

## Le e-commerce : quel impact sur la chaîne de valeur logistique ?

El Harrak Adil<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Enseignant chercheur à la FSJES – Mohammedia – Université Hassan II - Maroc  
[elharrakadil01@gmail.com](mailto:elharrakadil01@gmail.com)

### RESUME

Le commerce électronique ou le E-commerce est un domaine qui se développe trop vite notamment avec la confiance croissante des consommateurs à l'utilisation d'Internet comme moyen d'achat de produits et services. Les dernières années ont enregistré une croissance importante du budget généré par le commerce en ligne surtout durant la pandémie de Covid-19. Ainsi, suite à ce changement, le modèle d'affaire des entreprises a changé y compris la chaîne de valeur logistique y afférente. Dans cet article nous allons mettre l'accent sur l'impact du e-commerce sur la chaîne de valeur logistique en prenant le secteur de la poste comme cas pratique. Pour cela, nous allons en premier lieu, parler du commerce électronique en général [au niveau mondial et africain]. Ensuite, nous allons voir la réaction du secteur postal face à ce nouveau type de commerce. A la fin, nous allons présenter le changement de la chaîne de valeur d'une manière général et dans le secteur postal en particulier.

### Mots clés :

Covid 19, Chaîne de valeur logistique, Digitalisation, Commerce électronique, e-commerce, Opérateurs postaux.

### ABSTRACT

Electronic commerce or E-commerce is a field that is developing too quickly, particularly with the growing confidence of consumers in the use of the Internet as a means of purchasing products and services. The last few years have seen significant growth in the budget generated by e-commerce, especially during the Covid-19 pandemic. Thus, following this change, the business model of companies has changed, including the related logistics value chain. In this article we will focus on the impact of e-commerce on the logistics value chain by taking the postal sector as a practical case. For this, we will first talk about e-commerce in general [at the global and African level]. Next, we will see the reaction of the postal sector to this new type of trade. At the end, we will present the change in the value chain in general and in the postal sector in particular.

### Key words :

Covid 19, Logistics value chain, Digitalization, Electronic commerce, e-commerce, Postal operators.

## **I- INTRODUCTION**

Le commerce électronique ou le E-commerce est un domaine qui se développe d'une manière exponentielle notamment avec la confiance croissante des consommateurs à l'utilisation d'Internet comme moyen d'achat de produits et services. Les dernières années ont enregistré une croissance importante du budget généré par le commerce en ligne surtout durant la pandémie de Covid 19 qui n'a pas laissé le choix aux consommateurs que de s'orienter vers le web pour subvenir à leurs différents besoins. Le même phénomène s'est imposé aux entreprises qui, face à des consommateurs confinés, se sont trouvées dans l'obligation de proposer des offres en utilisant des plateformes numériques. Ainsi, suite à ce changement le modèle d'affaire des entreprises a changé y compris la chaîne de valeur logistique y afférente. Quand Porter a conçu le modèle de la chaîne de valeur, toutes les activités étaient physiques, depuis la fabrication du produit dans l'usine, son stockage son transport jusqu'à son achat par les clients dans des boutiques physiques. Avec le commerce électronique, le modèle d'approvisionnement et de stockage chez les entreprises a changé. En effet, les produits sont stockés dans un entrepôt géant ou un grand centre de distribution, et non pas dans le magasin de l'entreprise. Le client choisit le produit désiré à distance et se fait livrer depuis l'entrepôt ou le centre de distribution. Il peut choisir de payer en ligne ou à la livraison. Ce modèle a contribué largement à la digitalisation de la chaîne de valeur logistique. Dans cet article nous allons mettre l'accent sur la digitalisation de la chaîne de valeur logistique au sein des entreprises, notamment chez les opérateurs postaux. Pour cela, nous allons en premier lieu, parler du commerce électronique en général [au niveau mondial et africain]. Ensuite, nous allons voir la réaction du secteur postal face à ce nouveau type de commerce. A la fin, nous allons présenter le changement de la chaîne de valeur d'une manière générale et dans le secteur postal en particulier.

## **II- DEVELOPPEMENT**

### **2.1 L'évolution du e-commerce :**

#### **2.1.1 Le commerce électronique dans le monde.**

Le commerce électronique ou le E-commerce est le fait d'effectuer des actes d'achat ou de vente de biens ou de services en utilisant Internet. Les dernières années ont enregistré une croissance importante du budget généré par le commerce en ligne surtout durant la pandémie de Covid-19. La démocratisation de l'Internet dans le monde a joué en faveur de cette révolution. Ainsi, plus de deux milliards d'acheteurs ont utilisé Internet pour effectuer leurs achats en 2020, et les chiffres continueront à accroître. Selon le portail Statista[1], spécialiste de la production des statistiques dans plusieurs secteurs notamment le secteur économique, les années à venir seront en faveur de la Chine et des Etats-Unis en matière de commerce électronique. A l'horizon 2025, selon la même source, les deux pays vont générer le plus gros chiffre d'affaires en ligne. Le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France viendront après le Japon mais avec une croissance beaucoup inférieure aux deux premiers pays.

