

BearingPoint®

Click on  
Zanzibar



L'avènement d'un e-commerce  
africain ?

Lettre Convergence N°51

## A propos de BearingPoint

Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Nos clients du secteur public comme privé obtiennent des résultats concrets lorsqu'ils travaillent avec nous. Nous conjugons compétences sectorielles et opérationnelles avec notre expertise technologique et nos solutions propriétaires pour adapter nos services aux enjeux spécifiques de chaque client. Cette approche sur mesure est au cœur de notre culture et nous a permis de construire des relations de confiance avec les plus grandes organisations publiques et privées. Notre réseau global de plus de 10 000 collaborateurs accompagne nos clients dans plus de 75 pays, avec notre réseau international de partenaires, et s'engage à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

Comité éditorial : Jean-Michel Huet, Olivier Darondel, Simon Dabadie, Sarah Calvados

Marketing et Communication : Stéphanie Andrieu, Chrystal Pepin Lehalleur

Contact : [jean-michel.huet@bearingpoint.com](mailto:jean-michel.huet@bearingpoint.com)

Avec une population en Afrique d'environ 1,2 milliard d'habitants en forte croissance (selon les estimations de l'ONU, la population pourrait atteindre 2,5 milliards en 2050, soit 25 % de la population mondiale), le continent représente un marché potentiel immense pour le commerce B2C. Même si ces chiffres sont à pondérer par le pouvoir d'achat de la population, on assiste à l'émergence d'une classe moyenne portée par la bonne santé économique dans certains pays tels que le Nigeria ou la Côte d'Ivoire. Le secteur du retail reste pourtant encore sous-développé dans les pays africains. Le marché traditionnel y est en effet encore très majoritaire, incapable de satisfaire les nombreux souhaits de la classe moyenne.

À cette dynamique démographique et économique s'ajoute une facilité d'accès à Internet toujours plus grande, principalement due à une grande pénétration mobile et à un réseau télécom développé qui assurent un accès Internet mobile même en dehors des zones urbaines.

Partant du constat qu'il existe un déficit de l'offre dans des marchés en pleine croissance démographique, économique et digitale, de nombreuses plateformes d'e-commerce se sont lancées sur le continent africain. L'exemple le plus emblématique est celui de Jumia, présent dans onze pays (Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Ghana, Kenya, Maroc, Nigeria, Ouganda, Sénégal et Tanzanie). Néanmoins, après plusieurs années d'existence, la plupart des plateformes n'ont pas encore trouvé la rentabilité

**sur des marchés en structuration. L'e-commerce en Afrique fait en effet face à différentes problématiques sociétales et structurelles (besoin de toucher les produits avant de les acheter, manque de confiance dans les transactions en ligne, système postal sous-développé...). Les capitaux continuent d'affluer, comme le révèle la récente levée de fonds de 225 millions d'euros d'Africa Internet Group, notamment propriétaire de Jumia, signe de l'optimisme des investisseurs à l'égard du marché africain.**

## Radioscopie du marché e-commerce et de ses acteurs

L'e-commerce se développe en Afrique alors même que le retail est encore en plein développement. En effet, l'émergence d'une classe moyenne sur le continent est un phénomène récent, mais qui s'accroît. 200 millions d'adultes en 2010 pouvaient être considérés comme appartenant à la classe moyenne<sup>1</sup>, soit 20 % de la population, alors qu'en 2040, 495 millions<sup>2</sup> d'adultes devraient y appartenir, soit 26 % de la population. Avec l'avènement de cette classe moyenne, le secteur du retail est en train de se structurer. Ainsi, entre 2009 et 2014, les ventes retail physiques au Nigeria ont connu une croissance annuelle

---

1 Source : La classe moyenne est définie par un revenu entre 2 et 20 dollars par personne et par jour, CFAO/BearingPoint/IPSOS, « Les classes moyennes en Afrique », 2015.

2 Source : CFAO/BearingPoint/IPSOS, « Les classes moyennes en Afrique », 2015.

(CAGR) de 13,7 %<sup>3</sup>. Cette croissance annuelle à deux chiffres pendant cinq ans montre que l'e-commerce pénètre un marché bien différent de celui qu'il a connu à son arrivée, dans les pays de l'OCDE, déjà mature et structuré.

