

L'actualité qui fait bouger le secteur postal depuis 1875

JUIN 2013

N° 2

UNION POSTALE



Union postale universelle,
institution spécialisée
des Nations Unies

.....
Le marketing
décodé

Regagner
la confiance
des clients

ISSN 0041-7009



Bâtir l'avenir

•post

Un point, c'est... tout!

Le nom de domaine de premier niveau dédié au secteur postal donne un accès à une plate-forme Internet unique et sécurisée. Un espace où des applications postales novatrices faciliteront les échanges transfrontaliers.



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Plus d'information:
www.info.post
dotpost@upu.int

Sommaire

En couverture

La solidarité postale en pratique

Comment l'UPU aide les maillons les plus faibles du réseau postal à lever la tête

8

L'interview

Regagner la confiance des clients

Younouss Djibrine, secrétaire général de l'UPAP, nous éclaire sur la situation postale africaine

16

Etude de cas

S'entraider

Poste Italiana coopère avec Haypost pour faciliter l'inclusion financière en Arménie

21

Perspective

Les besoins du marché en point de mire

Le professeur de marketing Ajay K. Sirsi nous délivre ses conseils avisés

22

Technologies

Démarrage prometteur pour le groupe «.post»

De nombreux pays participent activement à préparer la plate-forme .post

24

Tendance

PostNord mise sur le scannage des documents

Comment un opérateur postal anticipe le déclin grandissant du courrier physique

25

Rubriques

En bref

4

Avant-propos

5

Flash Info

26



Photo: Paula Bronstein,
Getty Images

(Fille à Juba, Soudan du Sud)

juin

2013

Union Postale est le magazine phare de l'Union postale universelle depuis 1875. Diffusée chaque trimestre en sept langues, la publication couvre les activités de l'UPU, les informations internationales et les innovations du secteur postal. Le magazine publie des articles de fond sur des sujets techniques novateurs, ainsi que des entretiens avec les dirigeants du secteur. Union Postale est distribuée aux 192 pays-membres de l'UPU, à des milliers de décideurs issus de gouvernements et de postes ainsi qu'à d'autres acteurs du secteur qui voient le magazine comme une source précieuse d'informations.

Union Postale est publié en allemand, en anglais, en arabe, en chinois, en espagnol, en français et en russe.

Chef, Programme Communication: Rhéal LeBlanc

Rédactrice en chef: Faryal Mirza

Contributeurs: Jérôme Deutschmann (JD), Catherine McLean (CM), Véronique Hynes (VH), David Koch (DK)

Traduction: Karen Rocca, Didier Guyonnet

Photos: Paula Bronstein, Orien Harvey, Alexandre Plattet, Khalfan Said

Graphisme: Die Gestalter, Saint-Gall (Suisse)

Impression: Gassmann, Bienne (Suisse)

Assistante administrative: Gisèle Coron

Abonnements: publications@upu.int

Publicité: faryal.mirza@upu.int

L'UPU n'est pas responsable des produits et services promus par les publicitaires tiers et ne garantit pas la véracité des réponses apportées. Imprimé sur du papier certifié FSC au moyen de processus et d'encre écologiques.

Les opinions exprimées dans les articles ne sont pas nécessairement celles de l'UPU.

La reproduction d'extraits de la publication est autorisée en contactant au préalable faryal.mirza@upu.int

Union Postale
Bureau international
Union postale universelle
Case postale 312
3000 BERNE 15
SUISSE

Téléphone:
+41 31 350 35 95

Téléfax:
+41 31 350 37 11

Courriel:
faryal.mirza@upu.int

Site Web:
<http://actualites.upu.int>

Vous êtes une poste qui fournit ou a fourni une assistance technique à une autre poste?

Union Postale voudrait en savoir plus, car votre projet pourrait être présenté dans une étude de cas. Envoyez vos messages à la rédactrice en chef par courriel (unionpostale@upu.int) ou par courrier (voir l'adresse en page 3).

EMS

Excellents résultats pour les prestataires de l'EMS en 2012



Le service EMS de Hongkong Post a décroché l'or (Photo: Hongkong Post)

Les niveaux de performance pour les services de courrier express (EMS - le service de messagerie des postes) ont atteint de nouveaux sommets, malgré une demande en hausse.

De fait, 38 opérateurs ont été primés pour la qualité de leurs prestations EMS en 2012.

Les opérateurs des pays et des territoires suivants ont obtenu le niveau or: Azerbaïdjan, Espagne, Grande-Bretagne, Hong Kong (Chine), Hongrie, Japon, Lettonie, Macao (Chine), Malaisie, Pologne, République de Corée et Suède; le niveau argent: Australie, Barbade, El Salvador, Finlande, Kiribati, Lituanie, Maldives, Malte, Norvège, Portugal, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Vanuatu et Viet Nam; et le niveau bronze: Arabie saoudite, Bulgarie,

Croatie, Estonie, Israël, Italie, Moldavie, Pays-Bas et Serbie.

Le niveau de performance est mesuré par différents indicateurs, tels que la distribution dans les délais et les délais de traitement des demandes des clients.

Pour atteindre le niveau or, par exemple, les opérateurs doivent obtenir un taux de distribution dans les délais de 95% et un taux de suivi des envois distribués de 98%. Des mesures sont aussi effectuées pour le suivi des envois arrivants et la transmission dans les délais des données de suivi.

Pour atteindre le niveau argent, les membres doivent obtenir un taux de 95% pour au moins quatre de ces indicateurs, alors que pour atteindre le niveau bronze, ils doivent obtenir

un taux de 95% pour au moins trois d'entre eux.

Les conditions pour obtenir une récompense sont de plus en plus difficiles à remplir au fil des ans, précise Julia Bazukina, responsable des normes et de l'évaluation au sein de l'Unité EMS. «La Coopérative s'efforce toujours de tendre vers l'excellence», ajoute-t-elle.

Tous les pays ont reçu leur récompense lors d'une cérémonie spéciale organisée durant la session d'avril du Conseil d'exploitation postale de l'UPU. Selon Patrick Richon, président du conseil de gestion de la Coopérative EMS, «la remise de ces certificats durant l'assemblée générale est l'occasion de saluer le travail de ces opérateurs devant leurs pairs, et cela stimule une concurrence saine entre les membres de la Coopérative EMS.»

L'Allemagne, la Suisse et Macao (Chine) ont chacun été récompensés spécifiquement pour leur excellent service à la clientèle en faveur des autres membres de la Coopérative EMS. Le choix de ces lauréats a été déterminé par un vote des membres de la Coopérative EMS.

La Coopérative EMS compte 176 opérateurs. Selon les derniers chiffres, son réseau a traité 52,7 millions d'envois en 2011. **vh**

Centrer notre réflexion sur la clientèle

Si vous aviez assisté en coulisses aux débats du Conseil d'exploitation postale et du Conseil d'administration en avril dernier, vous auriez entendu certaines formules récurrentes, telles que: accorder la priorité au client, rationaliser les produits et les services pour faciliter la prise de décisions lorsque les clients achètent, répondre aux besoins des clients.

Il serait injuste de dire que le secteur postal a complètement perdu le client de vue, mais il est clair que des améliorations sont toujours possibles, quelle que soit l'ampleur de la marge de manœuvre. Si vous cherchez des conseils sur la manière de mieux répondre aux attentes des clients, lisez la rubrique «Perspective» dans ce numéro. Ajay Sirsi, un professeur de marketing, y explique comment les opérateurs postaux pourraient se concentrer davantage sur le client.

«Pensez à une mauvaise expérience que vous avez pu avoir en matière de service à la clientèle. L'organisation a promis quelque chose, mais elle n'a pas tenu ses engagements dans sa relation avec le client», dit-il. Cela m'a rappelé une mauvaise expérience que j'ai eue récemment dans un grand bureau de poste. Tous les éléments d'un bon service à la clientèle étaient en place, mais je n'ai pas du tout été satisfaite. Je suis donc partie sans acheter ce que j'avais prévu, mais j'ai tiré les leçons de cette expérience; j'ai appris qu'une stratégie axée sur le client ne vaut rien si elle n'est pas appliquée dans la relation directe avec le client.

Peut-être que l'employé habituel de ce guichet était en congé ce jour-là. Toujours est-il que je ne suis pas retournée à ce bureau de poste, délibérément. Je ne suis pas une cliente ordinaire, compte tenu de mon activité professionnelle. J'accorde une grande valeur aux services postaux et je les utilise; mais comment réagirait un client ordinaire dans une telle situation?

