de décliner une offre à destination de certains pays européens avec un service performant et une politique tarifaire plus agressive.

L'offre export entreprise (hors guichet) représente 4 millions de colis par an et 64 millions €⁵⁷ Mais ce volume augmente d'environ 50% par an. Il faut ici noter que l'offre Colissimo International au départ des guichets de Poste représente 113 millions € pour un nombre de colis identique. Il s'agit ici d'une cible de particuliers mais aussi probablement de TPE utilisant le guichet comme moyen d'achat des colis, le prix pratiqué en guichet restant sensiblement supérieur à celui négocié avec les entreprises.

En incluant l'Outre-mer, Colissimo livre 11 millions de colis à l'international, ce qui ne représente que 4% du nombre total de colis gérés par La Poste, mettant ainsi en évidence l'important potentiel de développement.

- **Colissimo International**

L'offre Colissimo International couvre l'envoi de colis dans le monde entier. Les délais sont de J+2 à J+9 et garantis pour 28 destinations, essentiellement européennes, mais aussi Etats-Unis, Chine, Australie, Japon, Corée.

Il n'y a pas de minimum d'envoi.

⁵⁷ Source : entretien La Poste, Emmanuelle Bosc Haddad

L'offre est disponible en bureau de Poste ou éventuellement via le service collecte mis en place.

Les tarifs sont négociables, via la force de vente « à partir de quelques milliers de colis par an ». La négociation peut permettre d'obtenir 5 ou 10% de remise ou plus en fonction du volume. Un compte Colissimo entreprise peut être ouvert « à partir de 1500 € par an ». Les avis sont assez divergents sur le périmètre de négociation de l'offre Colissimo International et notamment sur le fait que le taux de remise intègre ou pas le volume de colis transporté en national (sur ce point, Colissimo a mentionné séparer les deux négociations alors que certains de ses concurrents indiquent le contraire).

Colissimo International utilise le réseau des opérateurs postaux.

Le benchmark effectué auprès de 3 pays et notamment l'Allemagne et le Royaume Uni fait apparaître un manque de transparence de la tarification. Ainsi, en Allemagne et au Royaume-Uni, les tarifs internationaux sont très souvent affichés et en libre-service dans les bureaux de Poste, ce qui n'est pas nécessairement le cas en France.

Des taux de remise sont accessibles, notamment en Allemagne à partir de seulement 200 colis par an.

○ Colissimo Europe

L'offre Colissimo Europe est très récente et en cours de déploiement. Elle consiste à offrir aux e-marchands la même offre que celle de Colissimo France (choix de solutions de livraison à domicile, en point retrait, solution de retour, accès à l'offre Predict, notifications e-mail ou SMS, accès à la Colissimo Box) pour l'export vers les pays européens. Elle met notamment en place des solutions hors domicile dans les différents pays en tenant compte des habitudes locales (retrait en bureau de Poste, points relais, consignes, livraison chez le voisin, etc.).

Cette offre concerne les colis de moins de 30 kg (20 kg en point relais).

Elle est à ce jour déclinée sur 5 pays européens : Belgique, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne et Pays-Bas. En fin d'année 2016, cette offre sera étendue à plusieurs autres pays : Italie, Finlande, pays baltes, Luxembourg, Portugal, Autriche, Hongrie, Tchéquie, Slovaquie, Slovénie, Pologne, Irlande. En 2017, cette offre devrait être élargie aux Etats-Unis, Suisse et Grèce.

Le délai de livraison est de J+3 en général, parfois jusqu'à J+7 pour des destinations lointaines.

La collecte peut être effectuée avec la collecte courrier-colis habituelle.

L'offre Colissimo Europe est accessible aux e-marchands à partir de « quelques milliers de colis par an ».

A l'exception de la Belgique (accord avec B Post), l'offre Colissimo Europe s'appuie sur le réseau DPD.

L'offre Colissimo Europe est annoncée à un tarif plus faible que le service Colissimo expert « standard » International (différence de 2 € pour la livraison à domicile et un peu moins pour la livraison hors domicile) »⁵⁸ -

- **DPD**

DPD se positionne clairement comme un des principaux réseaux européens de distribution de colis B to B et B to C. Le réseau s'est constitué par le rachat de sociétés de distribution de colis locales (Seur en Espagne, Interlink en Grande-Bretagne, etc.). DPD a des filiales dans 23 pays européens et a mis en place des partenariats, des franchises ou a pris des participations dans des acteurs de la livraison de colis dans de nombreux autres pays.

DPD a transporté en 2015 1 milliard de colis au travers de son réseau européen. Ce chiffre correspond à une part de marché annoncée de 13,2%. L'offre transfrontière ne correspond qu'à une partie du volume mentionné, DPD étant avant tout un réseau constitué d'acteurs disposant d'une part de marché significative sur leurs territoires nationaux.

Le positionnement de l'offre transfrontière au départ de la France est un service 48-72 heures au départ de la France, 30 à 50% moins cher qu'un expressiste. L'e-commerce représente 30% de l'activité de DPD, qui est à l'origine un acteur du colis B to B.

Le déploiement du réseau se confirme encore en 2016 avec l'implantation d'un nouveau hub de 20 000 m² à Birmingham ayant une capacité de traitement de 72 000 colis par heure⁵⁹. Celui-ci sera un des plus grands centres de tri d'Europe. Le groupe, qui a déjà une position de choix au sein du marché du colis britannique, avec 211 millions de colis annuels distribués sur le territoire, devrait ainsi asseoir sa position.

DPD est également l'un des utilisateurs de la solution Predict, créée en 2010 et qui sera prochainement étendue à l'ensemble de l'Europe. Nouveau service du même type : DPD lance actuellement au Royaume-Uni « Precise », un nouvel outil de suivi qui permet de choisir et contrôler sa livraison (et de choisir parmi plusieurs fenêtres d'1h). Ainsi, couplé à l'offre de livraison en consignes « PickUp » le réseau DPD permettrait d'atteindre en solutions hors domicile 93% de la population britannique en 10mn.

Néanmoins, DPD reste un service premium à destination de clients premiums avant tout dont la cible principale est « le gros e-commerçant ».

L'objectif de DPD est de créer en Europe un réseau de livraison de colis totalement intégré, avec une offre domicile, une offre hors domicile, la gestion des retours et les services informatiques de suivi et communication.

Dans les 23 pays dans lesquels DPD est présent, l'opérateur se situe parmi les 3 premiers prestataires de livraison de colis, ceci confirmant la présence de Geopost comme un des grands réseaux de distribution de colis en Europe.

DPD gère des grands et moyens comptes au départ de la France. Il organise l'enlèvement et maîtrise la distribution.

⁵⁸ Entretien La Poste et Conférence Colissimo salon e-commerce 2016.

⁵⁹ « Pas de Brexit avec le e-commerce », 08/07/2016, L'officiel des transporteurs

D'autres clients choisissent de faire de l'injection directe dans un pays, par exemple l'Allemagne, et de négocier directement avec DPD Allemagne la distribution dans le pays. Ce choix est souvent effectué pour des raisons économiques.

- **Chronopost**

Chronopost apporte à l'international des solutions de livraison express (1 à 2 jours dans les grandes villes européennes, 1 à 3 jours dans le reste du monde) et des solutions de livraison (2 à 4 jours en Europe).

Pour l'express, Chronopost a mis en place son propre réseau avec des partenariats (notamment Sodexi-Air France et DHL). Concernant l'offre Europe standard, elle utilise le réseau DPD.

Le tarif entreprise de Chronopost est très rapidement négociable : à partir de seulement 4 colis par mois, une remise de 10% peut être appliquée ; cette remise passe à 20% entre 10 et 19 envois, puis 30% voire plus.