D'ici 2040[2], 95% des achats seront réalisés via Internet. Ainsi, c'est une grande opportunité qui se présente aux entreprises qui veulent développer leur commerce électronique et se positionner face à leurs concurrents locaux, régionaux et internationaux. En outre, les plateformes numériques utilisées dans le commerce électronique ne se limitent pas uniquement à la vente de produits et services. Elles incluent également les fonctions marketing, l'orientation et le conseil client, le suivi de la logistique, l'exécution de la livraison, les services de paiement sécurisé ainsi que la fidélisation des clients.

Avec le développement technologique, notamment en matière de téléphonie mobile et l'apparition des Smartphones, les ordinateurs ne sont plus l'unique outil pour le commerce électronique. Le M-commerce [Mobile commerce], plus utilisé en Asie, constitue un véritable moyen pour acheter sur Internet. Avec 49%[3] des cyberacheteurs qui utilisent des Smartphones dans le monde et les revenus générés par ce mode de commerce qui avoisineront les 3,56 billions USD en 2021[4], le m-commerce dépassera l'utilisation des ordinateurs et les tablettes dans l'achat et vente en ligne. Ainsi, les entreprises du e-commerce sont tenues de réfléchir sérieusement dès à présent à revoir leurs stratégies mobiles en prévoyant des applications m-mobile multifonctions, simples, efficaces et sécurisées.

### **2.1.2 Le commerce électronique en Afrique.**

Le continent Africain, à l'instar du reste du monde, possède un énorme potentiel pour développer son commerce électronique. Les chiffres enregistrés en terme du budget généré à travers le commerce en ligne ne cessent d'augmenter depuis 2017. Ainsi, selon le rapport de la firme Statista publié en 2021[5], le commerce électronique en Afrique aurait généré près de 28 milliards USD. Une fois de plus l'impact de Covid 19 sur le commerce électronique est bel et bien visible. En effet, le budget généré par le e-commerce sera amené à doubler d'ici 2025 pour atteindre plus de 46 milliards USD avec la possibilité de créer jusqu'à 3 millions d'emplois incluant les services directs, la logistique, les prestataires de services de paiement, la gestion des relations client, le marketing, l'analyse et les services Web et les fournisseurs de technologie [6], et bien d'autres services, telle que la livraison ...etc.

Face à ce grand potentiel africain, plusieurs obstacles viennent assombrir la scène du commerce en ligne au sein de ce continent. Hormis la jeunesse de l'entreprise Africaine et son niveau de compétences électroniques faible, elle souffre de plusieurs barrières structurelles qui entravent la vraie croissance de ce type de commerce et constitue un manque à gagner pour tout le continent. Ainsi, l'Afrique enregistre un taux de pénétration d'Internet trop faible à un coût élevé comparée avec le continent Asiatique ou Américain. Elle a des infrastructures de livraison non compétitives et dans certaines régions avec un taux d'électrification trop bas. Les cyberacheteurs Africains ne font pas confiance aux systèmes de paiement en ligne, ce qui constitue un élément de blocage de plusieurs entreprises, car sans confiance numérique, le commerce par Internet ne peut prospérer. A cela, s'ajoute le manque d'un arsenal juridique, à l'instar des standards internationaux, en matière de transactions commerciales en ligne, de protection des données personnelles et de protection des consommateurs. Heureusement que ce constat global du commerce électronique n'est pas la caractéristique dominante chez toutes

les régions de l'Afrique. La Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale [CEEAC[7]], qui forme une partie intégrante du continent Africain, malgré ses contraintes, fait un peu l'exception.

Malgré les avancées qu'a connues l'Afrique en matière de commerce en ligne, il y a toujours des facteurs qui limitent son vrai développement. C'est la raison pour laquelle, la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique UNECA et la GSM Association proposent quatre mesures nécessaires pour accroître le niveau d'utilisation des services du commerce en ligne. Nous présentons ces mesures dans le tableau ci-dessous pour plus de commodité.