Gagner la confiance

Les clients de la poste bénéficient aussi de la régionalisation des activités de l'UPU dans le domaine de la coopération au développement. Comme l'indique l'article de couverture, les travaux de modernisation du réseau postal dans certaines régions commencent à porter leurs fruits.

Les clients ont tout à gagner de meilleurs services postaux, adaptés à leurs besoins et fournis avec professionnalisme. A moins, bien sûr, qu'ils ne soient tellement mécontents de la poste que leur confiance soit difficile à regagner. C'est là l'une des principales préoccupations de Younouss Djibrine, secrétaire général de l'Union postale panafricaine, qui est interviewé dans ce numéro.

A mon sens, il y a une question qui doit être posée à l'ensemble de la communauté postale: à l'heure actuelle, est-ce que des bureaux de poste, où que ce soit dans le monde, peuvent se permettre de prendre le moindre risque et ne pas satisfaire leurs clients, actuels ou potentiels?

FARYAL MIRZA, RÉDACTRICE EN CHEF

Coopération au développement

Le Japon soutient la gestion des risques liées aux catastrophes

Le Japon aidera l'UPU à établir une politique mondiale en matière de réduction et de gestion des risques pour le secteur postal.

Shigeki Suzuki, directeur général en charge des services postaux au ministère japonais des affaires intérieures et des communications, et Bishar A. Hussein, directeur général de l'UPU, ont signé un accord de coopération à cet égard en avril.

L'accord est accompagné d'une contribution volontaire d'environ 350 000 francs suisses pour financer des projets de réduction des risques et favoriser la résilience du secteur postal aux catastrophes.

«Lorsque le grand séisme à l'Est du Japon est survenu en mars 2011, nous avons constaté que les services postaux jouaient un rôle important de communication et de reconstruction des infrastructures d'un pays», a déclaré Shigeki Suzuki, et d'ajouter que la proposition japonaise adoptée par le Congrès de Doha formait la base de cet engagement.

Un sous-groupe relevant du groupe de projet «développement durable» du Conseil d'administration de l'UPU dirigera l'élaboration de la politique de réduction et de gestion des risques et l'échange de pratiques exemplaires entre pays-membres.

Le régulateur postal japonais détachera spécialement un expert au Bureau international pour appuyer les travaux.

Un nouveau plan d'action de cinq ans des Nations Unies encourage les agences onusiennes spécialisées à incorporer la gestion des risques de catastrophes et des changements climatiques dans leurs activités. Ces dernières années, l'UPU et ses pays-membres ont fourni une assistance d'urgence et envoyé des experts et des équipements pour relancer l'activité postale dans les zones touchées par des catastrophes naturelles. **JD**

Conseil d'exploitation postale et Conseil d'administration

Vers une meilleure intégration des produits et processus



Délégués au travail

Les sessions du Conseil d'exploitation postale (CEP) et du Conseil d'administration (CA) de l'UPU ont pris fin le 25 avril après trois semaines de réunions intenses au siège de l'UPU à Berne (Suisse).

L'intégration des services et produits du régime international et l'harmonisation des processus de la chaîne logistique ont fait figure de leitmotiv pendant le CEP. Au cours de ce cycle, l'UPU s'attachera à acheminer les envois postaux au-delà des frontières plus efficacement et à améliorer les procédures douanières et le transport.

Ces mesures s'imposent alors que les postes se positionnent de plus en plus comme des acteurs clés du commerce électronique, notamment pour la distribution physique des marchandises, et parallèlement à la baisse des volumes de la poste aux lettres. Des débats ont aussi porté sur la simplification des règlements de la poste aux lettres, des colis et des envois exprès au sein de l'UPU pour mieux répondre aux attentes et aux besoins des clients. Face à une concurrence qui s'intensifie, l'organisation doit changer sa façon de travail-

ler et s'orienter vers une gamme de produits durables, selon Chris Powell, président du groupe chargé de la stratégie des produits et de l'intégration. «Nous devons adopter une nouvelle approche», a-t-il dit. «Nous ne sommes pas les seuls sur le marché; nous sommes importants, mais nous ne sommes pas les seuls.»

Nouvelles priorités

La facilitation du commerce et l'inclusion financière sont deux domaines d'intérêt particulier pour l'UPU, qui a créé au sein du CA de nouveaux groupes chargés de ces questions. Ces groupes aideront les postes à renforcer leur rôle en tant que facilitateurs des échanges transfrontaliers et prestataires de services financiers destinés à bancariser les citoyens et réduire l'écart de pauvreté.

Le Brésil présidera le groupe sur la facilitation du commerce. Le pays a lancé il y a quelques années un programme réussi qui permet aux petites et moyennes entreprises d'exporter leurs marchandises à l'étranger plus facilement. Ce programme a été adopté par d'autres pays latino-américains. L'UPU et le gouverne-

ment du Brésil ont renouvelé leur engagement à coopérer en janvier afin d'aider d'autres pays à mettre en place des programmes semblables ailleurs dans le monde.

Pour sa part, le groupe sur l'inclusion financière abordera les questions de politique et s'attèlera à promouvoir les pratiques exemplaires. Il organisera un forum annuel afin d'instaurer un dialogue entre postes, gouvernements, banques centrales et autres acteurs du marché. «Il faudra sensibiliser tous les acteurs, surtout les gouvernements et les banques centrales, à l'idée de vendre des produits financiers de base via le réseau postal pour améliorer les conditions de vie de leurs citoyens», a affirmé Amin Benjelloun Touimi, directeur général de Poste Maroc, dont le pays préside ce nouveau groupe.

Un milliard de personnes sont bancarisées par le biais du réseau postal, qui reste sous-utilisé en matière d'inclusion financière, selon une étude récente de l'UPU.

Les prochaines sessions du CEP et du CA se tiendront du 28 octobre au 15 novembre 2013. **RL**

Règlements internationaux

Le CEP adopte des versions actualisées

Le Conseil d'exploitation postale (CEP) de l'UPU a adopté des règlements actualisés pour les envois internationaux de la poste aux lettres et de la poste colis et les services postaux de paiement.

Bishar A. Hussein, directeur général de l'UPU, et Masahiko Metoki, président du CEP, ont signé les documents révisés, lundi 15 avril, pendant la séance plénière du CEP.

Le CEP a étudié plus de 300 propositions visant à modifier les règlements, qui décrivent les processus d'échange de courrier entre les postes du monde ainsi que les conditions de service et les méthodes de compensation entre ces postes. Ces règlements garantissent le traitement et la distribution efficace de milliards d'envois de la poste aux lettres et de la poste colis échangés à l'échelle internationale chaque

année. L'Arrangement sur les services postaux de paiement porte sur les services financiers proposés par les postes. Tous les règlements actualisés entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

Nouveaux services

Souvent d'ordre technique, certaines modifications ouvrent néanmoins la voie au développement de nouveaux services optionnels.

C'est le cas du service de retour des marchandises en train d'être mis sur pied. En effet, les règlements comportent une nouvelle disposition qui, à terme, permettra aux postes de proposer un service optionnel prioritaire et prépayé aux commerçants qui vendent en ligne leurs produits à l'étranger et souhaitent que leurs clients puissent, au besoin, les retourner facilement. Les nouveaux

règlements couvrent les procédures douanières à respecter et les tarifs applicables.

Joost Magielsen, de PostNL, l'opérateur désigné des Pays-Bas, précise qu'il ne s'agit que d'un début, mais que l'ajout constitue une étape importante étant donné la croissance du commerce électronique et le potentiel en termes d'échanges transfrontaliers. «Le cadre réglementaire est en place; maintenant nous devons préparer les détails commerciaux de ce nouveau service», explique-t-il. Il précise que l'UPU doit élaborer un guide de l'utilisateur et harmoniser le service optionnel proposé pour les colis avec d'autres services de retour de marchandises envisagés pour la poste aux lettres et les envois exprès. **RL**

Coopération technique

UPU – CEPT: vers une collaboration plus étroite

La Conférence européenne des administrations des postes et des télécommunications (CEPT) et l'UPU s'engagent à travailler plus étroitement en matière de coopération technique et d'échanger davantage sur les questions réglementaires.

Ulrich Dammann, co-président de la CEPT, organisation intergouvernementale européenne et union restreinte de l'UPU, et Bishar A. Hussein, directeur général de l'UPU, ont signé un accord de principe au siège de l'UPU le 25 avril 2013.

