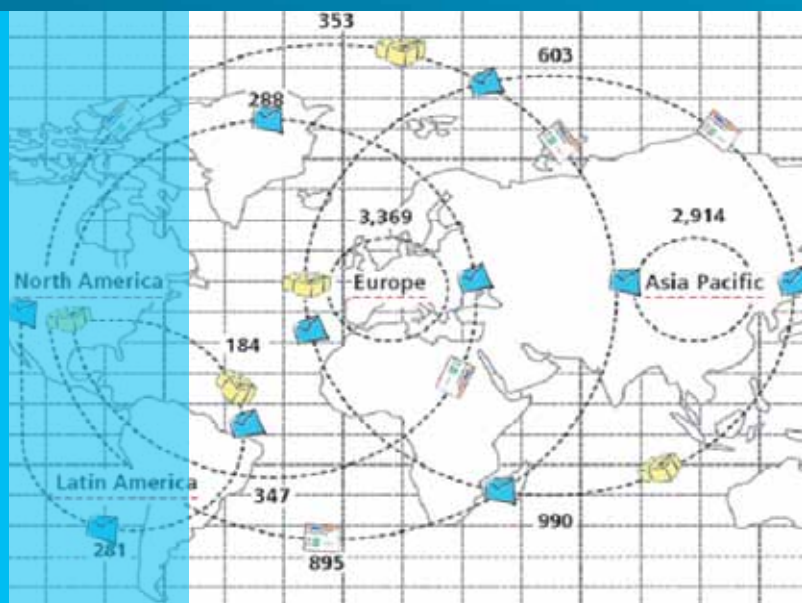


Etude de marché sur les services de lettres, d'envois express et de colis légers internationaux

Rapport



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Etude de marché sur les services de lettres, d'envois express et de colis légers internationaux

Rapport

Présenté par



Adrenalale Corporation
22 Freedom Drive
NORTH READING
AMÉRIQUE (ÉTATS-UNIS)

Adrenalale Corporation est seule responsable du contenu de ce document.



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

Sauf indication contraire, le copyright de cette publication est la propriété de l'Union postale universelle. La reproduction en est autorisée à des fins non commerciales, sous condition d'indication de la source. La présente autorisation ne s'étend pas aux éléments dont le copyright appartient à des tiers et qui sont identifiés comme tels. L'autorisation de reproduire ces éléments doit être obtenue auprès des détenteurs des copyrights concernés.

Bureau international
Union postale universelle
Direction des affaires économiques et réglementaires
3000 BERNE 15
SUISSE

Tél.: +41 31 350 31 11
Télécopie: +41 31 350 31 10
Courrier électronique: info@upu.int

Remerciements: Comité directeur de l'étude de marché: Belgique, Canada, Grande-Bretagne, Israël, Nouvelle-Zélande et Russie (Fédération de), du Conseil d'exploitation postale, et Association for Postal Commerce, du Comité consultatif.
Direction des affaires économiques et réglementaires: Georges Goumas, Altamir Linhares et José Anson.
Direction des marchés: Alassane Guiro

Imprimé en Suisse sur les presses du Bureau international de l'UPU. Copyright © 2010, Union postale universelle.
Tous droits réservés.

Table des matières

1. Résumé analytique	3
2. Contexte	6
2.1 Données et sources	6
2.2 Définitions	7
2.3 Explication, origine et validation des données sur la demande	7
3. Evolution du marché transfrontalier	9
3.1 Structure du marché	10
3.2 Le marché élargi	11
3.3 Taille du marché des envois internationaux légers	12
3.4 Perspectives d'évolution des services de courrier et de colis transfrontaliers	13
3.5 La chaîne de valeur	15
4. Evolutions au niveau régional	17
4.1 Amérique du Nord	19
4.2 Europe occidentale	20
4.3 Asie –pacifique	21
4.4 Amérique latine	23
4.5 Afrique, pays arabes et Europe orientale	24
4.6 Evolution récente du marché	25
5. Politiques de prix	27
5.1 Evolution des frais terminaux	27
5.2 Frais terminaux et politiques de prix	29
5.3 Politiques de prix concurrentiels pour les lettres	30
5.4 Politiques de prix pour les envois express et les colis	30
5.5 Analyse des élasticités	32
5.5.1 Régressions log-linéaires dynamiques des données par panel	32
5.5.2 Détection et explication des effets dynamiques	32
5.6 Incidence du prix sur la demande: les différences par segment de marché et par région	34
5.6.1 Le segment des lettres	34
5.6.2 Les segments des envois express et des colis	35
6. Les besoins des clients	36
6.1 Perspectives concernant le client final	37
6.1.1 Le segment de la lettre	37
6.1.2 Les segments des envois express et des colis	39
6.2 L'expérience des clients	40
6.3 Effet de la clientèle sur la demande	41
6.4 Le secteur postal, catalyseur du commerce mondial pour les PME	43
6.5 Prévisions pour le segment électronique	44
6.6 Logistique des envois de retour	44
6.7 Les obstacles à la croissance	45
6.8 Les moteurs de la demande	46
6.8.1 Conception de produits sur le segment des lettres	46
6.8.2 Conception de produits sur les segments des envois express et des colis	46
7. Les produits de substitution	48
8. Analyse de scénarios	51
8.1 Le retour à la croissance	51
8.2 Analyses statistiques	52
8.3 Modélisation de scénarios	55
8.4 Prévisions	56
9. Résumé des conclusions	58
9.1 Principales conclusions concernant les tendances générales des volumes	58
9.2 Principaux domaines offrant des perspectives de croissance	60
10. Recommandations	62
Bibliographie	67

Liste des figures

Figure 1	Le marché transfrontalier par rapport au marché total de la poste aux lettres et des colis.	3
Figure 2	Proportion de pays connaissant une concurrence transfrontalière – par segment de marché et région.	9
Figure 3	Exemple de statistiques sur trois années concernant le marché des envois légers sortants dans un pays industrialisé.	10
Figure 4	Marché mondial de la poste aux lettres et des envois express et colis.	11
Figure 5	Détail du marché des colis en Amérique du Nord par poids.	11
Figure 6	Evolution du marché mondial des envois internationaux légers (millions).	12
Figure 7	Evolution des volumes du courrier transfrontalier par type de courrier.	14
Figure 8	Améliorer la chaîne de valeur permet de créer de la valeur ajoutée pour le client.	15
Figure 9	Rationalisation de la chaîne de services et transmission des informations.	16
Figure 10	Les flux du commerce mondial.	17
Figure 11	Evolution des indices de volume transfrontalier total et par région.	18
Figure 12	Marché des envois légers internationaux sortants en Amérique du Nord.	19
Figure 13	Marché des envois légers internationaux sortants en Europe occidentale.	20
Figure 14	Le courrier européen en tant que moteur de croissance pour TNT.	21
Figure 15	Marché des envois légers internationaux sortants dans la région Asie-Pacifique.	21
Figure 16	Part de l'Asie-Pacifique dans le trafic mondial des envois EMS.	22
Figure 17	Exemple d'acteurs sur le marché de l'Asie-Pacifique.	23
Figure 18	Marché des envois légers internationaux sortants en Amérique latine.	23
Figure 19	Marché des envois légers internationaux sortants en Europe orientale, en Afrique et dans les pays arabes.	25
Figure 20	Evolution récente des volumes pris en charge par les principaux participants du marché.	26
Figure 21	Le marché du courrier transfrontalier qu'il est possible d'acquérir est supérieur à 7 milliards d'euros.	28
Figure 22	Comparaison de taux de frais terminaux (FT) avec les prix des OD pour certaines catégories de poids (en DTS).	29
Figure 23	Comparaison des quotes-parts territoriales et des prix des OD pour les principales catégories de colis.	31
Figure 24	Les postes restent agressives et concentrent leurs efforts sur les grandes passerelles internationales.	36
Figure 25	Prévision de retour à la croissance pour le publipostage avec la reprise économique.	38
Figure 26	Les besoins non satisfaits des clients alimentent d'incessants changements de prestataire.	39
Figure 27	Comparaison de l'intérêt porté au client par les principaux prestataires de services de courrier et de colis.	40
Figure 28	L'évolution de la clientèle et de la demande et son incidence sur le trafic international.	42
Figure 29	Les dix produits vendus en ligne ayant les taux de conversion les plus élevés.	44
Figure 30	Résultats d'une enquête menée auprès des consommateurs sur les obstacles au commerce.	45
Figure 31	De nombreux facteurs ont une incidence sur la demande de courriers et de colis internationaux.	46
Figure 32	Comparaison du courriel et des lettres par habitant: deux marchés distincts.	49
Figure 33	Evolution du PIB et des échanges commerciaux par région et dans le monde.	51
Figure 34	Corrélation entre le volume par habitant et le PIB par habitant.	52
Figure 35	Exportations intra-régionales et extra-régionales.	53
Figure 36	Comparaison régionale des volumes transfrontaliers, du PIB et des exportations par habitant, et de la croissance du PIB.	53
Figure 37	Facteurs importants révélés par l'analyse de régression pas à pas par segment et région.	54
Figure 38	2013 estimations de données économétriques.	55
Figure 39	Scénarios de base concernant l'évolution future de la demande mondiale de services transfrontaliers par segment et type d'opérateurs.	56
Figure 40	Répartition du marché des paquets et estimation de sa croissance de 2003 à 2008.	60
Figure 41	Différences de coûts et de prix pour des paquets et des colis de poids différents dans certains pays (DTS).	61
Figure 42	Relation entre le tarif linéaire des frais terminaux et les prix réels de l'affranchissement national.	62
Figure 43	Possibilité de restructurer et de simplifier les attributs et les prix des services de colis.	63
Figure 44	L'avenir de la poste aux lettres et des services d'envois express et de colis légers.	64
Figure 45	Prévision de croissance pour les marchés des lettres et des envois express et colis légers qui diffèrent par région (milliards).	65

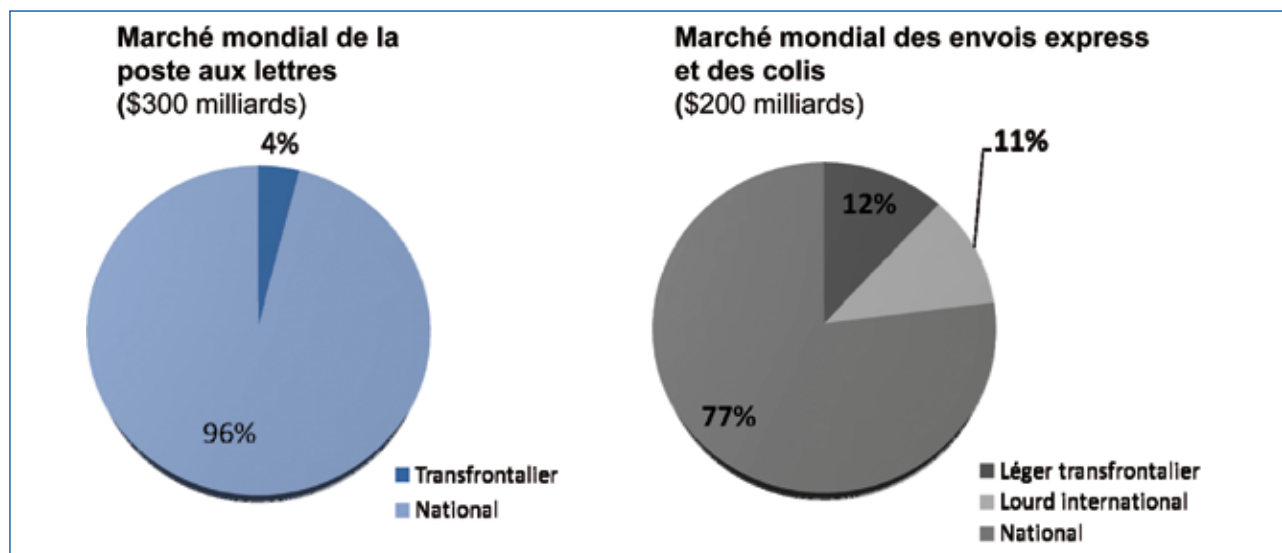
1. Résumé analytique

Les prestataires de services postaux se voient confier des messages, des marchandises et de l'argent depuis des centaines d'années. Ils peuvent atteindre pratiquement tous les foyers et toutes les entreprises dans le monde. Ils sont partout et sont profondément enracinés dans chaque communauté. Ils sont le moteur d'une activité qui génère près de deux mille milliards de dollars US au niveau mondial et qui représente quelque vingt millions d'emplois. Pourtant, ils sont aujourd'hui confrontés à de nombreux défis, d'une part en raison de la technologie numérique, qui concurrence l'envoi de courrier sur papier et d'objets matériels, et d'autre part du fait que les économies sont en recul dans le monde entier, ce qui assèche leurs principales sources de revenus. Les opérateurs postaux comprennent qu'ils doivent se transformer pour pouvoir s'adapter aux changements constants de comportement de leurs clients vis-à-vis des méthodes de

communication et de transport. Sous l'égide de l'Union postale universelle (UPU), un appel a été lancé pour tenter d'orienter l'avenir dans un sens positif et d'offrir au secteur postal de nouvelles croissances de volumes et une stabilité financière – en somme, le succès.

Le Bureau international (BI) de l'UPU a ainsi financé la présente étude de marché et ses analyses pour collecter des renseignements et se procurer des éléments d'explication et d'orientation afin d'appuyer et de faciliter l'élaboration de stratégies et de plans d'action au sein de l'organisation. La figure 1 illustre la part du courrier et des colis légers internationaux dans le marché mondial de la distribution postale, qui représente au total quelque 500 milliards de dollars US. Bien que la présente étude soit surtout axée sur les services postaux transfrontaliers, nous avons aussi examiné l'incidence possible des facteurs de la demande nationale sur le trafic international.

Figure 1: Le marché transfrontalier par rapport au marché total de la poste aux lettres et des colis.



Source: analyse de la société Adrenale.

Le marché des envois internationaux légers est soumis à une forte concurrence mais il est relativement concentré. La pénétration de ce marché par des acteurs autres que les opérateurs postaux nationaux désignés (OD ou OPD) est supérieure à celle du marché des envois nationaux, et elle continue d'augmenter. Les OD ont vu leurs parts de marché diminuer en termes de volumes au cours de la décennie passée (1998–2008) quel que soit le segment: cette part est passée de 93% à 85% pour la poste aux lettres et de 30% à 26% pour les services d'envois express et de colis. En termes de revenus, la poste aux lettres est passée de 93% à 85% et les envois express et les colis sont passés de 19% à 16%.

Le marché transfrontalier étant de facto déréglementé et soumis à très forte concurrence, avec une participation marquée du secteur privé, d'opérateurs publics étrangers et d'intermédiaires, les flux de courrier international léger se situent souvent en dehors du cadre réglementé par

l'UPU. Pendant des années, les acteurs du marché ont exploité les différences structurelles et les écarts de prix pour pratiquer des arbitrages. Malgré la concurrence sur ce marché, on a vu apparaître une coopération entre certains acteurs, y compris d'anciens rivaux, sous des formes très variées de partenariat ou de coentreprise. Les prestataires de services ont ainsi été encouragés à travailler dans le cadre d'arrangements bilatéraux ou multilatéraux qui contournaient les systèmes mis en place par l'UPU pour rémunérer les échanges internationaux de courrier, d'envois plats, de paquets, de colis et d'envois express.

Evolutions régionales

Les résultats commerciaux des opérateurs varient généralement d'une région à l'autre, voire au sein d'une même région, selon les différentes conditions et autres dynamiques du courrier transfrontalier, des envois légers et des envois express dans le monde. Les marchés les plus impor-

tants en termes de revenus et de ventes de services transfrontaliers postaux et express se trouvent en Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Asie-Pacifique, avec un niveau respectif de 1,5 milliard d'envois (22% du marché mondial), 3,2 milliards d'envois (48%) et 0,8 milliard (8%). Au cours de la dernière décennie, d'autres opérateurs non désignés se sont développés dans toutes les régions à un taux annuel composé très supérieur à celui des opérateurs nationaux désignés en termes de volumes et de revenus (entre 3% et 6% pour les deux critères). Ils ont en revanche enregistré une baisse des revenus réels et une croissance plus modérée des volumes dans le domaine des envois express et des colis. En conséquence, les parts de marché des opérateurs désignés ont fortement diminué (entre -6% et -34% en termes de revenus, et entre -5% et -27% en termes de volumes). Les plus mauvais résultats commerciaux des opérateurs désignés ont été enregistrés dans les régions en développement de l'Amérique latine, de l'Europe orientale, de l'Afrique et du Moyen-Orient.

Comparaisons de prix

Les prix moyens des services transfrontaliers de la poste aux lettres, des colis et des envois express sont restés relativement stables au cours de la décennie 1998–2008: leur taux de croissance nominal annuel composé (TCAC) a augmenté de 2,4% pour la poste aux lettres internationale, ce qui correspond à une baisse de 1,8% des prix réels des opérateurs désignés dans ce secteur (après prise en compte de l'inflation). Il semble donc que la concurrence s'intensifie sur ce marché. Sur le marché international des envois express et des colis, les opérateurs non désignés ont enregistré un TCAC nominal de 2,0% sur leur segment, ce qui correspond à une baisse de 2,2% des prix réels. Cette baisse peut s'interpréter soit comme un signe de concurrence acharnée sur ce marché, soit comme une accélération du transfert de parts de marché depuis les services haut de gamme vers des services plus bas de gamme, et depuis le segment des envois plus lourds vers celui des envois plus légers. On remarquera que les prix moyens des opérateurs désignés sont restés relativement stables par rapport à ceux des opérateurs non désignés au cours de la période: le prix relatif de la poste aux lettres internationale est resté semblable (passant d'un rapport de 1,02 en 1998 à 1,00 en 2008) tandis que la différence de prix moyen sur le segment des envois express et des colis restait proche du double (passant d'un rapport de 1,82 en 1998 à 1,77 en 2008).

En ce qui concerne les coûts ayant une incidence sur la fixation des prix, on considère que les frais terminaux jouent un rôle important dans le calcul des tarifs concernant les lettres et les petits paquets. Pour les colis, on applique le système des quotes-parts territoriales d'arrivée. L'analyse des frais appliqués aux transports internationaux montre que ceux-ci représentent une part relativement faible des tarifs internationaux des lettres et des cartes; le pays d'origine peut ainsi dégager une marge assez substantielle, ce qui incite au repostage et à l'insertion directe. A mesure que les volumes de courriers baissent et que les OD augmentent leurs prix pour préserver leurs revenus d'affranchissement, il devient de plus en plus tentant de contourner le système des frais terminaux mis en place par l'UPU, ce qui favorise l'apparition d'alliances multilatérales reposant sur des accords négociés entre les OD. Les envois plus lourds semblent sur-rémunérés dans

le système transitoire en raison de l'application du taux au kilogramme; les petits paquets coûtent donc plus cher dans les pays en développement que dans les pays industrialisés. Cette situation a une incidence néfaste directe sur le développement postal des pays concernés.

Elasticités de la demande

Les observations statistiquement importantes en matière de prix montrent que d'une manière générale, la poste aux lettres transfrontalière est plus sensible aux prix que les colis et les envois express. Cela s'explique par le fait qu'il existe d'autres modes d'expédition matérielle moins coûteux, ainsi qu'une myriade d'alternatives électroniques. En outre, le flux de courrier international change de composition: la correspondance diminue au profit du publipostage, des imprimés et des petits paquets, qui sont susceptibles de connaître des augmentations de prix. Au demeurant, dans ces domaines où ils prévoient de la croissance, les prestataires de services se font concurrence en offrant des réductions de prix et des arrangements contractuels.

Les colis plus légers, qui sont essentiellement traités par des OD, et les envois express transportés par des opérateurs non désignés ont des prix relativement peu élastiques. Pour les premiers, cette situation s'explique sans doute par l'absence de choix ou de produits de substitution de qualité, tandis que pour les derniers, il s'agit plutôt d'un pouvoir de maintenir les prix décollant du fait que les clients perçoivent un service défini et intégré qui se différencie clairement des services d'envois express des OD. En revanche, les clients de l'EMS, contrairement aux clients des services de distribution garantie en 24 heures, sont extrêmement sensibles aux prix. Le produit EMS a probablement une forte élasticité de prix du fait que les clients ayant recours à un OD cherchent généralement un service de qualité plus élevée que le service de base utilisé auparavant.

L'importance, sur le plan analytique, d'autres variables économiques et démographiques montre que les exportations internationales constituent un facteur d'influence essentiel sur l'évolution des services de lettres, de colis et d'envois express sortants. L'incidence la plus marquée des échanges commerciaux est observée sur les volumes des envois express, dont les expéditions transfrontalières augmentent de près de 3% chaque fois que la valeur des exportations augmente de 10%. La demande de lettres et de colis internationaux est légèrement moins corrélée avec les échanges commerciaux: la même augmentation de 10% des exportations entraîne une croissance de 1% et de 2%, respectivement, pour le courrier et les paquets. Les statistiques ont aussi mis en évidence d'autres relations; elles ont par exemple montré que le niveau de substitution par les produits électroniques était relativement faible. Ainsi, une augmentation de 10% des connexions à l'Internet entraîne une baisse de 0,3% du volume du courrier international; par ailleurs, le commerce électronique a une incidence positive, quoique modeste, car une augmentation de 10% des connexions à l'Internet génère un accroissement de 0,4% des volumes de paquets internationaux.

Préférences des clients

Les clients restent plus favorables au publipostage qu'aux autres produits. Beaucoup d'entre eux préfèrent recevoir des publipostages plutôt que d'être démarchés par télé-

phone, courriel ou SMS. Les dépenses en publipostage transfrontalier ont diminué moins fortement que celles des lettres de correspondance et de transaction; elles ont d'ailleurs moins baissé que ne l'avaient prédit certains oiseaux de mauvais augure. Les volumes de courrier transfrontalier ne devraient donc se redresser que si le courrier publicitaire relance la demande.

Au demeurant, avant le recul dû à la récession, de nombreux opérateurs, notamment postaux, avaient fait croître les volumes d'envois de paquets, qu'il s'agisse de leurs services de base ou de leurs offres haut de gamme, grâce à leurs services novateurs d'information à valeur ajoutée. Ces opérateurs ont largement profité du commerce de détail sur l'Internet et du fait que les clients préféraient des services abordables et à délai garanti en matière d'envois express et de colis. Le prix et la valeur (c'est-à-dire le meilleur service possible pour le prix facturé) sont les deux principaux éléments différenciateurs sur les segments des envois express et des colis.

Perspectives de croissance

Trois scénarios ont été envisagés pour encadrer les évolutions possibles de la demande de services de courrier et d'envois express et de colis, depuis une croissance optimiste jusqu'au cas de figure pessimiste. La gamme des scénarios plausibles pour l'évolution de la demande de services postaux au cours des cinq prochaines années tient notamment compte des éléments suivants:

- les diverses compositions possibles des volumes sur chaque segment, selon la forme que prendra la reprise économique dans le monde;
- les mesures postales nécessaires pour commercialiser de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins des consommateurs, voire qui aillent au-delà; et
- les modifications de l'environnement instauré par l'UPU en termes de réglementation et de fixation des

prix qui permettent aux opérateurs de mener des stratégies de croissance en prenant plus de liberté dans le domaine commercial pour pouvoir gérer l'innovation, contrôler les coûts et proposer des fonctionnalités à haute valeur ajoutée qui soient utiles à leurs clients.

De véritables occasions commerciales s'offrent aux opérateurs postaux à mesure que les économies de la planète se rétablissent et retrouvent la prospérité. Les volumes et les revenus totaux des marchés de la lettre, des envois express et des colis pourraient renouer avec la croissance et les OD pourraient reprendre les parts de marché perdues si les services très demandés de publipostage transfrontaliers et de paquets normaux étaient lancés sous l'égide de l'UPU. Ainsi, selon le scénario optimiste, le marché global de la lettre présenterait un potentiel de croissance d'environ 3% par an, et le volume de courrier LC/AO des OD retrouverait son niveau de 2003, qui était de 90%, ce qui représenterait une progression de 1% par an par rapport au niveau de 2008, qui était d'environ 85%. Sur le marché des envois express et des colis, la demande totale retrouverait une croissance à deux chiffres pour atteindre 600 millions d'expéditions d'ici 2013, essentiellement sur le segment des paquets transfrontaliers envoyés en différé par des entreprises aux prix les plus bas. De plus, les OD pourraient s'appuyer sur la croissance internationale du segment des PME et gagner des parts sur le marché des envois express et des colis, ce qui leur permettrait de faire progresser légèrement leur part actuelle du volume des paquets légers, qui est actuellement d'environ 25%. En résumé, le présent travail de recherche et d'analyse nous permet de conclure que les opérateurs postaux et les autres acteurs ont les moyens, s'ils sont guidés et inspirés par l'UPU, de saisir les chances qui s'offrent à eux et de parvenir à réaliser le scénario optimiste d'un retour à une croissance annuelle des volumes de 1% à 4%.

2. Contexte

Le Bureau international de l'Union postale universelle (UPU) a financé les présents travaux de recherche, qui découlent essentiellement d'une résolution du Congrès de l'UPU concernant «les travaux à venir sur l'élaboration d'un plan d'action pour la poste aux lettres». Ces travaux font également suite à une autre résolution du Congrès de l'UPU concernant «les travaux à venir sur les systèmes de rémunération des envois de la poste aux lettres échangés entre des opérateurs désignés de pays membres de l'UPU».

En outre, le Conseil d'exploitation postale (CEP) a décidé d'étendre le périmètre des recherches aux services de colis légers et d'envois express.

Ces travaux de recherche et d'analyse sont nécessaires pour élaborer des stratégies, des plans et des initiatives destinés à transformer et moderniser les systèmes et les pratiques actuels en matière d'échange du courrier transfrontalier, ainsi que les services d'envois express et de colis qui constituent un élément essentiel des résultats financiers des opérateurs postaux.

Dans le contexte actuel de bouleversement du secteur postal, les responsables et les cadres de l'UPU et des postes recherchent des analyses et des éléments d'explication pour déterminer et exploiter les possibilités d'améliorer l'efficacité du système de l'UPU. On assiste dès lors à de nouvelles demandes de stratégies et de plans de transformation hors du commun qui garantissent des prestations de services en temps voulu à des niveaux de qualité exceptionnels et une rémunération équitable des participants de la chaîne de valeur expéditrice et réceptrice. Ces stratégies devraient aussi permettre d'encourager l'amélioration permanente des opérations et des infrastructures ainsi que la mise en place de services et de procédures de gestion novateurs, et d'améliorer de façon notable les résultats opérationnels des envois internationaux de lettres et de colis aux différents niveaux de service.

Dans une économie mondiale de plus en plus dépendante de l'information et toujours plus concurrentielle, les opérateurs postaux comprennent qu'ils doivent moderniser leurs processus et leurs pratiques, améliorer leurs résultats financiers, repenser leurs stratégies de coopération (coopération et compétition), faire croître leurs revenus et étendre leurs infrastructures de traitement et leurs systèmes d'information, ainsi que leurs services reposant sur des technologies de pointe. Ces tâches sont des conditions préalables indispensables pour favoriser la croissance des volumes et des revenus, et pour mieux s'adapter à l'économie et aux marchés.

2.1 Données et sources

Dans ce rapport, nous avons adopté une démarche empirique fondée sur des données réelles ou sur des estimations. A cette fin, nous avons constitué une base de données détaillée. Elle contient l'historique des volumes d'échanges transfrontaliers et de revenus par catégorie de produits (par exemple les lettres, les colis ou les envois express) ainsi que d'autres renseignements pertinents sur les pays et le secteur postal (par exemple le PIB, les échanges commerciaux, les migrations, les foyers, la population). Les volumes gérés par les opérateurs non désignés sont déterminés en fonction de rapports établis pour chaque pays par des autorités de régulation et des auditeurs publics, des autorités postales, ou encore des associations et des organismes de recherche, etc. Pour constituer cette base de données, nous avons examiné en détail les données et les tendances relatives aux courriers et aux paquets et nous avons étudié les analyses et les avis de différentes parties prenantes du secteur postal et de divers participants du marché. Nos principales sources comprenaient aussi les données publiées par les opérateurs postaux désignés, en particulier des rapports annuels, des publications, des études, des exposés publics et des demandes en matière de réglementation. En outre, nous avons examiné des rapports et des études rédigés par des autorités de régulation, des pouvoirs publics, des universitaires, des spécialistes de certains secteurs, des chercheurs, des analystes financiers et des consultants. Pour les données concernant les marchés, les sociétés de messagerie privées et d'autres acteurs, les sources d'information provenaient aussi de sociétés de recherche qui conservent la trace des flux, notamment Boeing et Colography, ainsi que d'organismes de conférences et d'expositions comme Triangle ou la société Courier and Parcel Logistics Expo, ou encore d'associations qui conservent les informations relatives aux besoins et aux préoccupations de leurs membres.