Même si l'e-commerce est actuellement très en vue dans la presse, il reste néanmoins largement minoritaire vis-à-vis du retail avec des parts de marché n'excédant pas 3 % en 2013. **L'e-commerce est en très forte croissance dans tous les pays cités ci-dessous<sup>4</sup>. En 2025, il pourrait représenter 10 %<sup>5</sup> des ventes au détail dans les plus grandes économies du continent, ce qui représenterait 75 milliards de dollars<sup>6</sup> de ventes en ligne et de revenus publicitaires associés.**

Différents types d'acteurs influent ou apportent leur contribution dans l'environnement de l'e-commerce : les retailers classiques, les marques, les opérateurs télécoms et les pure players de l'e-commerce, pour citer les principaux. Chacun de ces acteurs réussit à créer de la valeur via l'e-commerce.

---

3 Source : Euromonitor, Internet Retailing Nigeria, 2015.

4 Source : Deloitte, « African Power of Retailing », 2015.

5 Source : McKinsey, « Lions Go Digital : The Internet's Transformative Potential in Africa », 2013.

6 Source : McKinsey, « Lions Go Digital : The Internet's Transformative Potential in Africa », 2013.

## **Les retailers**

Des retailers classiques du secteur formel comme Carrefour ou Spar sont déjà présents sur le continent, notamment via des supermarchés/hypermarchés en propre ou des partenariats locaux. Néanmoins, cette présence reste encore faible et les investissements pour construire de nouveaux centres commerciaux sont élevés et comportent des risques. Sans modifier leur stratégie principale, les retailers utilisent l'e-commerce pour diversifier leurs canaux de distribution.

## **Les marques**

L'Afrique est un relai majeur pour la croissance des marques, le marché du retail étant encore peu structuré et principalement dominé par le marché traditionnel qui multiplie les intermédiaires. Certaines marques ont vu dans l'e-commerce une façon plus aisée de pénétrer tout ou partie du marché africain en s'affranchissant de nombreux intermédiaires. Par ailleurs, l'e-commerce permet aux marques de bénéficier d'un canal direct avec leurs consommateurs. Cette dernière tendance s'inscrit au-delà du seul continent africain.

## Les opérateurs télécoms

En Afrique, l'accès à Internet se fait principalement via le téléphone mobile. Les opérateurs offrent par ailleurs des solutions de paiement mobile s'adressant aux populations non bancarisées dans la grande majorité des pays africains. Les opérateurs télécoms sont donc naturellement des acteurs centraux de l'écosystème du e-commerce. Certains opérateurs ont logiquement investi dans ces plateformes, à l'image de MTN, Millicon et Orange qui ont investi dans Jumia/Africa Internet Group, ou encore Orange dans Afrimarket. **Des synergies fortes existent entre les opérateurs et les plateformes d'e-commerce.** Ces dernières utilisent l'image de marque des opérateurs pour générer de la confiance auprès des utilisateurs. Des accords sont également trouvés pour offrir des accès gratuits sur les plateformes d'e-commerce via le non-décompte des data utilisées pour naviguer sur les plateformes. Pour les opérateurs, au-delà d'être des facilitateurs, ils espèrent des retombées positives sur leur cœur de marché, à savoir le volume de données consommées, et sur les flux d'argent transitant par leur solution de paiement en ligne. En effet, les plateformes d'e-commerce se classent dans le top des sites les plus visités et sont donc un important générateur de trafic Internet.

## **Les pure players**

Les pure players sont des acteurs présents exclusivement en ligne.

Ce sont les acteurs les plus actifs et les plus innovants dans le secteur de l'e-commerce. À la différence des retailers, ils ont l'avantage de pouvoir toucher une large audience sans avoir besoin d'investir dans des magasins physiques. Néanmoins, ils doivent faire face à d'autres freins tels que la logistique, la confiance des utilisateurs ou encore le paiement.