Annexe 3 : Solutions hors domicile et accessibilité des réseaux hors domicile

Rappel des caractéristiques des principales offres hors domicile :

Mondial Relay	Relais Colis	Inpost	Pickup	Kiala
<p>Particulier : -Petit Max 64cm x 40cm x 10cm (Longueur x largeur x Hauteur) et son max poids 20kg -Standard la somme des côtés du colis (Longueur + largeur + Hauteur) ne peut excéder 150 cm et son poids 30 KG (longueur maximum limitée à 120cm) Offre pro : en point relais, home, drive (en agences) (Pas de pré-requis de volume, des colis jusqu'à 130 kg)</p> <p>9 pays d'Europe</p>	<p>-Chez moi Solution disponible Home + poids supérieur à 40kg et 2.5m -Devant chez moi Solution Home poids compris entre 40 et 70kg -Près de chez moi Solutions express ou standard Max 20kg 1.7M Solution max pour les colis compris entre 20 et 40 kg, 2.5M Solution Drive poids compris en tre 40 et 70kg</p> <p>En France</p>	<p>-Petit: 8 cm (hauteur) x 38 cm (largeur) x 64 cm (longueur) -Moyen: 19 cm (hauteur) x 38 cm (largeur) x 64 cm (longueur) -Grand: 38 cm (hauteur) x 38 cm (largeur) x 64 cm (longueur).</p> <p>un colis ne doit pas dépasser 20 kg.</p> <p>Présent dans 15 pays d'Europe</p>	<p>Navette Pick up</p> <p>Le colis doit pouvoir se glisser dans les pochettes disponibles dans les relais Pickup (pochette souple matelassée de 50cm par 50cm).</p> <p>Livraison express (24h) ou rapide (48h) de colis issus du e-commerce ou de la vente à distance en relais Pickup</p> <p>28 500 relais dans 23 pays</p>	<p>N.C</p> <p>Présent dans 5 pays d'Europe</p> <p>(possible d'envoyer au départ de la Belgique des colis)</p>

Accessibilité des points relais (le plus proche)

	Paris 75011	Quiberon 56170 4 963 hab. (2014)	12490 Saint Rome de Tarn	05600 Guillestre	80650 Vignacourt
Mondial Relay	0 km (Paris 11 ^e)	0 km (Quiberon)	9,55 km (Saint Affrique)	0 km (Guillestre)	5,64 km (Flesselles)
Relais Colis	0 km (Paris 11 ^e)	0 km (Quiberon)	9,55 km (Saint Affrique)	3,7 km (Eyglies)	9,1 km (Flixecourt)
InPost	0 km	37km (Lanester)	16 km (Millau)	44 km le (Gap)	16km (Salouel)
Pickup	0 km (Paris)	0 km (Quiberon)	8,9 km (Saint Rome de Tarn)	0 km (Guillestre)	0 km (Vignacourt)
Kiala	0 km (Paris)	11km (Carnac)	10km (Saint Afrique)	3km	5km
La Poste			0 km		

Source : sites internet

ANNEXE 4 : Taux des TVA pratiqués au sein de l'UE

Une grande disparité des TVA en Europe

(source : Worldbank, IMF, PWC and Ecommerce Foundation, 2016)

Country (EU28)	Capital	VAT	Currency	Population	EU28
Austria	Vienna	20%	Euro (EUR)	8.6mn	EU28
Belgium	Brussels	21%	Euro (EUR)	11.3mn	EU28
Bulgaria	Sofia	20%	Lev (BGN)	7.2mn	EU28
Croatia	Zagreb	25%	Kuna (HRK)	4.2mn	EU28
Cyprus	Nicosia	19%	Euro (EUR)	0.8mn	EU28
Czechia	Prague	21%	Koruna (CZK)	10.5mn	EU28
Denmark	Copenhagen	25%	Krone (DKK)	5.7mn	EU28
Estonia	Tallinn	20%	Euro (EUR)	1.3mn	EU28
Finland	Helsinki	24%	Euro (EUR)	5.5mn	EU28
France	Paris	20%	Euro (EUR)	66.4mn	EU28
Germany	Berlin	19%	Euro (EUR)	81.2mn	EU28
Greece	Athens	23%	Euro (EUR)	10.9mn	EU28
Hungary	Budapest	27%	Forint (HUF)	9.9mn	EU28
Ireland	Dublin	23%	Euro (EUR)	4.6mn	EU28
Italy	Rome	22%	Euro (EUR)	60.8mn	EU28
Latvia	Riga	21%	Euro (EUR)	2.0mn	EU28
Lithuania	Vilnius	21%	Euro (EUR)	2.9mn	EU28
Luxembourg	Luxembourg	17%	Euro (EUR)	0.6mn	EU28
Malta	Valletta	18%	Euro (EUR)	0.4mn	EU28
Netherlands	Amsterdam	21%	Euro (EUR)	16.9mn	EU28
Poland	Warsaw	22%	Zloty (PLN)	38.0mn	EU28
Portugal	Lisbon	23%	Euro (EUR)	10.4mn	EU28
Romania	Bucharest	20%	New Leu (RON)	19.9mn	EU28
Slovakia	Bratislava	20%	Euro (EUR)	5.4mn	EU28
Slovenia	Ljubljana	22%	Euro (EUR)	2.1mn	EU28
Spain	Madrid	21%	Euro (EUR)	46.4mn	EU28
Sweden	Stockholm	25%	Krone (SEK)	9.7mn	EU28
United Kingdom	London	20%	Pound (GBP)	64.9mn	EU28

ANNEXE 5 : Droits d'accises

Tableau 16 : Détail des taux standards et réduits des droits d'accises tels que pratiqués par les membres de l'Union Européenne (source : Excise Duty Tables Alcoholic Beverage, July 2016)

Wine *Situation as at 1 July*

Alcoholic Beverages

MS	NatCurr	Standard rates						Reduced rate					
		Still Wine			Sparkling Wine			Still Wine - Sparkling Wine					
		(Article 8.1 of Directive 92/83/EEC)			(Article 8.2 of Directive 92/83/EEC)			(Article 9.3 of Directive 92/83/EEC)					
		0 EUR per hectolitre of product.			0 EUR per hectolitre of product.			0 EUR per hectolitre of product.					
(Dir. 92/84/EEC)		(Article 5 of Directive 92/84/EEC)		(Article 5 of Directive 92/84/EEC)		(Article 5 of Directive 92/84/EEC)		(Article 5 of Directive 92/84/EEC)		(Article 5 of Directive 92/84/EEC)			
		Excise duty per hectolitre		VAT %	Excise duty per hectolitre		VAT %	Excise duty per hectolitre		VAT %			
		NatCurr	EUR		NatCurr	EUR		NatCurr	EUR				
BE	EUR		74,9086	21,00		256,3223	21,00		23,9119	21,00			
BG	BGN	0	0	20,00	0	0	20,00						
CZ	CZK	0	0	21,00	2340,00	86,11	21,00						
DK *	DKK	6%-15%vol	1161,00	155,62	25,00	6%-15%vol	1496,00	200,52	25,00	still 1,2%-6%vol	534,00	71,58	25,00
		15%-22%vol	1555,00	208,43	25,00	15%-22%vol	1890,00	253,33	25,00	spark 1,2%-6%vol	869,00	116,48	25,00
DE	EUR		0	19,00		136,00	19,00	Spark < 6%		51,00	19,00		
EE	EUR		111,98	20,00		111,98	20,00	< 6%		48,55	20,00		
EL*	EUR		20,00	24,00		20,00	24,00						
ES	EUR		0	21,00		0	21,00			0	21,00		
FR *	EUR		3,77	20,00		9,33	20,00						
HR	HRK	0,00	0,00	25,00	0,00	0,00	25,00						
IE	EUR	>=5,5%<=15%vol	424,84	23,00	>=5,5% vol	849,68	23,00	<=5,5% vol		141,57	23,00		
		>15% vol	616,45	23,00									
IT	EUR		0	22,00		0	22,00						
CY	EUR		0	19,00		0	19,00						
LV	EUR		74,00	21,00		74,00	21,00						
LT	EUR		77,89	21,00		77,89	21,00			30,96	21,00		
LU	EUR		0	14,00		0	17,00						
		>13%vol	0	17,00									
HU	HUF	0	0	27,00	16460,00	52,62	27,00						
MT	EUR		205,00	18,00		205,00	18,00						