**Tableau N° 1 : les mesures pour accroître l'utilisation du e-commerce en Afrique**

<i><b>Mesures pour accroître l'utilisation du E-commerce</b></i>	<i><b>Descriptif de la mesure</b></i>
<i>Améliorer l'inclusion numérique et financière</i>	- Renforcer une infrastructure mobile de qualité - Promouvoir et améliorer le système de paiement en ligne au niveau national et international
<i>Adoptez la bonne approche en matière de réglementation des données</i>	- Développer la confiance numérique en légiférant des lois relatives aux transactions commerciales en ligne et à la protection des données personnelles et des consommateurs
<i>Relever les principaux défis de l'écosystème global des entreprises</i>	- Apporter du soutien aux entreprises en matière de : logistique, commerce international, politique fiscale, ...etc.
<i>Tirer parti de la collaboration des parties prenantes</i>	- Capitaliser sur l'ensemble des parties prenantes [gouvernements, décideurs, opérateurs mobiles ...etc.]

Source : tableau conçu et réalisé par le professeur Adil EL HARRAK

## **2.2 Les opérateurs postaux et le commerce électronique**

### **2.2.1 Les opérateurs postaux ; acteurs de développement économique**

Les opérateurs postaux [Bureaux de poste [8]], sont généralement des établissements publics qui s'occupaient au moment de leur création de collecter, stocker et distribuer le courrier dans un territoire donné. Progressivement, leur activité s'est élargie en commençant par l'intégration d'autres services tels que, la distribution des colis et la téléphonie fixe jusqu'à intégrer les services de téléphonie mobile (cas de la France ...), les services bancaires (cas du Maroc ...), les services numériques (cas du Canada ...) et bien d'autres services.

Avec son réseau élargi dans chaque pays et sa place historique chez les citoyens en matière d'inclusion sociale, l'opérateur postal a commencé à jouer un rôle beaucoup plus important que sa mission initiale. Il participe désormais au développement social et économique des pays. En effet, quand l'organisation des Nations Unies a conçu un programme ambitieux pour le développement durable composé de 17 objectifs garantissant un avenir meilleur pour tous à l'horizon 2030, les opérateurs postaux ne sont pas restés indifférents à cette initiative. Ainsi, à travers « l'Union Postale Universelle ; UPU » [9], ils ont voulu être des acteurs dans ce



programme de développement économique durable en capitalisant sur le rôle qu'ils jouaient dans les économies des pays, leurs infrastructures et leurs acquis. Ils ont décidé de contribuer au programme des Nations Unies via plusieurs actions en ciblant 10 objectifs parmi les 17 ODD fixés par les Nations Unies. Dans le cadre de la présente étude nous nous sommes contentés de présenter uniquement la contribution des opérateurs postaux dans le développement économique par le biais de leurs services numériques. Le tableau ci-dessous[10], résume le rôle des services électroniques postaux à la réalisation du programme de développement :

Tableau № 2 : contribution des opérateurs postaux au programme de développement durable des Nations Unies

<b><i>Objectifs du développement durable des Nations Unies 2030 (10/17)</i></b>	<b><i>Contribution des opérateurs postaux [UPU]</i></b>	<b><i>Exemples d'illustration</i></b>
<i>Objectif n° 1 : Eliminer la pauvreté</i>	<i>- Assurer l'inclusion financière.</i>	<i>- Transférer l'argent via les téléphones mobiles (cas du Bangladesh)</i>
<i>Objectif n° 2 : Eliminer la faim</i>	<i>- Aider à distribuer les produits agricoles.</i>	<i>- Offrir les services du e-commerce de la poste pour faire connaître les produits agricoles (cas de la Corée du Sud)</i>
<i>Objectif n° 3 : Bonne santé et bien-être</i>	<i>- Contribuer à la couverture sanitaire universelle.</i>	<i>- Livrer les médicaments et les vaccins et assurer les services de télésanté (cas du Japon)</i>
<i>Objectif n° 4 : Education de qualité</i>	<i>- Diffuser la connaissance</i>	<i>- Offrir les services de formation en ligne (cas du Royaume-Uni)</i>
<i>Objectif n° 8 : Travail décent et promotion de la croissance économique</i>	<i>- Promotion de l'emploi - Soutenir les PME</i>	<i>- En 2016 les opérateurs postaux employaient 5,32 millions de personnes. - Offrir les services de e-commerce au PME (cas de la République Islamique de l'Iran)</i>
<i>Objectif n° 9 : Bâtir une infrastructure résiliente</i>	<i>- Mettre à disposition son infrastructure</i>	<i>- Présence dans 146 pays - Presque 2 milliards de comptes d'épargne - Plus de 1 milliard de personnes bénéficient des</i>