La CEPT participe déjà aux travaux de l'UPU, notamment par le biais de son Comité européen sur la régulation postale (CERP). Il a appuyé la mise en place conjointe des plans de

développement régionaux de l'UPU et a fourni son savoir-faire lors de séminaires destinés aux régulateurs du Marché commun pour l'Afrique de l'Est et du Sud (COMESA).

L'accord établit un cadre de coopération entre les deux parties sur des questions d'intérêt commun, dont le service postal universel et les questions de politique et de régulation postale.

La CEPT et l'UPU faciliteront la diffusion des meilleures pratiques entre pays et union restreintes. Ils collaboreront sur des études spécialisées et des projets sur des sujets relevant de leur compétence.

Bien que les solutions puissent différer, les enjeux réglementaires

sont souvent semblables dans diverses parties du monde, a indiqué Ulrich Dammann. Ces enjeux incluent l'abolition de structures inefficaces qui entravent le développement postal, l'établissement d'un régulateur indépendant pour superviser le marché et la fourniture des outils adéquats à l'opérateur postal pour lui permettre de s'autofinancer.

«Les régulateurs européens veulent partager leur expérience et aider les pays de sorte qu'ils n'aient pas besoin de réinventer la roue», a précisé Ulrich Dammann. «Notre but consiste à proposer un meilleur service au public grâce à des bases juridiques et compétitives.» **RL**



La solidarité postale
en pratique



.....
L'UPU rassemble différents acteurs pour s'assurer non seulement que le réseau postal fonctionne mais aussi qu'il atteint ses objectifs. Cette communauté travaille de diverses façons – multilatéralement et bilatéralement – et ses effets se font sentir au-delà des mandats individuels donnés à l'UPU par le Congrès.

.....
Par Faryal Mirza

Lorsque le Soudan du Sud a déclaré son indépendance en juillet 2011, ce pays ravagé par les conflits armés avait connu près de 40 ans de guerre depuis les années 50. Dans le cadre des efforts déployés pour construire cette nouvelle nation, le secteur postal n'a pas été oublié et, quelques mois plus tard, en octobre 2011, le Soudan du Sud est devenu le 192^{ème} pays-membre de l'UPU.

«L'adhésion de notre pays à l'UPU a suscité l'espoir de nos citoyens, car elle symbolise la renaissance ou le réveil du secteur postal, resté plus ou moins en sommeil pendant vingt ans en raison de la guerre civile», a indiqué Beatrice Wani-Noah, vice-ministre des télécommunications et des services postaux au Soudan du Sud.

Beatrice Wani-Noah a dirigé la délégation du Soudan du Sud lors de sa première visite à l'UPU en avril. Accueillie chaleureusement, elle n'est pas repartie les mains vides, grâce à l'engagement de l'UPU de développer la coopération pour aider les pays à reconstruire leurs services postaux.

L'UPU a analysé la situation sur le terrain en 2012 afin d'établir un plan directeur visant à rétablir les services postaux. Le plan prévoit la reconstruction du réseau presque à partir de zéro ainsi que la fourniture de matériel de base qui permettra aux bureaux de poste de fonctionner.

Avant la guerre, qui a conduit à l'indépendance du Soudan du Sud, 30 établissements postaux étaient opérationnels. Or, seuls sept bureaux de poste fonctionnaient encore – quasiment sans locaux ni équipement postal – lorsque l'UPU a mené sa mission d'étude.

L'année dernière, l'UPU a fait don de 100 000 francs suisses (108 000 dollars) au Soudan du Sud pour l'achat du matériel de base indiqué dans le plan, dont les véhicules pour le transport du courrier et des sacs postaux. Ce matériel a été livré à Juba en février 2013.

Aujourd'hui, onze bureaux de poste sont ouverts dans sept Etats. «Même s'il est très difficile de construire un réseau postal dans un pays quasiment dépourvu de toute infrastructure, nous progressons lentement mais sûrement», précise Justine Beyaraaza, l'experte régionale de l'UPU pour l'Afrique.

Lors de sa visite à Berne en avril, Beatrice Wani-Noah a signé un accord avec l'UPU afin que 100 000 francs suisses supplémentaires du budget de l'Union pour la coopération au développement soient investis dans le bureau de poste principal à Juba, la capitale du pays. Selon elle, «cela permettra de rétablir les services postaux au bureau de poste principal à Juba et contribuera à la prestation de services postaux efficaces, efficaces et abordables». Ces fonds garantiront que ce bureau dispose de l'infrastructure nécessaire aux opérations normales de traitement du courrier. Ils serviront notamment à acheter du matériel – ordinateurs, boîtes postales,

balances électroniques, etc. – et à former le personnel. «Nous sommes très reconnaissants envers l'UPU, qui est la première organisation à venir en aide à la poste dans notre pays», a déclaré Beatrice Wani-Noah.

Nouvelle perspective

En tant que principal forum pour la coopération postale, l'UPU a depuis longtemps adopté le principe de la coopération technique dans le domaine postal. Dès les années 60, la notion de coopération au développement fait partie de la Constitution de l'UPU.

«Nous avons adopté une stratégie consistant à aider les maillons les plus faibles du réseau postal et à réduire l'écart entre ces derniers et les maillons les plus forts», explique Abdel Ilah Bousseta, directeur de la coopération au développement (DCDEV) à l'UPU. «Si vous renforcez l'un des maillons, vous renforcez l'ensemble du réseau. Renforcez le réseau et vous renforcez le secteur à l'échelle mondiale.»

Lorsqu'un pays comme le Soudan du Sud a besoin d'assistance, la DCDEV met en place un processus en trois étapes pour l'aider. D'abord, un consultant est envoyé sur place pour analyser la situation sur le terrain et, par la suite, formuler des recommandations. Puis, la DCDEV fournit les fonds nécessaires à l'achat de matériel. Enfin, une formation est organisée. «Ces étapes facilitent un transfert de savoir-faire de l'UPU vers le pays, l'objectif étant que le pays puisse, à terme, s'en sortir tout seul», ajoute Abdel Ilah Bousseta.

L'UPU a un rôle important à jouer dans la coopération au développement, non seulement en travaillant directement avec les pays qui en ont le plus besoin, mais aussi en encourageant d'autres pays à fournir une assistance bilatérale. «Dans ces situations, l'UPU est considérée comme un organisme de parrainage. Les pays sont rassurés par notre présence lorsque nous facilitons de tels accords bilatéraux», dit Abdel Ilah Bousseta.

Lors de sa visite à Berne, la délégation du Soudan du Sud a pris connaissance de la méthode de l'UPU pour inciter les pays à travailler bilatéralement. A cette occasion, le Soudan du Sud et la poste égyptienne ont signé un protocole d'accord sur la coopération en matière de services postaux. Cet accord prévoit que la poste égyptienne aide le Soudan du Sud à poursuivre la modernisation de son infrastructure postale, en créant un hub à l'aéroport international du Caire pour le traitement des envois postaux à destination et en provenance du Soudan du Sud et en assurant la formation de personnel.

«L'accord soutient les efforts déployés par le Soudan du Sud pour établir une autorité postale efficace et prévoit un appui technique, logistique et matériel», précise Ashraf Gamel, président de la poste égyptienne.

.....
Une nouvelle jeunesse pour les services postaux en Cisjordanie, Palestine
(Photo pages 8-9: David Silverman, Getty Images)

Les services postaux rebondissent en Somalie (Photo ci-contre: Orien Harvey, Getty Images)





.....
Dans l'attente d'un service postal régulier à Juba, au Soudan du Sud (Photo: Paula Bronstein, Getty Images)

«Nous espérons que notre soutien sera utile aux collègues du Soudan du Sud et que d'autres pays suivront notre exemple, car, malgré la crise économique actuelle en Egypte, nous ne pouvons, en aucun cas, fermer les yeux sur la situation de nos amis africains», a-t-il ajouté.

Alors que l'UPU poursuit ses activités d'assistance, les bureaux de poste actuellement ouverts au Soudan du Sud doivent encore régler de nombreux problèmes avant de pouvoir fonctionner normalement. Ils doivent faire face à un manque de mobilier de bureau et de matériel postal de base, notamment des balances. D'autres problèmes concernent la reconstruction de cette jeune nation qu'est le Soudan du Sud: routes sans revêtement, manque d'électricité et ressources publiques incertaines. Selon le vice-ministre, les services postaux assurés par l'opérateur public n'étant proposés que depuis peu, le volume du courrier au Soudan du Sud reste faible, alors que les transferts de fonds par voie postale sont en hausse.