BE: Data applicable as from 1 November 2015
 EL*: Excise duty rates valid from 1st January 2016. VAT rate valid as of 1st June 2016
 DK: *An additional duty is imposed on products containing a mixture of wine and non-alcoholic drinks. Rates: 7.13DKK (0.96 EUR) pr l on mixtures with alcohol content: <=10% in the final product and 11.50DKK (1.54EUR) pr l on mixtures with >10% alcohol content in the final product. An additional duty is imposed on sparkling wine. Rate: 3.35 DKK (0.45 EUR) pr l.
 ES: * VAT rate valid as from 1st September 2012
 FR: * New FR Budget 2016 as from 1st January 2016
 LU: *An additional duty is imposed on products containing a mixture of wine and non-alcoholic drinks. Rates: 6006 / HL
 LT: Before 29 Feb 2016 rate imposed for wine was 72.12 euro per hl, reduced rate - 28.67 euro per hl.

MS	NatCurr	Excise duty per hectolitre			VAT %	Excise duty per hectolitre			VAT %	Excise duty per hectolitre			VAT %
		NatCurr		EUR		NatCurr		EUR		NatCurr		EUR	
NL	EUR			88,36	21,00			254,41	21,00	Still		44,18	21,00
										Sparkling		48,25	21,00
AT	EUR			0	20,00			*100,00	20,00			0	20,00
PL	PLN	158,00	37,21	23,00		158,00	37,21	23,00					
PT	EUR			0	13,00			0	23,00				
RO	RON	0	0	20,00		47,38	10,73	20,00					
SI	EUR			0	22,00			0	22,00				
SK	EUR			0	20,00			79,65	20,00	per hl		54,16	20,00
FI	EUR			339,00	24,00			339,00	24,00	>1,2%<=2,8%		22,00	24,00
										>2,8%<=5,5%		169,00	24,00
										>5,5%<=8,0%		241,00	24,00
SE	SEK	2517,00	268,47	25,00		2517,00	268,47	25,00		Still&Spark <2,25%	0	0	25,00
										Still&Spark 2,25%-4,5%	884,00	94,29	25,00
										Still&Spark 4,5%-7%	1306,00	139,30	25,00
										Still&Spark 7%-8,5%	1797,00	191,67	25,00
UK	GBP	277,84	377,14	20,00		355,87	483,06	20,00		Still >1,2% <=4%	85,60	116,19	20,00
										Still >4% <=5,5%	117,72	159,79	20,00
										Spark >5,5% <=8,5%	268,99	365,13	20,00

PT: VAT rates valid as of 1st July 2010
 SEK: VAT rate valid as of 1st January 2011.
 AT: *Excise Duty rate valid as of 1st March 2014

ANNEXE 6 : Restitution de l'enquête en ligne

Méthodologie de l'enquête : Synthèse

L'enquête

- Une enquête en ligne (format *Google forms*), réalisée grâce à trois partenaires : *ebay*, *Etsy*, *Oxatis*
- Transmise via :
 - E-mail (Oxatis)
 - Bulletin d'information mensuel (ebay)
 - Diffusion sur les réseaux sociaux (pages Facebook, Etsy)
- Réalisée entre **Septembre et Novembre 2016** (~2 mois)

Le panel de répondants

- **108 répondants** (taux de retour mail : 2,5%)
- **3 populations distinctes :**
 - Vendeurs Ebay (30 réponses)
 - Vendeurs Etsy (28 réponses)
 - E-commerçants utilisant les services d'Oxatis (50 réponses)
- **Des petites et très petites entreprises**
- **Tous secteurs**
- **Profils divers** (pure players, artisans, marques multicanales)

Les thématiques abordées

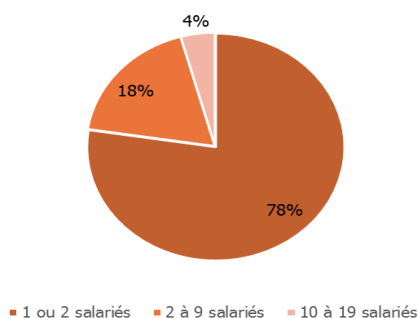
- **Activité Export :**
 - Stratégie Marketing Export,
 - Description de l'activité export actuelle (volumes, pays, etc)
 - Description de la stratégie à court et moyen terme
- **Activité Logistique liée au e-commerce export :**
 - Description de l'activité logistique export : solutions de livraison retenues par pays et partenaires choisis, activités externalisées, difficultés rencontrées par pays.
 - Analyse critique de l'activité : freins, problématiques rencontrées/résolues.

Méthodologie de l'enquête : Panel Les entreprises interrogées sont des TPE-PME

- Entreprises **de moins de 20 salariés**, dont 95,7% de moins de 10 salariés.
- **Plus de 90%** des entreprises ont un **chiffre d'affaires inférieur à 1M€** et 75% de moins de 200k€.

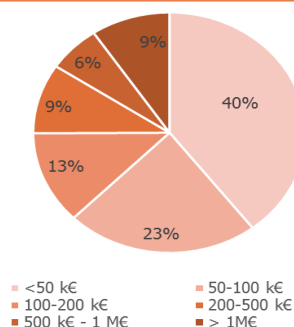
Le panel

Quel est l'effectif de votre entreprise ?



Le panel

Dans quelle fourchette se situe le CA de votre entreprise ?



Le principal marché export reste la Belgique, largement en tête devant les autres pays frontaliers, puis l'Amérique du Nord

- **Près de 80%** des entreprises interrogées **ont d'ores et déjà une activité export.**
- Les **pays limitrophes** de la France sont dans l'ensemble les destinations les plus fréquentes. La Belgique est une destination d'export pour 83% des entreprises.
- Les **Etats-Unis et le Canada** sont des destinations d'export privilégiées, y compris par rapport à certains pays européens non limitrophes.
- **L'export vers d'autres zones reste marginal** : Asie, Afrique, Moyen Orient

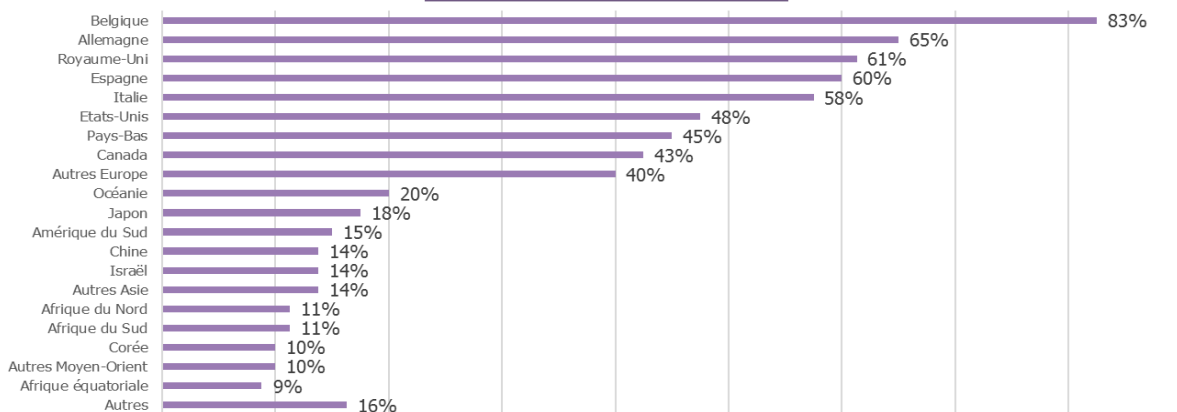
Le panel

Au sein de votre activité e-commerce, avez-vous une activité export ?