Le périmètre géographique choisi pour la présente étude était pertinent car il a permis de parvenir à d'importantes observations et conclusions à propos des marchés suivants: Amérique du Nord et Caraïbes; Amérique latine (Amériques centrale et du Sud); Europe; Europe orientale; Afrique; et Asie Pacifique. La recherche a également porté sur un petit nombre de pays ayant des volumes plus réduits qui ont été regroupés pour permettre de mieux comprendre l'évolution des pays en développement ayant des trafics et des revenus postaux plus faibles.

La première étape pour modéliser la demande de différents produits et services postaux internationaux consistait à choisir des pays qui soient représentatifs des régions

¹ Cette base de données (2009) a été construite dans un tableur; elle contient onze années de données allant de 1998 à 2008.

² Dans l'ensemble du présent document, nous appellerons «opérateurs désignés nationaux» ou OD les postes désignées ou compétentes. Ces organismes sont aussi souvent appelés «prestataires du service universel», «postes publiques», «opérateurs postaux désignés» ou «administrations postales» dans d'autres documents. L'appellation que nous avons choisie ne fait délibérément aucune distinction entre des postes publiques ou privées, ou des postes fonctionnant essentiellement selon des principes commerciaux.

³ Les volumes de courriers officiellement déclarés par les postes ne sont pas toujours précis ou complets. De fait, les données communiquées aux institutions (par exemple à l'UPU ou l'IPC) dans le cadre des enquêtes menées par ces dernières ne sont pas nécessairement transmises de manière exacte ou exhaustive. En outre, les données postales ne tiennent pas compte d'autres acteurs du marché, et il n'est pas certain que les postes soient disposées à révéler les parts de marché qu'elles ont perdu au profit de leurs concurrentes. Enfin, certaines postes évaluent leurs volumes en divisant leurs revenus par leurs prix officiels, ce qui ne tient pas compte des réductions accordées aux expéditeurs et entraîne donc une sous-évaluation des résultats.

étudiées et qui contribuent pour une large mesure aux volumes de courriers transfrontaliers. Non seulement les pays que nous avons choisis représentent environ 80% de l'ensemble des activités postales internationales sur les segments de marché et dans les secteurs visés par notre étude, mais ils sont suffisamment diversifiés pour représenter différentes tailles de pays (population, superficie) et différentes cultures et démographies. Les pays choisis dans chacune des régions visées sont les suivants:

- Amérique du Nord et Caraïbes: Bahamas, Barbade, Canada, Etats-Unis.
- Amérique latine: Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique.
- Europe occidentale: Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suède, Suisse.
- Asie-Pacifique: Australie, Chine, Corée, Inde, Japon, Singapour. Les Philippines et la Nouvelle-Zélande ont également été prises en compte pour examiner les effets des consortiums régionaux. Nous avons couvert plus de pays dans cette région que dans les autres en raison des changements profonds intervenus dans la dynamique de leurs marchés et de l'intensité de la concurrence.
- Europe orientale: Hongrie, Pologne, République tchèque, Russie.
- Afrique et Moyen-Orient: Afrique du Sud, Arabie saoudite, Côte-d'Ivoire, Egypte, Emirats Arabes Unis (EAU), Ghana, Maroc, Tunisie.
- Un groupe de pays ayant des volumes transfrontaliers plus faibles: ces pays ont été examinés ensemble pour comprendre comment la demande de services de lettres et de paquets évolue dans les pays en développement ayant des volumes moins importants.

2.2 Définitions

Le marché s'entend des entreprises qui participent aux activités concrètes de transport, d'acheminement et de distribution des courriers et cartes transfrontaliers légers (moins de deux kilogrammes) ainsi que de tous les autres courriers (par exemple les journaux et les envois plats), les envois express et les colis. Les envois traités par des intermédiaires qui les préparent, effectuent un tri préalable et un prétraitement automatisé ou qui les combinent ou les mélangent avant de les remettre à un opérateur sont décomptés comme des envois acheminés par ces opérateurs. Lorsque l'intermédiaire ou l'utilisateur final remet les envois à un opérateur postal privé (même si cet OPP est une autre poste), ces envois et les revenus correspondants qui reviennent à l'OPP sont décomptés dans le flux concurrent. Par ailleurs, la présente étude se limite au courrier adressé et aux paquets. Le courrier international non adressé n'est pas pris en compte car les volumes de ce courrier transitant par les frontières est minuscule et ne fait l'objet ni de mesures ni de rapports.

Une définition très semblable s'applique au contexte de la coopération. Ainsi, les produits vendus au guichet de la poste mais transportés et distribués par d'autres acteurs (par exemple FedEx Global Express Guaranteed, qui est vendu par la Poste des Etats-Unis) sont décomptés au titre des flux concurrents, car FedEx perçoit la majeure partie des revenus et reverse à la Poste des Etats-Unis une rémunération couvrant les frais de vente du produit. On trouve d'autres exemples de coopération dans certaines alliances internationales d'opérateurs postaux comme Spring, European Parcels Group (EPG) et Kahala

Post Group (KPG). La distribution des volumes de courrier transfrontalier pris en charge par un réseau collaboratif d'administrations postales tel que KPG est confiée au prestataire pertinent du lieu de destination (par exemple l'Australie, la Chine, la Corée, l'Espagne, les Etats-Unis, Hong Kong, le Japon et le Royaume-Uni). Le nombre de pays participant à cette alliance ne cesse d'augmenter.

Il convient de noter que de nombreuses informations sont de source privée ou ont été communiquées à titre confidentiel par un opérateur, une autorité de régulation ou une société d'étude de marché particuliers. Même les informations provenant du Bureau international de l'UPU et d'IPC ne doivent être partagées qu'au niveau du groupe ou de la région. Nous n'avons pas mené d'étude de marché à grande échelle auprès des acteurs de base par le biais d'enquêtes de masse, ni envoyé de questionnaires en-dehors de l'enquête trimestrielle récemment effectuée par le BI auprès des principaux opérateurs publics et privés (cette enquête portait sur l'incidence de la crise économique et financière mondiale).

En revanche, nous avons mené de nombreux entretiens directs ou téléphoniques avec des opérateurs, des autorités de régulation et des clients pour vérifier les renseignements que nous avons recueillis, pour tester la qualité de nos hypothèses et pour mieux comprendre la dynamique du marché. Nos remarques à cet égard sont les suivantes:

- la plupart de nos interlocuteurs chez les acteurs de base ont peu conscience de l'intensité de la concurrence sur leurs propres marchés internationaux, ce qui s'explique surtout par le fait qu'ils consacrent toute leur attention aux reculs récents de leurs marchés nationaux; et
- les discussions sur les futurs besoins des marchés et sur l'évolution de la demande s'appuient surtout sur des avis et des prévisions qui sont rarement étayés par des faits et sont souvent exprimés à titre officieux.

2.3 Explication, origine et validation des données sur la demande

Les données de **ce** rapport sont fournies au niveau régional afin d'éviter que l'on puisse remonter à un pays particulier qui nous aurait fourni des informations à titre confidentiel.

Nous apporterons de plus amples précisions sur l'origine des données brutes et des estimations fournies dans le présent document. Toutefois, nous tenons à assurer le lecteur du fait que chaque information publiée ici est fondée sur des données brutes ou sur des estimations raisonnables.

Nous avons adopté une double démarche de collecte et de validation des données du haut vers le bas et inversement pour analyser correctement les données et les estimations.

1) La méthode allant du haut vers le bas prend en compte les calculs de la demande totale et des parts de marché communiqués par les principaux acteurs. Les intégrateurs, les opérateurs postaux étrangers et d'autres acteurs en concurrence sur un marché particulier établissent régulièrement des rapports sur l'évolution de la taille du marché et de la répartition des parts de marché dans leur région. Ils indiquent en outre les revenus, les volumes et les rendements du courrier international prioritaire.

2) Dans le processus allant du bas vers le haut, nous avons considéré que les statistiques de l'UPU constituaient la principale source de données sur la demande dans le

domaine du courrier et des colis transfrontaliers transportés par des opérateurs postaux nationaux ou désignés au niveau national. Les données de l'UPU sont parfois incomplètes mais elles s'appuient sur le mode de compilation statistique le plus cohérent sur plusieurs années. Nous nous sommes aussi abondamment servis de la recherche et des analyses du BI. Quant aux informations sur les parts de marché et les volumes transportés par d'autres opérateurs, nous les avons trouvées dans des analyses publiées périodiquement par les autorités de régulation et les opérateurs postaux (par exemple des comparatifs effectués par DPWN-DHL, CPC, USPS, La Poste, Spring et d'autres), des associations (comme IPC, DMA, EMA FEDMA, ou les groupes d'action du secteur de l'expédition), les intégrateurs (par exemple FedEx ou UPS), les sociétés d'étude de marché (comme MRU, Colography, Triangle) et les analystes financiers (par exemple Morgan Stanley). Nous avons complété ces données par nos propres recherches et analyses, que nous menons depuis des années.

3) Les principaux calculs que nous effectuons pour évaluer la demande sont notamment les suivants:

- évaluer une croissance ou des facteurs de lissage pour compléter les données correspondant aux années (1998 à 2008) pour lesquelles il n'a pas été possible de trouver des informations;
- utiliser les résultats des enquêtes du BI et les variables de remplacement au niveau régional ou mondial pour les pays où il est difficile de trouver des données sur les produits concurrents;
- projeter sur le marché international des informations concernant les marchés nationaux. Il arrive que certaines informations, par exemple les services de distribution des envois express et des colis par les intégrateurs, en fonction du poids, ne soient pas disponibles au niveau transfrontalier. Nous procédons alors à une estimation en limitant nos données au segment le plus

léger en fonction de la répartition des courriers par poids. Si cette répartition n'est pas publiée pour les paquets transfrontaliers, nous utilisons un mélange de données relatives au marché national.

4) L'autre type d'informations reposant sur des similitudes corrigées selon les proportions requises a trait aux revenus transfrontaliers générés par les opérateurs désignés et les autres opérateurs sur chaque marché. Les revenus totaux sont évalués en fonction du prix moyen de chaque article dans les différents segments, tel qu'indiqué dans le rapport annuel des opérateurs, les tableaux de tarifs et les comparatifs du BI. Si les prix de la poste aux lettres internationale ne sont pas disponibles ou qu'ils diffèrent considérablement selon le poids et les régions de destination, on applique un taux équivalent au double du taux de la poste aux lettres nationale pour les courriers pesés. La base de données ainsi obtenue contient une série de données complètes portant sur plusieurs années et concernant des pays qui représentent près de 90% du volume international mondial. Elle couvre les trois segments de marché visés par l'étude: les lettres, les envois express et les colis. D'une manière générale, les séries chronologiques de données permettent de conclure que les volumes du courrier international sortant sont extrêmement variables pour presque tous les pays, notamment dans les régions en développement et les économies émergentes. La nature aléatoire des volumes internationaux, notamment en ce qui concerne la poste aux lettres, qui peut augmenter ou diminuer fortement d'une année à l'autre, nous a incités à lisser les données afin de réduire les effets des variations dans la collecte des données.

Il est primordial de souligner que les chiffres présentés dans ce rapport représentent des données agrégées pour les 40 pays choisis; néanmoins, ils sont sans doute représentatifs de 85% à 90% environ des volumes et des revenus totaux issus des envois postaux légers dans le monde.

⁴ Ces acronymes ont le sens suivant: CPC – Canada Post Corporation, DPWN-DHL – Deutsche Post World Net et DHL, IPC – International Post Corporation, DMA – Direct Marketing Associations, EMA – Envelope Mailers Associations, FEDMA – Federation of European Mailers, MRU – Manner-Romberg – m-r-u.de.

⁵ Ce niveau deux fois supérieur au taux national a été calculé à partir d'une analyse comparative du taux national et international appliqué par les membres de l'UPU aux courriers pesés. Cette analyse a été effectuée par le BI et présentée dans un tableau en 2008: Country_Classification_Terminal_Dues.XLS.

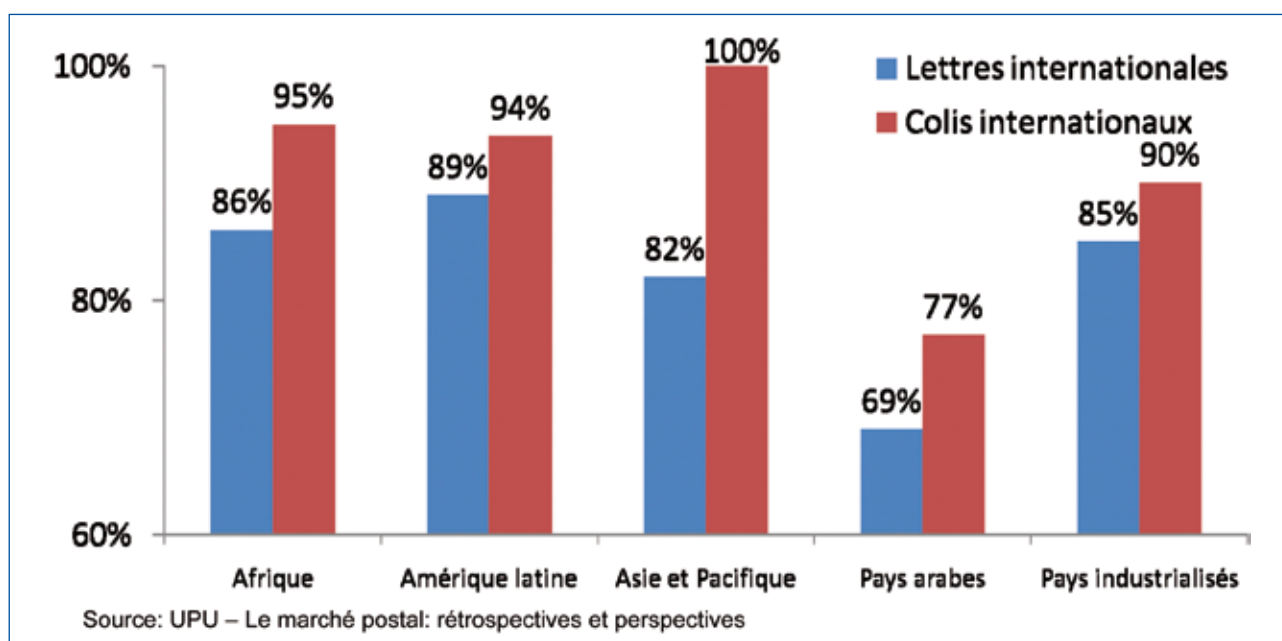
3. Evolution du marché transfrontalier

On trouvera ci-après une comparaison des marchés internationaux à plusieurs niveaux de détail et pour différentes compositions de courrier. Au niveau des applications du courrier, nous distinguons la poste aux lettres, qui comprend la correspondance et les transactions, le publipostage (publicité par courrier) et les envois plats (par exemple les journaux ou les publications), ainsi que les services express et les paquets légers. Outre les produits du courrier, nous distinguons, chaque fois que possible, les flux prioritaires et haut de gamme (généralement les envois par avion), et les flux économiques, ordinaires ou différés (généralement les envois par voie de surface ou le courrier de surface transporté par voie aérienne).

Le contexte de la concurrence internationale est encore plus difficile à étudier et à analyser. La vaste enquête menée par l'UPU auprès de ses membres a montré que les opérateurs faisant concurrence aux OD sont présents dans la plupart des pays (figure 2).

Par ailleurs, les tendances internationales – notamment lorsque les données sont collectées régulièrement – ont été analysées au travers de différents prismes. Nous avons examiné en particulier les paires expéditeur-destinataire (par exemple les envois émanant d'entreprises ou de foyers privés), les flux origine-destination (par exemple les régions d'envoi et de réception), les secteurs industriels et les données démographiques sur les entreprises expéditrices (la taille, la génération, le revenu et les moyens technologiques). Nous avons aussi étudié les publications analysant les causes de la baisse des volumes ou des taux de croissance, et nous nous sommes efforcés de vérifier si les données corroboraient ces explications. Nous avons de plus collecté des informations de même nature, quoique moins spécifiques, sur les opérateurs concurrents et sur d'autres opérateurs au niveau de chaque pays.

Figure 2: Proportion de pays connaissant une concurrence transfrontalière – Par segment de marché et région.



Les publications disponibles sur les tendances et la dynamique internationales ont également été examinées avec un regard critique, et ces informations ont été recoupées grâce à des entrevues avec des organismes choisis. L'état des connaissances a été mis à jour, ce qui a fourni l'occasion d'étudier les conclusions auxquelles les spécialistes de stratégie postale et industrielle étaient précédemment parvenus. Ces analyses se concentraient surtout sur les pays pour lesquels les postes et les associations postales disposaient de renseignements documentés en matière de concurrence, de démographie et d'économie dans le

secteur postal. Au demeurant, les renseignements devaient être suffisamment détaillés et porter sur une période suffisamment longue pour permettre de définir une dynamique et de suivre l'évolution des tendances transfrontalières et des besoins des clients à un niveau très fin.

On trouvera dans la figure 3 ci-après un exemple de données portant sur trois années différentes. Ces données ont été collectées au niveau des pays pour préparer l'analyse statistique.

Figure 3: Exemple de statistiques sur trois années concernant le marché des envois légers sortants dans un pays industrialisé.

Demande	Millions	1998	2003	2008
Revenus	Total (OD)	\$ 1'280	\$ 1'642	\$ 2'072
	Lettres (OD)	\$ 952	\$ 1'283	\$ 1'460
	Envois express et colis (OD)	\$ 329	\$ 359	\$ 612
Volume	Lettres, mark.direct, périodiques	644,4	786,8	811,2
	Envois express et colis	11,9	13,2	21,4
Revenus	Total (autres prestataires)	\$ 4'237	\$ 6'035	\$ 8'614
	Lettres (autres prestataires)	\$ 66	\$ 158	\$ 332
	Env. expr. et colis (aut. prest.)	\$ 4'171	\$ 5'877	\$ 8'282
Volume	Lettres, mark.direct, périodiques	46,8	102,0	194,1
	Envois express et colis	86,7	110,6	141,2
Données économiques, démographiques et sociales		1998	2003	2008
	PIB (par. pouv. achat) \$ par hab.	31'487	35'820	45'618
	Exportations \$ par habitant	2'056	2'366	3'752
	Migration nette / 1000 habitants	4	4	3
	Population sous seuil pauvreté	13%	13%	12%
	Taux d'inflation	2%	2%	3%
	Téléphones mobiles par foyer	0,42	0,63	2,04
	Utilisateurs d'Internet par foyer	1,02	1,51	1,82
	Taux d'alphabétisation	97%	97%	99%

Source: Base de données principale d'Adrenale.

3.1 Structure du marché

Une déréglementation intervient de facto depuis quelques temps dans le domaine du courrier LC/AO ainsi que des services express et des colis transfrontaliers. En effet, les opérateurs postaux désignés et les Etats n'ont pas eu la volonté ou la capacité de lutter efficacement contre les atteintes à la réglementation et de combler les lacunes permettant le repostage et la différenciation des prix. Les intégrateurs, les transitaires et les opérateurs postaux privés et non désignés, qui avaient auparavant acquis d'importants segments dans les services à haute valeur ajoutée ou haut de gamme, mènent à présent une concurrence acharnée dans le domaine des courriers légers et des services de colis.

Le secteur du courrier transfrontalier est aussi en train de changer de structure: les limites entre les opérateurs privés, semi-privés et publics deviennent incertaines. Les fusions et alliances stratégiques entre des sociétés privées, ou entre des opérateurs étrangers, internationaux et nationaux, ou encore entre des opérateurs privés, publics et désignés sont devenues courantes sur ce marché très étendu et lucratif. TNT et DPWN-DHL offrent des exemples de fusion entre des OD traditionnels et des acteurs du secteur privé. En outre, la mondialisation a poussé certains opérateurs postaux nationaux (par ex. la Poste/Geopost) à sortir de leur cœur de métier traditionnel pour se lancer dans de nouveaux services matériels, électroniques et hybrides.

La coopération contribue aussi à modifier la structure du marché. Ainsi, la croissance du service de courrier express à date garantie, qui a été stimulée par le Groupe Kahala

Posts, a systématiquement atteint un taux à deux chiffres (elle a même dépassé 40% entre 2005 et 2007 et elle est à peine revenue en-dessous des 10% au cours de la récession de 2008 et 2009). L'alliance internationale KPG, qui regroupe des OD, représente désormais plus de la moitié du trafic EMS total dans le monde. Ce produit, qui bénéficie d'une garantie et d'une fiabilité équivalentes à celles des sociétés de messagerie privées, a aidé les OD à regagner des parts de marché dans l'acheminement des colis transfrontaliers, et il a connu un succès tout particulier auprès des PME. Jack Potter, Postmaster General de l'USPS et directeur de KPG, estime que la croissance de l'EMS est due à de réelles améliorations de performance, à des prix compétitifs sans aucun coût caché et à une transparence totale de bout en bout. Selon lui, «les clients sont rassurés par le service de localisation et de suivi».

Après avoir eu recours à des sociétés de messagerie privées pendant quinze ans, le groupe français la Poste a décidé de rejoindre KPG, ce qui témoigne du potentiel à venir des projets fondés sur des coopératives. D'autres membres de l'UPU peuvent bénéficier de la dynamique de KPG, qui propose régulièrement et avec beaucoup de souplesse de nouveaux produits ou des améliorations de ses services, par exemple un transport de colis par avion que l'USPS traite comme un courrier international prioritaire. L'UPU joue un rôle majeur en permettant d'étendre les succès des alliances coopératives à d'autres régions du monde et en intégrant des réseaux opérationnels et informatiques pour assurer une distribution suivie et continue de bout en bout.

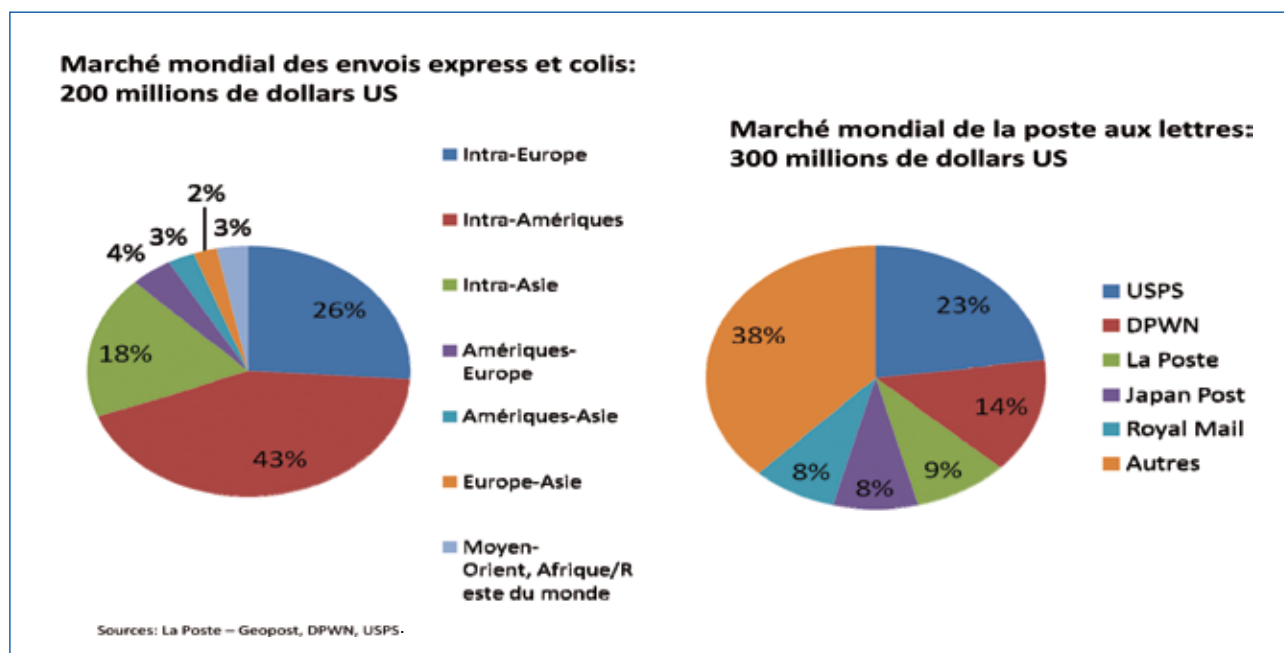
3.2 Le marché élargi

Le marché transfrontalier fait partie d'un marché plus large sur lequel la plupart des participants multinationaux ont bâti leur puissance financière et fondé leur structure de distribution internationale.

Diverses études ont été menées, notamment au cours de la décennie passée, à mesure que les acteurs de ce marché s'apprêtaient à pénétrer dans de nouvelles régions ou

à étendre leurs réseaux. On trouvera dans la figure 4 les estimations les plus récentes du marché mondial pour les services de courrier et de colis. En 2008, le marché mondial des services d'envois express et de colis et le marché de la poste aux lettres ont respectivement atteint 200 et 300 millions de dollars US. Les quatre plus grands acteurs représentent près de 60% de chacun de ces marchés.

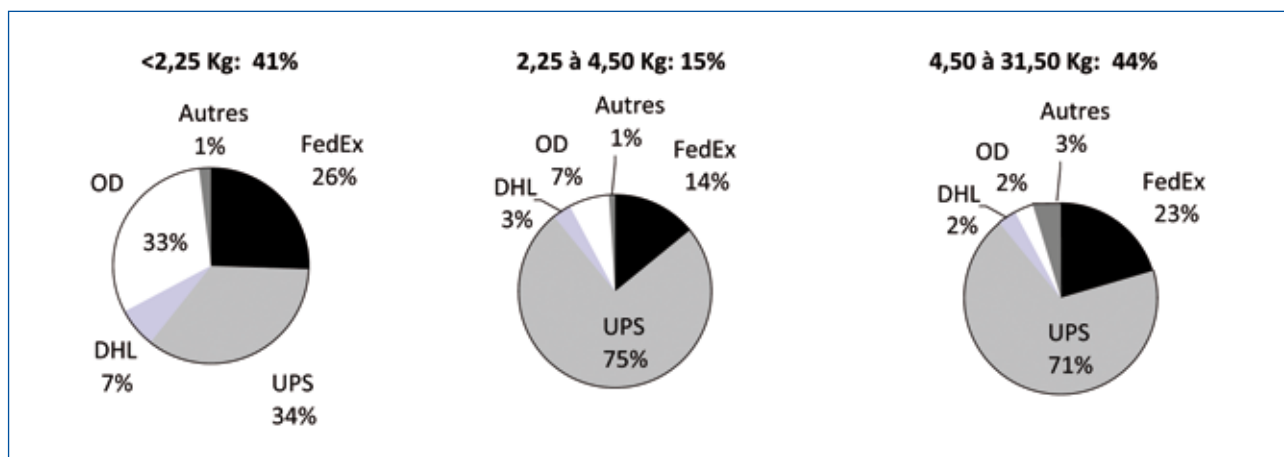
Figure 4: Marché mondial de la poste aux lettres et des envois express et colis.



En termes de volumes, le marché de la poste aux lettres a atteint 430 milliards de lettres et documents tandis que le marché des envois express et des colis a dépassé les 25 milliards d'expéditions, ce qui équivaut à un prix moyen par élément d'environ 0,7 dollar US et 8 dollars US respectivement.

Le marché mondial des envois légers, que ce soit au niveau national ou international, est plus difficile à évaluer. Les études de marché menées par plusieurs pays industrialisés permettent de connaître la répartition des colis par poids. La figure 5 montre qu'en Amérique du Nord, environ 40% des expéditions pèsent moins de deux kilogrammes. Les OD détiennent une part importante et croissante du segment des envois express et des colis légers.

Figure 5: Détail du marché des colis en Amérique du Nord par poids.



Source: Colography Group.

3.3 Taille du marché des envois internationaux légers

Le marché mondial du courrier et des colis légers transfrontaliers, toutes catégories de vitesse et de service confondues, depuis le délai de distribution ordinaire jusqu'à la distribution garantie en vingt-quatre heures, a atteint 35 milliards de dollars US en 2008 (pour 7 millions d'envois), soit environ 7% du marché total du courrier et des colis, qui était de 500 milliards de dollars US. Au cours de la décennie 1998-2008, l'ensemble de ce marché a connu un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 0,04% en termes de volume (soit une quasi-stagnation) et un taux de 5% en termes de revenus nominaux, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé réel de 0,8% après correction de l'inflation mondiale moyenne pondérée, qui était de 4,2% sur la période.