Services postaux somaliens

L'UPU a aussi joué son rôle de facilitateur en contribuant récemment à rétablir les services postaux publics en Somalie, après une interruption de plus de 20 ans. Le réseau postal national n'existe pas dans ce pays de près de 10 millions d'habitants dont le territoire s'étend sur plus de 637 000 km².

L'actuel gouvernement somalien a accédé au pouvoir en septembre 2012, après des années de guerre civile et de chaos et à la suite de plusieurs gouvernements de transition. En 1991, le pays comptait 100 bureaux de poste et 2165 agents postaux. Aujourd'hui, le seul bureau de poste central vient d'être rénové dans la capitale, Mogadiscio, où travaillent environ 25 employés.

En avril, la Somalie a signé un protocole d'accord avec la poste des Emirats arabes unis afin de pouvoir recevoir à nouveau le courrier international. Lors de sa visite à Berne, le ministre somalien de l'information, des postes, des télécommunications et des transports, Abdullahi E.



«Nous sommes très reconnaissants envers l'UPU, qui est la première organisation à venir en aide à la poste dans notre pays.»

Beatrice Wani-Noah,
vice-ministre des télécommunications et des services postaux du Soudan du Sud

Hersi, a lancé un appel à la communauté postale pour soutenir la reconstruction de la poste. «Nous demandons une assistance par tous les moyens, car nous devons commencer à partir de zéro», a-t-il déclaré.

L'histoire a commencé il y a deux ans lorsqu'un ministre somalien est venu à l'UPU pour demander de l'aide pour la remise en état des services postaux dans son pays. «Nous avons alors fait appel à la communauté postale et fortement encouragé une collaboration bilatérale avec la Somalie», a indiqué Abdel Ilah Bousseta.

Plusieurs pays ont répondu à cet appel, dont les Emirats arabes unis. Dans le cadre de ce protocole d'accord, la Somalie et Emirates Post se sont engagés à collaborer: Doubai servirait de hub pour le traitement du courrier à destination de la Somalie. «Il est temps pour notre gouvernement de fournir des services postaux», a dit le ministre, ajoutant que la communication constitue un droit humain. «Nous avons l'Internet et le téléphone, mais cela ne remplacera jamais le courrier», a-t-il ajouté.

Selon le ministre, l'accord avec Emirates Post devrait, à terme, permettre aux quelque deux millions de Somaliens vivant à l'étranger «d'envoyer du courrier à leurs proches et d'interagir avec le gouvernement pour la première fois.»

Poursuite des activités

Dans une autre région du monde, l'UPU a réaffirmé son engagement soutenu en faveur d'une assistance technique pour la poste palestinienne en lui faisant un don de 100 000 francs suisses. Ces fonds serviront à améliorer l'équipement des bureaux de poste palestiniens, y compris l'achat d'un fourgon pour le transport des envois postaux, d'un groupe électrogène et de lecteurs de codes à barres sans fil, entre autres.

La ministre palestinienne des télécommunications, des technologies de l'information et des affaires postales, Safa Nasser Eldin, est venue à l'UPU en avril pour signer l'accord. «L'UPU a beaucoup aidé la poste palesti-

nienne ces dernières années, tant sur le plan financier que pour le renforcement des capacités», a affirmé Safa Nasser Eldin. «Un matériel adapté permettra d'améliorer les services postaux. Grâce aux recettes générées, nous n'aurons pas à demander de l'aide à d'autres pays et pourrons financer nous-mêmes nos opérations», a-t-elle ajouté.

Le principal objectif de l'UPU est de préparer la poste palestinienne à échanger directement du courrier international avec les pays-membres de l'Union. La Palestine a le statut d'observateur auprès de l'UPU depuis 1999. Elle continue de négocier avec Israël pour trouver une solution bilatérale aux échanges directs.

La Palestine a déjà bénéficié de deux autres accords. Le projet le plus récent a porté sur la formation des agents postaux. Un autre projet visait à améliorer la qualité technique des services postaux.

Aujourd'hui, la Palestine dispose d'un réseau de 127 bureaux de poste. La poste assure les services suivants: distribution du courrier express arrivant, service

des envois de la poste aux lettres ordinaires, service des envois recommandés, service de colis, service de télégrammes et cases postales. Les lettres sont distribuées à domicile ou dans des cases postales. La poste fournit aussi des services pour le compte de tiers en assurant le paiement des prestations sociales pour le compte de l'Autorité palestinienne.

Efforts concrets

Les événements récents montrent que l'UPU a déjà fait beaucoup pour que des mesures concrètes soient prises sur le terrain en vue de moderniser le réseau mondial durant le nouveau cycle. Toutefois, dans ce domaine, il n'existe pas de solution miracle et la DCDEV en est tout à fait consciente. «Nous savons qu'un engagement soutenu est nécessaire pour avoir un effet durable sur les maillons les plus faibles du réseau. Notre action s'inscrit dans le faisable et non dans le souhaitable afin d'éviter de susciter des attentes auxquelles il ne sera pas possible de répondre», souligne Abdel Ilah Boussetta. **FM**

Rôle majeur pour le développement

L'UPU joue un rôle majeur dans l'assistance technique fournie aux postes. Parmi ses outils, le projet intégré pluriannuel (PIP) proposé aux pays dans une situation d'urgence permet d'acquérir rapidement des équipements indispensables, de financer des missions de consultants

et des formations si ces ressources sont nécessaires sur le terrain. Si les PIP nationaux s'adressent spécifiquement aux pays les moins avancés, les PIP régionaux concernent tous les pays en développement.



A Juba, au Soudan du Sud, Beatrice Wani-Noah (à g. en vert) et le ministre Madut Biar Yel (cravate bleue) étaient là pour accueillir les sacs de courrier financés par l'UPU. (Photo: poste sud-soudanaise)

Les PIP sont rarement mis en place tout seul, mais plutôt en complément d'un plan de développement régional. Dans le cadre d'un tel plan, les régions définissent leurs priorités en consultation avec l'UPU. Comme ces priorités sont généralement traitées sur quatre ans, un PIP permet d'injecter rapidement des ressources dans une zone nécessitant une aide immédiate, en vue d'une amélioration sur le long terme dans le pays.

Avancées

Depuis le début du nouveau cycle de travail de l'UPU en janvier 2013, deux PIP ont été signés, l'un avec le Soudan du Sud et l'autre avec la Palestine. Les deux projets relèvent de plans de développement régionaux pour la région Afrique, les pays arabes et la Palestine, en qualité d'observateur.

Pour le cycle 2013 – 2016, la Direction de la coopération au développement (DCDEV) dispose d'un budget de 7 912 000 francs suisses pour les PIP. Compte tenu du fait que la majorité des pays les moins avancés se situent en Afrique, 38,46% du budget PIP sont consacrés à ce continent. «Les ressources vont aux régions sur la base d'une formule selon laquelle la priorité accordée aux pays les

moins avancés pouvant bénéficier d'un PIP national est 2,25 fois plus élevée que celle accordée aux autres pays en développement», nous explique Qu Delu, coordonnateur opérationnel à la DCDEV.

Habituellement, le budget d'un PIP varie entre 50 000 et 70 000 francs suisses, mais peut dans certains cas s'élever à 100 000 francs suisses. Des pays en développement, entre autres, tels que la Palestine, pays observateur à l'UPU, peuvent aussi bénéficier d'un PIP, en fonction de la situation. Qu Delu précise que «des exceptions peuvent être faites en cas de guerre ou de catastrophe naturelle».