		<i>services bancaires postaux</i> - Offrir à la population plusieurs services électroniques (cas du Botswana)
Objectif n° 10 : Réduire les inégalités dans les pays	- Assurer l'inclusion économique et social	- Offrir des plateformes de commerce en ligne partout dans le monde (cas de l'Arménie) - Offrir des espaces IT et des formations en ligne (cas de la République Unie de Tanzanie)
Objectif n° 13 : Mesures pour lutter contre les changements climatiques	- Réduire l'émission de gaz à effets de serre	- Numérisation du courrier envoi/réception (cas de la Suisse)
Objectif n° 16 : Paix, justice et institutions efficaces	- Aider les gouvernements à gagner la confiance des citoyens	- Vote électronique (cas de la Suisse) - Assurer les échanges électroniques sécurisés (cas du Maroc)
Objectif n° 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	- Faciliter les services de communication et de commerce grâce à des partenaires	- Promotion des exportations grâce aux partenariats entre PME et gouvernement (cas du Brésil)

Source : tableau conçu et réalisé par le professeur Adil EL HARRAK

Ainsi, nous avons pu remarquer l'importance du rôle des opérateurs postaux dans le développement économique durable des pays. D'autant plus qu'à l'heure où la transformation numérique s'accélère, ils sont plus sollicités à contribuer davantage dans la scène digitale à travers des services numériques plus étendues allant jusqu'au commerce électronique. Avant de détailler les services du e-commerce des opérateurs postaux, nous allons d'abord présenter l'ensemble de leurs services numériques.

### **2.2.2 Le commerce électronique au sein de la Poste**

En matière de commerce électronique, les services offerts par les opérateurs postaux au niveau mondial sont en nombre de huit. Nous allons les citer successivement en apportant les explications nécessaires à chaque service. Il est opportun de signaler qu'il s'agit des services offerts à ce jour par l'ensemble des opérateurs postaux. Cela ne veut pas dire que chaque Poste les possède tous. Mais il est recommandé, selon le besoin, de les intégrer sinon

d'inventer d'autres qui répondent à des besoins particuliers. Ainsi, selon l'UPU, les services du commerce électronique offerts au niveau mondial sont les suivants :

- La boutique en ligne de produits philatéliques et postaux ;
- Le portail postal d'achat en ligne ;
- Les déclarations douanières en ligne ;
- L'intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne ;
- Les rapports et analyses des performances ;
- Le service d'adressage international virtuel ;
- Le calcul du coût total estimé au débarquement ;
- La gestion en ligne – Distribution de documents/marchandises.

Les projections futures démontrent que certains services du commerce électronique offerts par les opérateurs postaux vont être maintenus, alors que d'autres vont être renforcés. Ce qui nécessitera, peut-être, une réflexion sérieuse de la part des gouvernements Africains. Ainsi, le futur du commerce électronique au sein des Postes se concentrera autour des plateformes d'achat en ligne, des services douaniers et des boutiques en lignes.

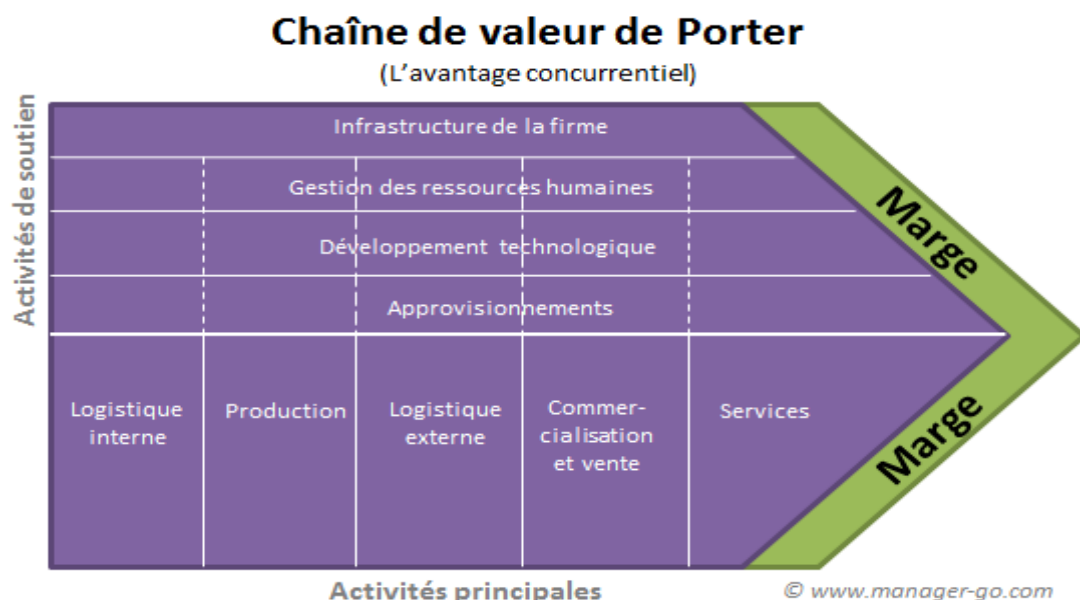
## **2.3 La digitalisation de la chaîne de valeur**