L'évolution a été inégale selon les segments du marché, la poste aux lettres transfrontalière ayant diminué à un taux

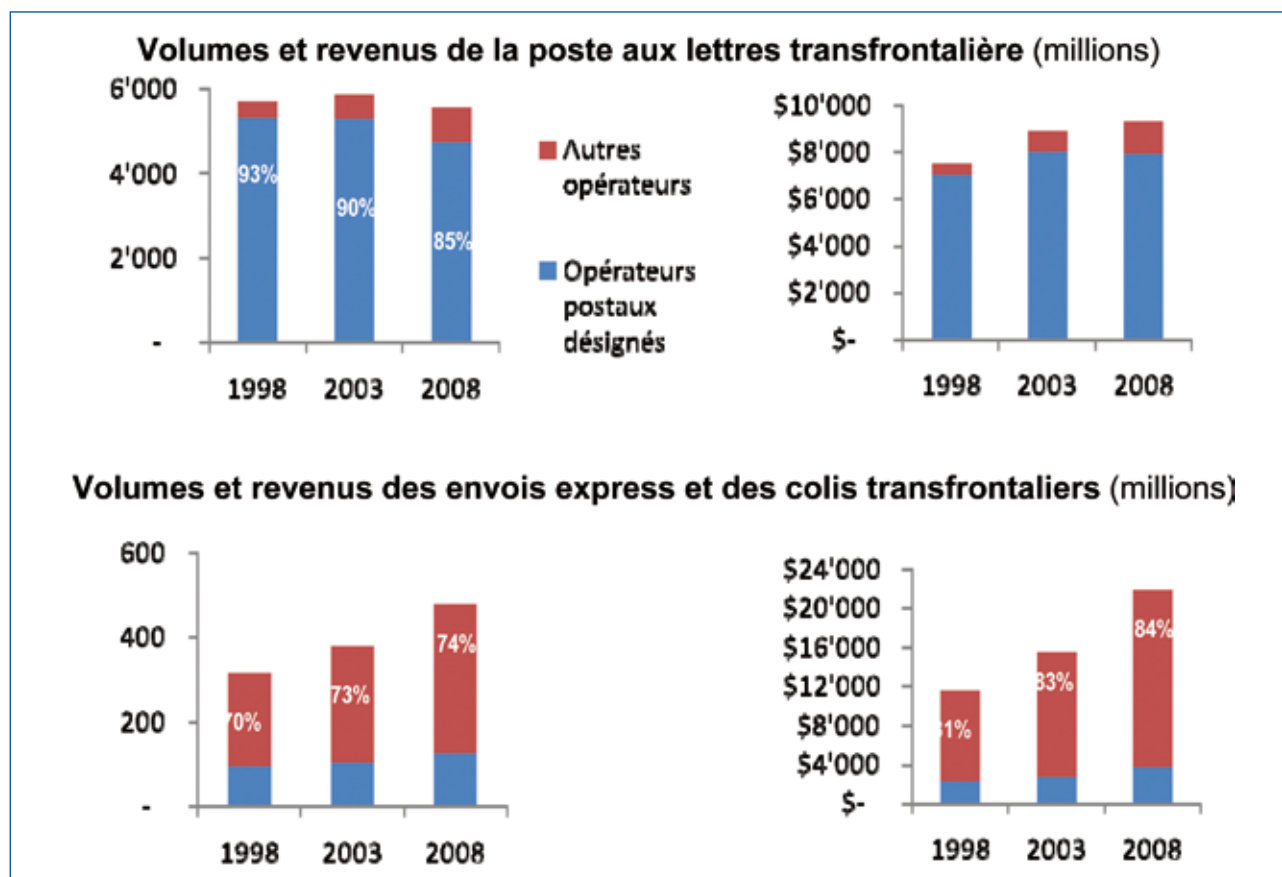
de 0,25% en termes de volumes et de 2,1% en termes de revenus réels tandis que les volumes et les revenus réels des envois express et des colis progressaient respectivement à un taux de 4,3% et 2,4%. Sur le segment de la poste aux lettres, la croissance rapide d'opérateurs concurrents n'a pas compensé la diminution des volumes transportés par les opérateurs désignés sur la plupart des marchés.

La figure 6 montre que la part des OD titulaires dans le revenu total a été ramenée à environ 37% en 2008, alors qu'elle était d'environ 48% une décennie auparavant. Cette baisse équivaut à une perte de 11 points de part de marchés sur le segment des envois légers, qui était traditionnellement la «vache à lait» du marché international pour les opérateurs postaux. La part des OD continue de diminuer à mesure que le poids des envois augmente, sauf pour quelques opérateurs qui ont lourdement investi dans des services de logistique assurés par des tiers.

Figure 6: Evolution du marché mondial des envois internationaux légers (millions).

Demande transfrontalière (millions)	1998	2003	2008
Revenus des opérateurs désignés	\$ 9'172	\$ 10'587	\$ 11'482
Lettres, documents, périodiques	\$ 6'976	\$ 7'986	\$ 7'899
Envois express et colis	\$ 2'196	\$ 2'601	\$ 3'583
Volumes des OD	5'396	5'385	4'845
Lettres, documents, périodiques	5'301	5'284	4'721
Envois express et colis	95	101	124
Autres opérateurs postaux et concurrents	1998	2003	2008
Revenus des autres opérateurs	\$ 9'771	\$ 13'800	\$ 19'541
Lettres, documents, périodiques	\$ 533	\$ 929	\$ 1'399
Envois express et colis	\$ 9'237	\$ 12'871	\$ 18'142
Volumes des autres opérateurs	619	859	1'193
Lettres, documents, périodiques	399	580	839
Envois express et colis	220	279	354
Part des OD dans les envois légers	1998	2003	2008
Revenus %	48%	43%	37%
Volumes %	90%	86%	80%

Source: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés.



Au cours de la période 1998–2008, la part des OD dans le volume transfrontalier a chuté de près de 10 points de pourcentage pour se retrouver à 80%. Cette baisse était surtout due à un recul régulier du flux de courrier LC/AO pris en charge par les opérateurs nationaux désignés. La forte augmentation de lettres et de courriers plats traités par les autres opérateurs désignés a partiellement compensé le recul du volume pris en charge par les OD. Il convient de souligner à nouveau que les chiffres présentés ici sont constitués des données agrégées des 40 pays choisis. Ils représentent probablement 85% à 90% des volumes et des revenus totaux des envois postaux légers dans le monde.

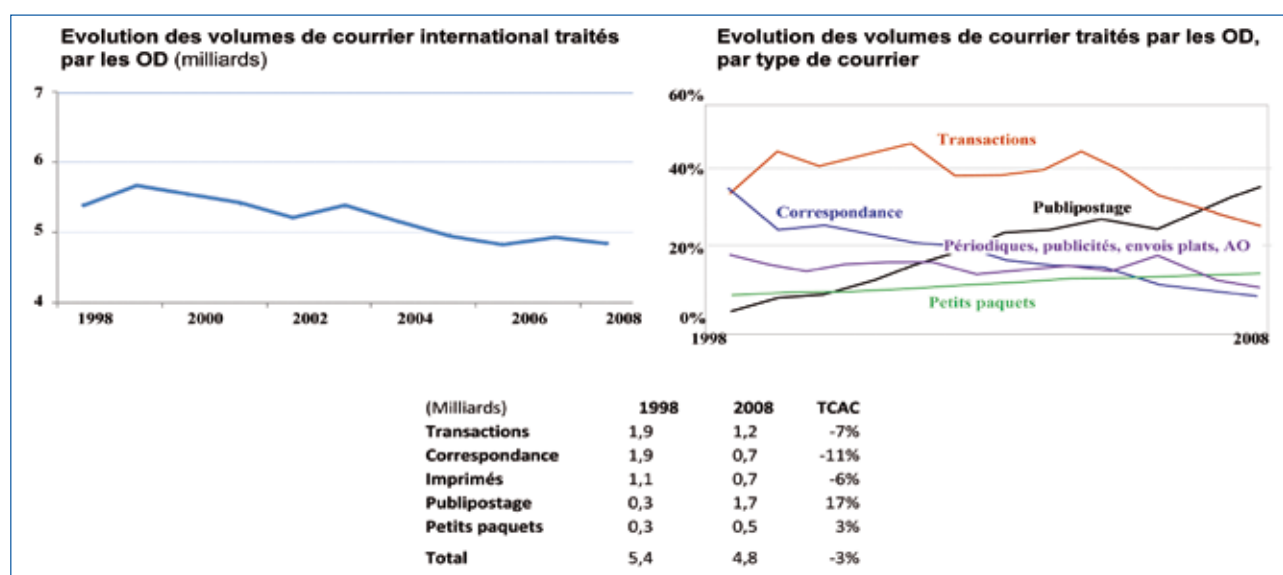
3.4 Perspectives d'évolution des services de courrier et de colis transfrontaliers

Les opérateurs postaux qui tentent de transformer leur organisation pour les élever à un niveau mondial afin de faire concurrence aux intégrateurs et à d'autres opérateurs sont confrontés à un défi: ils doivent fournir des services qui répondent aux attentes de leurs clients, voire qui vont au-delà, tout en conservant des prix abordables. Le service opérationnel d'une organisation postale moderne

soutient le but essentiel de cette dernière, qui consiste à fournir de la valeur ajoutée, en réduisant ses coûts, en améliorant ses performances et en mettant en place des produits et services internationaux aussi novateurs qu'appréciés.

Les services postaux sont également confrontés à un autre défi: il s'agit pour eux de fidéliser les clients de grande valeur, dans un contexte de libéralisation et de concurrence accrues. A mesure que la part du publipostage augmente dans les envois de courrier internationaux (figure 7), une proportion considérable du volume est expédiée par un nombre relativement faible de clients appartenant à des secteurs clés (par exemple les services financiers, les détaillants du commerce traditionnel et du commerce électronique, les organismes publics, les éditeurs et les imprimeurs, les organismes de vente par correspondance, les services publics et les entreprises de télécommunication). Ces clients peuvent tirer parti de solutions de partage du travail (par exemple le tri préalable, l'expédition directe, l'apposition préalable d'un code à barres, etc.) proposées par des OD et d'autres opérateurs dans de nombreux pays de destination.

Figure 7: Evolution des volumes du courrier transfrontalier par type de courrier.



Sources: UPU, IPC, et base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés.

L'accélération de la convergence et de la mondialisation des secteurs et des marchés a favorisé l'arrivée de nouveaux venus très puissants qui mènent une concurrence acharnée dans tous les domaines des expéditions transfrontalières. Par leur expansion vigoureuse dans un nombre croissant de secteurs et vers des applications destinées au consommateur, ces entreprises provoquent de profonds bouleversements dans les transactions commerciales et deviennent de facto des concurrents dans les activités postales traditionnelles. Cette même convergence peut d'ailleurs offrir aussi de nouvelles perspectives commerciales aux organisations postales pour développer des services novateurs. En raison de ces bouleversements, les volumes de correspondance et de transactions ont baissé de manière régulière et n'ont pas été compensés par la croissance du publipostage et des services d'envois express et de colis.

D'autres facteurs ont contribué au recul global des volumes du marché, en particulier les suivants:

- Des clients toujours plus exigeants et habitués aux programmes de fidélisation déployés dans de nombreux autres secteurs (banque, télécommunications, hébergement, commerce de détail) ont commencé à exercer des pressions en ce sens sur certains secteurs de services traditionnels comme les services postaux. Les opérateurs qui tardent à s'adapter à ce nouveau contexte risquent d'apparaître «dépasseés» et indifférents du point de vue du service au client et de l'innovation pour les produits.
- La croissance rapide des services spécialisés – par exemple les envois express ou prioritaires, les services «allégés» d'envois express et différés, les accès directs internationaux et les activités de repostage – profite surtout aux opérateurs privés et étrangers. Ceux-ci ont bénéficié de taux de croissance supérieurs à ceux de la poste aux lettres traditionnelle des OD. Cette demande a favorisé l'apparition de nouveaux entrants et d'alliances, ainsi que la prolifération et la segmen-

tation des produits, à mesure qu'un nombre croissant de clients se sont mis à exiger des services haut de gamme à des prix raisonnables, ou à s'adresser à la concurrence pour des transactions importantes quand les OD avaient des difficultés à répondre à leurs attentes.

- Le risque lié aux produits de substitution s'accroît à mesure que les produits électroniques (tels que le courriel, la télécopie, les échanges EDI, les transferts de fonds électroniques, l'Internet et les téléphones mobiles), naguère considérés comme de simples avancées technologiques, deviennent plus courants. En outre, des produits de substitution au publipostage commencent à apparaître à mesure que les entreprises remanient leurs processus pour se donner des avantages concurrentiels et éliminer les transactions internationales traditionnellement effectuées par les postes (ainsi les créances sont rationalisées, les retours sont documentés de manière électronique, les commandes sont passées par l'Internet, la banque électronique se substitue aux paiements et autres transactions, et les nombreux échanges de commerce électronique remplacent les commandes, les factures et les paiements par courrier, ainsi que les demandes de renseignements sur des produits ou services envoyées par courrier). Les commandes passées «juste à temps» par le web compensent néanmoins ces tendances négatives et ont permis de développer les colis légers, qui sont envoyés plus fréquemment.
- Les effets des migrations de la population et de la croissance démographique deviennent de plus en plus complexes. Les tendances résultant par exemple des changements de comportement des plus jeunes générations, qui deviennent adultes à l'ère des médias sociaux électroniques, ainsi que le vieillissement de la génération du baby-boom déplacent les populations vers des régions économiquement riches. Des populations mobiles font ainsi revivre des zones urbaines

⁶ Les services «allégés» d'envois express sont des services express légèrement moins avantageux que le service complet d'expédition internationale garantie en 24 heures. Ainsi, l'envoi pourrait être distribué le lendemain mais plus tard dans la journée, ou la garantie du délai pourrait être partielle et non totale. Les envois différés concernent des paquets pour lesquels un suivi est assuré mais qui sont distribués selon des normes de service moins élevées, tout en restant dans un certain intervalle de temps (ex. 3 à 5 jours).

et métropolitaines et l'on assiste au développement de foyers intergénérationnels, multiethniques et non traditionnels qui modifient les structures habituelles des flux transfrontaliers.

- D'une manière générale, les volumes du secteur de l'édition sont restés stagnants dans le meilleur des cas, et le poids par envoi a même diminué quelque peu. Martin Seidenberg, Premier Vice-Président pour le courrier mondial chez DPWN-DHL, a déclaré que son «entreprise s'attendait à ce que les opérateurs aient réellement la possibilité de devenir des partenaires sous-traitant l'ensemble des services et qu'ils puissent adopter rapidement des techniques d'impression à distance». Ces opérateurs rejoindraient ainsi de nombreuses entreprises d'édition et de marketing qui pratiquent déjà l'impression à distance et l'expédition directe.

En raison de ces évolutions, la croissance annuelle du volume traité par les opérateurs concurrents, qui était de 7% au cours de la dernière décennie, est à peine parvenue à compenser le recul constant du volume pris en charge par les OD au cours de la même période. Le volume global du marché international a donc légèrement baissé en dépit des perspectives de renouer avec une croissance accélérée.

3.5 La chaîne de valeur

A mesure que le marché évolue, la poste aux lettres internationale se détache progressivement d'une correspondance surtout envoyée par des particuliers pour adopter

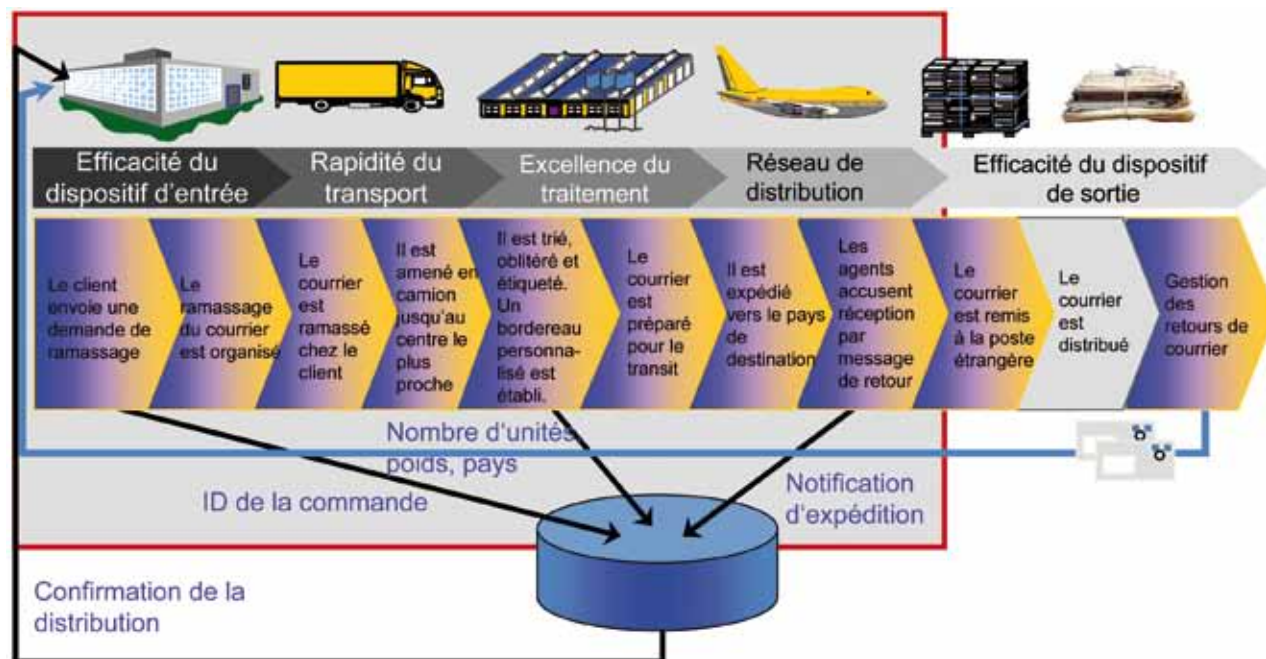
une forme plus industrialisée, comprenant du publipostage, des périodiques, des catalogues et des transactions, ainsi qu'une part croissante de courrier LC/AO. Dès lors, l'apparition du courrier planifié à l'avance (dont les éléments sont produits par des installations mécanisées) et du courrier préparé (dont les adresses sont stockées dans des bases de données, des systèmes informatisés permettant alors de procéder à un tri et une automatisation préalables, avant même la production matérielle) a commencé à modifier les processus intervenant tout au long de la chaîne de valeur du courrier transfrontalier.

La figure 8 montre comment les progrès accomplis par les acteurs du marché dans le domaine des technologies de l'information ont considérablement amélioré l'efficacité et réduit les temps de transit.

Ainsi, une technologie novatrice en matière de courrier international a été testée dans plusieurs bureaux d'échange pour modifier la manière dont les douanes traitent le courrier et les colis, améliorer leur capacité de cibler des éléments et offrir au personnel un nouvel outil pour appliquer le règlement en cas d'alerte.

Ce système, désigné par différents acronymes tels que SAMPLE (pour «Single Administrative Message for Postal Enterprises», Message administratif unique pour les entreprises postales) ou CPAS (pour «Customs Pre-Advisory System», Système d'information anticipée des douanes) permet aux contrôleurs des douanes d'employer des techniques de gestion du risque pour traiter de grands volumes de courrier.

Figure 8: Améliorer la chaîne de valeur permet de créer de la valeur ajoutée pour le client.



Source: FedEx.

SAMPLE permet de transmettre des données par voie électronique depuis l'étranger et de télécharger des informations sur un ordinateur par le biais d'un système fonctionnant par l'Internet. Les pays d'origine envoient des données en temps réel et des contrôleurs les examinent pour différencier les envois selon les risques qu'ils présentent, ce qui permet aux douanes de gérer le per-

sonnel et les ressources de manière plus efficace. L'UPU et l'Organisation mondiale des douanes (OMD) élaborent actuellement des normes internationales qui permettront de faire fonctionner n'importe où dans le monde un système d'information anticipée comme celui-ci.

A mesure que la chaîne de valeur transfrontalière évolue, de nouvelles perspectives s'ouvrent pour les prestataires

de services postaux et les opérateurs les plus entrepreneurs, tandis que d'anciens acteurs qui profitaient des complexités du processus ne parviennent plus à vendre leurs services d'intermédiaires.

La figure 9 illustre les changements radicaux intervenant dans les fondements même de la concurrence, ainsi que

la manière dont les processus se simplifient avec la réduction du nombre d'intermédiaires et d'erreurs. On assiste désormais à une rationalisation du même genre dans la chaîne de valeur du transport maritime, secteur où les volumes transitant par les ports sont considérables.

Figure 9: Rationalisation de la chaîne de services et transmission des informations.



Source: Base de données principale d'Adrenale.

La refonte des processus commerciaux tout au long de la chaîne a favorisé l'apparition de plusieurs offres nouvelles, depuis des services financiers et des crédits jusqu'à la facturation entièrement électronique en passant par toute une gamme de produits de transport et de suivi, notamment des interceptions de distribution, des services internationaux de retour et différents délais de distribution pour les marchés où les échanges sont les plus actifs. D'autres services ont aussi vu le jour comme l'établissement automatique de manifestes, le dédouanement préalable et la facturation.

L'évolution de la composition du courrier international, qui compte moins de transactions et davantage de publicité, ainsi que des envois de plus en plus lourds, fait aussi apparaître de nouveaux processus dans la chaîne de valeur de la communication postale transfrontalière; néanmoins, l'innovation semble rester limitée, notamment chez les opérateurs désignés. L'organisation actuelle du processus postal international peut même parfois – si elle n'est pas rationalisée – constituer un obstacle au développement du courrier international et des échanges de marchandises.

4. Evolutions au niveau régional

Il est rare, dans l'histoire du commerce, que la chaîne de prestations internationales et ses acteurs aient connu une telle pression. La stagnation de l'économie mondiale et la prévision d'un retour à la croissance dans les économies industrialisées et émergentes ont ouvert de réelles perspectives mais aussi lancé de véritables défis aux prestataires de la poste, du transport et de la logistique. Les problèmes de sécurité et la libéralisation des réglementations ont fortement influé sur les coûts et sur les pratiques et les processus des acteurs, forçant l'ensemble de ceux-ci à se préoccuper de questions qui dépassaient largement la tâche consistant à transporter des messages et des produits d'un point d'origine au point de destination.

Les régions de l'Asie-Pacifique, de l'Europe orientale et de l'Amérique centrale deviennent progressivement des «usines de traitement» pour le reste du monde, ce qui a fait naître des flux selon certaines routes commerciales. Par ailleurs, le développement des zones de libre-échange a contribué à dynamiser le trafic international. Les économies de l'Asie-Pacifique viennent de s'engager à poursuivre l'instauration d'une zone géante de libre-échange trans-pacifique qui couvrira 2,6 milliards de personnes pour réduire les obstacles aux échanges avec les économies de la CEAP ainsi qu'avec d'autres économies. Dans ce contexte de libéralisation et de mondialisation, les zones de libre-échange constituent les nouvelles armes de l'arsenal des Etats pour faciliter l'entrée des richesses dans leur pays. Ces armes comportent notamment les éléments suivants:

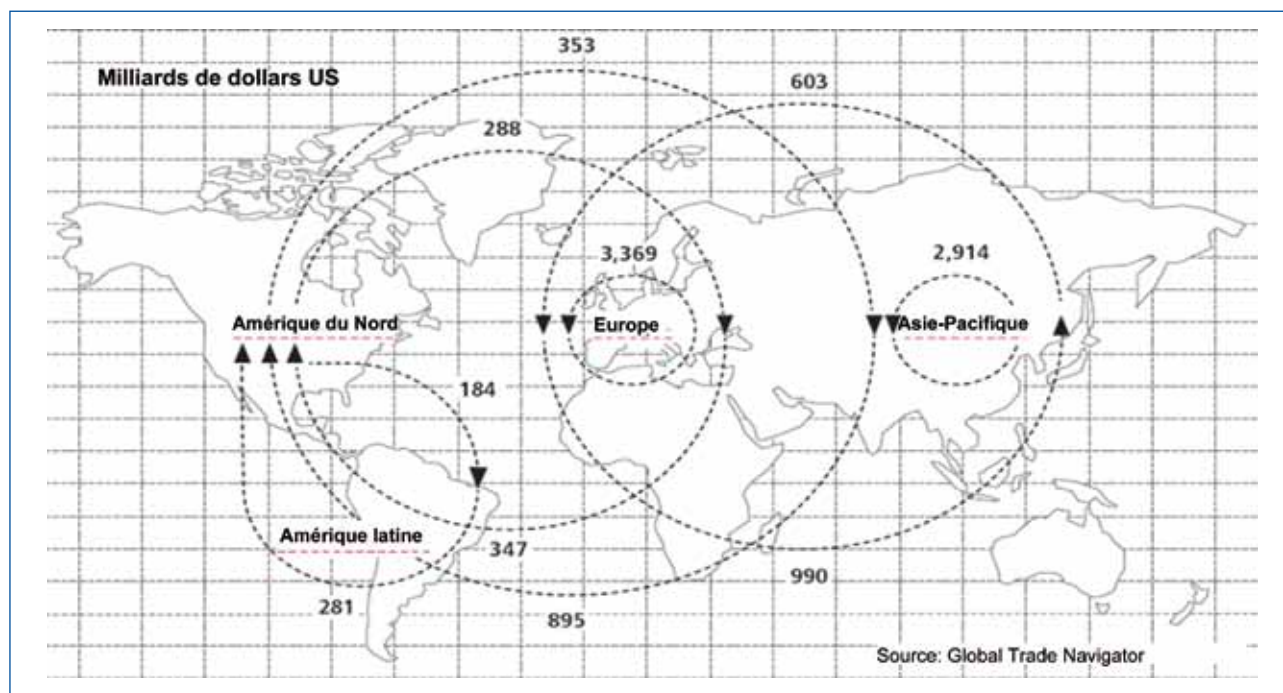
- une forte réduction ou la suppression de taxes, de droits de douanes et d'autres frais;
- un statut prévoyant un traitement préférentiel;

- une croissance des communications et des arrangements entre les succursales d'une entreprise et son siège; et
- une amélioration des infrastructures destinées aux échanges commerciaux, etc.

Ainsi, au cours de ces dernières années, les échanges commerciaux entre les Etats-Unis et les pays de l'ALEAC (Accord de libre-échange de l'Amérique centrale) ont augmenté deux fois plus vite que les échanges avec d'autres pays de cet hémisphère. De plus, la région est devenue un pôle d'attraction pour les activités de repostage. Plus généralement, le nombre de parcs industriels et logistiques et de zones de libre-échange ou d'exportation a augmenté de manière exponentielle au cours de la dernière décennie.

Le commerce électronique est devenu un élément incontournable du commerce mondial et il change de manière fondamentale les comportements dans les domaines du tri et de l'expédition. Le système mondial traverse une phase intense de remise en cause du fait que des chocs sociétaux, technologiques, environnementaux, économiques et politiques se propagent dans l'ensemble de sa structure. Outre les facteurs économiques et d'autres facteurs tels que les prix de l'énergie et des biens de consommation, la stratégie mondiale en matière de logistique subit l'influence de profondes tendances qui s'inscrivent sur le long terme, notamment la sécurité, l'écologie, la mondialisation et le commerce électronique. La figure 10 illustre les flux commerciaux, qui sont des facteurs essentiels de la croissance du courrier international, des échanges financiers et des mouvements de produits.

Figure 10: Les flux du commerce mondial.