Prochaines étapes

Une fois le PIP signé et le cahier des charges validé avec le pays bénéficiaire, l'UPU peut enclencher le processus d'achat. Les fonds sont détenus et gérés en tout temps par le secrétariat de l'UPU à Berne. Pour l'achat d'équipements, le Programme des Nations Unies pour le développement constitue un partenaire important, car c'est lui qui veille à ce que les marchandises soient livrées à la poste bénéficiaire. **FM**



Peu après la signature de l'accord en avril, le directeur général de l'UPU (au centre), le ministre somalien, Abdullahi Elmoge Hersi (à dr.) et le président d'Emirates Post, Fahad al Hosani (à g.), ont écrit des cartes postales au président somalien. Ce sont les premiers envois postaux internationaux à être distribués par l'opérateur postal public somalien depuis plus de vingt ans. (Photo: Alexandre Plattet)



Quelques semaines plus tard, le président somalien Hassan Sheikh Mohamud (à dr.) reçoit les cartes postales de Berne via Doubaï. (Photo: Gouvernement somalien)



Regagner la confiance des clients

Younouss Djibrine est secrétaire général de l'Union panafricaine des postes (UPAP) depuis septembre 2012, après avoir passé plusieurs années à CamPost, l'opérateur désigné du Cameroun. *Union Postale* l'a interrogé sur la situation du réseau postal africain lors de sa récente visite à Berne.

Par Faryal Mirza

Photos:
KEYSTONE/EPA
Khalfan Said

Union Postale: Le plan régional de développement pour l'Afrique vient d'être approuvé. La première priorité c'est la qualité de service: comment peut-on l'améliorer au cours du cycle 2013-2016?

Younouss Djibrine: Généralement, nous aidons nos maillons les plus faibles, étant entendu que l'Afrique toute entière est le maillon le plus faible du réseau mondial. Même à l'intérieur de l'Afrique, il y a des maillons beaucoup plus faibles, des pays se trouvant dans des situations particulières ou des pays post – conflits et des pays classés parmi les moins avancés, qui nécessitent une assistance adaptée afin d'améliorer leur qualité de service.

Un autre axe est celui des échanges transfrontaliers entre les pays africains, car notre raison d'être en tant qu'Union panafricaine des postes est de contribuer à l'intégration africaine, à l'échange des biens, des personnes et des informations et, autant que possible, d'éviter les échanges triangulaires entre deux pays africains en passant par un pays européen. Nous voulons raccourcir les distances et essayer d'améliorer les échanges en réduisant les délais et les coûts d'exploitation. Nos pays nous interpellent aussi sur

des sujets tels que l'accélération de l'inclusion financière au profit des populations les plus pauvres, qui habitent souvent en zones rurales.

Même s'il est difficile de généraliser sur les clients type en Afrique, quels sont leurs besoins alors que les volumes de lettres et de colis demeurent faibles?

Malgré une tendance à la baisse, des besoins subsistent pour le courrier et pour les colis, les besoins augmentent même. En Afrique, le secteur postal ne se limite pas aux colis et aux lettres mais intègre d'autres domaines.

Nous avons aussi besoin de services financiers postaux et de réduire la fracture numérique. Personnellement, je suis originaire d'une zone rurale, d'un village où le service postal de base n'est plus la lettre ou la carte postale mais le transfert d'argent. Je ne vis plus au Cameroun; ma mère, restée au village, aimerait que, d'Arusha, en Tanzanie, où je vis, je puisse lui envoyer de l'argent à moindre coût et qu'elle puisse chercher cet argent le plus près possible de chez elle.

Ces besoins sont exprimés non seulement par les clients privés, mais aussi par des institutions comme les

«La poste, c'est comme l'or,
elle ne se déprécie pas.»



gouvernements, qui se préoccupent de l'inclusion sociale de leur population. Evidemment, il faut faire la part des choses. Actuellement, la part de marché des opérateurs désignés est très réduite.

Comment expliquer la faible part de marché des opérateurs désignés?

Comme le dit l'adage, une mauvaise réputation est un fardeau dont il est difficile de se défaire. Celle du réseau postal remonte à la crise économique alors que la plupart de nos pays étaient sous ajustement structurel et suivaient les directives des «bailleurs de fonds», tels que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Ces derniers conseillaient à nos gouvernements de se désengager des secteurs dits de production, et le secteur postal en est un. Se désengager signifiait ouvrir les marchés à la concurrence sans aucune préparation. En Europe, l'ouverture des marchés a été planifiée minutieusement.

A cet sujet, comment le marché africain diffère-t-il du marché européen ?

Je crois savoir que, même dans l'Union européenne, ce processus a été conduit méthodiquement sur une vingtaine d'années alors qu'en Afrique, du jour au lendemain, les marchés se sont ouverts sans aucun cadre réglementaire. Les ministres africains des finances, engagés dans des plans structurels, se sont désintéressés du secteur postal et n'ont plus investi dans la modernisation. Les installations existantes sont devenues vétustes et, pire, dans la plupart des pays, il n'y a eu ni recrutement ni formation. Les effectifs ont été réduits et les bureaux de poste ne fournissaient plus que les services minimums, alors que les besoins des clients devenaient de plus en plus sophistiqués et diversifiés.

Dans ce contexte, des opérateurs privés ont investi un terrain non réglementé et se sont positionnés sur les segments porteurs en faisant des bénéfices là où c'était possible; ils n'avaient aucune obligation de service universel et ne servaient que les citoyens prêts à payer le prix.

Malheureusement pour les clients qui n'ont pas d'autre choix que la poste, la poste a perdu de sa superbe.



Quelles sont les prochaines étapes?

Maintenant que nous remontons la pente, nous voulons donner plus de visibilité à la poste, car en Afrique, de plus en plus de pays ont mis en place une régulation. Mais notre mauvaise réputation nous précède. Nos clients sont toujours là, mais nous devons redoubler d'efforts pour les reconquérir, leur dire que nous sommes la solution à leurs attentes. Notre défi consiste à retrouver la confiance des clients. Le marché est là, mais nous ne sommes plus les seuls acteurs; nous sommes obligés de fournir le service universel qui n'est pas forcément rentable.

Récemment, des pays africains se sont montrés enthousiastes face au projet «post» de l'UPU. Quelles sont les raisons de cet enthousiasme?

Premièrement, sur le plan historique, il y a une expression consacrée en droit: «le cachet de la poste fait foi» qui signifie que lorsque vous devez vérifier si les documents ont été envoyés dans les délais, seul le cachet de la poste, connu sous le nom de «timbre à date», atteste du respect du délai. Le «cachet de la poste» a une valeur juridique.

Avec le déclin du courrier physique et sa substitution par le courrier électronique, la poste, qui veut continuer à jouer son rôle de tiers de confiance, est confrontée à la lenteur de distribution du courrier physique. Même si les documents circulent par voie postale, car ils nécessitent le cachet de la poste, ils sont tributaires des délais de livraison. Et nos clients veulent que les documents arrivent dans les délais, surtout si ce sont des documents de nature juridique. En termes de délais et de vitesse, les échanges électroniques n'ont pas de concurrents.

Deuxièmement, sur le plan stratégique, il n'y a pas d'acteurs connus capables de certifier des documents qui circulent partout dans le monde. Les gens interagissent en réseaux restreints, entre clients qui se connaissent, or aucun tiers de confiance peut certifier l'authenticité des échanges de documents et de données.

Le réseau postal universel de l'UPU est le premier à l'être, et je pense que c'est une opportunité pour nous de nous positionner par rapport à nos clients. Cela nous donne une nouvelle valeur ajoutée, comme dans un système de vases communicants. La crédibilité que nous avons perdue sur le marché du courrier, nous allons la reconquérir sur le plan électronique, et c'est

une autre dimension du secteur postal que nous allons mettre à profit. Vous avez raison, les pays les plus enthousiastes, toute proportion gardée, sont les pays en développement, principalement africains, qui voient .post comme le filon sur lequel les postes peuvent se positionner et jouer le rôle de pionnier.

Pouvez-vous identifier trois choses que l'UPU pourrait faire pour faciliter vos travaux au cours du cycle à venir?
L'UPU pourrait nous aider à mobiliser l'expertise parmi les ressources humaines. L'UPAP ne dispose ni des effectifs, ni de l'expertise à l'interne dont ont besoin nos pays-membres.

Le Bureau international pourrait nous aider à trouver le financement de nos grands projets et à mobiliser des ressources d'autres manières. Enfin, en tant qu'organisation internationale, nous attendons de l'UPU qu'elle élargisse, au cours du prochain cycle, le périmètre du service postal universel pour répondre aux besoins de nos clients. Il subsiste encore dans les Actes ce qu'on appelle le «service postal universel». Or, quand vous lisez sa définition, à savoir des services minimaux à garantir, ils ne sont, pour la plupart, guère plus demandés par les clients. Le service de base actuel n'est plus celui d'il y a vingt ans.