### **2.3.1 Le concept de la chaîne de valeur**

Le concept de la chaîne de valeur est apparu pour la première fois en 1985 par le célèbre professeur d'Harvard Michael Porter dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel ». C'est un véritable outil stratégique permettant d'avoir une avancée face à la concurrence. En pratique, il s'agit d'analyser l'ensemble des activités d'une entreprise et de définir le plan d'action pour créer ou renforcer la valeur de l'entreprise. Le modèle proposé par Porter, et qui est toujours valable de nos jours se base sur une répartition des activités de l'entreprises en deux grandes catégories. Il y a celle qui regroupe les activités principales et celle qui rassemble les activités de soutien ou d'appui.

Le but est de détailler chaque activité en processus qui seront analyser par la suite afin de voir où l'entreprise peut maximiser la valeur créée. Le schéma ci-dessous illustre la présentation de la chaîne de valeur de Porter :

Schéma № 1 : Chaîne de valeur de Michael Porter



Source : [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

Parmi les avantages qu'offre la chaîne de valeur, autres que d'identifier les activités qui génèrent plus la valeur pour l'entreprise, elle permet également à l'entreprise de prendre connaissance des activités qui coûtent plus à son activité. Ainsi, elle pourra agir en conséquence afin d'optimiser les dépenses. Un autre avantage qui s'ajoute en faveur de la chaîne de valeur, c'est qu'une fois l'entreprise connaît bien les activités qui génèrent la valeur, elle pourra choisir ses fournisseurs et ses clients en fonction de l'intersection de leurs chaînes de valeur tous. Par cette méthode, l'entreprise pourra se positionner dans le marché en position forte. Nous parlons ainsi d'une chaîne de valeur externe. En effet, la chaîne de valeur externe englobe l'ensemble des activités de l'entreprise en interaction avec celles de ses différents partenaires ; fournisseurs, distributeurs, clients ...etc. tous ces acteurs participent à la création d'un avantage concurrentiel commun.

Une erreur à éviter en faisant l'étude de la chaîne de valeur, c'est de se concentrer sur les coûts et d'oublier l'objectif stratégique de la chaîne de valeur. Il s'agit d'obtenir un avantage concurrentiel avant tout, l'analyse de la structure de coûts est une autre problématique.

### **2.3.2 La chaîne de valeur du commerce électronique**

Avec l'essor de l'Internet et le développement du commerce électronique, le modèle d'affaire des entreprises change ainsi que la chaîne de valeur y afférente. Quand Porter a conçu le modèle de la chaîne de valeur pendant les années 80, toutes les activités étaient physiques, depuis la fabrication du produit dans l'usine, son stockage son transport jusqu'à son achat par les clients dans des boutiques physiques. La révolution de la technologie, notamment la généralisation d'Internet dans le monde a changé ce modèle classique. En effet, les produits sont stockés dans un entrepôt géant ou un grand centre de distribution, et non pas dans le magasin de l'entreprise, le client choisit le produit désiré à distance et se fait livrer depuis l'entrepôt ou le centre de distribution. Il peut choisir de payer en ligne ou à la livraison.

Ainsi, selon le schéma électronique sus-expliqué, les activités génératrices de la valeur pour l'entreprise vont être impactées inévitablement. Tandis que certaines vont disparaître, d'autres vont subir des changements et de nouvelles vont apparaître. Nous allons présenter dans ce qui suit l'impact que pourrait avoir le commerce électronique sur la chaîne de valeur.

Il est vrai que le nombre d'entreprises qui utilise le web ne cesse de croître depuis que Internet s'est globalisé, et c'est le même constat pour les entreprises du commerce électronique, mais on trouve la majorité du e-commerce sont des intermédiaires. Elles vendent des produits et des services qui ne sont pas les leurs. De ce fait, elles peuvent vendre des centaines de produits à des prix beaucoup plus bas que la moyenne du marché et avec des services de livraison encourageants. Donc, l'entreprise productrice de biens et services peut recourir à des centaines d'intermédiaires sur Internet pour vendre ses produits et pourra générer plus de valeur pour elle et pour ses clients. Ce qui veut dire qu'elle va externaliser une partie de ses activités, modifiant ainsi sa chaîne de valeur. Elle pourra se concentrer dès lors sur le développement de ses produits.