Les principales tendances apparaissant dans le secteur de l'expédition sont notamment les suivantes:

- le recours aux liasses et aux centres de service polyvalents tend à se réduire. Le nombre d'expéditeurs qui s'appuient sur un seul prestataire pour répondre à leurs besoins de transport a diminué partout. Le recours à un seul mode de transport est également en recul;
- à mesure que les entreprises deviennent plus nombreuses que les particuliers parmi les expéditeurs de courrier transfrontalier, l'usage de modèles d'optimisation sophistiqués permettant de combiner des services haut de gamme, ordinaires et différés et de réduire les coûts devient plus fréquent;
- malgré la diminution du courrier et des colis expédiés par des particuliers, le recours à des détaillants se fait plus fréquent dans le transport international. Les intégrateurs ont mené une stratégie dynamique de déploiement des services de détail dans les principales économies avancées. Etant donné que la documentation est simplifiée, que les oblitérations et les étiquettes sont imprimées automatiquement et que les formulaires sont transmis par voie électronique, la proportion d'expéditions traitées par des points d'accès destinés aux activités de détail (par exemple des boîtes aux lettres, des centres de service, des quais appartenant à des transporteurs ou des guichets) a augmenté pour répondre à la demande de clients actifs et mobiles;
- pour la première fois en 35 ans d'existence, FedEx a indiqué qu'elle transportait plus de marchandises sous le régime ordinaire ou différé que sous les régimes des services haut de gamme du courrier express ou garanti en 24 heures. La plupart des autres transporteurs (par exemple UPS, TNT, DHL et DPD) font état d'une évolution semblable dans la mesure où les expéditeurs choisissent des services plus lents mais avec des délais garantis. Une enquête menée à l'échelle mondiale par la société Colography confirme que les entreprises ont réussi à s'opposer à des augmentations de prix qui auraient pu améliorer considérablement le rendement des opérations de leurs transporteurs. Les prestataires de services doivent donc redoubler d'efforts pour atteindre leurs objectifs de rentabilité

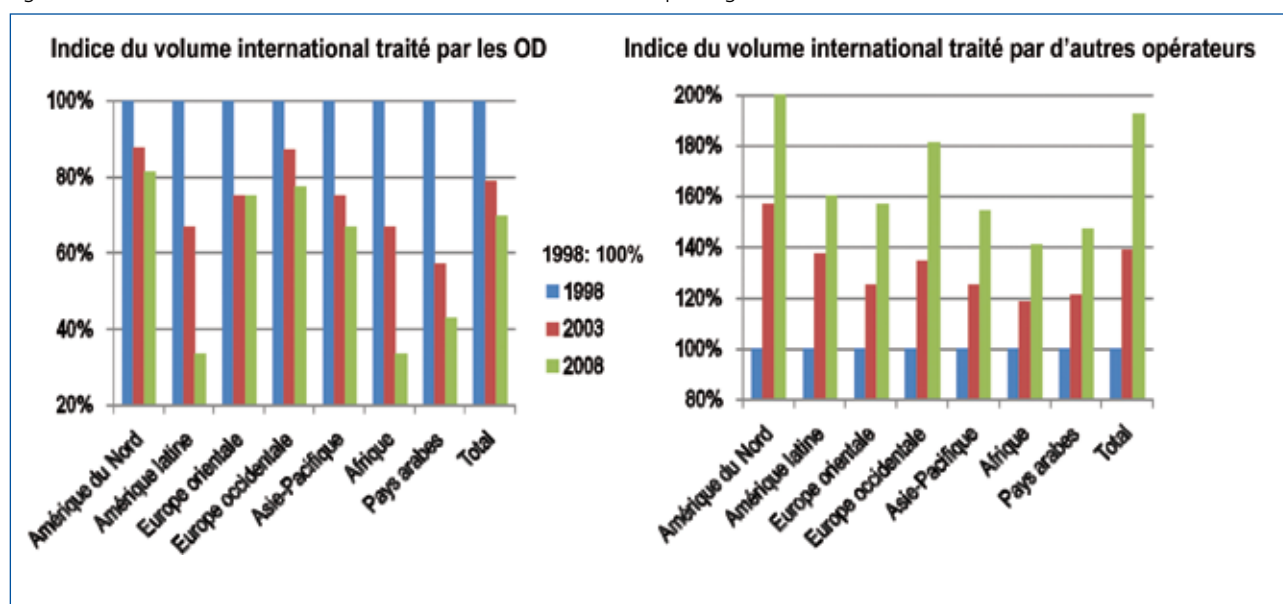
en recherchant des gains de productivité et en faisant des économies. Deux grandes tendances du marché ont des conséquences sur les prestataires de services d'envois express et de colis:

- les produits de substitution électroniques ont eu un effet néfaste sur les documents urgents. Avec la possibilité d'envoyer des fichiers par courrier électronique, par transferts en FTP avec une bande large et par d'autres technologies de téléchargement et de déchargement électroniques, l'envoi de documents en express a souffert, tant chez les transporteurs que chez les OD. Parfois, une copie papier destinée aux archives ou un exemplaire original sont envoyés après le courrier électronique par le biais de services haut de gamme moins coûteux que les services garantis en 24 heures;
- les expéditeurs de paquets tirent de plus en plus souvent parti des services express «allégés» mis en place par la plupart des prestataires pour profiter de la croissance du marché des colis expédiés entre professionnels. Ces services ont un délai garanti (généralement 2 à 3 jours) et comportent les principaux éléments (comme le suivi et le dédouanement) des services de distribution garantie en 24 heures, qui sont plus coûteux.

Ces tendances laissent entrevoir un bouleversement des stratégies de distribution des acteurs du marché. Les entreprises qui expédient des marchandises et des colis passent d'une situation de dépendance quasi-totale vis-à-vis de chaînes de prestations sur de longues distances à un modèle plus équilibré fondé sur des plateformes intermédiaires et un recours plus fréquent au transport sur de courtes distances. Elles réexaminent aussi leur dépendance excessive vis-à-vis du transport aérien, qui est très coûteux, pour tenter de réduire leurs coûts dans le nouveau contexte de stagnation économique.

Malheureusement, il semble que les OD n'aient pas réussi à profiter des diverses perspectives de croissance offertes par le marché. La figure 11 montre que le recul régional des OD en volumes annuels a représenté entre 2% et 9% au cours de la dernière décennie, et qu'il n'a été compensé que par certains marchés libéralisés ayant connu une croissance rapide (un TCAC de 8%) des volumes transportés par d'autres opérateurs postaux non désignés.

Figure 11: Evolution des indices de volume transfrontalier total et par région.



Source: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés.

Les résultats commerciaux des opérateurs varient généralement d’une région à l’autre, voire au sein d’une même région en fonction des différentes conditions et tendances du courrier mondial transfrontalier et des marchés des colis légers et des envois express.

Les marchés les plus importants en termes de revenus et de ventes pour les services postaux et express transfrontaliers se trouvent en Amérique du Nord, en Europe occidentale et en Asie-Pacifique, avec un volume respectif de 1,4 milliards d’envois (23% du marché mondial), 3,1 milliards d’envois (55%) et 0,7 milliard d’envois (7%).

Au cours de la décennie passée, d’autres opérateurs non désignés ont connu un taux de croissance annuel composé très supérieur en termes de volumes et de revenus (il se situait entre 3% et 6% pour les deux critères) à celui des opérateurs nationaux désignés, dont les revenus réels ont baissé tandis que leurs volumes d’envois express et de colis augmentaient plus lentement.

Dès lors, les parts de marché des opérateurs désignés ont diminué de manière notable dans toutes les régions, per-

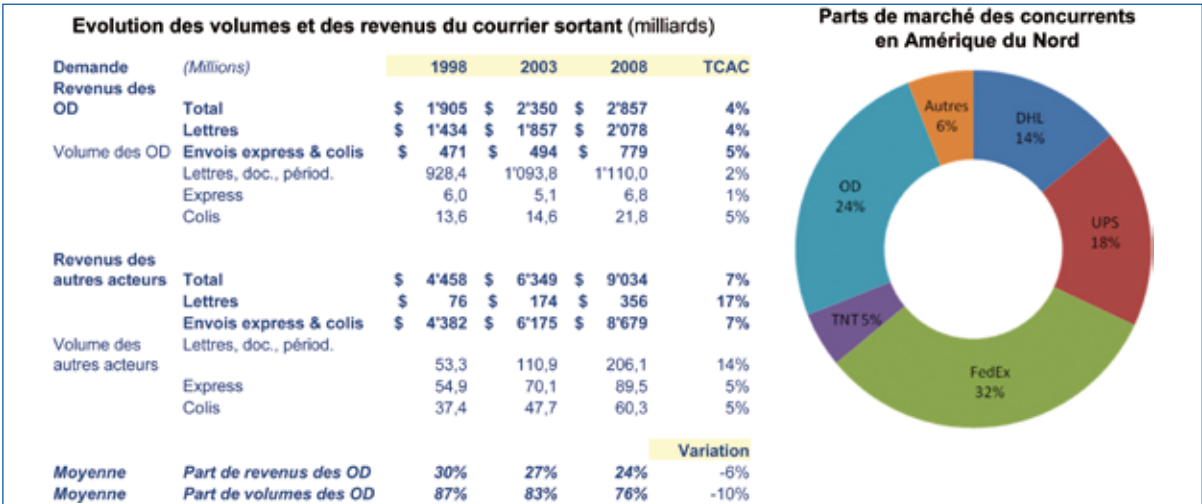
dant de 6% à 34% en termes de revenus et de 5% à 27% en termes de volumes. Les pires résultats des opérateurs désignés ont été enregistrés dans les régions en développement de l’Amérique latine, de l’Europe orientale, de l’Afrique et du Moyen-Orient.

4.1 Amérique du Nord

Le marché transfrontalier des lettres, des envois plats et des colis légers en Amérique du Nord, qui couvre les niveaux de services allant des services différés jusqu’à la livraison garantie en 24 heures, dépasse les 11 milliards de dollars US.

La figure 12 illustre la situation du marché des envois internationaux sortants du point de vue du transport du courrier, ainsi que son évolution et la manière dont il est dominé par les deux principaux transporteurs intégrés des Etats-Unis, ces derniers percevant environ la moitié des revenus.

Figure 12: Marché des envois légers internationaux sortants en Amérique du Nord.



Sources: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés, UPU, IPC, Boeing et Colography.

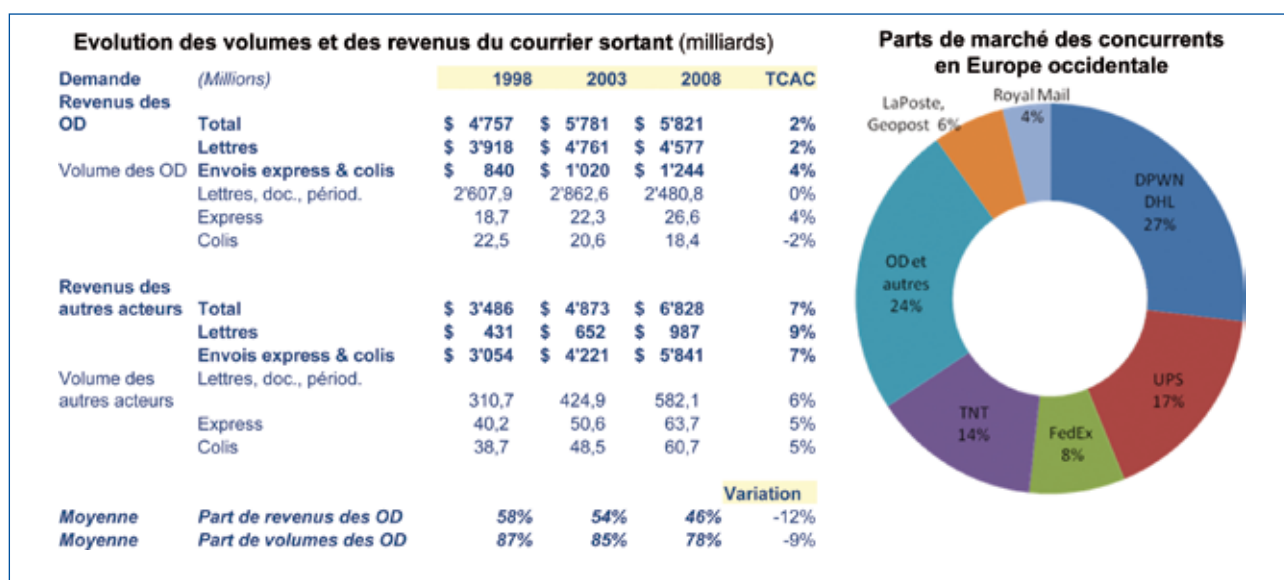
4.2 Europe occidentale

Bien que le secteur des services postaux européens se trouve à l'aube d'une nouvelle libéralisation majeure des marchés nationaux, son segment transfrontalier est totalement ouvert et concurrentiel depuis déjà quelques temps.

La figure 13 illustre la répartition et l'évolution du marché du courrier léger, des envois express et des colis transfron-

taliers en Europe occidentale, qui représente 12 milliards de dollars US. Beaucoup d'opérateurs postaux européens étendent leurs activités au-delà de leurs frontières, intervenant à titre d'opérateurs privés dans les pays voisins en concurrence avec les OD, et jouant un rôle moteur sur d'autres marchés du courrier et des colis.

Figure 13: Marché des envois légers internationaux sortants en Europe occidentale



Sources: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés, UPU, IPC, Boeing et Colography.

Les postes européennes cherchent à pénétrer le marché du publipostage et des colis transfrontaliers pour trouver de la croissance. Toutefois, les marchés internationaux transfrontaliers d'Europe deviennent de plus en plus concurrentiels.

Ainsi, au Royaume-Uni, Swiss Post, la Poste française, la Poste belge et Direct Link (Poste suédoise) ne font pas encore concurrence à la Royal Mail sur son marché intérieur mais elles le font déjà depuis plus d'une décennie sur le marché international.

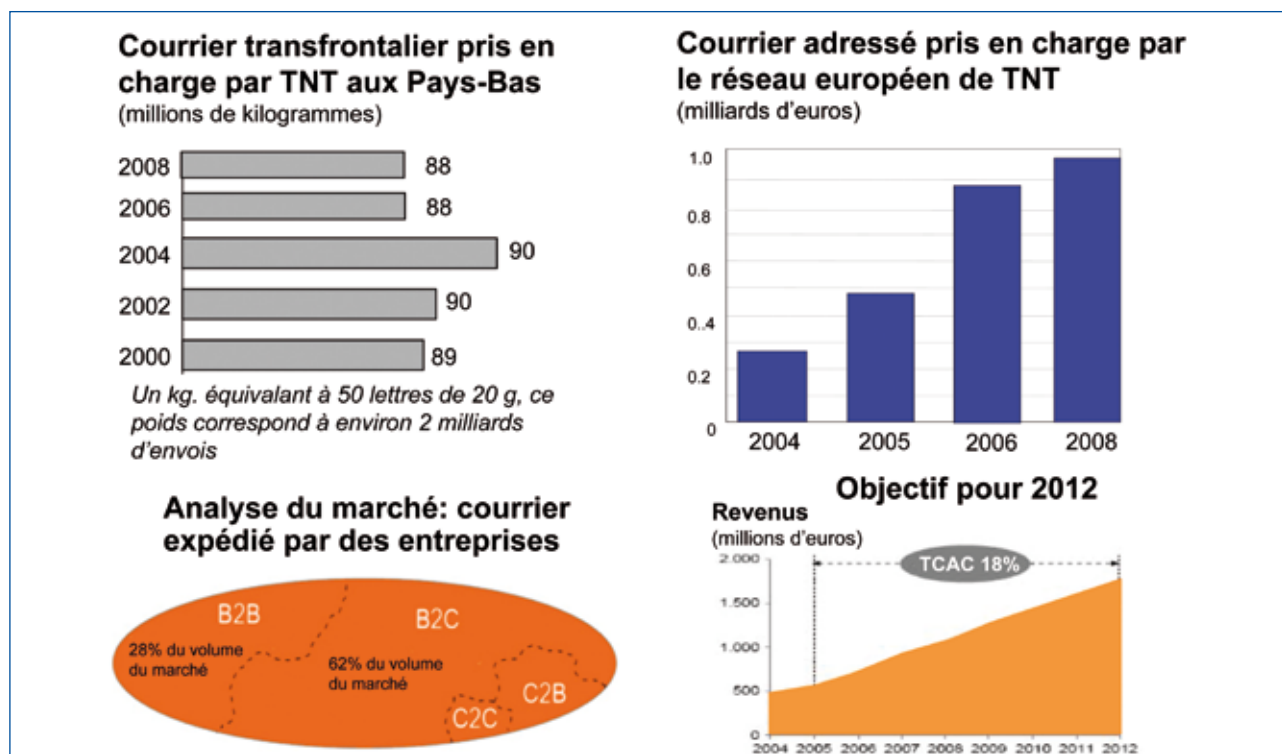
A elle seule, Swiss Post a un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars US sur le marché transfrontalier du Royaume-Uni. La société TNT constitue une exception majeure, car non seulement elle est l'un des principaux clients de la Royal Mail sur le marché national des services fournis en aval, mais elle est aussi l'associé majoritaire de la société Spring Global Mail (dont Royal Mail détient une part minoritaire de 25%). La figure 14 montre la croissance remarquable d'Euro-Networks, qui appartient à TNT.

Les acteurs du marché comprennent que bien que le trafic de la publicité transfrontalière traditionnelle en Europe soit en stagnation dans le meilleur des cas, voire en recul, et que le courrier transactionnel s'effondre, ils ont

la possibilité d'offrir une gamme beaucoup plus large de services à valeur ajoutée et de solutions en circuit fermé, comme par exemple les retours liés à la distribution anticipée, les catalogues, les factures et les relevés de banque, ainsi que toute une série de services électroniques et hybrides.

Ils comprennent aussi que des transporteurs internationaux d'un nouveau genre recherchent des moyens efficaces de promouvoir leurs services de commerce électronique auprès de leurs clients nationaux ou internationaux. Certains acteurs proposent à leurs principaux clients une gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris le regroupement des envois ou d'autres services de distribution ou d'insertion directe, ainsi que des services de gestion de stock, de réalisation des commandes et d'autres services logistiques. Les opérateurs postaux sont convaincus que le commerce électronique va faire augmenter les volumes du trafic transfrontalier entre professionnels et d'entreprises à particuliers, mais ce qui va créer des perspectives supplémentaires, c'est la manière dont ces opérateurs vont parvenir à stimuler la demande de publipostage liée au commerce électronique.

Figure 14: Le courrier européen en tant que moteur de croissance pour TNT.



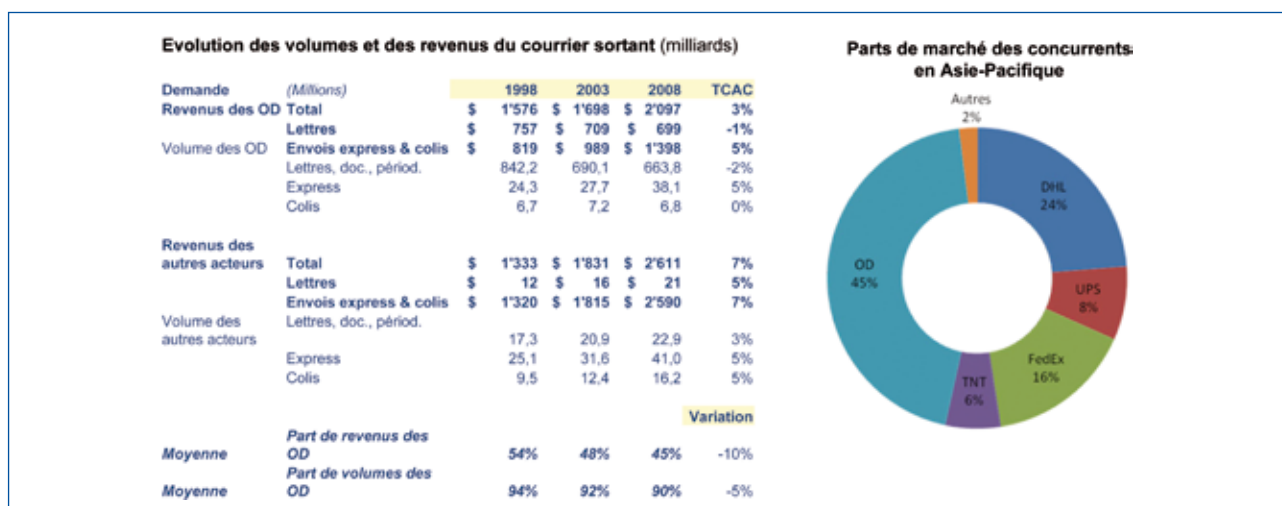
Source: TNT.

Compte tenu de cet optimisme et de la présence croissante d'opérateurs postaux sur le territoire d'autres opérateurs, certains bureaux d'échange extraterritoriaux (BEE) ont encouragé la pratique de l'insertion directe, voire de toute la distribution de bout en bout. Les taux du système de rémunération de la distribution du courrier transfrontalier (REIMS III) ne semblent pas avoir mis un frein à la concurrence en Europe, où de nombreux prestataires de services insèrent directement du courrier en aval dans les flux publics ou privés du pays de distribution.

4.3 Asie-Pacifique

Le marché des lettres, des envois plats et des paquets légers dans la région de l'Asie-Pacifique, qui va des services différés jusqu'aux envois express, représente près de 5 milliards de dollars US. La figure 15 illustre la répartition et le développement de ce marché.

Figure 15: Marché des envois légers internationaux sortants dans la région Asie-Pacifique.



Sources: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés, UPU, IPC, Boeing et Colography.

Pendant plus d'une décennie, le secteur du publipostage international, et plus particulièrement les expéditeurs américains, européens et canadiens, ont profité de l'efficacité des services d'impression, de personnalisation et de préparation du courrier et des prix pratiqués pour les envois de volumes importants à partir de certains pays d'Asie ou du Pacifique. Le courrier est acheminé au niveau régional, multinational et intercontinental de manière fiable et à des prix favorables par des OD dynamiques de la région ou à des opérateurs étrangers.

Les flux du publipostage transfrontalier en nombre pourraient changer à mesure que plusieurs OD des marchés émergents entrent dans une période de transition et acquièrent un statut provisoire de pays industrialisé avant de bénéficier du plein statut. Cette évolution peut conduire les OD de ces pays à augmenter leurs prix pour couvrir les obligations financières plus élevées qui vont bientôt leur incomber au titre des frais terminaux pour les lettres de 20 grammes.

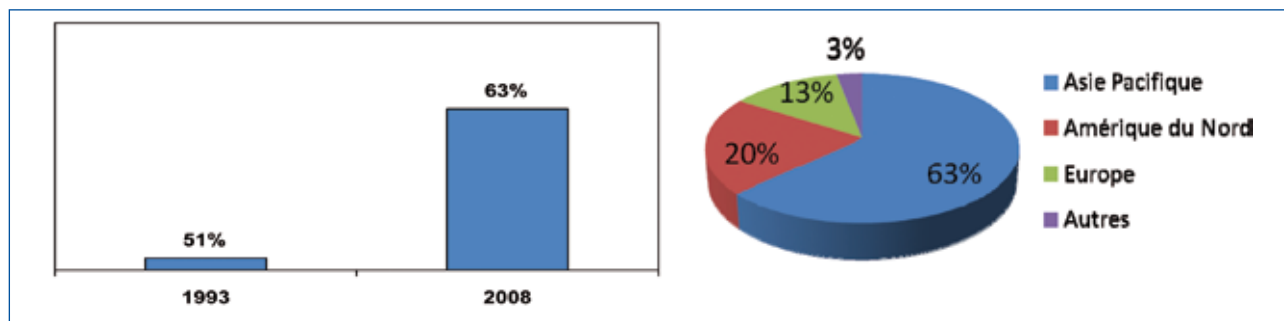
Le magazine «Mail & Express» indiquait, dans son numéro d'août 2009, qu'en raison de ces changements et de la sensibilité croissante du secteur aux prix, notamment en ce qui concerne les annonceurs publicitaires, dans le contexte actuel de crise économique «les expéditeurs recherchent des points de postage de substitution ayant le statut de pays en développement qui puisse proposer des tarifs plus faibles, notamment pour les courriers publicitaires légers en nombre. Ces points de postage devraient être suffisamment fiables pour garantir que le publipostage et les périodiques soient intégralement distribués vers un grand nombre de pays de destination». Les expéditeurs sensibles aux prix peuvent également recourir à des systèmes de distribution qui disposent d'un accès direct et de moyens d'accéder aux flux en aval, ou qui bénéficient d'accords bilatéraux permettant à leurs clients de réduire leurs frais postaux tout en conservant la qualité de service recherchée.

L'un des changements les plus probables en Asie-Pacifique devrait être le développement de systèmes de distribution alternatifs. La distribution de courrier transfrontalier par des voies non postales est devenue relative-

ment fréquente en Europe et devrait devenir de plus en plus sophistiquée et fiable en Asie-Pacifique à l'avenir. De grandes entreprises mènent actuellement des travaux de regroupement des activités postales d'une manière très efficace et fiable. Ce projet dépendra dans une large mesure de la qualité des relations établies avec les membres particuliers des réseaux de distribution. Il faudra bâtir une confiance et affiner l'efficacité du système pendant de longues années. Selon la publication «Post & Parcel», Deutsche Post DHL Global Mail est actuellement le groupe postal le plus actif dans ce travail de regroupement en Asie-Pacifique. Il défend la notion «d'acheminement intelligent» du courrier international. Swiss Post déploie aussi des efforts conséquents dans cette région. Direct Link (détenu par la Poste suédoise) a joué par le passé un rôle notable dans le regroupement des activités, mais il semble perdre quelque peu du terrain dans la région. L'ex-projet Spring pour l'Asie-Pacifique est à présent entièrement détenu par la Poste de Singapour, qui s'est désormais totalement recentrée sur cette région. Les anciens partenaires de la Poste de Singapour pour les services de réponse de TNT et RML détiennent maintenant 100% du partenariat mondial de Spring dans le domaine du courrier transfrontalier; ce partenariat s'appuie sur les compétences techniques, les systèmes, les réseaux et les produits de TNT et de la Royal Mail.

L'autre mouvement majeur observé en Asie-Pacifique tient à la croissance des exportations en-dehors de la région. Pour les OD d'Asie-Pacifique, les envois express représentent un moteur de croissance tant en termes de volumes que de revenus. La figure 16 montre que la part de l'Asie-Pacifique dans le marché mondial des envois EMS transfrontaliers s'est accrue. La croissance des exportations et des expéditions sortantes a également attiré d'autres acteurs du marché, notamment des intégrateurs (comme FedEx ou UPS), des postes étrangères (par ex. DHL et TNT), des transitaires, des sociétés de logistique indépendantes, etc. Ces acteurs se sont précipités dans la région où ils ont rapidement étendu leurs réseaux et imprimé leur empreinte.

Figure 16: Part de l'Asie-Pacifique dans le trafic mondial des envois EMS.

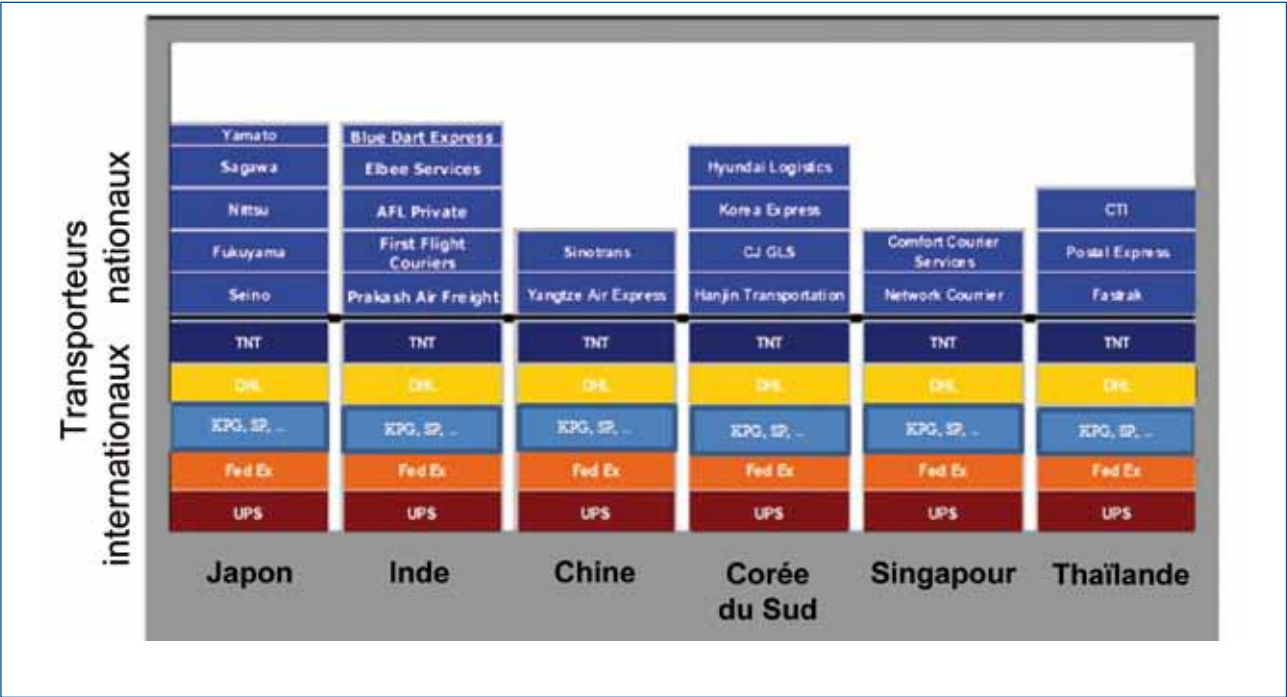


Source: UPU.

Le trafic EMS des OD de la région Asie-Pacifique est menacé non seulement par les intégrateurs mais aussi par les acteurs locaux et régionaux. La figure 17 énu-

mère quelques-uns des acteurs de ce marché lucratif que constitue le courrier léger transfrontalier.

Figure 17: Exemple d'acteurs sur le marché de l'Asie-Pacifique.