Analyse de l'activité export

Si oui, vers quels pays ?



L'export représente encore une part minoritaire de l'activité pour la majorité des e-commerçants interrogés, avec un colis type plutôt léger

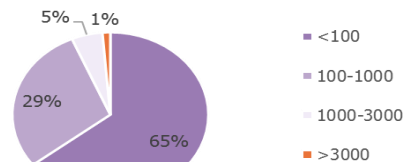
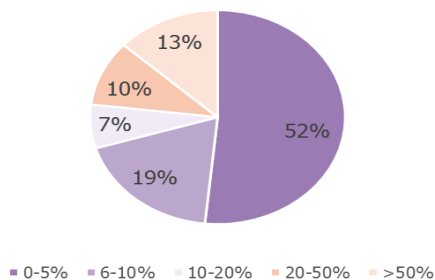
- **1 e-commerçant sur 2 fait moins de 5% de son chiffre d'affaires à l'export** et 3 sur 4 font moins de 20% ;
- Ces colis représentent, pour 94% d'entre eux, **moins de 1 000 colis annuels c'est-à-dire moins de 83 envois par mois** (~21 par semaine)
- Enfin, la majorité des colis (62%) **pèse moins de 1 kg**, et 94% **moins de 5kg** ;

Analyse de l'activité export

Avez-vous une idée du nombre de colis envoyés par an à l'export ?

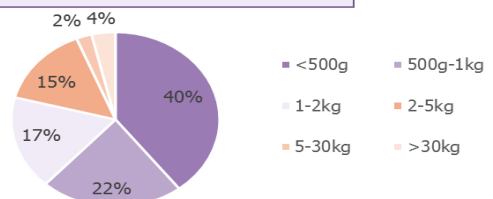
Analyse de l'activité export

Quelle part des colis est envoyée à l'export ? (transfrontière)



Analyse de l'activité export

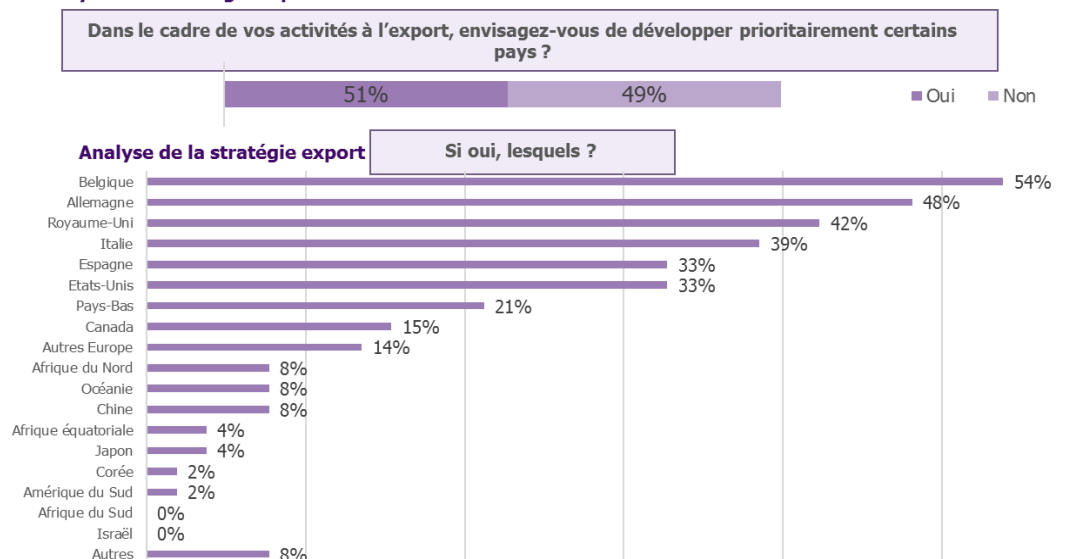
...Et du poids moyen de l'envoi ?



Pour leur développement futur, les e-commerçants privilégient les pays frontaliers

- La moitié des acteurs n'a **pas de cible pays précise définie** pour développer une activité export.
- Les **pays ciblés** dans le cadre du développement d'une stratégie export sont **sensiblement ceux vers lesquels les exports sont aujourd'hui les plus fréquents**, les autres zones restant marginales (Asie, Afrique).
- Cette comparaison, pourrait inciter à penser que, pour la majorité des e-commerçants interrogés, **le développement de l'export se fait selon une stratégie opportuniste**, afin de répondre aux demandes de clients localisés à l'étranger mais sans réellement les anticiper.

Analyse de la stratégie export

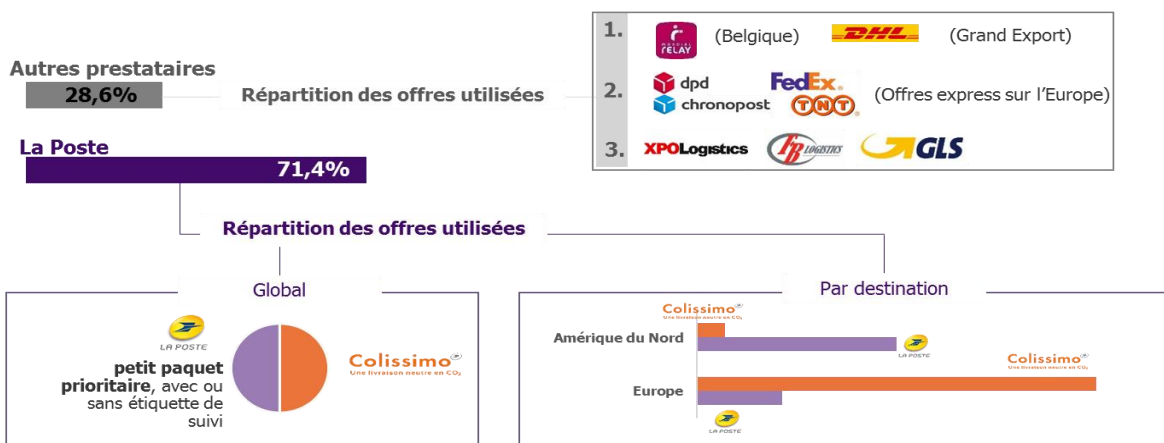


Les e-commerçants interrogés privilégient avant tout les offres de La Poste : petit paquet international et Colissimo

- Près de **72% des solutions choisies par les e-commerçants interrogés sont celles de La Poste**, dont la répartition dépend de la destination : Colissimo étant plutôt utilisé en Europe et le petit paquet prioritaire, moins coûteux, pour le grand export et avant tout l'Amérique du Nord.
- Moins de 30% des solutions de livraison choisies sont portées par d'autres acteurs. Parmi elles :
 - des **solutions complémentaires** (hors domicile, Mondial Relay) ou **express en Europe**
 - DHL pour le grand export

Analyse de l'activité export

Pouvez-vous décrire les solutions de livraison sélectionnées par pays : prestataire, solution choisie ?