Si une entreprise choisit la stratégie de domination par les coûts, elle doit offrir des produits à des prix plus bas que le marché, pour assurer un maximum de visites sur son site ou sur les sites des intermédiaires. Pour se faire, l'entreprise doit revoir constamment sa politique des prix. Car avec Internet, notamment les réseaux sociaux, elle peut trouver de nouveaux segments, comparer ses prix avec la concurrence, tester de nouveaux prix et les ajuster en fonction des comportements d'achat des clients. Ici, c'est l'activité principale « Marketing et vente » de Porter qui va être impactée. Pour certaines entreprises, la politique de domination par les coûts demande plus d'efforts et accumule plus de stress. C'est la raison pour laquelle, certaines entreprises préfèrent garder leurs clients avec une politique de différenciation/fidélisation de la marque. Cette politique permet à l'entreprise de garantir un gain durable et des recommandations sans cesse de la part des clients satisfaits. Selon cet angle, l'entreprise doit donner plus de l'importance à la gestion des relation client [CRM]. Il existe aujourd'hui plusieurs site web et applications pour être à l'écoute, satisfaire et fidéliser les clients.

L'activité de l'approvisionnement sera à son tour impactée par le commerce électronique. En fait, l'approvisionnement traditionnel dépensait beaucoup de temps et d'argent dans les visites des fournisseurs, les comparaisons des prix, les sélections, les négociations, les signatures des contrats et l'exécution. Avec le e-approvisionnement, une grande partie peut être réalisée à distance diminuant ainsi les coûts d'une manière considérable. Les entreprises du e-commerce utilisent actuellement des applications avec des bases de données partagées sur leurs stocks, permettant ainsi à leurs fournisseurs de lancer la production de la matière première dès que le stock arrive au seuil d'alerte. Ce qui permet à l'entreprise d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses fonctions logistique et achat et d'accroître la valeur.

Il en est de même pour l'activité de la logistique externe. Les entreprises sont obligées d'accepter des commandes en ligne, si elles veulent maintenir leur place sur le marché. Ensuite, transférer ses commandes via une plateforme pour traitement et livraison aux clients selon leurs choix. L'entreprise qui n'a pas les capacités pour assurer la logistique elle-même, pourra sous-traiter à des spécialistes qui vont lui assurer une meilleure satisfaction des clients. Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter, sans pour autant vouloir être exhaustif, l'impact du commerce électronique sur les activités de la chaîne de valeur :

Tableau № 3 : l'impact du commerce électronique sur les activités de la chaîne de valeur

<i><b>Les activités de la chaîne de valeur</b></i>	<i><b>Ce qu'il faut faire dans un contexte de E-commerce</b></i>
<i><b>Les activités principales</b></i>	
<i>- La logistique interne</i>	<i>- Améliorer les flux d'information en interne à travers des applications numériques</i>
<i>- La production</i>	<i>- Idéalement passer vers le télétravail à 100%</i>
<i>- La logistique externe</i>	<i>- Traitement accéléré des achats et des commandes.</i>
<i>- La commercialisation et vente</i>	<i>- Assurer une veille commerciale - Adopter une politique de fidélisation + promotion</i>

	- Adopter le marketing Digital mix 4D [Disruption, Digitalisation, Dé-silotage, Diffusion en interne]
- Les services	- Support et assistance aux clients
<b>Les activités de soutien</b>	
- Les approvisionnements	- Sélectionner les meilleurs fournisseurs au niveau mondial et conclure des contrats de longue durée pour diminuer les coûts - Amélioration des relations techniques et commerciales
- Le développement technologique	- Assurer une veille technologique
- La gestion des ressources humaines	- Recruter, former et informer les RH sur le E-commerce
- L'infrastructure de la firme	- Communiquer

*Source : tableau conçu et réalisé par le professeur Adil EL HARRAK*

### **2.3.3 La chaîne de valeur chez les opérateurs postaux**

Pour construire sa chaîne de valeur, chaque opérateur postal est amené, en premier lieu, à définir ses produits et services. Puis, il doit détailler les processus de production de chacun d'eux pour tracer la chaîne de valeur de son activité, et enfin analyser sa chaîne de valeur sous l'angle d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour le secteur postal, l'UPU recommande une chaîne de valeur du commerce électronique physique et numérique que nous allons présenter ci-dessous. Il faut préciser que dans la chaîne de valeur du commerce électronique, les échanges d'informations relatives à la localisation et le suivi des livraisons avec les clients sont essentiels. Le tableau ci-dessous illustre la chaîne de valeur physique du commerce électronique dans le secteur postal :