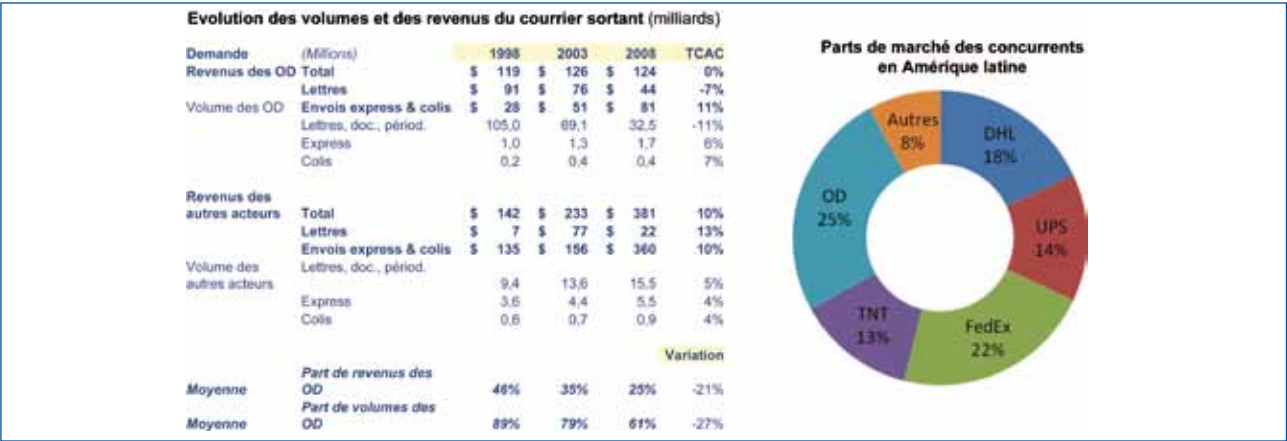
Sources: analyse d'Adrenale fondée sur des exposés effectués à PostExpo.

4.4 Amérique latine

Bien qu'il existe d'importantes différences entre les pays d'Amérique latine, ceux-ci ont tous perdu de forts volumes de courrier international, notamment en raison du fait que le secteur est régi par un cadre juridique et législatif obsolète. Une libéralisation effrénée de toute la région a d'une part fait naître un environnement compétitif parfois chaotique, et d'autre part a entraîné la prolifération d'opérateurs dans les principales villes; parallèlement, elle a limité le nombre de programmes de réforme véritablement structurels chez les OD. Le manque de développement du secteur, la restructuration et la moder-

nisation ainsi que l'ignorance de la vraie nature de la demande a aussi fait chuter cette dernière et a fait reculer l'ensemble du marché. Les clients ont le sentiment que leurs besoins ne sont pas compris ou sont ignorés et que leurs choix de fournisseurs sont limités. Ces changements constituent une aubaine pour les opérateurs postaux internationaux. TNT, par exemple, se développe rapidement dans la région et procède à des acquisitions dans toute l'Amérique latine. La figure 18 montre la répartition du marché du courrier léger transfrontalier en Amérique latine, qui représente 0,5 milliard de dollars US.

Figure 18: Marché des envois légers internationaux sortants en Amérique latine.



Sources: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés, UPU, IPC, Boeing et Colography.

Notre analyse confirme les recherches approfondies menées par l'UPU et la Banque mondiale sur le développement du secteur postal en Amérique latine: la concurrence débridée a eu un effet destructeur sur la demande de services postaux nationaux et internationaux.

Dans sa publication intitulée «Economie postale dans les pays en développement», l'UPU a souligné que les OD et leurs pouvoirs publics s'efforçaient de faciliter les échanges commerciaux régionaux et internationaux en s'appuyant sur les réseaux postaux. Le Brésil, par exemple, a mis en œuvre une procédure d'exportation simplifiée pour les articles commerciaux dont la valeur est inférieure à 10 000 dollars US. Plusieurs organismes publics, notamment le ministère brésilien des communications et Correios (la société brésilienne de poste et de télégraphe), ont travaillé ensemble pour simplifier la procédure d'exportation et réduire considérablement le travail administratif nécessaire. Au début de ce siècle, les petites et moyennes entreprises représentaient moins de 2,3% des activités de Correios et cette part continue de se réduire. Dès lors, malgré les nouvelles perspectives, la demande latente et les moyens des postes, la croissance continue de se heurter à un certain nombre d'obstacles.

4.5 Afrique, pays arabes et Europe orientale

Comme en Amérique latine, le développement des marchés de l'Afrique, des pays arabes et de l'Europe orientale a été quelque peu désordonné. Les opérateurs postaux nationaux désignés et leurs pouvoirs publics de tutelle ont joué un rôle important dans le développement, mais aussi souvent dans la limitation du secteur postal. Dans de nombreux pays de ces régions, le faible volume de courrier national a favorisé l'augmentation et l'importance du courrier international. Sur ce marché, les zones de croissance de la publicité et des colis se trouvent au bas de la courbe ascendante en S. Le trafic international a la possibilité de progresser rapidement sur la partie de croissance exponentielle de la courbe si les OD réussissent à mettre en œuvre des réformes avec l'aide de l'UPU, de la Banque mondiale et d'autres organismes d'assistance. Le Bureau international de l'UPU a mis en relief plusieurs tendances pertinentes pour les pays émergents et en développement:

- le développement économique et le trafic postal ne sont pas très corrélés, notamment dans les pays qui ont bénéficié d'une croissance rapide du PIB et des échanges commerciaux. Les économies émergentes, en particulier dans la région Asie-Pacifique, enregistrent des résultats supérieurs aux pays industrialisés depuis plus d'une décennie. Pourtant, le taux de croissance du marché postal a été bien plus faible que celui de l'économie dans son ensemble, dans la mesure où l'activité postale est plus sensible au secteur tertiaire et aux services. Lorsque l'augmentation du PIB est essentiellement due à la croissance du secteur primaire ou même secondaire, par exemple la croissance du secteur manufacturier, de l'agriculture ou des matériaux, les volumes postaux tendent à progresser moins vite.

- Les contraintes structurelles, consistant par exemple à obliger le destinataire à prendre son courrier au bureau de poste et à lui facturer cette prestation, ont entravé le développement des volumes postaux, notamment dans les secteurs de croissance comme celui du publipostage et de la distribution de colis commandés par voie électronique. Ainsi, dans la région de l'Afrique sub-saharienne, la pratique consistant à distribuer le courrier dans des boîtes situées dans le bureau de poste et à facturer la location de ces boîtes (sans compter les inconvénients de ce système) a un effet limitatif sur la demande. Dans le domaine des colis, les obstacles sont encore plus importants: les procédures de dédouanement et d'entreposage dans les terminaux sont si lourdes que certains clients préfèrent ne pas aller chercher leur cargaison. Le Département des technologies de l'information et des communications mondiales de la Banque mondiale estime malheureusement que la situation financière des opérateurs postaux titulaires dans les pays en développement et en transition est extrêmement précaire. Les trois-quarts des opérateurs postaux désignés d'Afrique annoncent un résultat financier net négatif.
- La concurrence est devenue vive entre coursiers et transporteurs privés, qui ne sont pas soumis aux contraintes d'infrastructures et d'emploi, aux frais de licence et d'accès découlant des obligations du service universel, et qui pratiquent cependant des prix bien plus élevés. Une étude effectuée par le BI montre que dans plusieurs pays en développement, notamment en Afrique, les prestataires de services concurrents facturent leurs clients jusqu'à 7,5 fois plus cher que les OD.

Dans les pays arabes, la croissance d'Aramex observée ces dernières années montre à quel point des prestataires de services même locaux ou régionaux prennent des parts de marché aux OD. Le secteur des envois en express et des colis a atteint la barre des 0,5 milliard de dollars US de revenus et ses bénéfices ont continué d'augmenter en 2009 malgré la crise économique. Le maintien d'un taux de croissance à deux chiffres de son revenu net atteste de la résilience et de la souplesse de cette société, qui fonctionne selon un modèle d'affaires fondé sur de faibles actifs. Il met aussi en évidence les perspectives qui pourraient s'offrir à tout opérateur qui parviendrait, par l'innovation, à dépasser les attentes de ses clients.

En Europe orientale, la croissance du trafic postal observée dans les années 1990, alors que plusieurs pays s'apprêtaient à entrer dans l'Union européenne et que d'autres tiraient parti de la croissance économique, a attiré l'attention de nouveaux acteurs mais aussi d'anciens participants du marché postal. Les prévisions indiquaient alors que la plupart des pays d'Europe orientale, et tout particulièrement les nouveaux membres de l'UE, entraient dans la phase «de décollage ou de croissance à deux chiffres» de la courbe en S de leur développement postal, surtout dans le secteur des services de publipostage et de colis. De l'avis général, les volumes par habitant des dix nouveaux pays de l'UE allaient rattraper à terme ceux des

⁷ Economie postale dans les pays en développement. Les postes, infrastructure du XX^e siècle? – Livre publié par José Anson (économiste, Bureau international, UPU) et Joëlle Toledano (membre de l'ARCEP, présidente du groupe «économie postale», professeur d'économie) après une recherche approfondie en Amérique latine, en Afrique et en Asie.

⁸ Economie postale dans les pays en développement. Les postes, infrastructure du XXI^e siècle?

quinze pays qui étaient membres de longue date de l'UE. Le fort potentiel de croissance en Europe orientale a encouragé les intégrateurs, les transporteurs et les OD étrangers à acquérir des entreprises, à investir, à établir des coentreprises ou à mettre en place des alliances stratégiques avec des prestataires locaux de services de courrier, de colis et de logistique. Ils espéraient ainsi pénétrer rapidement sur ces marchés émergents et retirer très vite des bénéfices de cette croissance annoncée. L'assaut est venu des postes nordiques (notamment Itella et Posten) et des opérateurs d'Europe centrale et méridionale (comme TNT, La Poste-DPD, DPWN-DHL, Austria Post et Swiss Post). Il est intervenu dans le contexte d'une ouverture plutôt rapide des marchés nationaux et d'une libéralisation du secteur postal. En conséquence, les OD d'Europe orientale ont connu, au cours de la dernière décennie, une baisse relativement rapide de leur trafic transfrontalier.

L'autre facteur notable concernant ces marchés émergents tient à la portée de l'effet positif de l'Internet sur les marchés du courrier national et transfrontalier et des colis. La communication électronique et les réseaux sociaux sur le web se sont révélés complémentaires de la communication et du commerce sur papier, et non concurrents. Néanmoins, malgré les vastes perspectives d'expansion, il est évident que les OD ont perdu des volumes et des parts de marché substantiels (figure 19).

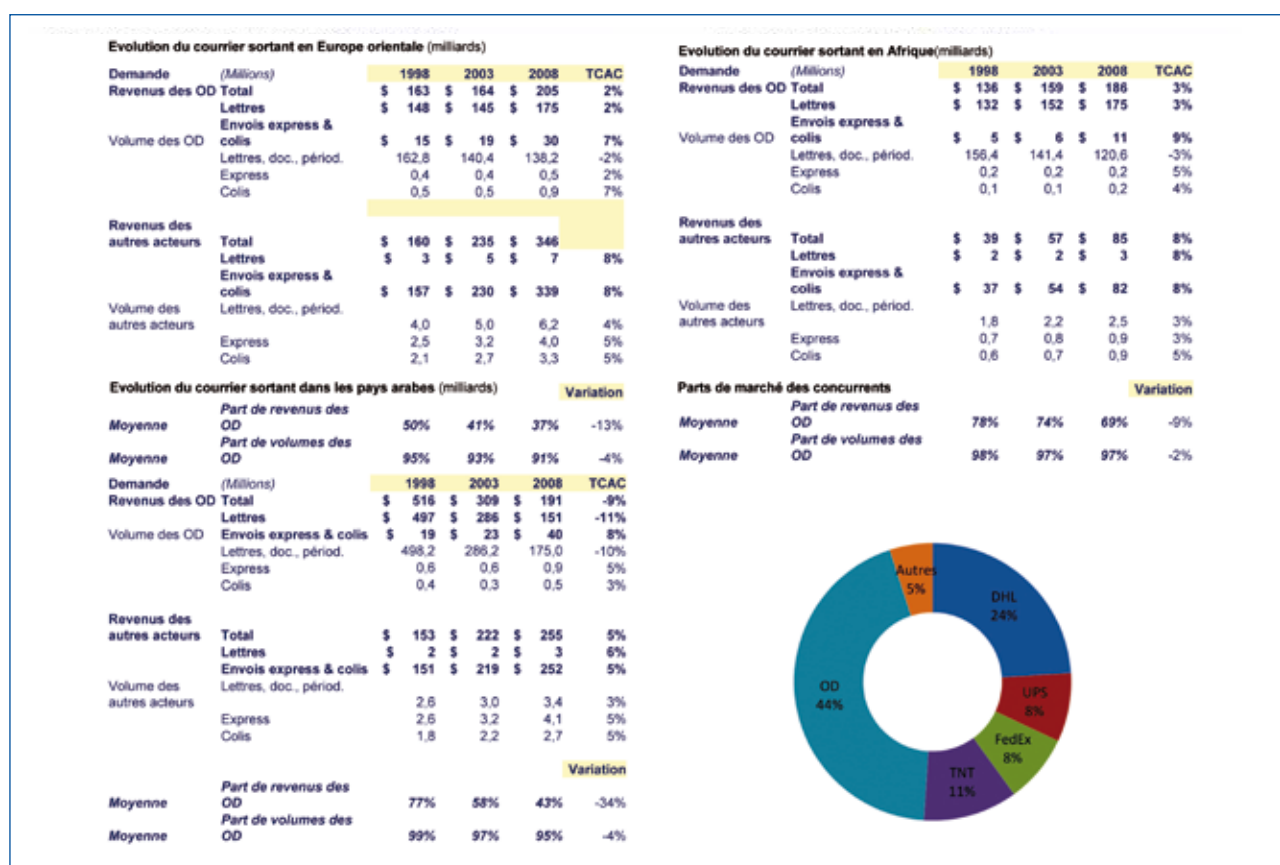
Il convient de noter que les pays choisis aux fins de la présente analyse font partie de ceux qui avaient les meilleurs résultats dans les trois régions. La baisse de volume observée chez les opérateurs nationaux désignés qui ressort des tableaux ci-dessus est donc moins marquée que dans d'autres pays, par exemple la plupart des pays en développement de l'Afrique sub-saharienne.

Dans la plupart des pays de ces régions, une forte proportion du trafic est générée par les clients, notamment à mesure que leurs moyens financiers augmentent, qu'ils fondent une famille et qu'ils contribuent à l'activité économique. Dès lors, des indicateurs tels que le nombre de connexions à l'Internet, d'abonnés au téléphone mobile et de foyers, voire le niveau du PIB et des échanges commerciaux, sont autant de facteurs ayant une influence positive plus forte sur le courrier transfrontalier et le transport de marchandises que dans les pays où le secteur postal est plus évolué.

4.6 Evolution récente du marché

Le BI a récemment mené une série d'enquêtes exhaustives visant non seulement les opérateurs postaux désignés mais aussi les autres grands transporteurs privés. La deuxième enquête, dont les résultats viennent à peine d'être publiés, indique que la reprise des volumes de colis transfrontaliers semble relativement rapide.

Figure 19: Marché des envois légers internationaux sortants en Europe orientale, en Afrique et dans les pays arabes.

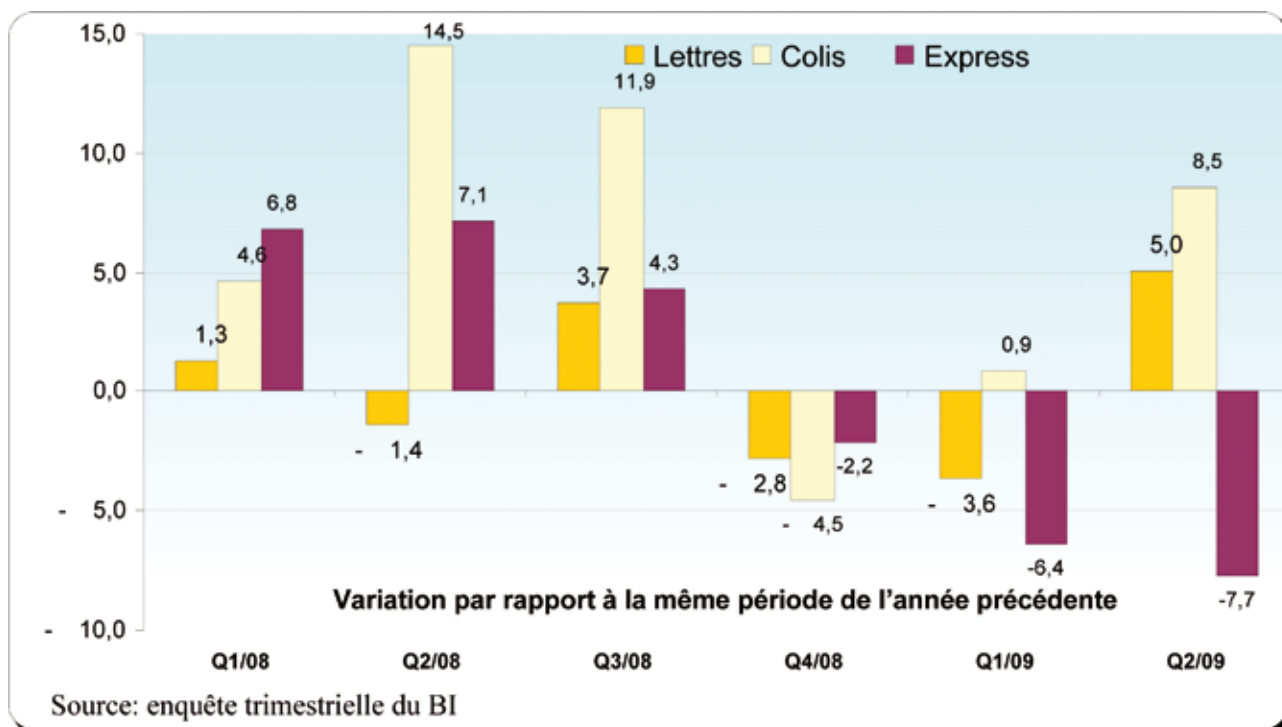


Sources: Base de données principale d'Adrenale pour les 40 pays analysés, UPU, IPC, Boeing et Colography.

La figure 20 montre que les volumes des colis internationaux sont repartis à la hausse aux premier et deuxième trimestres de 2009, tandis que la baisse des envois express

se poursuivait. Quant aux lettres, elles ont connu une évolution plus chaotique au cours des six trimestres examinés.

Figure 20: Evolution récente des volumes pris en charge par les principaux participants du marché.



⁹ Ces chiffres correspondent au services international (expédition). Ils ont été obtenus par l'envoi d'enquêtes à des acteurs du marché (y compris deux opérateurs privés) qui représentaient respectivement 45%, 13% et 56% des volumes totaux des segments de la poste aux lettres, des colis et du courrier express transfrontaliers. La représentativité de l'échantillon étant très faible pour les colis internationaux, ces chiffres doivent être pris avec précaution; ils seront mis à jour et complétés dans le cadre des prochaines enquêtes trimestrielles du BI.

5. Politiques de prix

En raison des nombreuses et longues périodes de crise économique subies depuis 2001, les expéditeurs de courrier international sont devenus extrêmement sensibles aux augmentations notables de leurs coûts. Toutes les entreprises subissent des pressions croissantes pour réduire leurs coûts de marketing, de publicité et d'acquisition de clients aussi bas que possible. Cet aspect est d'autant plus important que les nouveaux médias, comme par exemple la publicité sur l'Internet, les bandeaux sur les sites web, les courriers électroniques et les publicités sur les moteurs de recherche offrent des alternatives peu coûteuses aux marketeurs.

Les prix moyens des services de courrier, de colis et d'envois express transfrontaliers sont restés relativement stables au cours de la décennie 1998-2008, avec un taux de croissance nominal annuel composé (TCAC) de 2,4% pour la poste aux lettres internationale, ce qui correspond à une baisse du prix réel de 1,8% du courrier pris en charge par les opérateurs désignés (après correction de l'inflation). Le marché est donc de plus en plus concurrentiel. Sur le marché des envois express et des colis internationaux, les opérateurs non désignés ont connu un TCAC nominal de 2,0% sur leur segment, ce qui correspond à une baisse du niveau de prix réel de 2,2%. Cette situation peut s'interpréter soit comme un signe de concurrence effrénée sur les marchés des envois express et des colis, soit comme une accélération du renoncement aux services haut de gamme au profit des services ordinaires, et aux segments des courriers plus lourds au profit des plus légers. Il convient de souligner que le niveau des prix moyens des opérateurs désignés par rapport à celui des autres opérateurs est resté relativement stable au cours de la période: le prix relatif de la poste aux lettres internationale est resté presque identique (passant d'un ratio de 1,02 en 1998 à 1,00 en 2008) et la différence de prix moyens sur le segment des envois express et des colis est restée proche du double (de 1,82 en 1998 à 1,77 en 2008).

Par ailleurs, étant donné que le volume du courrier publicitaire a dépassé celui du courrier transactionnel et que l'affranchissement constitue de loin le coût plus important dans le publipostage transfrontalier, les entreprises expriment de plus en plus clairement leur mécontentement à l'égard des prix de la poste aux lettres transfrontalière.

5.1 Evolution des frais terminaux

L'une des questions souvent posées en matière de politique des prix tient à l'importance des frais terminaux, qui représentent un élément du coût dans la fixation des prix internationaux pour le service de lettres et de petits paquets. Pour les colis, on applique le système des quotes-parts territoriales d'arrivée. D'autres facteurs ayant une incidence sur les niveaux de prix seront aussi analysés dans cette partie.

Les frais terminaux mis en place par l'UPU sont destinés à rembourser le pays de destination des coûts qu'il a engagés pour manipuler, transporter et distribuer le courrier arrivant depuis l'étranger. Lorsque le Congrès de Tokyo l'a mis en place en 1969, il s'agissait d'un système simple de correction des déséquilibres dans les échanges de courrier; depuis lors, ce système a été considérablement amélioré et permet à présent de couvrir les coûts de chaque flux particulier.

Avant le début de ce siècle, le système était fondé sur le calcul de prix moyens et de taux différenciés; il pouvait s'appuyer sur plusieurs méthodes d'arbitrage des prix permettant à des intermédiaires, des transporteurs concurrents et des opérateurs postaux nationaux traditionnels de prospérer confortablement en proposant des services transfrontaliers tels que l'insertion directe, le repostage et l'expédition directe hybride. Ces méthodes ainsi que d'autres systèmes de contournement permettaient de tirer parti de l'application de prix différents pour le même produit ou de failles dans la politique de prix sur certains trajets origine-destination.

Depuis le Congrès de Beijing de 1999, le but déclaré de l'UPU a été de s'orienter vers des systèmes de frais terminaux propres aux différents pays, qui soient fondés sur les coûts postaux de chaque pays de destination. Les Congrès de Bucarest et plus tard de Genève ont confirmé cette orientation vers un système de frais terminaux plus équitable entre les pays industrialisés. Parallèlement, ils ont pris en compte les intérêts particuliers des pays en développement, qui avaient besoin d'aide et de temps pour mettre en place des systèmes de comptabilité analytique adéquats, des opérations optimisées et une politique de prix pour le secteur postal, le but ultime étant d'instaurer des tarifs fondés sur les coûts de chaque pays. Un Fonds pour l'amélioration de la qualité de service a été établi; financé par un pourcentage prélevé sur le paiement des frais terminaux, il peut être utilisé par les pays en développement pour améliorer leur service de courrier international.

Il convient de souligner que le système comporte certains mécanismes d'ajustement: ainsi, les prix du courrier en nombre peuvent être rectifiés et les paiements entre les pays peuvent être liés à la qualité de service de ces derniers, telle qu'évaluée par un système d'observation indépendant. Par ailleurs, des OD peuvent proposer à d'autres OD des prix et des conditions identiques à ceux qu'ils proposent à leurs clients et intermédiaires pour les services nationaux. Ce système est appelé «conditions de l'accès direct» au sens de l'UPU; il est décrit à la fois dans la Convention de l'UPU et dans le Règlement de la poste aux lettres, qui à ce jour ne sont contraignants que pour les pays industrialisés.

Le système actuel des frais terminaux présente certaines forces et faiblesses notoires (voir le document sur la Table ronde mondiale de 2008), qui sont notamment les suivantes:

• Forces

- Obtention progressive d'une meilleure couverture des coûts, avec un impact minimisé sur le marché
- Simplicité en ce qui concerne la compilation des données et le calcul des taux de frais terminaux.
- Une orientation vers la qualité grâce à un contrôle de la qualité de service fondé sur des mesures d'incitation et de dissuasion.
- Des accords de transition simples permettant aux pays en transition de se préparer à entrer dans le système.

• Faiblesses

- Faible niveau de couverture des coûts dans le système cible.

- Recours à un pourcentage de couverture des coûts fondé sur des estimations en raison du manque de données précises sur les coûts, notamment au niveau d'un pays particulier.
- Les prix nationaux sont mal représentés dans le calcul des frais terminaux fondé sur la méthode des 20 g. Certaines études ont montré que ce taux ne représente que 60% environ des volumes de courrier mondiaux.
- L'application d'un taux maximum et minimum de frais terminaux dans le calcul des prix par kg et par envoi risque de limiter l'importance des prix nationaux dans le calcul des taux de frais terminaux.
- Plus les prix sont calculés en fonction des valeurs maximum et minimum, et moins ils reflètent les coûts de distribution propres à un pays particulier.
- Dans le système de transition, un taux constant est prévu pour toute la durée du cycle (1,491 par kg et 0,147 par envoi, soit 3,727 DTS). Ce système ne semble pas avoir incité des pays en transition à se joindre au système visé.

L'analyse de ce même document de 2008 sur la Table ronde a également mis en lumière un certain nombre de perspectives mais aussi de risques:

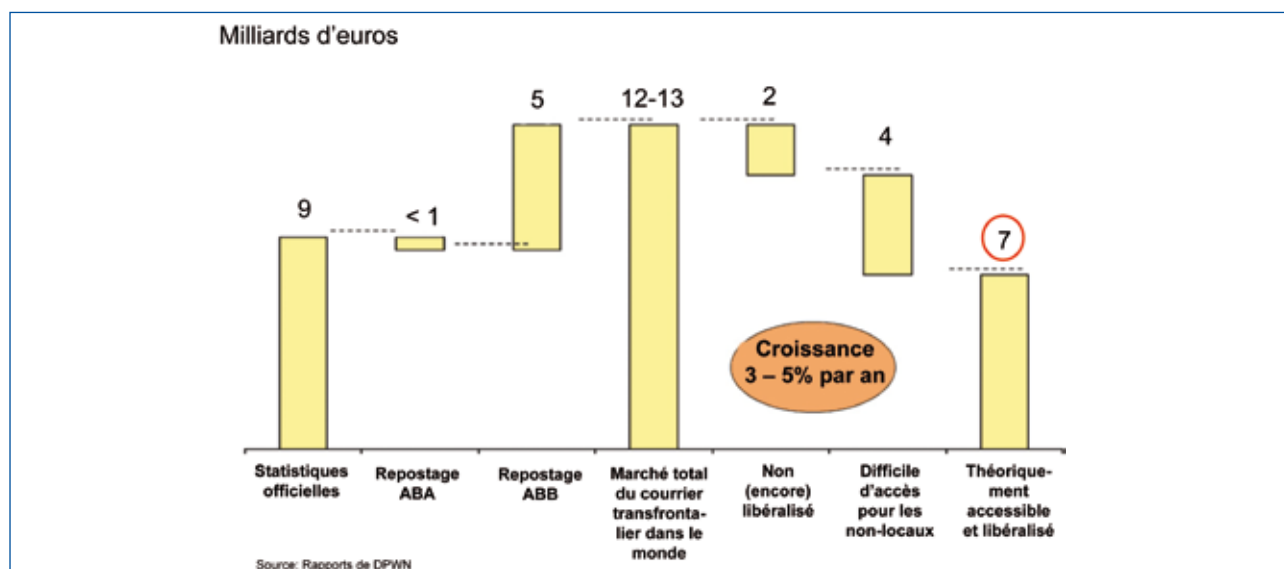
• Perspectives

- Mieux adapter le système à la situation particulière de chaque pays en tenant compte des coûts nationaux et/ou des prix convertis en taux de frais terminaux, en appliquant un ratio raisonnable de conversion coût/prix. Ce système devrait permettre aux pays concernés d'accomplir une transition progressive vers le système visé de frais terminaux d'ici 2017.
- De nombreux pays ont entrepris de mécaniser leurs flux et de fonder leur politique de prix du courrier national sur la forme du courrier (par ex. les lettres, les envois plats, les colis), le degré de préparation (ex. le tri et l'automatisation préalables, ou l'apposition préalable d'un code à barres), le niveau de service (rapidité, suivi, traitement spécial) et la profondeur de l'accès en aval. Il pourrait être possible d'adapter le système de frais terminaux à ces changements.