Aujourd'hui, le service de base, c'est pouvoir se connecter au monde virtuel. Ce n'est plus un luxe, c'est une nécessité pour toutes les populations. Je représente des peuples parmi les plus pauvres de la planète et, même pour ces gens-là, leur besoin de base est de pouvoir communiquer à l'aide des outils fournis par les technologies de l'information et de la communication.

Depuis plus de six mois, vous êtes secrétaire général de l'UPAP. Quelles sont vos impressions jusqu'ici?

Il est difficile, en si peu de temps, d'établir un premier bilan et de parler d'un réseau aussi vaste et diversifié que le réseau postal avec tous les problèmes auxquels l'Afrique est confrontée. Ce laps de temps m'a permis de m'installer et de mobiliser le personnel autour des idéaux et de ma vision pour l'avenir de l'UPAP.

Nous travaillons avec l'Union africaine à l'élaboration d'une étude sur l'inclusion financière des populations les plus pauvres. Il nous faudra mettre en œuvre ces projets. Ce chantier-là a été lancé afin de positionner le secteur postal au niveau de développement auquel aspire l'Afrique à l'horizon 2040.

Un peu plus de six mois, c'est très peu. Avec un mandat de quatre ans, le temps est compté. Je dois aller vite, mais je pense avoir déjà réalisé un certain nombre de choses.

Quelles sont vos prévisions pour le secteur postal?
Des gens vous disent: «Vous dites que vous êtes de la poste, mais est-ce que la poste existe encore?» Dans certains pays, nous leur disons que la poste c'est comme de l'or. L'or ne se déprécie pas. Ce sont les bijoux en or qui passent de mode. Si c'est le cas, apportez votre bijou chez le joaillier pour qu'il lui redonne une nouvelle vie. Les bijoux se déprécient, mais une fois que le bijoutier les a transformés, ils prennent de la valeur. La poste, c'est pareil. Même dans une société des échanges et de l'information, la poste a encore un rôle à jouer. Comme pour un bijou en or, la poste doit être remodelée. **FM**

L'Union panafricaine des postes

Agence spécialisée de l'Union africaine, constituée de 43 pays-membres et créée en 1980.

Son rôle en tant qu'organisation postale continentale est de mener le développement des services postaux, tout en protégeant les intérêts de la région sur la scène mondiale.

Son siège est à Arusha, en Tanzanie.

Plus d'informations: www.upap-papu.org

S'entraider

Les exemples d'un opérateur postal fournissant une assistance technique à un autre sont légion. Poste Italiane est l'un d'eux. Il a conclu des accords avec pas moins d'une quinzaine de postes.

Par Faryal Mirza

L'opérateur désigné italien joue actuellement le rôle de conseiller technologique auprès de Haypost, l'opérateur désigné arménien, pour dynamiser sa gamme de services financiers postaux. «Haypost a choisi Poste Italiane en tant que partenaire stratégique, compte tenu de ses succès et de sa grande expérience en matière de services financiers sur les marchés italien et européen», a déclaré Juan Pablo Gechidjian, directeur général chez Haypost Trust Management.

Poste Italiane est connue parmi ses homologues pour avoir réussi à diversifier ses activités. Outre les services postaux traditionnels, Poste Italiane propose des produits d'assurance, du courrier hybride et des services financiers. Les résultats financiers 2012 du groupe révèlent ses dernières réussites. Les recettes ont presque atteint 20,4 milliards d'euros avec un bénéfice de plus d'un milliard d'euros. Quelque 4,5 milliards d'euros sont générés par les services postaux, 10,5 milliards viennent des produits d'assurance et 5,1 milliards des services financiers.

«Haypost nous a demandé notre aide pour développer ses services financiers et répondre à ses objectifs d'inclusion sociale et financière», a déclaré Massimo Sarmi, président-directeur général de Poste Italiane. «Nous pensons qu'il est important de répondre positivement dans la mesure du possible», a-t-il ajouté.

Inclusion financière

Le projet d'Haypost se base sur deux piliers: développer le réseau postal et définir et mettre en œuvre la gamme des produits financiers. «Le réseau est considéré comme l'un des atouts principaux pour lancer une nouvelle offre commerciale... ainsi que gérer la force de vente qui est fondamentale pour lancer de nouveaux services», a précisé Massimo Sarmi.

L'objectif est de renforcer l'inclusion financière dans le pays avec Haypost comme acteur principal. «Haypost attache une grande importance à l'inclusion sociale, l'une des priorités du développement en Arménie, dont

l'inclusion financière fait partie intégrante» a déclaré Juan Pablo Gechidjian. Par conséquent, créer une banque postale fait partie des priorités de l'opérateur. Il est donc prévu de lancer un compte postal courant doté d'une carte de débit accessibles aux citoyens arméniens non bancarisés pour encourager les paiements et l'épargne, selon Poste Italiane. Des micro-crédits, pour ceux qui ne peuvent emprunter auprès des institutions financières traditionnelles, seront également proposés.

Depuis le début de la collaboration en mai 2012, une équipe d'experts italiens a travaillé périodiquement en Arménie. Une fois le bilan du marché arménien établi et les solutions conçues, le projet est entré dans sa phase de mise en œuvre avec un projet pilote accéléré. La collaboration vient d'être renouvelée et touchera d'autres domaines, comme les produits d'assurance. **FM**



Un nouveau bureau de poste opérationnel
(Photo: Haypost)



Les besoins du marché en point de mire

Le professeur de marketing Ajay K. Sirsi estime que les postes doivent intégrer davantage le marketing dans leurs activités.

Par Ajay Sirsi

Récemment, j'ai eu deux conversations qui reflètent les énormes difficultés menaçant la survie à long terme des postes. La première était avec l'un de mes anciens étudiants de 22 ans. «Je n'utilise jamais la poste pour envoyer ou recevoir quoi que ce soit. En fait, je ne pense jamais à la poste», a-t-il avoué. L'autre était avec un chef d'entreprise de 55 ans qui m'a dit: «Je ne me souviens pas quand j'ai eu recours pour la dernière fois à la poste pour envoyer un colis. J'utilise...» Il a cité une société de messagerie internationale bien connue.

Ces deux personnes ont, comme tout le monde, besoin d'envoyer et de recevoir des choses, telles que des lettres, des documents, des catalogues, des colis et des informations, sous forme physique ou numérique. Pourtant, l'organisation qui pourrait, en théorie, satisfaire le mieux leurs besoins et vers laquelle ils devraient se tourner, à savoir la poste, est celle à laquelle ils pensent le moins. Ces exemples soulignent une réalité à laquelle les postes doivent faire face: stagnation ou diminution des recettes, pertes annuelles, diminution du volume des envois et nécessité de se réinventer en s'écartant des modèles hérités du passé.

Réussir

Si la poste veut réussir à long terme, elle doit s'adapter aux besoins du marché, devenir une spécialiste en marketing. Notez que je n'utilise pas le terme «marketing» pour définir une fonction au sein d'une organisation. J'y vois plutôt une «compétence» que toute organisation doit développer et entretenir afin de réussir.

Qu'est-ce que le marketing? La plupart des gens associent à tort le marketing avec la publicité ou la promotion commerciale. Je vois des managers chevronnés commettre cette erreur tout le temps. Généralement, le marketing est un processus structuré utilisé par les entités commerciales pour résoudre les problèmes auxquels les postes doivent faire face (pression concurrentielle, évolution des besoins des clients, diminution du nombre de clients et des recettes, etc.).

Le marketing est un processus en quatre temps qui consiste à comprendre, créer, fournir et gérer la valeur client. La priorité accordée à la valeur client est essentielle, car les clients s'adresseront toujours aux entreprises qui leur font des offres qu'ils ne peuvent pas obtenir de la concurrence.

L'histoire des entreprises nous fournit un enseignement très important: les entreprises dont le succès repose sur un produit de base (bien ou service) ont beaucoup de mal à envisager un avenir dans lequel le produit de base est remplacé par une offre intéressante davantage les clients. Pourquoi est-ce que Kodak a déposé le bilan en janvier 2012? L'entreprise a centré ses activités pendant trop longtemps sur un produit qu'elle a été la première à proposer et qui a conduit à sa réussite spectaculaire, le film. Sa place prépondérante sur le marché lui a donné un sentiment d'invincibilité, ce qui lui a finalement valu de devenir une victime de l'ère numérique. Je pense que cet exemple devrait être parlant pour toute personne travaillant dans le secteur postal, car les parallèles sont clairs.