La marketplace reste perçue comme un simple canal de vente, encore peu comme un partenaire pour la logistique

- Seuls **15%** des e-commerçants interrogés utilisent les **services logistiques (stock)** proposés par les marketplaces, et **seulement 8% le transport**.
- En revanche, les **solutions de paiement et d'aide au pilotage des ventes** sont très largement utilisées.
- Presque la moitié des e-commerçants juge que **l'offre de services des marketplaces ne répond pas pleinement à leurs attentes**

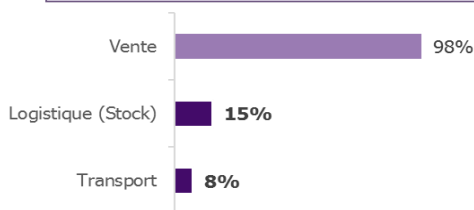
Le panel

Utilisez-vous une marketplace pour vendre vos produits ?

Oui 56% Non 47%

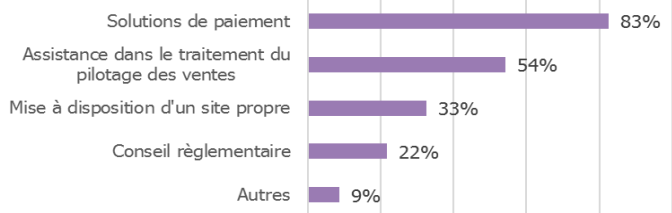
Analyse de l'activité export

Si oui, quel est le périmètre de vos activités e-commerce confiés à la market place ?



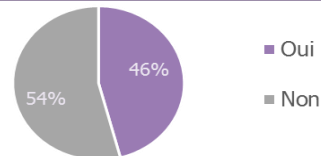
Analyse de l'activité export

Quels sont les services que vous propose la marketplace ?

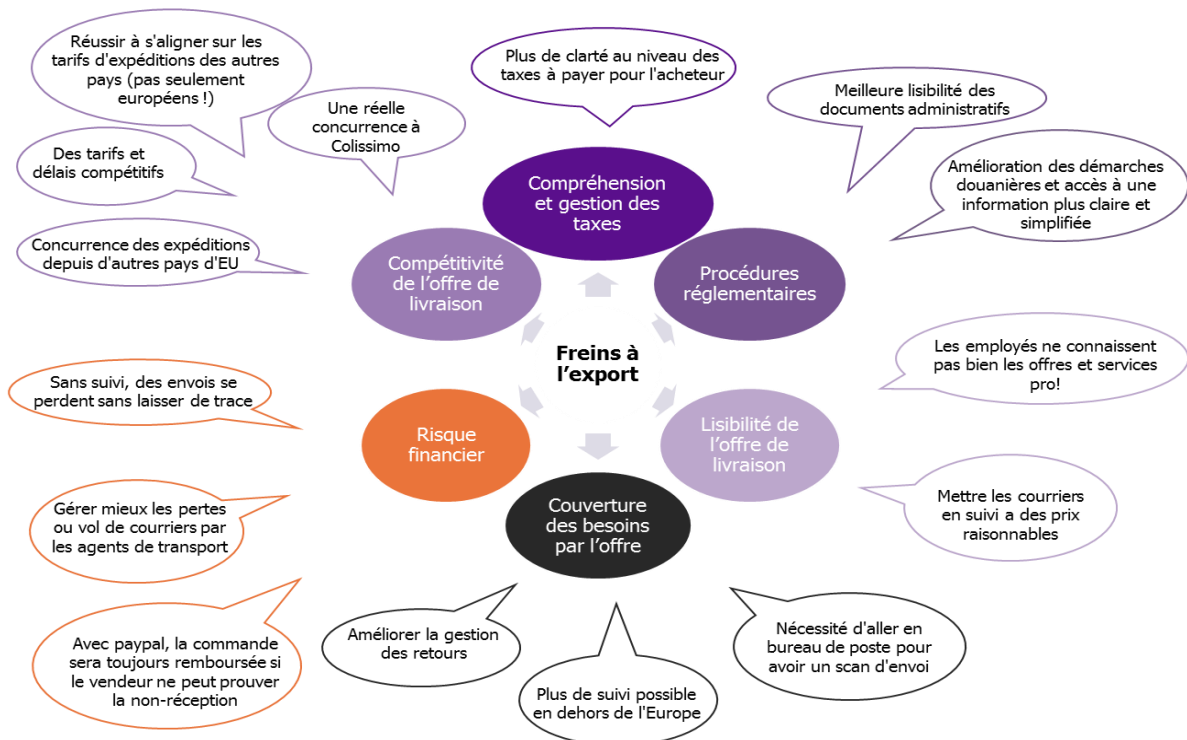


Analyse de l'activité export

Ces services couvrent-ils l'ensemble de vos besoins ?



Les freins à l'export rencontrés par les e-commerçants interrogés concernent l'offre de livraison et la compréhension des particularités locales (taxes, réglementation)

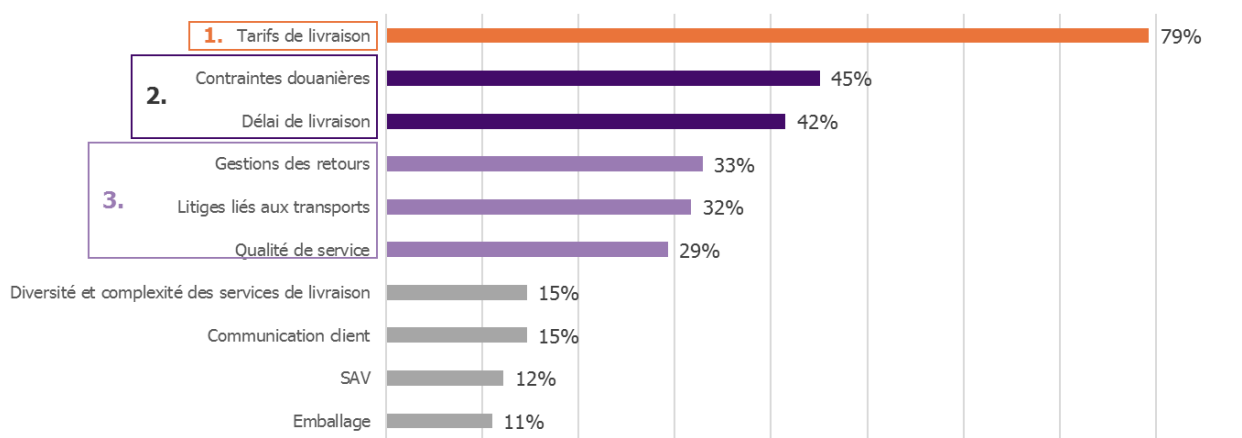


La livraison concentre une part importante des freins rencontrés, en particulier son prix

- Les **tarifs de livraison, les contraintes douanières et les délais de livraison** sont cités comme étant les trois principaux freins logistiques.
- La **gestion des retours, les litiges et la qualité de service** sont, dans une moindre mesure, parmi les problèmes rencontrés.

Analyse critique de l'activité

Quels problèmes logistiques rencontrez-vous sur tout ou partie des pays vers lesquels vous exportez ?



La livraison, souvent externalisée, concentre une part importante des freins rencontrés, en particulier son prix

- 93% des répondants traitent en interne la logistique amont (stock, emballage) et n'externalisent que la livraison
- 56,4% d'entre eux choisissent de confier ce process à un prestataire unique.