**Tableau N° 4 : chaîne de valeur physique du commerce électronique dans le secteur postal**

Événement	Description	Éléments de données	Où?
EMA	Dépôt/prise en charge	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau d'origine	Bureau de poste
EMB	Arrivée au bureau d'échange expéditeur	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange expéditeur	Bureau d'échange (origine)
EMC	Départ du bureau d'échange expéditeur	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange expéditeur	Bureau d'échange (origine)
EMD	Arrivée au bureau d'échange de destination	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange (origine)
EDB	Présentation de l'envoi aux services douaniers à l'importation	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EDC	Envoi renvoyé par les services douaniers d'importation	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du point de retour	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EDE	Rétention en douane à l'importation	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination   Motif de la rétention en douane à l'importation	Bureau d'échange (destination-zone douanière)
EMF	Départ du bureau d'échange de destination	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Bureau d'échange de destination	Bureau d'échange
EDD	Arrivée au centre de tri	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Centre de tri
EDE	Départ du centre de tri	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Centre de tri
EMG	Arrivée au bureau de distribution	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste
EDG	Sortie de l'envoi du bureau de distribution pour distribution physique	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste
EDH	Arrivée de l'envoi au point de collecte	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identification du point de collecte	Casiers
EMI	Distribution finale	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identifiant du bureau de distribution	Bureau de poste/ domicile
EMH	Tentative de distribution/ vaine tentative de distribution	Identification de l'envoi   Pays de destination   Date et heure de l'événement   Identification du point de collecte	Domicile
ITMATT	Ce message sert à la transmission des déclarations en douane entre opérateurs postaux		
CUSITM/ CUSRSP	Ces messages servent à la transmission des déclarations en douane électroniques entre les opérateurs postaux et les douanes ainsi que des messages de réponse entre les douanes et les postes.		

*Source : Guide de l'UPU sur le commerce électronique, 2020.*

Ainsi, comme le démontre le tableau ci-dessus, la chaîne de valeur retrace l'ensemble des activités liées à la distribution de colis depuis le Bureau de poste expéditeur jusqu'au domicile du client en passant par tous les départements concernés. En parallèle avec la chaîne de valeur physique qui englobe toutes les activités de manutention, entreposage, livraison ...etc., il y a une chaîne de valeur numérique qui a pour objectif de nous tracer les circuits de la circulation des informations nécessaires à l'expédition. Il s'agit de la chaîne de valeur du point de vue client.

En effet, cette chaîne se déclenche le moment où le client choisit, sur un site web commercial, un produit ou service qu'il souhaite acheter. Le site web lui demande le paiement pour valider la commande. Une fois le paiement effectué, le client reçoit un e-mail de confirmation de paiement. En même temps, le fournisseur est averti qu'une commande est payée, il envoie à son tour au client une confirmation de la commande qui contient toutes les informations utiles pour le client [Références de la commande, nom, prénom, adresse de livraison, date prévue de livraison, ...etc. et un numéro de suivi qui donnera la possibilité au client de suivre l'acheminement de son colis en temps réelle]. Une fois le client reçoit son colis, un message de validation de la réception lui est envoyé. Le tableau ci-dessous présente cette chaîne de valeur numérique :

Tableau № 5 : chaîne de valeur numérique du commerce électronique dans le secteur postal

Événements	Où?	Comment?
RECHERCHE	Boutique en ligne	Internet-API
PAIEMENT	Boutique en ligne	Demande de paiement-API
COMMANDE	Boutique en ligne (banque)	Commande passée-API
PAIEMENT	Boutique en ligne	Confirmation de réception-API
COMMANDE	Boutique en ligne	Confirmation de paiement-API
CONFIRMATION	Boutique en ligne	Confirmation de commande-API
EXPÉDITION	Boutique en ligne	Confirmation d'expédition-API
DISTRIBUTION	Boutique en ligne	Confirmation de distribution-API

*Source : Guide de l'UPU sur le commerce électronique, 2020.*

Il serait intéressant par la suite que chaque opérateur postal analyse cette chaîne de valeur en fonction de ses produits et services qu'il offre et de l'avantage concurrentiel qu'il peut obtenir.

### III- CONCLUSION

Bien que le commerce en ligne offre énormément d'avantages et de perspectives, tant pour les consommateurs que pour les entreprises, il n'en demeure pas moins qu'il présente quelques limites qu'on pourrait mitiger avec de bonnes décisions. Nous pouvons citer en premier lieu que l'utilisation des plateformes numériques abolit tout contact physique entre les acheteurs et les vendeurs. Ce qui empêche ces derniers de mieux comprendre les besoins et désirs des consommateurs. D'un autre côté, les



défaillances technologiques, volontaires ou involontaires, jouent en défaveur du commerce électronique. Ainsi, si un site Web d'une entreprise est inaccessible ou très long, c'est l'équivalent des stores fermés de l'entreprise, et par conséquent zéro ventes. Sachant que la moyenne d'attente d'un cyberacheteur pour le téléchargement d'une page Web est de 3 secondes, les entreprises du e-commerce doivent prendre la conception de leurs sites Web très au sérieux. Un autre bémol du commerce en ligne que nous pouvons citer, c'est la sécurisation des plateformes informatiques. Nous savons que l'achat en ligne est toujours confronté au piratage, ce qui diminue la confiance des cyberacheteurs et par conséquent tout le processus d'achat ainsi que les composantes de la chaîne de valeur.