Sans un esprit marketing, les entreprises innovent, mais de façon anarchique. Nous assistons à ce phénomène aujourd'hui dans le secteur postal. Il faudrait que les opérateurs postaux définissent qui ils sont, qui ils servent, et ce qu'ils offrent, pour concentrer leurs efforts sur un nombre limité de domaines dans lesquels ils excellent. C'est uniquement sur la base de ces principes qu'ils pourront se démarquer des nombreuses solutions de rechange qui séduisent les deux personnes mentionnées au début de cet article. **AS**



Ajay K. Sirsi est professeur de marketing à Schulich School of Business à l'Université York à Toronto, au Canada.



Le marketing c'est «comprendre, créer, fournir et gérer» la valeur client

1 Comprendre les besoins des clients

La première étape pour toute entreprise consiste à savoir qui sont ses clients et surtout ce qu'ils ne sont pas. Ce processus de choix délibéré fournit des orientations commerciales. Sans cela, une organisation a tendance à disperser ses efforts.

Ce processus est dénommé segmentation du marché. Afin de segmenter ses marchés, une entreprise doit tout d'abord effectuer des recherches pour comprendre les besoins des clients. Ensuite, les clients ayant des besoins similaires sont classés en groupes appelés segments. Enfin, l'entreprise doit décider quels segments elle souhaite servir, sachant qu'elle ne peut pas tout fournir à tout le monde.

Au sein des organisations de marketing, la connaissance des clients est largement partagée et toutes les décisions sont prises en tenant compte, en premier lieu, des clients.



4 Gérer la valeur client

Les organisations de marketing cherchent constamment à apprendre du marché, à effectuer des ajustements et à réorienter leurs efforts. A cet effet, ils réalisent chaque année quatre tâches dans le cadre du processus de développement de leur plan de commercialisation.

- A évaluer le degré de satisfaction de la clientèle afin d'améliorer les processus
- B recenser de nouveaux besoins de la clientèle à satisfaire sur le marché.
- C ajuster les offres faites aux clients pour s'assurer qu'elles ne sont ni supérieures ni inférieures au niveau souhaité.
- D supprimer les biens et services obsolètes, et innover pour créer de nouveaux produits susceptibles d'intéresser les clients.

2 Créer une valeur client

Pour ses clients cibles, l'entreprise élabore une série d'offres adaptées aux besoins de chaque segment de la clientèle.

Les offres sont élaborées sur la base de ce que l'on appelle le marketing mix – une combinaison de stratégies en matière de produits, de prix, de réseaux et de promotion commerciale.

Ces stratégies sont énoncées dans un document appelé plan marketing, élaboré pour une durée d'un an. L'entreprise révisé ce plan périodiquement pour s'assurer que les stratégies mises en œuvre continuent de lui procurer un avantage concurrentiel sur le marché.



3 Fournir une valeur client

Les organisations de marketing savent que les stratégies de marketing échoueront si elles ne se traduisent pas par des stratégies fonctionnelles. Afin de comprendre l'importance de cette question, pensez à une mauvaise expérience que vous avez pu avoir en matière de service à la clientèle; l'organisation a promis quelque chose, mais elle n'a pas tenu ses engagements dans sa relation avec le client.

Par conséquent, chaque relation avec le client est l'occasion de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et de tenir les engagements de la marque.

Démarrage prometteur pour le groupe «.post»

Le nouveau groupe «.post» a tenu sa première assemblée générale après que le Conseil d'exploitation postale eut créé en avril cette entité financée par ses utilisateurs.

Par
Rhéal LeBlanc

Une trentaine de pays de toutes les régions du monde ont joint le groupe «.post», dont l'Italie, les Etats-Unis et les Pays-Bas ainsi que de nombreux pays en développement, y compris 16 pays du continent africain. Cisco Systems (UK) est devenu membre associé.

Le groupe décidera de l'orientation future du nom de domaine de premier niveau parrainé de l'UPU et supervisera le développement de sa plate-forme. Le groupe «.post» aura pour objectifs de réaliser la vision de la plate-forme .post et de promouvoir la coopération entre ses membres afin de développer des applications électroniques communes ou interopérables sur cette plate-forme. Le groupe espère aussi stimuler le développement d'applications .post innovantes et favoriser l'accès des pays en développement et des pays les moins développés à une infrastructure postale numérique et universelle.

Elections

Mark Fardelli de Poste Italiane a été élu président du groupe. Il s'est réjoui de la participation enthousiaste des pays-membres à ce groupe et espère que d'autres s'y joindront rapidement. Une participation active et des idées sont essentielles pour développer la plate-forme .post et identifier des marchés potentiels, a-t-il déclaré. «Il faut saisir toute la portée de la dimension électronique du secteur postal, et .post est l'un des meilleurs outils disponibles pour faire basculer les valeurs postales traditionnelles dans l'ère numérique», a-t-il ajouté. «Les membres du groupe doivent partager leur vision et nous dire comment les aider à concrétiser leurs idées. Il est primordial pour les postes d'explorer tout le potentiel du monde numérique.»

Parmi les postes prêtes à partager leurs projets: Post Malaysia et PostNL. La Malaisie participe au développement par l'UPU d'un système de suivi et de localisation sur la plate-forme .post. «Nous sommes très intéressés à développer cet outil mondial, car nous travaillons

actuellement sur plusieurs interfaces pour divers produits, tels que les colis et le service EMS. Si toutes ces applications sont intégrées dans une seule plate-forme, nous pourrions mieux servir nos clients», a déclaré Chum Choi Han, directrice des relations internationales à Post Malaysia.

Transfrontalier

PostNL est, quant à elle, intéressée par des solutions transfrontalières sécurisées de commerce électronique. «.post est la plate-forme où les organisations postales coopèrent pour fournir aux clients des informations fiables», a affirmé Sandro Hart de Ruyter, responsable en TIC. «Et si vous voulez vous positionner comme un fournisseur d'informations entre personnes, il faut que vous soyez très actifs dans le monde numérique», a-t-il ajouté.

La sécurité est primordiale pour le Botswana. «Nous espérons que l'exclusivité de .post garantira à nos clients nationaux et internationaux que, quoi qu'ils achètent via Botswana Post ou .post, cela soit transporté en toute sécurité, fiabilité et confiance», a affirmé Ogone Oscar Mokoko Gaboutloeloe, chef des affaires internationales et réglementaires à Botswana Post.

Les pays membres du groupe «.post» sont: Afghanistan, Afrique du Sud, Angola, Arabie Saoudite, Botswana, Cameroun, Chine, Chypre, Egypte, Etats-Unis d'Amérique, Grèce, Guyane, Inde, Indonésie, Italie, Kenya, Libye, Malaisie, Mali, Maroc, Mozambique, Namibie, Niger, Ouganda, Pays-Bas, Philippines, Samoa, Sénégal et Tchad.

Depuis le lancement de la plate-forme .post lors du Congrès de Doha en octobre 2012, plusieurs pays ont enregistré leur propre nom de domaine. Le nom de domaine .post est réservé exclusivement aux acteurs de la communauté postale. **RL**



Ecoutez les interviews:

<http://actualites.upu.int/projets/dotpost/>

PostNord mise sur le scannage de documents

PostNord, l'opérateur postal du Danemark et de la Suède, se prépare en prévision du jour où la livraison physique de lettres à votre domicile ne sera plus qu'un lointain souvenir.

Par Catherine McLean

Deux entreprises actives dans le domaine du scannage de documents ont récemment été acquises par PostNord: en avril, ISS Document et, en mai, Aditro Document Automation. Ces deux acquisitions renforcent fortement sa présence dans les pays nordiques et font passer de 110 à 250 le nombre d'employés travaillant dans son service de scannage de données.

Bien que cette activité représente moins de 1% de ses 39 milliards de couronnes suédoises (6 milliards de dollars) de revenus annuels, son importance stratégique ne cesse de croître. Les entreprises ainsi que les administrations publiques cherchent à réduire les coûts et, selon Niels Frost Larsen, responsable du service de scannage de données à PostNord, il est plus économique d'envoyer des documents par voie électronique que par courrier physique.

«Si nous voulons rester une organisation postale, nous devons investir davantage dans le marché de la communication électronique», affirme-t-il. «Je pense sincèrement que de plus en plus de courrier sera transmis sous forme électronique, et cela dès le début de la correspondance.»