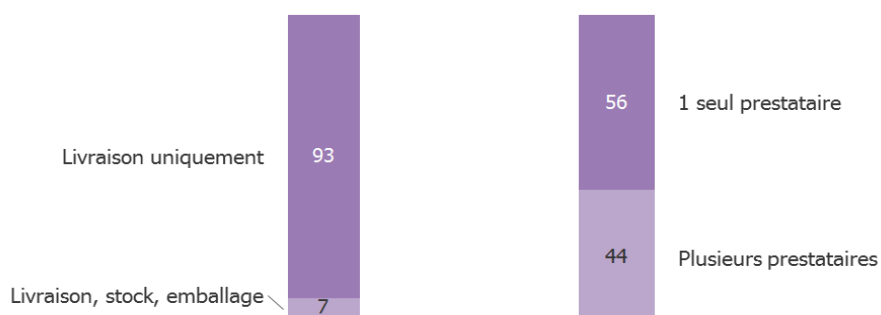
Analyse critique de l'activité

Pour quelles raisons choisissez-vous d'externaliser certaines activités du process export ?

- Manque de compétences
- Manque de temps
- Facilité
- Plus de crédibilité aux yeux de mes clients

Quel segment du process logistique externalisez vous ?

A combien de prestataires ?



Ces freins à l'export concernent en priorité certains pays, y compris européens

- De nombreux répondants expriment des **difficultés sur l'ensemble des pays export** ;
- La **première destination spécifique citée comme problématique sont les Etats-Unis**, notamment en termes de suivi, de délais proposés et de prix de l'offre de livraison ;
- L'Allemagne et l'Italie** sont régulièrement cités comme destinations problématiques, ce qui ne veut pas forcément dire que l'export y est plus difficile que vers la Chine dès lors qu'ils font partie des destinations privilégiées d'export.

Analyse critique de l'activité

Nature des freins les plus cités par pays

Les **USA, la Suisse et l'Allemagne** sont les trois pays les plus souvent cités

USA 🇺🇸 « Suivi », « Délais », « Prix »

Suisse 🇨🇭 « Douanes »

Allemagne 🇩🇪 « Gestion des retours », « Prix »

D'autres pays sont cités alors que **plus marginaux** parmi les destinations export pratiquées

Canada 🇨🇦 « Prix », « Délais »

Australie 🇦🇺 « Suivi », « Délais », « Prix »

Italie 🇮🇹 « Perte », « suivi »

Arabie Saoudite 🇸🇦 « Non livraison »

Chine 🇨🇳 « Suivi », « Délais », « Prix »

Suède 🇸🇪 « Douanes », « délais »

SIGLES

DGE	Direction générale des Entreprises
B2C	Business to Customer
C2C	Customer to Customer
B2B2C	Business to Business to Customer

LEXIQUE

B2B : d'entreprise à entreprise

C2C : d'individu (client) à individu (client)

Cross canal : Le cross-canal est une stratégie répandue dans le secteur de l'e-commerce, consistant à placer le client au coeur de l'enseigne, indépendamment du canal de distribution qu'il utilise. Il permet aux différents canaux de distribution d'une entreprise (magasin physique, catalogue, site web, etc.) de fonctionner ensemble plutôt que de se concurrencer.⁶⁰

Colis égrené : Colis directement déposé en point de contact Poste et bénéficiant du service universel postal

Collecte : Action de collecter, de réunir des colis en vue de leur expédition

Expressiste : Groupe de transport disposant d'une offre de services de transport express.

Injection directe : Forme d'expédition de colis visant à massifier le transport vers un hub situé dans un autre pays, puis à transférer les expéditions vers un transporteur de colis local.

Internaliser : traiter certaines activités d'un process en propre

Marketplace : Place de marché e-commerce. Les grands sites marchands désignent sous le terme de marketplace l'espace qu'ils réservent sur leur site à des vendeurs indépendants moyennant une commission prélevée sur leurs ventes.

Monocoliste : Groupe de transport spécialisé dans la livraison de colis unitaires, généralement de moins de 30 kg ou 31,5 kg

Multi canal : Caractéristique d'une stratégie de distribution qui recourt à plusieurs canaux (physiques et/ou virtuels) de distribution en parallèle. L'objectif d'une stratégie multicanal est d'aboutir à la combinaison la plus synergique possible, mais qui demeure cohérente aux yeux de la cible. Il faut avant tout éviter une concurrence cannibale entre canaux.⁶¹

Point relais : Le point relais est l'appellation attribuée au service de proximité lié au commerce électronique. Il s'agit en effet d'un commerce de proximité utilisé comme lieu et service de distribution de colis pour des opérateurs de réseaux.⁶²

Programme Interconnect : Programme mis en place par 24 membres de l'International Post Corporation afin d'assurer un suivi et une traçabilité totale des envois entre les différents opérateurs.

Pure Player : L'expression fut utilisée à l'origine pour désigner une entreprise dont l'activité était exclusivement menée sur l'Internet. Par extension, elle permet de désigner une

⁶⁰ Source e-commerce magazine

⁶¹ Source e-commerce magazine

⁶² Source e-commerce magazine

entreprise qui concentre ses activités sur un seul métier ou en tout cas sur un seul secteur d'activité.⁶³

⁶³ Source e-commerce magazine

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Index des tableaux

<i>Tableau 1 : Présentation des offres service universel distribuées par La Poste (hors Colissimo)</i>	56
<i>Tableau 2 : Présentation des offres hors service universel La Poste</i>	56
<i>Tableau 3 : Présentation de l'offre Delivengo Profil</i>	57
<i>Tableau 4 : Détail de l'offre Colissimo (Source : information site La Poste)</i>	58
<i>Tableau 5 : Détail de l'offre Chronopost (source : site chronopost)</i>	60
<i>Tableau 6 : Description des offres TNT Fedex et GLS</i>	66
<i>Tableau 7 : Description des offres UPS</i>	68
<i>Tableau 8 : Description des offres DHL</i>	70
<i>Tableau 9 : Récapitulatif des offres de livraison export point relais disponibles en France, hors celles de La Poste</i>	73
<i>Tableau 10 : Les grands modèles de marketplaces (services et facturation)</i>	80
<i>Tableau 11 : Récapitulatif des comparatifs de prix sur le produit petit paquet et les offres équivalentes à Colissimo en Allemagne et au Royaume-Uni</i>	91
<i>Tableau 12 : Exemple de structure de coûts pour le e-commerçant pour un colis d'environ 1 kg</i>	93
<i>Tableau 13 : Détail des freins et des profils d'e-commerçants prioritairement concernés (Source : Entretiens)</i>	100
<i>Tableau 14 : Détail des freins au sein de l'UE et des profils d'e-commerçants prioritairement concernés</i>	101
<i>Tableau 15 : Freins identifiés en fonction des destinations et profils d'e-commerçants concernés</i>	109
<i>Tableau 16 : Détail des taux standards et réduits des droits d'accises tels que pratiqués par les membres de l'Union Européenne (source : Excise Duty Tables Alcoholic Beverage, July 2016)</i>	137