• Risques

- Si le volume du courrier international traité par les OD continue de baisser, les revenus des pays découlant des frais terminaux vont probablement continuer de se réduire, notamment dans les pays en développement. En outre, la part de marché de la correspondance et des transactions se contractant, la proportion de lettres et de cartes légères (de 10 g à 100 g) par rapport au volume total de courrier pourrait continuer de reculer.
- Comme dans tout système s'efforçant de rester simple tout en essayant de réglementer 214 opérateurs postaux dans autant de pays et territoires membres de l'UPU, et une ligne de produits allant, pour les formes, de la lettre et l'envoi plat jusqu'aux petits paquets, pour le contenu, de la correspondance aux transactions et aux imprimés et autre publipostage, pour le poids, de 10 g à 2 kg, et pour le service, du courrier ordinaire et différé jusqu'au recommandé et à l'express, on voit apparaître des distorsions et des besoins d'arbitrage qui modifient le comportement des clients, des intermédiaires, des transporteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur.
- Le phénomène des «bureaux d'échange extraterritoriaux» (BEE) intervient quand l'opérateur désigné d'un pays établit un bureau d'échange de courrier dans un autre pays et fait concurrence à l'opérateur désigné du pays hôte. Depuis 2008, les pouvoirs publics doivent autoriser l'établissement de ces bureaux et doivent indiquer si l'OD acceptera ou refusera le courrier traité par ceux-ci. Le traitement du courrier en-dehors du système de frais terminaux instauré par l'UPU constitue une menace pour le système postal international, et plus particulièrement pour ses membres les moins avancés.
- Malgré les progrès considérables accomplis dans la mise en place d'un système de fixation des prix équitable, et les arrangements particuliers visant à décourager les différentes pratiques de repostage, le volume de courrier international traité par les OD continue de baisser tandis que celui du courrier acheminé à sa destination finale par des acteurs concurrents continue de s'accroître. La figure 21 reprend les résultats de l'étude de marché menée par Deutsche-Post/DHL dans le cadre de sa politique active de repositionnement de sa division DHL-Courrier mondial.

Figure 21: Le marché du courrier transfrontalier qu'il est possible d'acquérir est supérieur à 7 milliards d'euros.



5.2 Frais terminaux et politiques de prix

Les associations d'acteurs et de clients ainsi que certaines publications du secteur postal ne cessent de souligner que l'un des problèmes les plus délicats auxquels sont confrontés les expéditeurs ayant recours aux postes des pays industrialisés ou des pays ayant un statut provisoire de pays industrialisé tient au fait de savoir si le courrier en nombre acheminé vers les pays industrialisés est soumis aux ajustements visant le courrier en nombre pour des volumes supérieurs à 1500 envois par jour ou 5000 envois pendant une période de deux semaines.

La revue «Post & Parcel» a récemment indiqué que «les pays industrialisés tendent à appliquer de façon particulièrement scrupuleuse les taux visant le courrier en nombre au motif que leurs coûts de distribution de ces envois sont supérieurs aux frais terminaux qu'ils perçoivent en compensation de la part des pays en développement». Elle a en outre alimenté la rumeur selon laquelle «plusieurs pays en développement du groupe 2 font activement pression sur les pays industrialisés pour être exemptés de frais de courrier en nombre au cours de leur future période de transition entre le statut de pays en développement et celui de pays industrialisé». Par ailleurs, certains journalistes spécialisés de la revue «Mail & Express Review» ont souligné que «de nombreux expéditeurs s'efforcent actuellement de faire en sorte que le poids de leurs envois entre dans une catégorie bénéficiant de réductions de prix afin de toujours obtenir des prix compétitifs; toutefois, à mesure que les autres systèmes de distribution (ASD) envahissent le marché, il devient moins utile de jouer avec le système dès lors

qu'un ASD permet d'envoyer des courriers plus lourds à un prix plus compétitif». Ainsi, de nombreux clients (par exemple dans le cadre de campagnes de levée de fonds) choisissent de se servir des «paquets en trois dimensions», dont le poids est plus lourd. Le coût de la distribution privée d'un paquet lourd est presque identique à celui de la distribution d'un paquet léger, d'autant que les surcoûts liés au courrier en nombre disparaissent en-dehors du système postal. Les ASD ont tendance à pratiquer des tarifs inférieurs de 15% en moyenne à ceux des OD et ils accordent des réductions de prix supplémentaires quand le courrier est assemblé en liasses ou quand différents flux sont combinés vers différentes destinations.

La figure 22 montre comment les prestataires de service postal et d'autres opérateurs postaux peuvent tirer parti du manque de continuité entre les taux de frais terminaux des pays industrialisés et ceux des pays en développement, et entre les prix nationaux et internationaux. Les données correspondent à des taux moyens car le prix du courrier transfrontalier est fixé en fonction de différentes variables telles que le poids, la distance, la région et d'autres facteurs. Le tableau indique que les frais terminaux ont un taux de couverture des prix nationaux inférieur à 55%, notamment pour les envois légers des pays industrialisés. (Cette observation se confirme surtout par les données concernant la catégorie des envois de 100 g. Dans la catégorie des envois de 20 g, le taux de couverture est de 60–70%, tandis que dans la catégorie des envois de 500 g et plus, il varie considérablement d'un pays à l'autre.)

Figure 22: Comparaison de taux de frais terminaux (FT) avec les prix des OD pour certaines catégories de poids (en DTS).

DTS et pourcentages		Prix, courrier national	FT, courrier entrant % des prix nationaux	Courrier entrant			FT, système de destination	Prix, courrier international	FT, courrier sortant % des prix internationaux
20 grammes				FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg			
USPS		0,29	66%	0,19	0,16	1,62		0,59	43%
CPC		0,32	71%	0,22	0,19	1,89		0,78	33%
La Poste		0,49	59%	0,29	0,25	1,95		0,74	35%
DPWN		0,48	60%	0,29	0,25	1,95		0,74	35%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne PED		0,07			3,73	0,35	21%
		Prix, courrier national	FT, courrier entrant % des prix nationaux	Courrier entrant			FT, système de destination	Prix, courrier international	FT, courrier sortant % des prix internationaux
100 grammes				FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg			
USPS		1,27	25%	0,32	0,16	1,62		1,81	22%
CPC		0,69	54%	0,38	0,19	1,89		2,06	19%
La Poste		1,17	38%	0,44	0,25	1,95		1,69	23%
DPWN		1,26	35%	0,44	0,25	1,95		3,91	10%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne PED		0,37			3,73	0,55	68%
		Prix, courrier national	FT, courrier entrant % des prix nationaux	Courrier entrant			FT, système de destination	Prix, courrier international	FT, courrier sortant % des prix internationaux
500 grammes				FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg			
USPS		3,77	26%	0,97	0,16	1,62		8,67	13%
CPC		1,62	70%	1,13	0,19	1,89		7,21	16%
La Poste		2,62	47%	1,22	0,25	1,95		5,73	20%
DPWN		1,26	97%	1,22	0,25	1,95		3,91	29%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne PED		1,66			3,73	1,51	123%
		Prix, courrier national	FT, courrier entrant % des prix nationaux	Courrier entrant			FT, système de destination	Prix, courrier international	FT, courrier sortant % des prix internationaux
1 kilogramme				FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg			
USPS (Flat Rate Envelope)		3,77	47%	1,79	0,16	1,62		9,83	21%
CPC		N/A	N/A	2,08	0,19	1,89		14,33	15%
La Poste		3,41	65%	2,20	0,25	1,95		8,30	25%
DPWN		1,91	115%	2,20	0,25	1,95		7,82	27%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne PED		3,73			3,73	5,03	74%
		Prix, courrier national	FT, courrier entrant % des prix nationaux	Courrier entrant			FT, système de destination	Prix, courrier international	FT, courrier sortant % des prix internationaux
Paquets haut de gamme de 2 Kilogrammes				FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg			
USPS (prix forfaitaire à l'enveloppe)		3,77	90%	3,41	0,16	1,62		9,83	40%
CPC		15,02	26%	3,97	0,19	1,89		38,87	10%
La Poste		3,41	122%	4,15	0,25	1,95		12,62	31%
DPWN		5,99	69%	4,15	0,25	1,95		7,82	50%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne PED		7,45			3,73	13,10	57%

Source: analyse d'Adrenale. Note: les frais terminaux concernant le courrier sortant, qui sont calculés en pourcentage des prix, sont déterminés par une moyenne des frais terminaux appliqués par les autres pays sur le courrier entrant.

Ce tableau montre aussi que dans les pays industrialisés, les frais terminaux jouent un rôle relativement faible dans le calcul des tarifs internationaux, surtout pour le courrier léger. Le pays expéditeur bénéficie ainsi d'une marge confortable, ce qui incite les opérateurs postaux concurrents à proposer des prix nettement plus bas pour siphonner une part considérable des volumes transfrontaliers des OD. En outre, la possibilité de bénéficier de différents tarifs de distribution dans un pays de destination a stimulé le repostage et l'entrée directe dans ce pays. Les différents taux de frais terminaux par envoi indiqués dans le tableau montrent qu'il existe un manque de continuité dans les tarifs, dont les clients peuvent tirer parti. Les frais terminaux afférents aux envois de 20 g sont de 0,29 DTS par envoi depuis un pays industrialisé vers l'OD de l'Allemagne, par exemple. Ces frais sont plus de quatre fois plus élevés que ceux des pays en développement, qui s'élèvent à 0,07 DTS par envoi. Cette différence considérable incite les acteurs à contourner le système de frais terminaux de l'UPU dans les catégories des envois légers. Les tarifs qui sont comparés aux frais terminaux dans le tableau correspondent aux prix de détail. Les expéditeurs et les prestataires de services confient du courrier dans les segments en croissance (les catalogues, le courrier en trois dimensions, le publipostage, les publications et les périodiques, les envois multimédias et les colis) aux OD lorsque ceux-ci pratiquent des tarifs réduits, sinon ils s'adressent à d'autres services de distribution. Ils réservent aux OD, et plus particulièrement aux opérateurs des pays en développement, les segments en stagnation, qui sont ceux de la correspondance légère et des lettres et cartes de transaction.

Les envois lourds semblent être trop rémunérés dans les systèmes en transition, en raison de l'application d'un taux forfaitaire par kilogramme. La distribution de petits paquets est plus coûteuse dans un pays en développement que dans un pays industrialisé: son prix est supérieur en moyenne de 180% et de 190%, respectivement pour un paquet de 1 kg et de 2 kg.

La tendance à la baisse des volumes de lettres, notamment de correspondance et de transaction, dans la gamme de 20 g à 100 g, et les prévisions de croissance dans les gammes d'envois plus lourds, alors que les imprimés et les colis renouent comme prévu avec la croissance, ne constituent sans doute pas une bonne nouvelle pour les pays en développement.

Le taux forfaitaire appliqué au kilogramme favorise peut-être actuellement les pays en développement ayant un taux de frais terminaux relativement bas pour les envois légers vers les pays industrialisés, mais à mesure que la composition du courrier transfrontalier se modifie, les pays en développement pourraient envisager de pratiquer un taux légèrement plus élevé pour les envois légers et un taux plus faible pour les envois plus lourds. Cela étant, cette stratégie pourrait devenir discutable si les groupes de pays font évoluer leur frais terminaux vers un système de taux par envoi et par kilogramme. Les pays en développement des groupes 1 et 2 devraient achever leur processus de transition d'ici 2012. D'autres groupes devraient modifier leur système d'ici 2014 ou plus tard.

5.3 Politiques de prix concurrentiels pour les lettres

Après avoir acquis un avantage compétitif sur les prix des lettres, des documents et des imprimés transfrontaliers

lourds, les sociétés de repostage et les ASD concentrent désormais leurs efforts sur les segments plus légers, notamment le courrier publicitaire et transactionnel en nombre. Ils estiment en effet que le mécanisme de correction du courrier en nombre leur offrira de nouvelles perspectives d'arbitrage sur ce segment.

A titre d'exemple, dans le cadre d'un accord de service négocié par l'USPS pour le transport aérien du courrier de surface international (ISAL), une lettre de publipostage de moins de 20 g expédiée des Etats-Unis vers l'Europe coûterait environ 0,70 dollar US s'il s'agit de courrier en nombre. Ce prix est inférieur d'environ 30% au prix d'affranchissement d'une lettre unique dans la première catégorie de poids. Malgré cette forte réduction, un bureau d'échange extraterritorial (BEE) situé dans un pays relevant du système REIMS propose un tarif encore bien plus bas (moins de 0,50 dollar US par lettre) pour les envois en accès direct. Le prix pratiqué par un BEE situé dans un pays en développement est encore plus faible, à moins de 0,15 dollar US (ou 0,25 dollar US pour les BEE de ces pays qui prennent en charge des volumes importants) par lettre.

Tim Walsh, Vice-président chargé des Affaires générales et juridiques au sein de la société Pitney Bowes, un leader technologique dans le secteur du courrier et de la messagerie, a indiqué dans un exposé que les prix des retours (Europe vers Etats-Unis ou Canada) pouvaient même inciter les prestataires de services postaux à réexpédier les lettres en contournant les OD. Le prix pratiqué par l'USPS ou la Poste canadienne pour du courrier national déjà trié est d'environ 0,25 dollar US pour une lettre de publipostage; la comparaison de ce prix avec celui qui est pratiqué par d'autres pays pour envoyer la même lettre aux Etats-Unis ou au Canada met en évidence l'intérêt de contourner le système des frais terminaux de l'UPU. Au demeurant, le même envoi coûte 1,67 dollar US depuis le Royaume-Uni et 1,94 dollar US depuis l'Australie. Enfin, les éventuelles décisions de la Cour européenne de Justice en matière de taxe sur la valeur ajoutée ou de taxe de recyclage risquent de faire encore augmenter ces prix et de poser des problèmes pratiques aux postes comme aux expéditeurs.

5.4 Politiques de prix pour les envois express et les colis

D'autres prix sont appliqués pour les envois express et les colis. Comme les frais terminaux, ces prix ont pour but d'indemniser le pays de destination des coûts engagés pour traiter, transporter et distribuer des colis sous un régime haut de gamme ou différé.

Le processus de détermination du prix des envois express est essentiellement fondé sur des accords bilatéraux ou multilatéraux conclus entre des pays, tandis que le prix des colis repose sur la quote-part territoriale d'arrivée de chaque pays pour chaque niveau de service, conformément aux dispositions de l'UPU.

On trouvera dans la figure 23 quelques exemples de prix pour les quotes-parts concernant les lettres et les colis de 2 et 5 kg nationaux et internationaux. Ce tableau montre que les frais de distribution mutuellement facturés entre les OD vont de 10 à 15 DTS par colis.

Figure 23: Comparaison des quotes-parts territoriales et des prix des OD pour les principales catégories de colis.

Tableau A. Comparaison des prix et des taux pour les lettres, colis et envois express internationaux de 2Kg (en DTS).

Opérateur désigné	Taux de FT, lettre de 2Kg	Quote-part territoriale pour les colis			Prix des envois express			Tarif acquitté par un client en Suisse			% prix / tarif		
		Par envoi	Par Kg	Total/po	Par envoi	Par Kg	Total/po	Lettre	Colis	Express	Lettre	Colis	Express
Cible en Amérique du Nord Pays X	3,4	4,67	1,93	8,53	3,6	2,25	8,1	28,13	28,75	53,75	12%	30%	15%
Cible dans l'UE Pays Y	3,4	8,04	1,49	11,02	-	-	9,41	20,00	26,25	41,25	17%	42%	23%
Pays industrialisé d'Asie-Pacifique Pays Z	3,4	4,61	0,98	6,57	5,35	1,19	7,73	28,13	40,63	78,75	12%	16%	10%
Pays en développement d'Asie-Pacifique – Système en transition	7,45	5,09	1	7,09	-	-	5	28,13	33,13	71,88	26%	21%	7%
Pays en développement d'Europe orientale – Système en transition	7,45	7,17	1,41	9,99	-	-	9,5	28,13	26,25	41,25	26%	38%	23%

Tableau B. Comparaison des prix et des taux pour les colis et envois express internationaux de 5Kg (en DTS).

Opérateur désigné	Quote-part territoriale pour les colis			Prix des envois express			Tarif acquitté par un client en Suisse		% prix / tarif	
	Par envoi	Par Kg	Total/po	Par envoi	Par Kg	Total/po	Colis	Express	Colis	Express
Cible en Amérique du Nord Pays X	4,67	1,93	14,3	3,6	2,25	14,9	41,9	95,6	34%	16%
Cible dans l'UE Pays Y	8,04	1,49	15,5	-	-	9,4	34,4	82,5	45%	11%
Pays industrialisé d'Asie-Pacifique Pays Z	4,61	0,98	9,5	5,35	1,19	11,3	63,8	167,5	15%	7%
Pays en développement d'Asie-Pacifique – Système en transition	5,09	1	10,1	-	-	5,0	52,5	147,5	19%	3%
Pays en développement d'Europe orientale – Système en transition	7,17	1,41	14,2	-	-	9,5	34,4	82,5	41%	12%

Source: analyse d'Adrenale.

Les tableaux ci-dessus permettent de tirer quelques conclusions intéressantes:

- les différences entre la rémunération des frais terminaux due à un pays industrialisé et à un pays en développement créent des distorsions anormales, comme nous l'avons déjà souligné plus haut;
- la faible proportion que représente la rémunération au lieu de destination dans les tarifs de trois catégories de poids indique que les tarifs internationaux pourraient permettre de dégager des marges appréciables; ils pourraient aussi permettre à des intégrateurs et à d'autres prestataires de services internationaux de proposer des réductions de prix à titre contractuel pour les envois transfrontaliers, et ainsi de présenter des avantages compétitifs notables sur les trajets présentant le plus d'intérêt en raison de leurs volumes élevés.

Dans ces exemples, nous nous sommes fondés sur le prix que paierait un client situé en Suisse pour les produits postaux concernés, afin de donner une idée du plafond que peut atteindre le prix des envois transfrontaliers. Dans certaines catégories de poids et sur certains trajets origine-destination, les quotes-parts territoriales d'arrivée sont si élevées qu'elles obligent les OD soit à travailler à perte, soit à augmenter leurs prix pour ces colis internationaux, ce qui pousse les clients dans les bras de la concurrence.

On peut aussi observer une autre imperfection du marché: un certain type de colis envoyé au tarif économique peut coûter considérablement plus cher qu'un envoi express

de même nature. L'OD est alors contraint de contourner le système de l'UPU et d'établir des alliances multilatérales dans le cadre d'accords négociés. Les membres de l'alliance peuvent ainsi distribuer des colis pour le compte les uns des autres à des tarifs bien plus faibles, ce qui leur permet de facturer à leurs clients des prix abordables.

Au demeurant, ces alliances permettent aussi de mettre en place des prix forfaitaires pour les colis; ce système connaît un succès croissant. A titre d'exemple, le groupe EPG distribue dans toute l'Europe des colis prioritaires de moins de 20 kg à un prix forfaitaire d'environ 7 euros; or ce prix peut être inférieur à la quote-part territoriale d'arrivée prévue par l'UPU dans certaines grandes économies européennes.

Les clients ont également remarqué une autre anomalie dans le prix des colis transfrontaliers: il est parfois moins cher d'envoyer un paquet par service EMS ou par voie aérienne haut de gamme que de l'envoyer par le service économique ou par la voie de surface d'un OD.

Bref, les frais terminaux sont considérés comme un facteur de coût important dans le calcul des tarifs internationaux des lettres et des petits paquets. Quant aux colis, ils sont soumis à la quote-part territoriale d'arrivée. L'analyse de ces frais d'accès internationaux montre que la proportion relativement faible qu'ils représentent dans les tarifs internationaux des lettres et des cartes permet au pays expéditeur de dégager une marge relativement importante, ce qui favorise le repostage et l'insertion directe. A mesure que les volumes de lettres diminuent et que les OD augmentent leurs prix pour préserver leurs

revenus d'affranchissement, il devient plus logique de contourner le système de frais terminaux de l'UPU, ce qui encourage les OD à fonder des alliances multilatérales reposant sur des accords négociés distincts. Il semble que les envois lourds soient trop rémunérés dans le système de transition, en raison de l'application du prix forfaitaire par kilogramme; les petits paquets deviennent alors plus chers dans les pays en développement que dans les pays industrialisés. Dès lors, le potentiel de croissance des envois postaux internationaux plus lourds est pénalisé par l'application de frais terminaux et de quotes-parts territoriales d'arrivée élevés.

5.5 Analyse des élasticités

Cette partie contient une évaluation précise de diverses élasticités, notamment des élasticités des prix. Elle doit permettre de comparer les effets des prix ainsi que d'autres effets (macroéconomiques, technologiques, ou liés à la réputation) sur la demande de services internationaux de courrier et de colis.

5.5.1 Régressions log-linéaires dynamiques des données par panel

Nous avons employé une méthode sophistiquée d'évaluation économétrique, la méthode des moments généralisée, qui permet d'effectuer une évaluation directe et précise de paramètres fondamentaux, notamment les élasticités. Il était nécessaire de recourir à des méthodes analytiques plus complexes car les méthodes d'estimation plus simples, comme les régressions linéaires pas à pas (moindres carrés ordinaires) ne tenaient pas suffisamment compte de plusieurs problématiques liées aux éléments suivants:

- l'autocorrélation, ou corrélation d'une variable à elle-même au cours d'intervalles de temps successifs. Ce type d'autocorrélation peut avoir une forte incidence si l'on emploie des variables décalées dans le temps;
- l'hétéroscédasticité (termes d'erreur non homogènes). En statistiques, une suite de variables est hétéroscédastique si ces variables ont des variances différentes. Lorsqu'on emploie certaines techniques statistiques telles que les moindres carrés ordinaires, on est systématiquement amené à faire un certain nombre d'hypothèses. L'une d'entre elles consiste à considérer que le terme d'erreur a une variance constante. Dans certains cas, l'hétéroscédasticité contredit cette hypothèse. C'est pourquoi nous avons eu recours à des techniques plus robustes pour analyser les données;
- les questions de causalité et les variables endogènes (c'est-à-dire qui sont générées de manière interne par le processus ou les données) ont été traitées au moyen d'outils analytiques sophistiqués et de variables instrumentales;
- il fallait neutraliser les effets invariables dans le temps et la différenciation entre les périodes. Ainsi, il a été nécessaire de prendre en compte les différences entre les régions et les pays;
- certaines erreurs de mesure ont pu se glisser dans certaines variables explicatives;
- certaines variables qui ont pu être omises ou qui n'étaient pas disponibles au niveau de précision requis

ont été détectées et ont dû être traitées de manière adéquate;

- pour effectuer des estimations fiables des paramètres des fonctions de demande, nous devions employer un échantillon très important et éliminer certaines particularités régionales. Nous avons employé 880 points d'information couvrant environ 10 ans (de 1998 à 2008) et 40 pays. Les opérateurs nationaux désignés ont aussi été distingués des autres opérateurs concurrents.

Nous avons donc été contraints de nous appuyer sur des éléments d'analyse économétrique plus subtils pour parvenir à des conclusions plus robustes.

5.5.2 Détection et explication des effets dynamiques

• Politiques de prix

Les conclusions statistiquement significatives concernant les prix sont déterminées par la valeur des «log-élasticités propres des prix», qui sont une mesure des valeurs absolues des coefficients négatifs estimés pour chaque variable de prix. Soulignons tout d'abord un élément qui nous semble intéressant: les élasticités de prix du courrier international sont beaucoup plus importantes que celles que nous voyons généralement lorsque nous analysons les séries chronologiques du courrier national. Les log-élasticités des prix et le classement des trois segments des lettres, des envois express et des colis transfrontaliers légers sont les suivants: $E_{\text{colis-autres}} < E_{\text{colis-tous}} (0,09) < E_{\text{express-autres}} (0,11) < E_{\text{colis-OD}} (0,34) < E_{\text{express-tous}} (0,43) < E_{\text{lettres-tous}} (0,58) < E_{\text{lettres-OD}} (0,77) < E_{\text{express-OD}} (0,90)$. Ces résultats peuvent sembler contre-intuitifs à première vue, mais ils révèlent en fait certaines tendances sous-jacentes du marché:

- d'une manière générale, les lettres transfrontalières sont plus sensibles aux prix que les colis et les envois express (c'est-à-dire que E est plus proche de 1). Ce phénomène s'explique par 1) l'existence d'autres voies de distribution matérielle et d'une myriade d'alternatives électroniques, et 2) la composition du flux de lettres internationales contient de moins en moins de correspondance et de plus en plus de publipostage, d'imprimés et de petits paquets, qui sont susceptibles de connaître des augmentations de prix, d'autant que les prestataires de services concurrents luttent pour conquérir ces domaines dans lesquels ils prévoient de la croissance en proposant des réductions de prix spéciales et des accords contractuels;
- l'inélasticité relative des colis ordinaires est probablement due à l'absence de choix ou de produits de substitution de qualité. Les clients ont le sentiment d'être contraints de choisir entre les services haut de gamme, qui sont coûteux, et les paquets de la poste aux lettres – voire de ne pas envoyer du tout de marchandises, de cadeaux ou d'échantillons. Un service de colis par voie de surface ou voie maritime, lent et peu fiable, qui peut nécessiter un délai de plusieurs semaines et avec lequel la marchandise risque d'être retenue indéfiniment en douane, ne passe pas le seuil d'acceptabilité. Il est aussi important de noter que

¹⁰ Il est recommandé, dans les publications d'économétrie postale, d'employer une méthode économétrique par panel pour évaluer les élasticités (voir par exemple Cazals et Florens, «Economie Postale: les Fondements», publié par Joëlle Toledano (2004)). Aux fins de la présente étude, nous avons employé l'estimateur d'Arellano-Bond.

¹¹ Une élasticité de prix de (0,58) signifie qu'une augmentation de prix de 10% du service de courrier ou de colis entraîne une baisse de 5,8% du volume ou de la demande.

parfois, selon la catégorie de poids et le trajet origine-destination, les colis transfrontaliers ordinaires peuvent coûter plus cher que les paquets internationaux envoyés en express ou par le service haut de gamme;

- les élasticités de prix des envois express se retrouvent généralement entre les lettres et les colis, sauf le service EMS des OD. Ce dernier produit a une très forte élasticité de prix du fait que les clients ayant recours aux OD cherchent généralement un service de qualité supérieure au service ordinaire. Les prestataires de services d'envois express et de colis qui pratiquent la coopération ont compris qu'ils bénéficient d'élasticités de prix plus faibles que les OD parce qu'ils détiennent un pouvoir plus fort de fixation des prix. Cette situation est mise en évidence dans de nombreux guichets postaux, où des produits de FedEx, TNT, UPS et d'autres marques sont proposés à côté du service EMS, à des prix considérablement plus élevés: or la demande de ces produits continue d'augmenter tandis que celle du service EMS est en stagnation. Au demeurant, le pouvoir des intégrateurs de jouer sur les prix se vérifie aussi par le fait qu'un service express global garanti est proposé dans leurs propres points de vente à un prix considérablement plus bas que le même service proposé dans un bureau de poste. Les intégrateurs expliquent cette discrimination de prix par le fait que les clients ayant recours aux OD ont des caractéristiques très différentes (en termes de composition, de taille, de secteur économique, de flux expéditeur-destinataire, etc.) des clients choisissant d'acheter des services d'enlèvement ou d'autres services dans leurs points de vente (par exemple dans les bureaux de FedEx, les magasins ou les boîtes postales UPS, etc.);
- les élasticités de prix des lettres et des envois express sont élevées et relativement proches pour les OD. Une explication plausible de cette tendance tient au fait que la différence entre les lettres par avion, les lettres recommandées et les envois express n'est pas toujours bien perçue par les clients des OD, notamment parce que les délais restent importants et tendent à se confondre. Cette observation semble indiquer que les opérateurs postaux devraient renforcer leur marque et rationaliser et optimiser les caractéristiques de leurs produits pour mieux différencier ceux-ci;
- la forte disparité, en termes d'élasticités de prix, entre les envois express pris en charge par les OD et ceux qui sont acheminés par d'autres opérateurs non désignés est surtout due à la différence considérable que les clients perçoivent entre ces divers services express (par exemple les niveaux de service, les marques, l'intégration par opposition aux multiples remises du courrier, ou encore les options de dédouanement et de services informatiques);
- les log-élasticités de prix croisés pour les différents produits d'un même opérateur sont les suivantes: Eexpress et lettres(autres) (-0,16) < Eexpress et lettres (OD) (0,17). Ces résultats montrent que pour les OD, le service EMS et les lettres ordinaires sont interchangeables, ce qui semble indiquer que les services de lettres haut de gamme ou de lettres recommandées tendent à cannibaliser le service EMS. En revanche, le service EMS et les lettres ordinaires semblent se compléter entre eux pour faire concurrence aux prestataires de services express.

• Facteurs macroéconomiques

Les résultats statistiquement significatifs concernant les indicateurs économiques sont les suivants: log-élasticités des exportations ou des échanges commerciaux: Elettres-exportations (0,13) < Ecolis-exportations (0,23) < Eexpress-exportations (0,26). Log-élasticités du revenu ou du PIB: pas de résultat statistiquement significatif, sauf pour Eexpress-PIB (0,20). Ces résultats peuvent s'expliquer par les tendances du marché suivantes:

- les exportations internationales ou les échanges commerciaux ont une importance considérable car ce sont des facteurs macroéconomiques ayant une incidence sur l'évolution des envois internationaux légers. Ils constituent un indicateur avancé de la croissance des lettres, des envois express et des colis;
- les envois express constituent le segment le plus sensible aux effets du commerce international. Historiquement, une augmentation de 10% de la valeur des exportations a entraîné une croissance de près de 3% du volume des envois express, suivie d'augmentations plus faibles, mais encore significatives, des lettres et des colis, de l'ordre de 1% à 2%;
- après neutralisation des effets dans le temps des différences liées aux régions et aux pays (une propriété de l'évaluation fondée sur des méthodes économétriques dynamiques par panel), il s'est avéré que le produit intérieur brut était un facteur moins important dans l'évolution des marchés du courrier et des colis transfrontaliers. Ce n'est qu'après avoir retiré la variable des exportations de l'équation de la demande de services express que l'effet du PIB est devenu statistiquement significatif. Ce phénomène s'explique par le fait que le PIB et les échanges commerciaux sont liés entre eux: le PIB progresse généralement à un rythme égal à la moitié du taux de croissance du commerce.