Nouveau créneau

Des signes de cette tendance sont déjà visibles: Niels Frost Larsen souligne l'objectif du gouvernement danois de n'envoyer plus que des lettres électroniques à ses administrés à partir de 2015, tout en précisant que tout

le monde ne sera pas en mesure de scanner son courrier à la maison. Et c'est là qu'intervient PostNord. L'entreprise développera un service destiné au secteur public consistant à ouvrir les lettres physiques, à en scanner le contenu et à envoyer les informations par voie électronique aux administrations concernées.

PostNord fournit déjà ce service depuis 2003 pour les pensions de retraite versées par l'Etat danois.

«Nous aiderons le secteur public pour les opérations manuelles afin qu'il puisse se familiariser avec les tâches plus complexes de l'application», explique Niels Frost Larsen.

Les autres grands clients visés par ces services de scannage de données, y compris les factures électroniques, sont les sociétés d'assurance, les avocats, la police et l'industrie pharmaceutique.

Des mesures de confidentialité adaptées seront bien entendu nécessaires au fonctionnement d'un tel service. Les employés qui effectuent les opérations de scannage de PostNord doivent saisir trois codes pour accéder à leurs bureaux. «Toutes les salles sont équipées de caméras et, ajoute Niels Frost Larsen, les casiers judiciaires des employés sont contrôlés tous les deux ans.» **CM**



L'autre face du courrier (Photo: Postes Canada)

Catherine McLean est journaliste indépendante basée à Winterthur (Suisse).

Allemagne

Les revenus de **Deutsche Post** ont augmenté de 0,6% au cours du premier trimestre de 2013, pour atteindre 13,4 milliards d'euros (17,3 milliards de dollars). Selon Deutsche Post, cette croissance est due à des volumes et à des recettes en hausse dans les secteurs du courrier express international et des colis en Allemagne. **DK**

Autriche

Österreichische Post, la poste autrichienne, a pris une participation majoritaire dans l'entreprise postale bulgare M&M Express. Après avoir acquis 26% des parts de l'entreprise en 2011, la poste poursuit son expansion en Europe de l'Est et du Sud. Depuis 2011, elle détient des parts de l'entreprise polonaise de messagerie et de commerce électronique Kolportaz Rzetelny. **VH**

Brésil

Correios, la poste brésilienne, prévoit de partager ses infrastructures avec l'entreprise publique de télécommunications Telebras afin d'améliorer le service à large bande du pays pour la Coupe des Confédérations de la FIFA en 2013 et la Coupe du monde en 2014. Les bureaux de poste vendront les produits de Telebras, laquelle modernisera les technologies en ligne de Correios et formera les agents postaux. **VH**

Canada

Postes Canada a annoncé un bénéfice de 51 millions de dollars canadiens (49,5 millions de dollars US) en 2013, par rapport à une perte de 73 millions de dollars au cours du premier trimestre 2012. Ce redressement s'explique par la vente en janvier de l'un de ses centres de traitement du courrier, situé à Vancouver, pour un montant de 153 millions de dollars. Une importante perte financière est toutefois attendue pour l'exercice 2013 en raison du déclin des volumes de courrier. **DK**

Estonie

Eesti Post utilisera ses bénéfices de 2012 pour développer ses services de colis et de commerce électronique. Le montant de ses bénéfices a atteint 2,5 millions d'euros (3,2 millions de dollars) en 2012, malgré une diminution du volume des envois de la poste aux lettres. Une grande partie des bénéfices

servira à moderniser les outils de travail et à augmenter les salaires de 3,6% en moyenne, selon la poste. **VH**

États-Unis

A la fin du deuxième trimestre de l'exercice financier 2013, le Service postal des États-Unis d'Amérique (**USPS**) a enregistré une perte nette de 1,9 milliard de dollars. Les recettes du courrier publicitaire ont augmenté de 96 millions de dollars, soit 2,4%, alors que les recettes du segment des colis s'élèvent à 267 millions de dollars, soit une hausse de 9,3%. USPS prévoit d'économiser 20 milliards de dollars d'ici à 2016 grâce à un nouveau plan de santé, des réformes de la rémunération du personnel et la réduction des heures de travail. **VH**

Finlande

Itella a annoncé le licenciement de 315 employés afin de réduire son budget de 100 millions d'euros (129 millions de dollars) d'ici à 2014. La plupart de ses employés travaillent en Finlande, ainsi qu'au Danemark, en Suède, en Estonie, en Lettonie, en Lituanie et en Pologne. Itella confiera l'exploitation de son centre de gestion informatique à IBM. **VH**

Grande-Bretagne

Royal Mail a vu ses bénéfices plus que doubler avec un résultat s'élevant à 403 millions de livres sterling (617,4 millions de dollars) pour l'exercice se terminant au mois de mars, comparé aux 152 millions de livres sterling dégagées en 2012. Selon des chiffres provisoires parus en mai, ce résultat s'expliquerait surtout par la forte augmentation des volumes de colis et par la hausse des prix de la poste aux lettres. Ces chiffres sont annoncés peu avant la privatisation du groupe Royal Mail prévue en 2014. **DK**

Inde

Grâce au lancement d'un système de mandat électronique par **India Post**, il sera plus facile pour les Indiens résidant à l'étranger de payer des redevances à leur gouvernement pour toute demande relative au droit à l'information.

Lituanie

Lietuvos paštas, la poste lituanienne, a enregistré des bénéfices pour la deuxième année

consécutive, avec 484 000 litas (181 000 dollars) en 2012. Les bénéfices ont toutefois diminué de 37% par rapport à 2011. **VH**

Norvège

Posten Norge a acheté une part de 34% de Danske Fragtmønt, une entreprise danoise de logistique fournissant des services de fret, de colis, de stockage et de messagerie. Selon Posten Norge, la poste envisage, à terme, d'acheter l'ensemble des parts de l'entreprise. **VH**

Pays-Bas

PostNL a accusé une perte de 410 millions d'euros (535,7 millions de dollars) au premier trimestre 2013, alors qu'elle avait dégagé un profit de 633 millions d'euros à la même époque en 2012. Cette perte est surtout due à l'effondrement des titres TNT Express dont PostNL détient une part importante. Les titres TNT Express ont chuté à la suite du blocage par la Commission européenne du rachat de l'entreprise néerlandaise par UPS, estimé à 7 milliards de dollars, pour des motifs de concurrence. **DK**

Singapour

Les bénéfices nets de **SingPost**, la poste de Singapour, ont chuté de 4% en 2012, à 136 millions de dollars de Singapour (111 millions de dollars US), en partie du fait de la baisse du volume du courrier. Selon SingPost, il s'agit de la première diminution annuelle du volume des envois de la poste aux lettres jamais enregistrée, une diminution de 2,6% par rapport à 2011. **VH**

Suisse

Les bénéfices du groupe **Swiss Post** ont diminué de 5% en 2012, à 859 millions de francs suisses (920 millions de dollars). Selon la poste suisse, ce manque à gagner est surtout dû au niveau élevé des avantages accordés aux employés. Sa division «Communication», responsable du réseau de bureaux de poste, a vu ses bénéfices chuter de 45%, à 61 millions de francs suisses. **VH**

David Koch et Véronique Hynes sont actuellement stagiaires au programme «Communication» de l'UPU.

Visez l'excellence... choisissez l'innovation



GMS

Global Monitoring System

Pour beaucoup de pays-membres de l'UPU, évaluer la qualité du traitement du courrier au moyen de la technologie RFID n'était qu'un lointain projet. Ce n'est plus le cas. Grâce au système de contrôle mondial (GMS), les postes peuvent désormais profiter, à un prix très abordable, d'une solution à la pointe de la technologie basée sur un dispositif RFID passif.

Pour de plus amples informations, voir le film


<http://tinyurl.com/gmsfilm>

ou contacter gms@upu.int.



UPU

UNION
POSTALE
UNIVERSELLE



Concevoir votre processus postal, c'est son métier.

François MADAR
Ingénieur Système et Process

C O N S E I L L E R | C O N C E V O I R | R É A L I S E R | A C C O M P A G N E R | V A L O R I S E R

Leader en innovation, SOLYSTIC vous propose des solutions complètes et adaptées à votre stratégie de modernisation. Notre savoir-faire dépasse le simple cadre du tri du courrier et intègre également le traitement des flux d'objets et d'informations : collecte, transport, préparation, distribution, etc.

Avec SOLYSTIC, changez pour progresser.

www.solystic.com



Des solutions postales et logistiques