Index des figures

Figure 1 : Evolution du e-commerce et du m-commerce en France.....	27
Figure 2 : Top 15 des e-commerçants français en nombre de visiteurs uniques au 1er trimestre 2016.....	28
Figure 3 : Répartition des sites e-commerçants français en nombre de transactions annuelles.....	29
Figure 4 : Répartition des e-commerçants en fonction de leur CA annuel.....	29
Figure 5 : Evolution du nombre de sites e-commerce en France en milliers (Source : FEVAD, 2016).....	30
Figure 6 : Taux de pénétration et CA du E-commerce par secteur en 2015 en France.....	31
Figure 7 : Parts des pays européens dans l'achat en ligne B2C.....	33
Figure 8 : Part, par pays de l'Europe des 28, des achats e-commerce réalisés à l'étranger en 2015.....	34
Figure 9 : Top 2 des pays présentant le potentiel de croissance annuelle du e-commerce transfrontière le plus élevé par continent (Source: PayPal Cross-Border Consumer Research 2015).....	34
Figure 10 : Résultats de l'enquête en ligne PMP - Destinations export.....	36
Figure 11 : Comparaison de la répartition des e-commerçants français et européens en fonction de leur part de CA réalisé à l'export (sources : INSEE, 2014 et Ecommerce barometer, Ecommerce Foundation).....	36
Figure 12 : Résultats de l'enquête en ligne PMP - Activité export.....	37
Figure 13 : Prérequis pour le lancement d'une activité export et compétences associées (Source PMP/Logicités).....	38
Figure 14 : Poids des places de marché auprès des petits et moyens e-commerçants français en % d'utilisation parmi les répondants (Source : étude Oxatis/KPMG).....	40
Figure 15 : Facteurs incitatifs et barrières de l'achat dans un pays étranger (Source : Enquête Ipsos/Paypal).....	43
Figure 16 : Schéma des différentes étapes de la chaîne logistique e-commerce export (Source : PMP/Logicités).....	45
Figure 17 : Schéma de livraison vers un pays européen dans un réseau de distribution de colis (Source : PMP/Logicités).....	45
Figure 18 : Schéma d'injection directe vers un pays européen (Source : PMP/Logicités).....	46
Figure 19 : Positionnement des différents acteurs sur la chaîne logistique export (Source : PMP/Logicités).....	52
Figure 20 : Branches et entités du groupe La Poste.....	54
Figure 21 : Positionnement des différentes entités sur la chaîne logistique export (Source : PMP/Logicités).....	55
Figure 22 : Trois catalogues accessibles de présentation des tarifs 2016.....	61
Figure 23 : Positionnement des offres de La Poste vis-à-vis des différents profils e-commerçants et solutions de prédilection choisies par les plus petits acteurs.....	63
Figure 24 : Chaîne de gestion des retours via un point relais (Source : PMP/Logicités).....	71
Figure 25 : Schéma de livraison transfrontière par le réseau Mondial Relay (Source : PMP/Logicités).....	72

<i>Figure 26 : Modèle d'envoi proposé par BtoEurope, avec son offre « Ship Your Parcel », Source Site web https://www.shipyourparcel.eu/.....</i>	<i>77</i>
<i>Figure 27 : Schéma de livraison vers un pays asiatique dans le réseau Spring (Source : PMP/Logicités).....</i>	<i>78</i>
<i>Figure 28 : L'accès à l'offre est limité à la fois par les volumes exportés mais également par l'implantation du e-commerçant.....</i>	<i>83</i>
<i>Figure 29 : Positionnement des différentes familles d'acteurs au regard des profils d'e-commerçants.....</i>	<i>85</i>
<i>Figure 30 : Grandes familles de freins rencontrés par les e-commerçants français et verbatims issus des entretiens et enquêtes menés (Source : PMP/Logicités).....</i>	<i>89</i>
<i>Figure 31 : Synthèse du benchmark (Source : PMP/Logicités, détails en Annexe).....</i>	<i>90</i>
<i>Figure 32 : Proportion des acheteurs ayant retourné un produit en 2015 (Source : Postnord).....</i>	<i>95</i>
<i>Figure 33 : Pays les plus régulièrement mentionnés dans le cadre de l'enquête en ligne PMP.....</i>	<i>99</i>
<i>Figure 34 : Critères caractérisant l'activité des e-commerçants : Profil et Produit (Source : PMP/Logicités).....</i>	<i>106</i>
<i>Figure 35 : Segmentation des différents profils d'exportateurs</i>	<i>108</i>

PERSONNALITÉS CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Adrien Fernandez-Baca	Cubyn, CEO
Agathe Molinar	Lemon Curve, CEO
Alexis Antoszkiewicz	Asendia, Directeur France
Angela Steen	Etsy, Responsable Relations Institutionnelles
Antoine Aguhlon	La botte gardiane, Directeur Général
Antoine Caby	TNT express, Directeur marketing et expérience clients
Antoine Pottiez	Mondial Relay, Président
Antoine Sentenac	Wing, Co-fondateur
Arnaud Mollin	Champmarket, CEO
Aurelien Gascoin	BtoCEurope.eu, Directeur Général France
Aurore Szabo	Bellota bellota, ex-directeur communication et évènements
Bertrand Pineau	FEVAD, Membre de l'observatoire logistique e-commerce, responsable veille, Innovation et Développement
Bertrand Toulemonde	ID Group, Directeur Logistique
Botond Szebeny	PostEurop, Secrétaire Général
Catherine Coppo	Groupe La Poste, Directrice des Affaires Européennes
Charlotte Cheynard	Ebay, Responsable Relations Institutionnelles
Christophe Poutiers	Bazarchic, Directeur Supply Chain
Cristina Garcia	Spring, Regional Business Development Manager
Cyril Artur du Plessis	Salesupply, Developement & Marketing Director
Cyrille Jomand	IdealWine, Directeur logistique et multicanal

Daniel Joutard	Ainy, CEO
Eddy Richauvet	Shoprunkback, CEO et fondateur
Edouard Barreiro	UPS, Public affairs director West Europe
Emmanuelle Bosc-Haddad	Colissimo, Directrice Marketing & Activité Comptant
Eric Berner	DGE, Adjoint au Chef de Bureau, Service pour la performance compétitive
Eric Paumier	Colis Privé, Président
Farouk Belmadadi	Expert logistique
Francis Lazarz	Chanel Parfums Beauté, Directeur logistique international
Franck Guellerin	Borderlinx, VP sales and business development
Frédéric Dallois	Sovereign 18, Dirigeant
Giovanni Fiorilli Espagne-Italie	Ebay, Responsable Shipping pour la zone France-
Isabelle Bonin	Le vert logis, Fondatrice
Jean-Sébastien Léridon	Relais Colis, Directeur Général
Julien Van Damme	Envoismoinscher (Boxtal), Responsable relations transporteurs
Laurent Cayet	IMX, CEO
Loïc Dufлот	DGE, Service de l'économie numérique
M. Blanchin	Poteries du Monde, Fondateur
Marc Schillacci	Oxatis, Directeur Général
Mathilde Hardy	Packlink, Marketing Manager
Olivier Tsalpatouros	DPD Group, Vice-président aux affaires européennes
Patrick Chambon	Parrot, Directeur Marketing Digital International
Paul Lorne	Spartoo, co-fondateur, Directeur Général
Soizic Lecornu	MyZazie, Dirigeante

Stéphane Maurin	Brandalley, Responsable logistique et transports
Stéphane Toutain Télévente	Mesenvois.fr, Neopost, Responsable E-commerce, Web et
Thierry Klopp	DHL Parcel, Président-Directeur Général
Valentine Puisseux Générale	France gourmet diffusion (ventealapropriete.com), Secrétaire
Walter Trezek	Ecommerce Europe, Vice-Chair of the e-Logistics Working Group
Yann Carron de la Carrière	Envoismoincher (Boxtal), Directeur Marketing et Expérience Client