Au sein de ces pure players, les marketplaces occupent une place importante. À la manière d'eBay, ils proposent des plateformes permettant à des vendeurs et des acheteurs de s'interconnecter. Contrairement aux acteurs, les marketplaces ne sont pas propriétaires des produits et des stocks. Leur business model est celui d'un apporteur d'affaires avec des revenus essentiellement basés sur la commission prélevée sur chaque vente. La largeur de gamme de produits et le niveau de contrôle de la qualité des produits peuvent fortement varier en fonction du positionnement de la place de marché.



## Les spécificités des marchés e-commerce en Afrique

Le réseau Internet fixe étant faiblement développé en Afrique, l'accès à Internet s'effectue principalement via le téléphone mobile et il s'est développé à une vitesse exponentielle ces dernières années.

Selon une étude IPSOS/BearingPoint/CFAO portant sur le Maroc, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Nigeria et le Kenya, seuls 42 % (en moyenne sur ces pays) des foyers de la classe moyenne sont équipés d'une connexion Internet fixe haut débit, tandis que **85 %** possèdent au moins un smartphone, avec **une moyenne de 2,4 smartphones par foyer<sup>7</sup> appartenant à la classe moyenne. Les acteurs de l'e-commerce en Afrique conçoivent et développent nativement leurs services pour un usage sur mobile.**

Par ailleurs, l'essentiel de l'accès à l'Internet mobile – 95 % et plus des utilisateurs dans la quasi-totalité des marchés africains – se fait via des formules prépayées. Ainsi, contrairement aux forfaits Internet illimité que l'on retrouve le plus souvent dans les pays de l'OCDE, où un volume de data mobile élevé est inclus dans le forfait, **la donnée consommée en Afrique a un coût direct pour l'utilisateur.** Il en résulte que les

---

7 Source : BearingPoint/CFAO/IPSOS, « Les classes moyennes en Afrique », 2015.

consommateurs africains ciblent les sites qui présentent un intérêt pour eux et limitent leur temps de navigation.

Une autre différence résultant de la prédominance du mobile et d'un faible taux de bancarisation est l'utilisation bien plus importante du paiement mobile. Ce mode de paiement est beaucoup plus développé en Afrique que dans les pays de l'OCDE, notamment parce qu'il ne nécessite pas que l'utilisateur possède un compte en banque. Il répond donc aux besoins des habitants non bancarisés qui représentent en Afrique entre 15 % et 20 %<sup>8</sup> de la population.

La principale spécificité du marché africain est le **besoin pour le consommateur de voir et de toucher le produit avant de l'acheter**. Cette nécessité est renforcée par une méfiance envers les services en ligne, liée à l'important taux de fraude observé dans certains pays. Certains acteurs ont ainsi ouvert des showrooms dans des grandes villes pour rassurer le consommateur et lui présenter physiquement une partie de ses produits. D'autres, très nombreux, proposent un **paiement « cash on delivery »** qui permet au consommateur de payer sa commande en cash seulement au moment de la livraison. Ce système lui offre

---

8 Source : BearingPoint/CFAO/IPSOS, « Les classes moyennes en Afrique », 2015.

l'opportunité de vérifier l'adéquation du produit avec la photo présentée sur Internet ainsi que sa qualité.

## Des freins progressivement levés sur l'ensemble de la chaîne de valeur

**Le marketing** est central pour une plateforme d'e-commerce, il permet d'attirer des visiteurs sur la plateforme et de convertir ces visiteurs en clients. L'une des premières difficultés est que la pénétration Internet est faible (20 %<sup>9</sup>). Le marketing se concentre donc très majoritairement sur les canaux Internet. La publicité sur mobile est bien acceptée par les utilisateurs. Le niveau de confort avec le m-advertising est ainsi mesuré à 50 % au Kenya et au Nigeria contre 10 % aux États-Unis<sup>10</sup>. Les leviers classiques d'acquisition d'audience digitale sont donc globalement bien accueillis par les utilisateurs mobiles africains. Les leviers de marketing digital (SEO, SEM, display...) sont généralement combinés de façon opportuniste dans chaque pays en fonction des coûts d'acquisition. L'acquisition d'audience via les réseaux sociaux, Facebook notamment, est par exemple un levier efficace en Égypte ou au Sénégal, mais l'est beaucoup moins au Nigeria.