En dépit des inconvénients que présente le commerce électronique, il continuera à prendre de l'ampleur à l'international, notamment avec l'accélération du nombre d'utilisateurs d'Internet et le déploiement au niveau mondial de la cinquième génération [5G] des standards télécom en faveur de la téléphonie mobile. Le Covid-19 a joué un rôle important dans l'accélération de ce type de commerce. Ainsi, toutes les entreprises, tout type confondu, [grandes, petites, publiques, privées, groupements, ...etc.] se doivent de saisir l'opportunité offerte par ce type de commerce. Si certains continents ont le commerce électronique beaucoup plus développé, d'autres, en l'occurrence l'Afrique, a un marché qui est loin d'être saturé et il y a beaucoup de travail à faire au profit de l'Afrique et des Africains.

## REFERENCES

- [1] Statista est un portail en ligne allemand offrant des statistiques issues de données d'instituts, d'études de marché et d'opinion ainsi que de données provenant du secteur économique
- [2] <https://kinsta.com/fr/blog/statistiques-ecommerce/>
- [3] <https://blog.sensefuel.com/infographie-l-avenir-du-m-commerce-statistiques-et-tendances-2020-2025>
- [4] Les revenus ainsi générés dépasseront les revenus générés en 2019 de +50% qui s'élevaient à 2,32 billions USD, selon la source ci-dessus,
- [5] Statista (2021). *Rapport sur le commerce électronique en Afrique*.
- [6] Programme africain de commerce électronique, (2019). *Feuille de route pour l'action*. World Economic Forum et International Trade Center.
- [7] Cameroun, Angola, Burundi, République Centrafricaine, République du Congo, République Démocratique du Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Rwanda, Tchad et Sao Tomé et Principe.
- [8] Terme initial qui désigne l'opérateur postal
- [9] L'UPU : l'Union Postale Universelle est une institution spécialisée de l'Organisation des Nations Unies, ayant pour objectif d'assurer le bon développement et la coopération des différents systèmes postaux du monde.
- [10] Tableau conçu par le professeur Adil EL HARRAK sur la base de l'étude documentaire réalisée, notamment le Rapport sur « L'économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial », UPU, 2019.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alessandro Bramucci & Hansjörg Herr & Bea Ruoff & Behzad Azarhoushang, Decent work. (2015). *Global supply chains*. International Labour Office, Geneva.
- Anita Gurumurthy & Nandini Chami & Cecilia Alemany & Billorou, Gender. (2018). *Equality in the Digital Economy Emerging Issues*. Digital justice project.
- Ankur Huria. (2019). *Facilitating Trade and Logistics for E-Commerce Building Blocks, Challenges and Ways Forward*. The World Bank.
- Catherine Barba. (2011). *2020 la fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?* Fédération e-commerce et vente à distance.
- Centre du commerce international. (2017). *De nouvelles pistes vers le commerce électronique : Une enquête mondiale sur la compétitivité des MPME*. CCI.

- David Russell & Satish Hanoomanjee. (2012). *Guide sur l'analyse et la promotion de la chaîne de valeur*. UE.
- David Williams & al. (2015). *Rethinking the Parcel Delivery Value Chain*. Postal Innovation Platform.
- Eduardo Salvador & Emmanuel Karel de Bethune. (2020). *La concentration des plateformes en ligne au sein de leur écosystème et au-delà*. Conseil Central de l'Economie.
- Florance Mouradian & Ano Kuhanathan. (2020). *E-commerce et emploi : bilan et perspective dans le commerce non-alimentaire et les services en Europe*. Kavala Capital.
- Gilles BON-MAURY & al. (2021). *Pour un développement durable du commerce en ligne*. Rapport du gouvernement français.
- L'Union Postale Universelle. (2020). *Guide de l'UPU sur le commerce électronique*. UPU.
- L'Union Postale Universelle. (2019). *L'économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial*. UPU.
- Michael Porter. (2003). *L'avantage concurrentiel*. Dunod.
- Michel Gonnet. (2013). *Les banques postales et les services financiers dans les pays du Maghreb ; état des lieux et perspectives*. IPEMED.
- Nadja Nutz & Merten Sievers. (2017). *Guide sommaire pour le développement des chaînes de valeur*. OIT.
- S.E.M Eloi LAOUROU. (2016). *Les chaines de valeur commerciales mondiales et le développement*. Comité du Commerce et du Développement (CCD/OMC).
- UPU. (2019). *Digital economy and postal digital activities*. UPU.
- UPU. (2010). *ICTs, new services and transformation of the Post*. UPU.