• Nouvelles technologies de l'information et de la communication

Pour mesurer l'incidence des produits électroniques de substitution à la demande de lettres, d'envois express et de colis ordinaires transfrontaliers, nous avons examiné les variables statistiquement significatives des technologies de l'information et de la communication (TIC): la log-élasticité de ces alternatives électroniques était de Elettres-Internet (-0,029) et celle du commerce électronique était de Ecolis-Internet (0,039).

- Contrairement à l'avis exprimé par de nombreux responsables postaux, notre analyse a indiqué que l'effet de substitution des produits électronique sur la poste aux lettres internationale était relativement faible. Une augmentation de 10% des connexions à l'Internet entraîne une baisse de moins de 0,3% du volume des lettres internationales. Cette situation s'explique par un changement dans la composition du flux de courrier, qui contient désormais en majorité des imprimés et de la publicité envoyés par les entreprises; or ces deux catégories de documents semblent être complémentaires des alternatives électroniques plutôt que concurrentes. Il se peut aussi que la substitution électronique se soit déjà produite et qu'elle ait touché les lettres au cours des 10 ou 15 dernières années, jusqu'au point où le type de courrier restant ne peut plus subir d'incidence aussi marquée. En outre, dans les économies émergentes et les pays en développement, l'accès à l'Internet a une influence

positive sur le courrier car les consommateurs acquièrent de nouvelles habitudes en matière de communication qui favorisent la correspondance traditionnelle. Ils deviennent aussi plus riches, ce qui a un effet positif sur leur courrier de correspondance et de transaction ainsi que sur les courriers publicitaires qu'ils reçoivent.

- L'Internet en général, ainsi que le commerce électronique et les commandes passées en ligne ont une incidence positive sur le développement du marché des colis. Toutefois, ces effets restent relativement modestes, car une augmentation de 10% des connexions à l'Internet entraîne un accroissement de 0,4% du volume des paquets envoyés à l'étranger. Nous estimons néanmoins que cette influence positive pourrait être bien plus importante si les obstacles à l'expédition de paquets ordinaires à l'étranger étaient surmontés (par ex. en pratiquant des prix abordables, en offrant un bon niveau de service, en facilitant le dédouanement et en confirmant la distribution).
- Les élasticités des TIC révèlent un point intéressant: l'effet positif de l'Internet et du commerce électronique est plus important que l'effet négatif des produits de substitution électroniques.

• **L'expérience des clients**

La fidélité des clients peut se mesurer de manière statistique en calculant le facteur de répétition (la log-élasticité) des achats entre la période précédente et la période actuelle: $E_{\text{colis-répétition}} (0,40) < E_{\text{lettres-répétition}} (0,56) < E_{\text{express-répétition}} (0,73)$. Ce résultat semble indiquer que les services express jouissent d'une meilleure fidélité de leurs clients et d'une plus grande répétitivité des achats que les services de lettres et de colis. Cela s'explique par la forte corrélation entre la demande et la qualité de service, et par le fait que les envois express ont un contenu de plus grande valeur.

De plus, les services express suivent généralement des flux entre des entreprises et ces clients tendent à disposer de contrats à plus long terme qui récompensent les clients fidèles à un prestataire de services donné. La relation très forte entre la confiance et la qualité de service est encore plus manifeste avec les colis: dans ce segment, le manque de services fiables et abordables conduit les clients à tester un service de colis ordinaire disponible et à décider de ne plus jamais recourir à l'ancien service s'ils ont eu une

expérience décevante. Cette observation tend à attester de l'existence d'une demande latente; la relation entre la répétitivité des ventes et la fiabilité d'un produit est de bon augure pour le lancement d'un service de colis fiable et abordable par des opérateurs postaux.

Les élasticités présentées plus haut et les conclusions qui en découlent après une analyse statistique de la décennie 1998–2008 ont probablement évolué, tant en termes d'intensité que de direction, avec la crise économique intervenue en 2009.

5.6 Incidence du prix sur la demande: les différences par segment de marché et par région

Les analyses de régression menées pour déterminer l'effet des prix sur la demande ont mis en lumière le fait que la relation entre les prix et les volumes diffère selon le segment de marché et la région.

5.6.1 Le segment des lettres

Sur le segment des lettres, deux grandes tendances ayant des effets opposés sur les prix du marché sont apparues:

- le recours croissant à des produits électroniques de substitution, les difficultés économiques et le changement des habitudes semblent indiquer que le volume de courrier LC/AO devrait continuer de baisser quels que soient les prix pratiqués pour les services transfrontaliers;
- la part croissante des imprimés, des documents publicitaires et des petits paquets dans le volume transfrontalier total semble indiquer que les marketeurs, les préparateurs ou les entreprises regroupant plusieurs activités disposent de nombreuses alternatives (par ex. l'insertion directe, le repostage ou la distribution par des ASD) et sont donc très sensibles aux prix. Ils ont par conséquent élaboré des modèles sophistiqués de simulation pour choisir les opérateurs postaux les moins chers pour chaque flux origine-destination particulier et chaque catégorie de poids. Bien entendu, le rapport qualité-prix reste important et le niveau de service de l'opérateur doit être irréprochable.

Une simple analyse de régression pas à pas par région a montré que pour l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale, le volume de courrier LC/AO n'était pas aussi corrélé avec le prix des lettres transfrontalières pratiqué par les OD; en effet, le R-carré était inférieur à 1 pour cent.

Analyse de régression	Amérique du Nord & Europe occid.		Europe orientale	Amérique latine		Asie Pacifique	Afrique			
R-carré	0,011		0,641	0,904		0,863	0,707			
Coefficient de prix	-	20,806	-	62,740	-	25,721	-	202,325	-	64,502
Ecart-type	182,087		15,664	2,798		26,844	13,842			
T-Valeur	-	0,114	-	4,005	-	9,194	-	7,537	-	4,660

¹² Le R-carré indique la proportion (de 0 à 1) de la variation totale de la demande qui est expliquée par la variable en cours d'analyse. Dans le cas présent, il s'agit du prix: plus la proportion est élevée, plus la corrélation est forte. Les coefficients indiquent dans quelle mesure la demande varie, en moyenne, pour tout changement unitaire intervenant dans la variable du prix, qui est indépendante. Ils montrent aussi la direction (négative ou positive) de la corrélation entre le prix et le volume. Le T-test permet de déterminer si une variable donnée est importante et s'il existe une relation linéaire entre le prix de la variable et la demande.

Cette observation ne signifie pas que le prix n'a pas d'importance (voir le passage consacré aux élasticités de prix dans la partie précédente). Elle indique que les expéditeurs vont continuer de trouver des solutions de remplacement moins coûteuses, d'optimiser leurs processus et de s'efforcer de réduire les volumes de courrier tout en obtenant de meilleurs résultats. La corrélation pratiquement nulle entre le prix et la demande en Europe occidentale et en Afrique confirme le fait que d'autres acteurs du marché, qui ne sont pas des OD, siphonnent actuellement le volume de courrier, moins par des tarifs inférieurs à ceux des OD que par une offre de services à valeur ajoutée en amont et en aval. A mesure que la poste aux lettres transfrontalière devient un outil de publicité et de promotion, la sensibilité aux prix des marketeurs se développe. Dès lors, plus le prix est élevé et plus le rendement du courrier est faible; et dans ce cas les entreprises vont s'efforcer de trouver d'autres solutions pour réduire leur investissement initial et améliorer leur rentabilité, surtout en période de crise économique.

Dans d'autres régions, la corrélation entre le prix et la demande est plus évidente: le R-carré est de 0,42 dans les pays arabes, de 0,64 en Europe orientale, de 0,71 en Afrique, de 0,86 en Asie-Pacifique et de 0,92 dans un groupe de plus petits pays en développement choisis au hasard. Cette constatation semble indiquer que toute augmentation de prix dans ces régions aurait une incidence négative sur la demande, ou pour être plus pessimiste, que les volumes de courrier transfrontalier devraient continuer de baisser du fait que des augmentations de prix des OD sont prévues dans ces régions.

Il est utile de noter que la régression pas à pas par région n'est pas une méthode statistiquement aussi fiable que la méthode des moments généralisée présentée plus haut; néanmoins, nous l'avons employée pour comprendre les variations de direction entre les régions. Bien que nous n'ayons mentionné que les R-carrés, un tableau complet de résultats est présenté ci-dessus; ce tableau indique notamment les coefficients des variables de prix et les niveaux de signification statistique (la t-valeur). Comme nous pouvions nous y attendre, les signes des coefficients de prix sont négatifs, ce qui révèle une relation inverse entre le prix et la demande.

5.6.2 Les segments des envois express et des colis

La demande de services d'envois express et de colis légers est de plus en plus corrélée au prix, notamment pour les paquets expédiés par le service haut de gamme. Cette corrélation est devenue évidente au cours de la récession mondiale intervenue en 2008 et 2009: la demande de services de distribution en 24 heures a fortement chuté au cours de cette période. Les clients se sont rendu compte que ce service était tout simplement trop cher. Ils ont considérablement réduit leur demande et ont opté pour des produits d'envoi différé, moins coûteux, lorsque des services fiables étaient disponibles. Certaines entreprises d'intégration de services et autres entreprises de messagerie ont récemment indiqué qu'elles étaient optimistes quant à un retour de la croissance sur le segment des envois express et des colis, et qu'elles prévoyaient une reprise économique mondiale en 2010.

6 Les besoins des clients

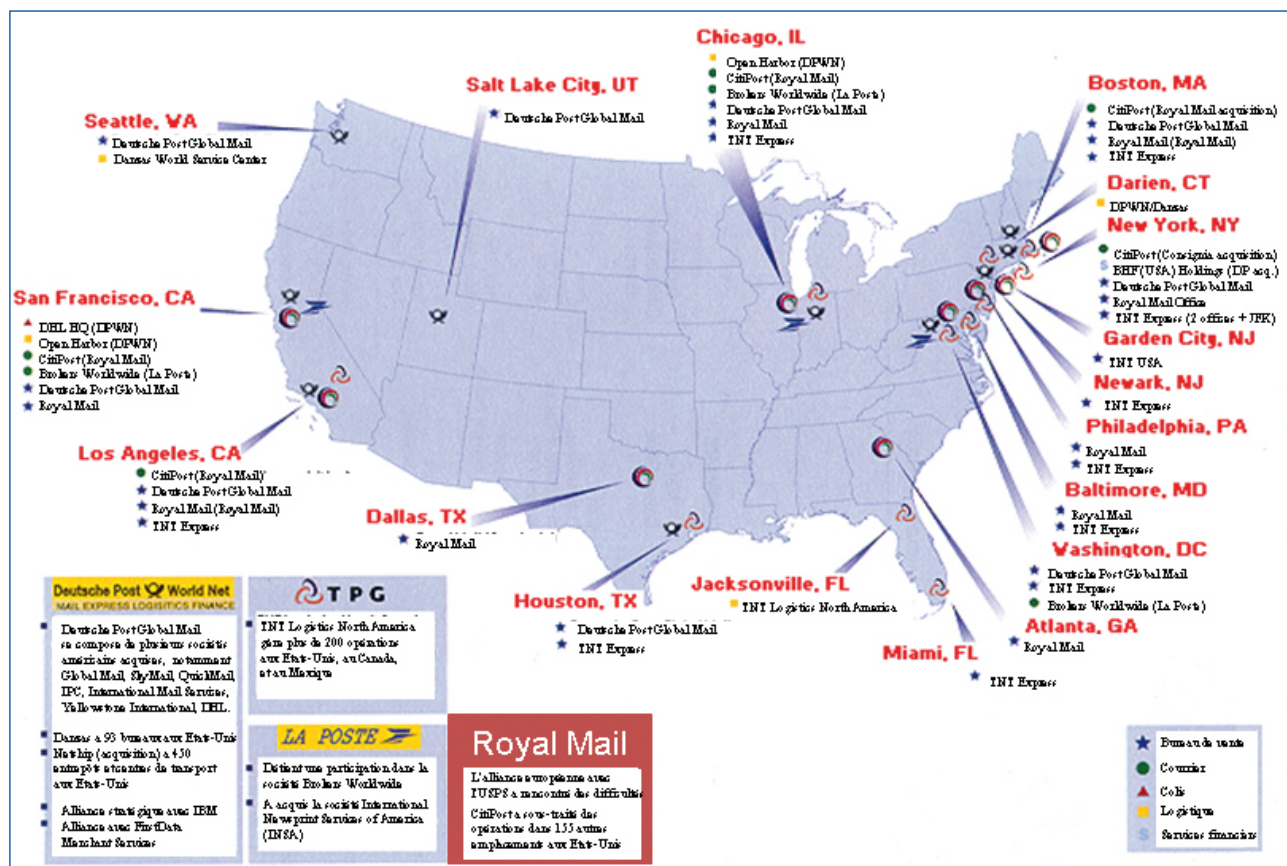
Dans les années 1990, le marché du transport et de la distribution internationaux était différent. Les entreprises achetaient leurs services de transport en fonction du mode de transport et du poids de l'envoi. Si elles voulaient une distribution rapide de courrier léger sur de longues distances, elles choisissaient le transport par avion, et pour les envois de plus haute valeur qui nécessitaient un suivi, elles choisissaient les services express. Pour leurs transports moins urgents, elles choisissaient le camion, ou si l'envoi était suffisamment volumineux, le train ou le bateau. Tout dépendait du contenu de l'envoi, qui déterminait dans une large mesure le délai de livraison et le choix du mode de transport. Pour répondre à cette demande, les entreprises de transport et les opérateurs postaux fournissaient des services classés en catégories bien définies.

Aujourd'hui, le délai d'acheminement et le coût total de la chaîne de prestation de services sont les facteurs déterminants de la demande et des décisions en matière de transport. Dans le domaine des colis, les réseaux mondiaux de fourniture d'intrants, de production et de distribution sont calibrés pour fonctionner avec des par-

tenaires qui garantissent des distributions dans un délai défini ou spécifique, mais il ne s'agit pas forcément du délai le plus court ou du service le moins cher.

Une autre grande tendance observée ces dernières années est liée au phénomène de sous-traitance (par exemple de la facturation, de l'impression ou de la distribution), et à la consolidation du secteur. Cette tendance répond au souhait du client final de disposer de solutions complètes pour leurs courriers et leurs colis transfrontaliers. Les acteurs du marché qui ont aidé les entreprises à utiliser leur courrier de manière plus efficace en intervenant à titre de partenaire de confiance ou de sous-traitant officiel ont connu une croissance durable et extrêmement lucrative. Il est ainsi devenu évident que la majeure partie du volume international, notamment dans les pays industrialisés, passe désormais par des intermédiaires: sociétés offrant des services de tri préalable, entreprises regroupant différents services, grossistes, etc. A titre d'exemple des assauts auxquels les OD doivent faire face actuellement sur leur marché d'origine, la figure 24 montre le périmètre d'action des opérateurs postaux étrangers aux Etats-Unis.

Figure 24: Les postes restent agressives et concentrent leurs efforts sur les grandes passerelles internationales.



Source: analyse d'Adrenale.

Les prestataires de services de courrier disposent d'un puissant levier d'action grâce à l'importance des volumes de courrier qu'ils prennent en charge. Ce levier a aidé les opérateurs postaux étrangers à pénétrer sur des marchés particuliers sans avoir à effectuer d'investissements lourds au départ: ils ont simplement vendu leurs produits aux prestataires de services de courrier, qui sont ainsi devenus leurs «clients». Toutefois, la vente à des intermédiaires est une activité à court terme qui reste très sensible aux prix, bien qu'elle permette d'éliminer les obstacles à l'entrée ou à la sortie d'un marché. Aux Etats-Unis, par exemple, nombre de nouveaux participants ont réussi à acquérir des parts de marché remarquables dans un délai très court et avec des investissements relativement faibles. Cependant, comme l'a montré l'expérience de DPWN-DHL en Amérique du Nord, il est de plus en plus difficile d'obtenir de réussir sur le marché du transport et de la distribution du courrier car ces activités se transforment progressivement en produits; de plus, si les activités de grossiste et de consolidation fournissent du volume à l'opérateur, elles ne lui permettent guère de fidéliser le client final. Enfin, les problèmes de sécurité conduisent les Etats à être plus attentifs aux activités des opérateurs étrangers sur leur territoire.

6.1 Perspectives concernant le client final

6.1.1 Le segment de la lettre

La prédiction selon laquelle les transactions allaient disparaître du flux de courrier ne s'est pas réalisée. En fait, au cours des cinq dernières années (2004–2009), le volume des factures et des relevés bancaires envoyés aux foyers a été supérieur aux attentes et n'a enregistré qu'un faible recul. Au cours de la même période, la proportion d'entreprises proposant l'envoi de factures et de relevés électroniques a fortement augmenté et plus de la moitié des clients des grandes banques ont adopté les outils de banque en ligne.

Avec la diffusion générale de la bande passante large, et compte tenu du succès de l'envoi de factures et de relevés bancaires électroniques, certains ont imaginé que les clients allaient définitivement mettre un terme aux factures et relevés sur papier. Les faits contredisent cette «perception de recul». Ainsi, au Canada, 86% des clients qui peuvent consulter leurs relevés bancaires par voie électronique continuent de les recevoir aussi sur papier par la poste.

Le fait que les clients préfèrent le courrier et la prolifération des systèmes et modèles de transmission des factures et relevés proposés par des émetteurs, des opérateurs postaux et des prestataires externes risquent de fragmenter encore davantage l'offre de services d'accès électronique à l'avenir et de retarder l'adoption de ces services. Les principaux facteurs favorisant l'envoi de factures et de relevés par courrier et ralentissant l'adoption des modes de consultation électroniques sont notamment les questions de sécurité et de confidentialité, ainsi que la résistance au changement et les appréhensions vis-à-vis de la technologie. Le Centre Henley prévoit que «dans un monde où l'attention du consommateur est de plus en plus difficile à capter, le relevé bancaire pourrait redevenir un outil essentiel car il place les valeurs de la marque directement sous les yeux du client». Il suggère en outre que les utilisateurs des solutions électroniques pourraient se lasser, à la longue, de la contrainte et du coût que représente

le fait d'imprimer les factures et relevés reçus par voie électronique; ils pourraient alors revenir au système dans lequel c'est la poste qui leur remet le document. Ce phénomène pourrait alors poser un problème aux entreprises, car celles-ci pourraient voir leurs coûts augmenter si les clients choisissent de continuer à recevoir aussi les versions électroniques; les entreprises seraient alors contraintes de conserver deux systèmes parallèles (électronique et papier).

La décision de recourir au courrier pour envoyer des documents relatifs par exemple à des transactions financières plutôt que d'employer d'autres médias repose implicitement sur une comparaison entre les avantages du courrier et les frais de production et d'expédition de celui-ci. Le coût d'envoi d'une facture ou d'un relevé dépend d'un certain nombre de variables, notamment les coûts d'impression et de constitution automatique des documents, les volumes de courrier, les économies d'échelle, les mesures d'encouragement, le type d'activité économique, la géographie, etc. Une étude a montré que les clients préfèrent le papier parce que celui-ci constitue, par inférence, une indication de la qualité de l'expéditeur. D'autres études (menées par PaperCom et EMA) corroborent cette conclusion et montrent que ces préférences permettent aux entreprises de différencier leur courrier, ce qui leur garantit que les transactions financières auront toute l'attention et l'importance requises. De fait, un sondage mené par La Poste auprès de différents cadres a montré que la facturation électronique pouvait avoir une incidence particulièrement néfaste sur les flux de fonds de l'entreprise. France Télécom a indiqué que selon ses propres recherches, les clients qui reçoivent une facture électronique paient en moyenne quatre jours plus tard que les foyers ayant reçu leur facture sur papier. Par ailleurs, un livre blanc récemment publié par le Groupe Radicati avec le soutien financier de HP présente des statistiques alarmantes sur l'explosion des coûts du courrier électronique dans l'entreprise. Le coût moyen du courriel professionnel a dépassé 435 dollars US par utilisateur, la majeure partie de ce coût étant imputable à l'acquisition et à la gestion de solutions de stockage des courriels. Ainsi, dans le monde électronique, la conservation des messages ajoute des coûts qui étaient souvent évités dans les solutions fondées sur des transactions sur papier. A mesure que la technologie progresse, les foyers auront davantage le choix entre les différents modes d'envoi et de réception des informations financières. Le secteur postal doit tirer parti de la préférence des clients pour le courrier et piloter l'évolution des factures et des relevés pour éviter de se faire surprendre. La tendance actuelle qui consiste à adopter de plus en plus les solutions technologiques sans pour autant renoncer au papier peut être renforcée en faveur du courrier par le biais de l'innovation et de la valeur ajoutée.

Les études menées en Amérique du Nord, en Asie-Pacifique et en Europe sur les préférences des consommateurs sont éloquentes. Les clients sont incités à ouvrir leur boîte aux lettres par la promesse et l'espoir d'y trouver des documents commerciaux et financiers utiles. Ils apprécient leur courrier financier et comptent sur lui pour les aider à gérer leur vie et leur foyer. Le courrier leur permet d'organiser des tâches importantes comme la communication avec d'autres membres du foyer et la gestion de ce dernier.

Dans le domaine de la publicité, une étude de ComScore Networks (une société d'étude sur les consommateurs et l'Internet) consacrée à la relation entre le publipostage et les achats en ligne a confirmé les éléments suivants:

¹³ Selon une étude menée par The Ascent Group et Data Monitor.

¹⁴ Certains responsables du secteur postal ont indiqué que de nombreuses déclarations publiques concernant l'incidence de la technologie sur les volumes de courrier semblaient influencées par une «perception de recul». En effet, des analystes du secteur, des journalistes et des personnes très au fait des nouvelles technologies ont souvent observé à titre personnel que l'on écrivait de moins en moins de lettres et de plus en plus de courriels, et ont estimé que ce phénomène allait inévitablement se transmettre aux entreprises, qui allaient donc renoncer au courrier classique.

- plus de 8 personnes sur 10 trouvent qu'il est plus facile de faire des achats en ligne après avoir reçu un catalogue;
- les personnes habituées à effectuer des achats en ligne qui reçoivent un courrier de publipostage ont presque deux fois plus de chance de faire un achat que celles qui n'ont reçu qu'une publicité par l'Internet. Si le courrier de publipostage contient un catalogue les résultats sont encore meilleurs;
- les personnes ayant reçu un courrier de publipostage ont acheté une fois et demie plus de produits sur les sites web des détaillants que celles qui n'ont été contactées que par l'Internet.

Selon un sondage d'opinion effectué aux Etats-Unis et en Europe, les consommateurs continuent de préférer le publipostage aux autres méthodes de communication. Ils sont plus nombreux à préférer recevoir un courrier de publipostage que des promotions par courriel ou télémarketing. L'Association du publipostage a aussi détecté d'autres indicateurs favorables à la croissance du publipostage, notamment le retour sur investissement (le publipostage présente un rendement de 15 dollars US de ventes pour chaque dollar US dépensé), l'amélioration des taux de réponse au publipostage par le biais de bases de données de marketing, et le recours croissant à du marketing multicanaux combinant par exemple l'Internet, la télévision et d'autres médias avec le publipostage. Dans une autre enquête menée par Target Marketing, les entreprises ont été priées d'indiquer la méthode qui assurerait le meilleur retour sur investissement en termes d'acquisition et de conservation de clients. Quelque 32% des personnes interrogées ont placé le publipostage en tête, devant les nouveaux produits de substitution électroniques (à titre d'exemple, 22% des personnes interrogées préféraient le courriel et 6% préféraient un moteur de recherche sur l'Internet).

On peut s'attendre à ce que la reprise du courrier transfrontalier soit subordonnée à la croissance de la demande de courrier publicitaire. Bien que celui-ci reste lié au niveau général d'activité

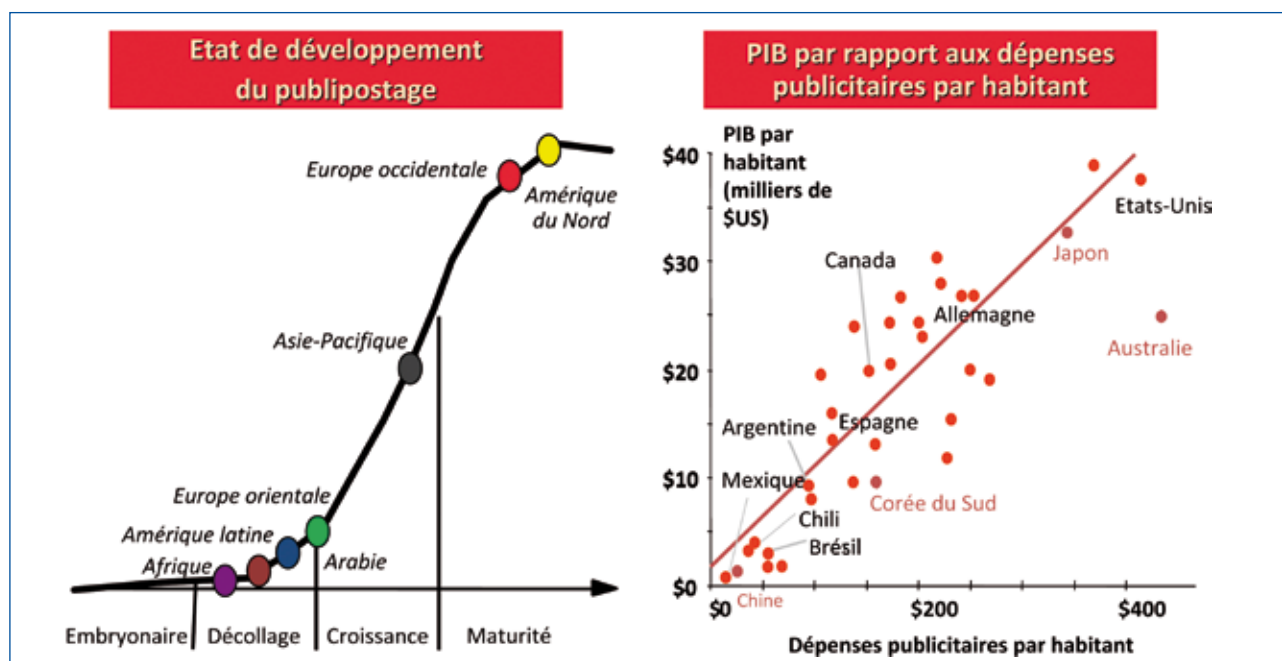
économique, il est aussi particulièrement sensible à la réaction des clients professionnels aux changements de tarifs postaux, aux mesures d'incitation en faveur du partage du travail et au lancement de nouveaux produits postaux. Les expéditeurs n'hésitent pas à changer de classe de produits, de catégorie et de prestataire de service pour leur publipostage. A mesure que la part du courrier publicitaire transfrontalier s'approche de la moitié des volumes totaux de courrier international dans de nombreux pays industrialisés, les volumes de courrier sont devenus encore plus dépendants des perspectives de dépenses dans le domaine de la publicité, et plus particulièrement du marketing direct.

Les analystes observent que les dépenses consacrées au publipostage transfrontalier n'ont pas diminué aussi fortement que le prévoyaient certains oiseaux de mauvais augure. Les plus optimistes d'entre eux soulignent même que les entreprises de publipostage ont prospéré au cours de la récente récession. Ils citent en exemple la société Valassis Communications, l'une des plus grandes entreprises de publipostage des Etats-Unis. Cette société a vu sa valeur en Bourse augmenter de 2000% en 2009, ce qui a constitué la plus forte augmentation parmi les grandes sociétés du S&P 500.

La figure 25 illustre la relation entre la croissance économique et les dépenses de publicité. Elle montre que de nombreuses régions du monde conservent d'importantes perspectives de progression rapide sur la courbe de croissance en S.

La plupart des postes considèrent que le courrier publicitaire et les ventes qui lui sont consécutives constituent des facteurs essentiels de la croissance à venir. En Europe, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, par exemple, des organismes chargés de réglementer le secteur postal indiquent que le publipostage a soutenu la croissance des volumes pris en charge par les OD pendant de longues années. Quant à la distribution matérielle des marchandises commandées en ligne, elle représente aussi une part de marché en croissance rapide.