BIBLIOGRAPHIE

Articles de presse

- Banque
 - COHEN J., 01/09/2016, n°114, « Le parcours complexe du e-commerce transfrontalier »
- Blogs.pb.com
 - KHURANA A., 04/02/2014, « Understanding the Challenges in Cross-Border Ecommerce »
- Challenges
 - MITROFANOFF K. BOULEAU C., 23/06/2016, n°43, « Amazon étend son empire »
- DigitasLbi
 - 5/07/2016, « Le comportement du consommateur connecté 2016 : l'ère de maturité », <http://www.digitaslbi.com/connectedcommerce2016/>
- E-commerce mag
 - SALGUES F., 03.10/2016, « Marketplace, la source de croissance pour les e-marchands »
 - MEOT V., Juin-Août 2016, n°49, Dossier « Supply chain – Les nouvelles tendances »
 - MEOT V., 22/06/2016, « Logistique internationale : Les points réglementaires à vérifier »
 - FUXA M., Juin-Août 2016, n°49, « TOP 100 de l'e-commerce français »
- E-commercefacts.com
 - 06/09/2016, « Returns prove a barrier to purchase for European online consumers »
- E-marketer
 - 14/09/2015, « European Ecommerce turnover to hit 447 billion this year »
 - 07/10/2016, "Where Do Digital Buyers in France Shop?"
- Frenchweb
 - 13/09/2016, « Les Lillois de Colisweb bouclent un tour de table de 2,5 millions d'euros »
 - SPOHR C., 06/09/2016, « Economie collaborative : une croissance 10 fois plus rapide que le PIB de l'Europe d'ici 2025 »
 - SPOHR C., 16/09/2016, « M-commerce rime avec sport, mode et luxe en France »
- Global Express Association
 - Janvier 2016, « L'e-commerce transfrontalier – Moteur de croissance »

- ITR News
 - 21/06/2016, « La livraison, un élément différenciateur pour les e-commerçants »
 - 31/08/2016, « La livraison est un puissant levier de croissance pour les e-commerçants »
- Journal du Net
 - FAUCONNIER F., 03/10/2016, « Livraison – ce que veulent les acheteurs en ligne »
 - FAUCONNIER F., 13/09/2016, « Les petits e-commerçants prennent les armes »
 - FAUCONNIER F., 21/06/2016, « ETSY - En France, nous donnons désormais la priorité aux produits locaux »
 - FAUCONNIER F., 05/01/2015, « 2 millions de marchands vendent sur la marketplace d'Amazon »
 - FAUCONNIER F., 17/06/2016, « Alibaba - Nous voulons accueillir 100 millions de PME sur nos marketplaces »
 - FAUCONNIER F., 29/09/2015, « Comment Cdiscount mise sur les vendeurs étrangers pour développer sa marketplace »
 - FAUCONNIER F., 05/02/2016, « Comment le géant Amazon écrase l'e-commerce français »
 - FAUCONNIER F., 08/03/2016, « Les vendeurs chinois déferlent... dans les cartons d'Amazon »
 - FAUCONNIER F., 22/09/2016, « Comment Colisweb Deliver.ee et Stuart s'approprient le dernier kilomètre »
 - FAUCONNIER F., 02/09/2016, « Pour les points relais et e-marchands, l'heure des consignes automatiques a sonné »
 - JOURNO F., 18/09/2016, « Il est urgent d'adopter une omni-logistique »
- L'expansion
 - GUILLEMINOT A., 23/09/2016, « Pourquoi l'international est la nouvelle frontière du e-commerce »
- L'officiel des transporteurs
 - S. B., 08/07/2016, « Pas de brexit avec le e-commerce »
- Les Echos
 - LE E., 13/09/2016, « Le géant du commerce en ligne Amazon propose déjà du crédit aux vendeurs actifs sur sa place de marché »
- LSA
 - LERMITE C., 02/03/2016, « M-commerce : en 2016, 1 achat en ligne sur 4 se fera sur un smartphone »
 - LERMITE C., 20/05/2016, « Les 15 sites e-commerce les plus visités en France »

- DESCHAMPS F., 09/06/2016, « L'irrésistible ascension des places de marché »
- LECLERC M., 13/09/2016, « Des centaines de casiers Amazon débarquent dans les supermarchés Morrisons »
- CHENEVOY C., 22/09/2016, « Chronopost étoffe son offre Predict et rajoute la possibilité de géolocaliser son colis et expérimente la livraison sur rendez-vous ainsi que la dépose en lieu sûr. Des services qui répondent aux attentes des clients, permettant aux e-commerçants d'améliorer la satisfaction client et au prestataire logistique de réduire les coûts »
- Mydigitalweek
 - 15/04/2016, « E-COMMERCE Transfrontalier - Hausse des transactions »
- Pointsdevente.fr
 - 04/07/2016, n°1197, « Commerce augmenté, parcours unifié »
- Supply Chain Magazine
 - SLG, 30/09/2016, « DHL dopé par l'explosion du e-commerce »
- Voxlog
 - COUSIN C., 23/06/2016, « UPS investit dans son réseau terrestre »

Publications entreprises

- Ebay :
 - Rapport et infographie : « Rapport sur l'activité des PME françaises en ligne en 2015 », Mai 2015
 - « Empowering people and creating opportunity in the digital single market »
- La Poste :
 - 20/06/2016, « L'international représente une source de business et un relais majeur de croissance »
 - Documentation offre Colissimo

Articles de recherche

- Ducret, Raphaëlle. 2014. « Parcel Deliveries and Urban Logistics: Changes and Challenges in the Courier Express and Parcel Sector in Europe — The French Case ». *Research in Transportation Business & Management* 11 (juillet): 15-22. doi:10.1016/j.rtbm.2014.06.009.
- Gomez-Herrera, Estrella, Bertin Martens, et Geomina Turlea. 2014. « The Drivers and Impediments for Cross-Border E-Commerce in the EU ». *Information Economics and Policy* 28 (septembre): 83-96. doi:10.1016/j.infoecopol.2014.05.002.
- Jaag, Christian. 2014. « Postal-Sector Policy: From Monopoly to Regulated Competition and beyond ». *Utilities Policy* 31 (décembre): 266-77. doi:10.1016/j.jup.2014.03.002.

- Morganti, Eleonora, Saskia Seidel, Corinne Blanquart, Laetitia Dablanc, et Barbara Lenz. 2014. « The Impact of E-Commerce on Final Deliveries: Alternative Parcel Delivery Services in France and Germany ». *Transportation Research Procedia* 4: 178-90. doi:10.1016/j.trpro.2014.11.014.
- Tochkov, Kiril. 2015. « The Efficiency of Postal Services in the Age of Market Liberalization and the Internet: Evidence from Central and Eastern Europe ». *Utilities Policy* 36 (octobre): 35-42. doi:10.1016/j.jup.2015.09.004.

Rapports et publications institutionnelles

- CEPS INSTEAD
 - o MARTIN L., PAGNY S., Octobre 2011, n°2011-4, "Les pratiques en matière d'e-commerce transfrontalier par les individus de l'Union Européenne"
- E-commerce Europe
 - o France B2C E-commerce Report 2016
 - o European B2C E-commerce Report 2016
 - o Mai 2016, « Cross-Border E-Commerce Barometer 2016 »
- FEVAD
 - o Chiffres 2016
- IFOP
 - o Communiqué de presse du 10/06/2016, « Une nouvelle étude met en lumière l'importance de la livraison dans les décisions d'achat des consommateurs »
 - o Infographie « Attentes des consommateurs – Livraisons e-commerce »
- PayPal
 - o 2015, « PayPal Cross-Border Consumer Research 2015 »
- OC&C Strategy Consultants
 - o 2014, « The global retail e-mpire »
- Oxatis
 - o 2016, « Le profil du e-commerçant – spécial TPE/PME »
- WIK Consult :
 - o DIEKE A., HILLEBRAND A., JOYCE C., NIEDERPRUM A., Août 2014, "Design and development of initiatives to support the growth of e-commerce via better functioning parcel delivery systems in Europe"
- XERFI
 - o MOISAN L. et CESARD A., Janvier 2016, « Le e-commerce grand public »
 - o MOISAN L. et CESARD A., Février 2016, « La distribution de vin »
 - o LE CORRE N. et VICENTE R., Octobre 2015, « Messagerie et fret express »