---

9 Deloitte, <http://www2.deloitte.com/cd/fr/pages/systemes-dinformation-et-technologie/articles/decollage-presque-imminent-pour-le-e-commerce-en-afrique.html>, 2016.

10 Le Journal des télécoms, « Commerce électronique dans les pays émergents : une histoire déjà en marche », 2016.

**Le moyen de paiement**, qu'il soit à la livraison ou au moment du passage de la commande sur Internet, reste un moment clé dans le processus d'achat. Le paiement peut être un frein à l'achat à cause du manque de confiance, mais également du faible taux de bancarisation en Afrique. En effet, selon l'étude CFAO sur les classes moyennes réalisée par IPSOS et BearingPoint, seul 15 à 20 % de la population possède un compte bancaire. La carte bancaire est donc loin d'être un moyen de paiement universel. Les plateformes d'e-commerce ont dû s'adapter et proposent un large éventail de méthodes de paiement. Une solution réside notamment dans l'utilisation des services de paiement mobile largement proposés par les opérateurs mobiles. **Les méthodes les plus utilisées sont le paiement en espèces à la livraison (90% des commandes) et celui effectué dans une e-boutique ou un showroom.** Sans surprise, ces méthodes sont également celles inspirant le plus de confiance aux clients.

**Le volet logistique** est confronté à une double problématique. Une grande part des produits venant de l'étranger, il faut d'abord importer les produits localement. Cet import international présente de nombreuses difficultés liées en particulier aux douanes et aux taxes. Il faut ensuite livrer ces produits au domicile des clients dans des pays

où l'infrastructure routière ainsi que le système postal sont souvent limités.. En outre, contrairement aux pays occidentaux, il existe peu de sous-traitants capables d'effectuer des livraisons pour les plateformes d'e-commerce. Celles-ci ont donc été obligées de développer leur propre réseau de distribution dans les pays où elles s'implantent. AIG Express par exemple, désormais rebaptisé JumiaServices, pour Jumia, s'appuie sur des partenaires locaux pour effectuer en particulier les livraisons en dehors des grandes villes. L'acheminement des produits est aussi confronté au faible développement du réseau routier. La Banque africaine de développement estime que 60 % de la population vit à plus de 2 kilomètres d'une piste bitumée<sup>11</sup>. AIG Express utilise notamment des coursiers à moto pour contourner ce problème.

## Évolutions anticipées et impacts sur l'ensemble de l'économie

Pour se développer, les plateformes d'e-commerce ont besoin d'élargir leur audience et de donner le moyen aux utilisateurs de prolonger leur temps moyen de visite. **L'enjeu est donc celui de la réduction du coût de la data mobile nécessaire associé au temps passé sur le site.** Il est probable que l'on assiste à une augmentation des pratiques

---

11 Source : Deloitte, « African Power of Retailing », 2015.

de subventionnement de cet accès data, que celui-ci soit in fine offert par l'acteur e-commerce ou par l'opérateur. MTN et Jumia ont déjà lancé une telle initiative au Nigeria entre août 2015 et janvier 2016 en ne décomptant pas la data consommée pour accéder au site de Jumia, comme expliqué précédemment. Jumia, de par sa proximité avec MTN, Tigo et Orange, est en position de reproduire cette initiative dans de nombreux pays. Ces pratiques de couplage des accès Internet et du service d'e-commerce sont au cœur des problématiques de neutralité du Net d'une part, et d'équité concurrentielle d'autre part. Leur futur dépendra donc également des orientations qui seront prises par les régulateurs et les autorités de la concurrence. **Ces orientations définiront les modèles de monétisation de la data et impacteront non seulement les acteurs de l'e-commerce, mais aussi l'ensemble des acteurs de l'Internet.** L'importance de l'audience générée par les e-commerçants leur confèrera un poids de taille dans ces discussions. Quelle qu'en soit l'issue, l'ensemble des acteurs économiques ont intérêt à trouver des modèles fournissant à l'utilisateur un accès à coût réduit, condition nécessaire à un développement accéléré du volume de transactions e-commerce.

L'e-commerce s'implante en Afrique dans un marché marqué par la prépondérance du marché informel, traditionnel. Or, l'e-commerce est très complémentaire du commerce formel physique. Le développement du commerce formel physique est de ce fait corrélé avec celui de l'e-commerce. Au-delà de cette corrélation naturelle, **l'e-commerce va également permettre de développer des canaux d'approvisionnement et/ou de distribution et ainsi favoriser l'implantation de commerces physiques** : centres commerciaux, supermarchés, soit via de nouveaux acteurs utilisant ces canaux, soit par des acteurs déjà présents en Europe. La pénétration de l'e-commerce au sein de la population va également avoir pour conséquence de stimuler les comportements d'achat des consommateurs et d'augmenter ainsi les transactions auprès des canaux de distribution traditionnels. Le référentiel de qualité va également évoluer avec les produits de l'e-commerce et contribuer ainsi à de profondes modifications dans la culture d'achat via l'e-commerce.

La faiblesse des infrastructures logistiques reste le principal obstacle, comme nous avons eu l'occasion de l'évoquer précédemment. **Le développement des flux d'approvisionnements et d'imports**

## **internationaux va bénéficier globalement à l'ensemble du commerce du pays.**

L'e-commerce devrait par ailleurs être un vecteur de développement majeur des services permettant de livrer le client à son domicile : la logistique du dernier kilomètre. Ce développement s'effectuera sous l'impulsion directe de grands groupes internationaux comme le fait AIG au travers de sa filiale AIG Express, et via la création d'une multitude de sociétés locales fournissant cette logistique du dernier kilomètre, en réponse à la demande de nombreux e-commerçants. Le cercle vertueux renforçant la qualité des infrastructures locales devrait être ainsi être amorcé.

L'e-commerce dans les pays africains vient en premier lieu répondre à la faible mise à disposition de produits par rapport à la demande. Il est donc aujourd'hui centré sur des biens de consommation courante et sur des produits difficiles à trouver tels que les produits high-tech. Il y a fort à parier qu'il ne s'agit que d'**une première étape de l'e-commerce qui va progressivement s'élargir à un e-commerce proposant également une multitude de services.** De même que l'e-commerce des produits pourrait supplanter les grands centres



commerciaux physiques en se développant beaucoup plus rapidement, l'e-commerce des services serait à même de proposer des offres qui, dans de nombreux pays africains, n'ont pas encore été développées dans des agences physiques. L'exemple des services de voyages en ligne précédant le développement d'agences de voyages telles que nous les avons connues en Europe est un exemple emblématique parmi tant d'autres.

Comme déjà indiqué, l'e-commerce en Afrique vient répondre à une demande en produits qui n'est pas satisfaite par l'offre actuellement proposée sur le continent. Son développement semble donc structurel. Il devrait se poursuivre sur le long terme et impacter fortement la croissance du commerce et de l'économie locale. Si le développement des services d'e-commerce doit résoudre de nombreuses problématiques, les limitations sont néanmoins progressivement levées et tous les ingrédients semblent aujourd'hui réunis pour soutenir la croissance de l'activité. Les infrastructures logistiques locales restent la principale difficulté à surmonter. Le développement de ces infrastructures est soutenu par l'essor de l'e-commerce et il y a toutes les raisons de penser que les conditions d'un cercle vertueux sont réunies.

L'Afrique a historiquement toujours été un continent au cœur des échanges commerciaux, que ce soit en lien direct avec chacun des autres continents ou à la croisée des échanges entre l'Europe et l'Asie. Les grands ports par lesquels transitent le commerce maritime international et le canal de Suez continuent à jouer un rôle majeur dans ces échanges commerciaux.

Le développement de l'e-commerce en Afrique fournit un nouveau canal de distribution de tous types de biens, locaux et internationaux. Il répond à des besoins exprimés par la population et à des enjeux majeurs pour les grands groupes internationaux. La capacité de ces derniers à distribuer leurs produits et services sur le continent africain a longtemps représenté un fort challenge. Il s'agit maintenant d'un objectif clé. La croissance soutenue de la demande sur ce continent va continuer à renforcer cet enjeu. L'essor de l'e-commerce va ainsi contribuer à rendre à l'Afrique son statut de continent central du commerce.

Jean-Michel Huet, Olivier Darondel, Simon Dabadie, Sarah Calvados

**BearingPoint®**