Figure 25: Préviction de retour à la croissance pour le publipostage avec la reprise économique.



¹⁵ Cette enquête se compose des éléments suivants : «Les préférences des foyers en matière de courrier», Pitney Bowes; «Le publipostage en Italie», exposé présenté par T. Palmieri, Poste Italiana, lors de la Journée mondiale de la clientèle organisée par l'UPU; «Papier ou électronique? Les préférences en matière de canaux marketing de distribution», K. Elkelä, Finland Post, à Rutgers; «Les attitudes du consommateur face à différents médias en France», Sofres, Etude du marché postal; «Sondage d'opinion auprès des consommateurs: le publipostage en tant qu'outil de gestion de la relation client», Peppers et Rogers Group.

6.1.2 Les segments des envois express et des colis

Le trafic des colis a considérablement profité de l'Internet et des technologies de suivi intelligent qui permettent d'envoyer des notifications électroniques de distribution postale.

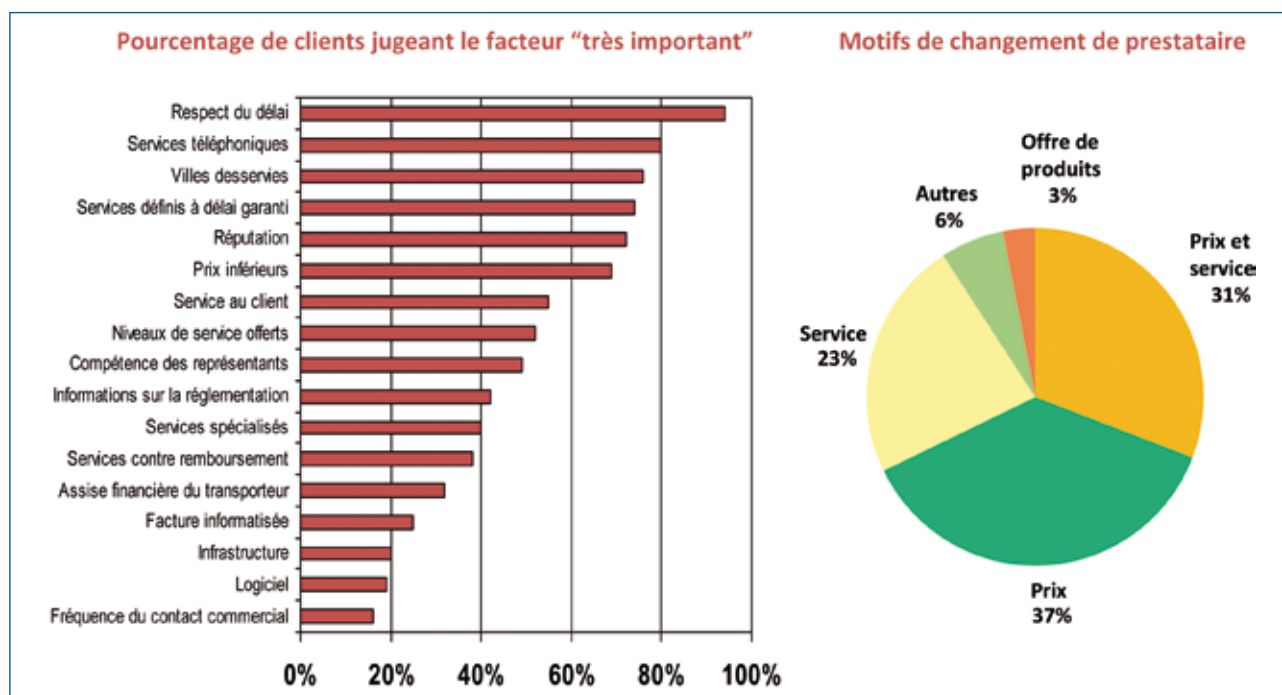
Jusqu'à la crise économique, de nombreux opérateurs postaux avaient développé leurs volumes de services haut de gamme et de colis en s'appuyant sur leurs nouveaux services informatiques à valeur ajoutée. Ils ont aussi profité dans une large mesure du commerce de détail sur l'Internet. eBay estime que ses utilisateurs ont expédiés plus de deux milliards de colis par an par le biais des OD. Les courriers contenant des médias (ex. des CD ou des DVD) et du matériel sanitaire (comme des médicaments ou des prescriptions) sont également favorisés par les commandes passées en ligne.

Les enquêtes sur les souhaits et les besoins des consommateurs sur le segment des colis sont relativement nombreuses dans les pays industrialisés. Ainsi, l'étude la plus récente sur les tendances du marché, qui s'intitule «La distribution de demain – Les besoins des consommateurs en 2020 et au-delà», a été menée par la société Global Delphi et a été publiée il y a quelques semaines. Béné-

ficiant du soutien financier de Deutsche Post-DHL, elle proposait les avis et analyses d'un certain nombre de spécialistes sur le courrier et les colis, collectés auprès de quelque 900 experts internationaux, y compris des chefs d'entreprise, des analystes financiers et des universitaires respectés. Selon la conclusion de cette étude, l'Internet devrait faire évoluer les attentes et les comportements des consommateurs dans le monde entier. Ceux-ci vont demander des services entièrement personnalisés, transparents, disponibles, pratiques et rapides à un prix abordable.

D'autres études, notamment les enquêtes nationales menées par Colography sur le fret express et les entrevues «à 360 degrés» montrent comment 16 places de marché répondent aux besoins des clients, comment les différents prestataires de services différencient leurs offres et comment et pourquoi les clients changent de prestataire. La figure 26 montre un classement des critères que les clients jugent importants en matière de transport international. Elle montre également les raisons pour lesquelles environ 12% à 14% des clients changent de prestataire chaque année.

Figure 26: Les besoins non satisfaits des clients alimentent d'incessants changements de prestataire.



A mesure que les prestataires de services de courrier gagnent du pouvoir dans l'ensemble de la chaîne de prestations de services, il devient de plus en plus difficile de gérer directement le client initial. Les petites et moyennes entreprises devraient constituer les prochains domaines de croissance pour les opérateurs postaux; elles permettent généralement de dégager une marge plus importante, mais leur coût d'acquisition est supérieur et elles nécessitent des investissements considérables en marketing. Quant aux grands comptes, ils offrent des volumes importants mais ils exigent généralement des prix plus bas. Par ailleurs, les opérateurs font très attention à ne pas entrer en concurrence directe avec les canaux des grossistes ou des prestataires de services de courrier.

Le prix et la valeur du service (c'est-à-dire le meilleur service possible pour un prix donné) constituent les deux

principaux facteurs de différenciation, en particulier sur les segments du courrier express et des colis. Comme l'indiquent les taux de croissance depuis 2001, les entreprises du monde entier ont exigé des réductions de délai de transit et de prix au cours d'une période d'incertitude marquée par la récession, la guerre, les attaques terroristes, les scandales dans certaines entreprises et les graves difficultés rencontrées dans certains secteurs traditionnellement dépendants du courrier et des colis (par ex. les services financiers, le commerce de détail, l'édition et les services aux entreprises et aux clients). Toutefois, elles n'ont pas nécessairement opté pour des moyens de transport plus lents comme le transport maritime, bien que ce dernier coûte beaucoup moins cher que le transport aérien.

La seule croissance observée dans les différents modes de transport concernait le publipostage et les colis expédiés par voie de surface ou le courrier de surface expédié par voie aérienne: sur ces segments, la marge était liée au fait que les entreprises étaient conscientes de la valeur des services offerts. Ces entreprises ont délaissé le service haut de gamme du transport par avion pour se rabattre sur des modèles de stocks régionaux alimentés par voie de surface, ce qui leur permettait de transporter des imprimés et des marchandises en chargements plus petits et plus légers. Les clients et les prestataires de service de courrier ont choisi les meilleurs opérateurs, c'est-à-dire ceux qui offraient des services express «allégés» à un prix intéressant ainsi que des services à valeur ajoutée tels que la localisation et le suivi, la confirmation ou la notification de distribution, des garanties ou un dédouanement rapide, ou les entreprises dont la qualité de service était particulièrement réputée.

Bien entendu, les études concernant les clients fournissent une image du passé. Ces dernières années, les OD ont relevé le défi de l'évolution de la concurrence en focalisant davantage leurs prestations, en améliorant la qualité de leur distribution et en offrant de la valeur ajoutée à leurs clients. Ils vont probablement regagner ainsi des parts de marché dans les domaines de croissance du courrier et des colis légers envoyé par des professionnels à des particuliers. Les OD commencent à comprendre qu'il est essentiel de répondre aux besoins des clients, et même d'aller au-delà, notamment sur les segments du courrier envoyé par les entreprises.

L'intensification de la concurrence dans tous les modes de transport et à tous les niveaux de service du trafic transfrontalier a une autre conséquence: les entreprises sont désormais moins disposées à intégrer leurs besoins. Les clients s'opposent de plus en plus aux notions de services groupés et de guichet unique dès lors qu'ils peuvent obte-

nir des prix plus intéressants et des services plus complets en faisant appel à différents prestataires.

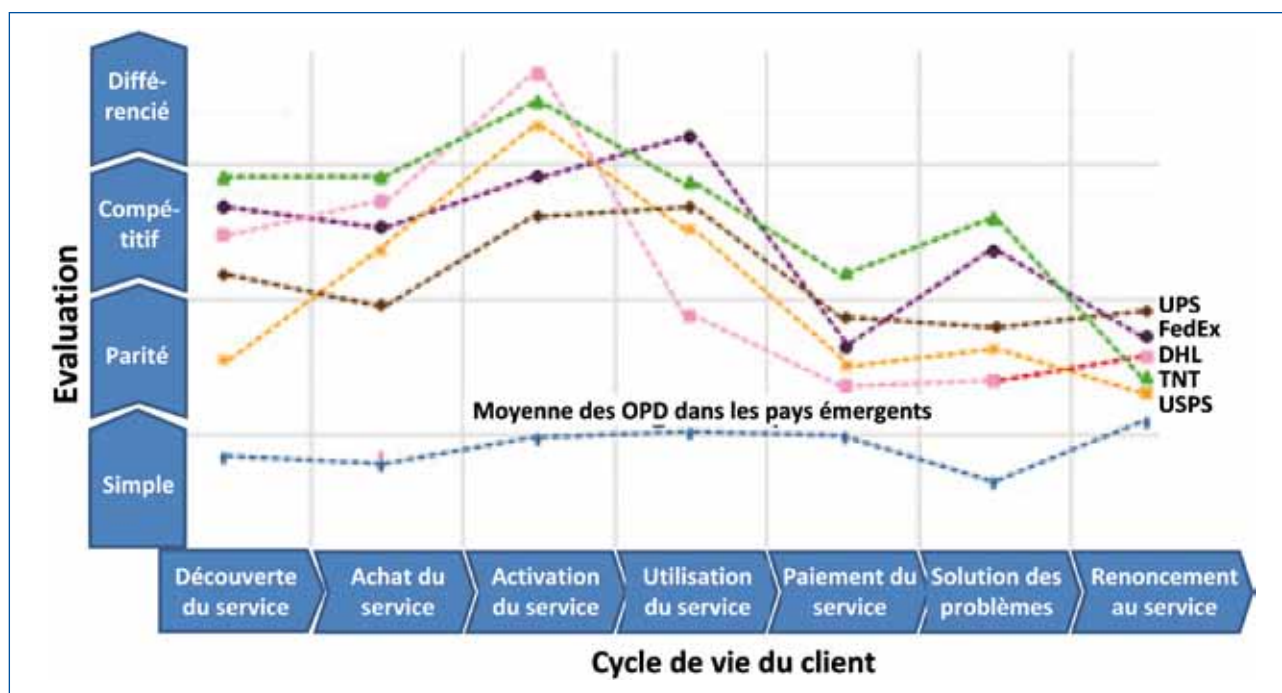
6.2 L'expérience des clients

La figure 27 présente les résultats d'une étude menée par Accenture, selon laquelle l'un des principaux facteurs de différenciation entre les entreprises qui réussissent le mieux et celles qui réussissent le moins bien tient au fait que les entreprises ayant du succès mettent beaucoup plus l'accent sur l'expérience des clients et sur la capacité à comprendre la manière de penser des clients. En termes de croissance et de rentabilité, les postes qui se sont intéressées à l'expérience de leurs clients ont mieux réussi que leurs concurrentes au cours des cinq dernières années. Une étude récemment menée sur 23 organisations postales ou spécialisées dans les envois express a montré que les acteurs accordant plus d'intérêt à l'expérience de leurs clients connaissaient une croissance des revenus deux à trois fois supérieure et un retour sur le capital investi aussi solide que positif par rapport aux organisations traditionnelles.

L'étude portant sur l'ensemble de l'expérience des clients, depuis le moment où les services sont découverts jusqu'au moment où ils cessent d'être demandés, indique que pour la majeure partie des opérateurs postaux, la plupart des besoins ne sont pas satisfaits et que selon le classement général de l'expérience des clients, les services continuent d'être perçus comme des services de base.

L'expérience des clients est un facteur essentiel d'accroissement et de diversification des revenus. Bien que les opérateurs postaux mettent l'accent sur l'efficacité des services opérationnels, ils ne parviennent pas à atteindre cette efficacité s'ils ne trouvent pas de solution au problème le plus critique qu'ils connaissent actuellement, la croissance de leurs bénéfices.

Figure 27: Comparaison de l'intérêt porté au client par les principaux prestataires de services de courrier et de colis.



Source: Accenture Supply Chain Group. Adapté de la revue «Mail & Express», août 2009.

L'expérience des clients permet de stimuler la croissance des revenus et d'aider les opérateurs postaux à atteindre un niveau de performance élevé de deux manières essentielles:

- en conservant une proportion plus importante des clients figurant dans le portefeuille de la clientèle acquise, car le prestataire peut veiller à ce que le service soit adapté et gagne une part de marché croissante;
- en répondant à des besoins non satisfaits du client, car le prestataire peut innover et lancer de nouveaux produits et services centrés sur les aspects essentiels de l'expérience du client.

Selon la revue «Mail & Express», «les problèmes évoqués par les clients tenaient notamment au fait qu'ils ne pouvaient pas avoir de compte unique pour les différents produits proposés, ni ouvrir un compte en ligne, qu'il n'existait pas de gamme complète de produits et services (ce qui conduit souvent les clients à rechercher des alternatives), que les choix proposés pour l'enlèvement et la distribution étaient limités, que les réponses obtenues étaient incohérentes et que l'assistance offerte pour les produits était insuffisante quel que soit le mode (ex. guichet, aide en ligne, centre d'appel)».

Enfin, il convient de se pencher aussi sur la question de l'adaptation des organisations postales aux différentes générations. Certains groupes d'âge récemment arrivés sur le marché du travail se comportent dans leur environnement professionnel comme dans leur vie privée; ils privilégient donc les réseaux sociaux, les SMS, le courriel et les plateformes de communication instantanée comme Facebook et Twitter. Les opérateurs postaux s'efforcent de conserver une image crédible d'outil essentiel de communication, de transport et de marketing pour l'ensemble du XXI^e siècle. S'ils considéraient jusqu'à présent que les entreprises menant de grandes campagnes de publipostage constituaient le cœur de leur clientèle traditionnelle, ils estiment désormais de plus en plus souvent que l'ensemble des parties prenantes du flux de courrier et de la chaîne de distribution font aussi partie de leurs clients.

6.3 Effet de la clientèle sur la demande

Etant donné que l'environnement économique et commercial continue d'exercer une influence directe sur les dépenses de courrier, de publicité et de communication, les entreprises doivent prendre des décisions de plus en plus difficiles sur la meilleure manière de maximiser leurs budgets de marketing dans un monde dont la complexité ne cesse de croître.

Plusieurs travaux de recherche sur le publipostage ont été publiés récemment:

1) l'analyse stratégique d'IPC sur le publipostage a mis en lumière certaines évolutions intéressantes des différents marchés régionaux de la publicité. IPC estime que la part du publipostage dans le marché mondial de la publicité (évalué à plus de 500 milliards de dollars US répartis ainsi: 36% aux Etats-Unis, 25% en Europe occidentale, 22% en Asie-Pacifique, 7% en Europe orientale, 6% en Amérique latine) est considérablement plus basse dans les pays d'Asie-Pacifique (un seul chiffre peu élevé) que dans ses autres pays membres.

2) une étude du Forum pour le développement du publipostage (FDP) de l'UPU sur le publipostage a montré que deux tiers (67%) seulement des OD des pays en développement proposaient un produit de publipostage, et que bien moins encore (35%) disposaient de points de distribution de bases de données ou de listes de diffusion pouvant faire l'objet de travaux «d'hygiène des données» (c'est-à-dire des vérifications et des corrections). Les pays en développement se différencient aussi des pays industrialisés par le fait qu'ils proposaient moins de réductions de prix et de mesures d'incitation pour des travaux préliminaires de correction des adresses, de tri et de partage du travail.

3) DPWN-DHL a travaillé quelques temps en partenariat avec le Siegfried Vögele Institut (SVI) pour étudier les méthodes de marketing direct. Elle estime que le publipostage transfrontalier sera le prochain secteur de croissance, car de très nombreuses petites entreprises s'organisent actuellement pour consolider les échanges commerciaux entre les pays.

Trois grandes tendances émergent de ces études et de diverses autres enquêtes:

- le courrier électronique (l'équivalent électronique d'une campagne «push» de marketing direct), qui s'appuie sur des dispositifs et des méthodes récents, remplace d'autres médias pour les factures, les relevés bancaires, la communication des représentants de commerce et le publipostage promotionnel;
- le publipostage a enregistré un recul ces derniers temps, notamment en raison de la crise économique, mais aussi parce que le marketing sur l'Internet a gagné du terrain. Plus de 93% des opérateurs consultés ont déclaré qu'ils s'attendaient à une reprise de cette activité (contre 25% qui prévoyaient une reprise des lettres transactionnelles), à la fois en raison de son utilité et de sa capacité de personnalisation, qui garantissaient de bons résultats, et parce que les spammeurs continuaient à détruire un outil de marketing électronique pourtant légitime. Le spam, dont la définition a été étendue et recouvre désormais le courriel non pertinent et la saturation de contacts, a connu une croissance fulgurante pendant les récessions de 2008-2009.
- Selon un récent bulletin d'information d'IPC, le nombre de médias a considérablement augmenté, notamment avec les phénomènes suivants:
 - les médias sociaux (communautés en ligne, notamment les réseaux sociaux (Facebook) et les sites web permettant d'avoir un mini-blog (Twitter);
 - les médias créés par les consommateurs, en particulier les sites web d'amateurs d'un produit particulier, les concours de vidéo, les blogs de critique tenus par des consommateurs ou les sites collaboratifs de vidéo (Youtube);
 - les sites web de vidéo et de radio en ligne, qui permettent aux utilisateurs de voir des films et des programmes de télévision (Hulu, Fancast, Netflix) ou d'écouter la radio (livestream);
 - l'optimisation de moteurs de recherche, qui améliore le trafic vers un site à partir de résultats de

¹⁶ Selon une étude de Postini, une société appartenant à Google, le volume moyen de spam (courriels publicitaires indésirables) a augmenté d'environ 1,5% par jour au cours des dernières années et il représente aujourd'hui 96% de tout le courrier électronique. En outre, il semble que les spammeurs aient désormais mis en place des réseaux de robots plus décentralisés en pair à pair qui ne s'appuient plus sur des nœuds de contrôle visibles pour orienter leurs campagnes par courriel.

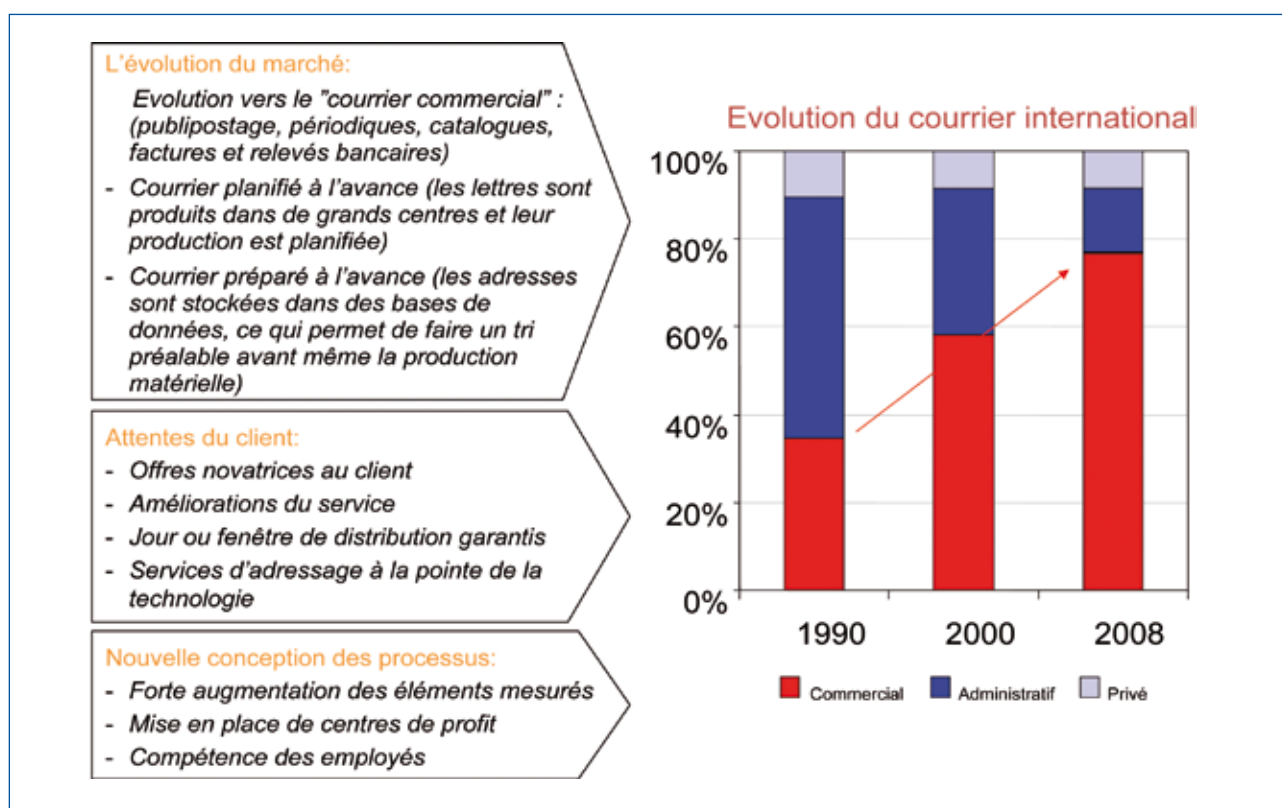
- recherche «naturels»: affichage du paragraphe du site web pertinent par rapport aux mots de la recherche (Google, Bing, Yahoo!, MSN) et le marketing par le biais de moteurs de recherche, qui permet de promouvoir des sites web en améliorant leur visibilité dans les résultats des recherches de ces moteurs;
- le marketing mobile, très répandu en Asie-Pacifique, et plus particulièrement la publicité sur les téléphones mobiles et les terminaux de poche connectés à l'Internet, et les invitations envoyées par SMS;
- le Web 2.0, qui désigne une tendance du développement pour le web permettant de reconnaître la manière dont les gens utilisent l'Internet et d'adapter le contenu du site aux besoins des visiteurs;

- la publicité en ligne, y compris les bandeaux et la prise de contrôle des pages d'accueil;
- le marketing direct par courriel piloté par des données.

Ces tendances du marché, ainsi que les nombreuses études sur «l'heure du courrier» effectuées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique conduisent à une conclusion fondamentale: les solutions de publipostage doivent rester simples et être axées sur le fait que le courrier n'est pas seulement une «communication» mais aussi un «cadeau». C'est ainsi que le publipostage pourra renforcer sa position face à la concurrence acharnée des nouveaux médias. Le fait que le publipostage se concentre sur «le respect, la récompense et la pertinence» se justifie en outre par l'état d'esprit des consommateurs actuels, qui ne cessent de dire: «ne m'interrompez pas, mais offrez-moi des distractions et faites-moi plaisir».

La figure 28 propose un résumé des évolutions récentes du marché et de leur incidence sur la demande.

Figure 28: L'évolution de la clientèle et de la demande et son incidence sur le trafic international



Source: analyse d'Adrenale.

¹⁷ Les opérateurs postaux effectuent régulièrement des études sur «l'heure du courrier» chez les clients, pour déterminer comment les destinataires perçoivent le courrier et quelle valeur celui-ci présente pour eux dans un monde où le nombre de médias s'est multiplié. L'étude la plus récente en Amérique du Nord et en Europe a montré que les consommateurs restent bien disposés à l'égard du courrier qu'ils attendent et qu'ils apprécient les différentes offres qui peuvent leur être faites. Aux Etats-Unis, 77% des personnes préfèrent recevoir de la correspondance par courrier plutôt que par voie électronique. Les opérateurs postaux s'appuient aussi sur une combinaison de technologies et de moyens de communication. Les personnes interrogées ont indiqué que «le courrier retient toute leur attention. Aucun autre média n'est aussi personnel. Et aucun autre média ne peut répondre aux intérêts et aux besoins particuliers de chaque personne aussi bien que le courrier. C'est la raison pour laquelle il est si bien accueilli, et la technologie permet de le personnaliser encore davantage pour le rendre encore plus pertinent.» Ainsi, l'USPS a annoncé que son système de «courrier intelligent» était désormais entièrement opérationnel et qu'il allait considérablement faire progresser la valeur globale du courrier, qui allait devenir un moyen de communication professionnel aussi intéressant que dynamique.

Par ailleurs, avec l'importance croissante des questions environnementales, les opérateurs postaux doivent remettre en cause leurs démarches en portant plus d'attention à la valeur qu'au volume. A cet égard, c'est toute une campagne qu'ils doivent vendre, et non plus seulement des courriers de publipostage, c'est-à-dire qu'ils doivent intégrer des campagnes de marketing s'appuyant sur différents médias. Le «média mix» est le nouveau terme à la mode dans le secteur de la poste aux lettres. Chacun s'accorde à penser que ces tendances observées chez les clients du service postal vont bouleverser les marchés, la logistique et l'efficacité des tâches accomplies dans le secteur postal.

La plupart des études, des groupes d'intérêt et des entrevues avec des cadres qui ont permis d'aboutir aux résultats précités étaient ciblées pour permettre de comprendre les besoins des grands expéditeurs et transporteurs actuels. Cependant, la majeure partie de la croissance à venir dans le courrier transfrontalier devrait se trouver auprès des petites et moyennes entreprises (PME).

6.4 Le secteur postal, catalyseur du commerce mondial pour les PME

Un document récent de l'UPU indiquait que les PME représentaient 99% des entreprises économiques dans le monde. Il est incontestable que les PME constituent un élément essentiel de l'activité économique de tout pays. Selon le Centre pour l'entrepreneuriat de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la contribution des PME à l'économie mondiale représente environ 50% du PIB au niveau local et national, 30% des exportations et 10% de l'investissement étranger direct. C'est pourquoi elles ont fait l'objet, à juste titre, d'une attention considérable de la part des pouvoirs publics et des organisations postales nationales et internationales.

L'une des préoccupations croissantes des responsables politiques tient au fait que malgré leur succès, les PME continuent de rencontrer des difficultés à vendre leurs produits au-delà de leurs frontières nationales, qu'elles se trouvent dans un pays développé, en développement ou moins avancé. Cette situation peut s'expliquer de plusieurs manières, notamment par la perception d'un risque associé aux transactions transfrontalières et par la difficulté, pour certaines entreprises, d'accéder aux chaînes de prestations actuelles (au niveau mondial) par manque de ressources ou d'infrastructures commerciales adéquates. L'UPU et ses membres s'efforcent de montrer que le réseau postal mondial peut offrir une réponse novatrice à certains de ces problèmes. Par ses dimensions matérielle, financière, informatique et électronique, ce réseau permet au secteur postal et à tous ses acteurs de jouer le rôle d'une véritable chaîne de prestations mondiale spécialement adaptée aux besoins des PME dans toutes les parties du monde.

Les difficultés auxquelles les PME sont confrontées en matière de commerce international ont été abondamment débattues dans le cadre d'études et de symposiums organisés par l'OCDE, la Coopération économique Asie-Pacifique (CEAP), la Commission européenne, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et de développement (CNUCED) et l'UPU. Sur la base des réponses de milliers de PME dans le monde, ces études ont permis de déterminer les éléments qui faisaient obstacle au développement du commerce: il s'agissait notamment de l'incapacité

d'analyser les marchés et de contacter des prospects à l'étranger, de besoins excessifs de transport et de distribution, de coûts d'assurance trop élevés et de doutes quant à la possibilité de se faire payer et de régler de possibles différends concernant le produit ou le service proposé. Avec son infrastructure matérielle et son réseau électronique et informatique à l'échelle mondiale, le secteur postal dispose de nombreux atouts permettant de mettre une chaîne de prestation de services mondiale au service des PME. L'une des valeurs fondamentales du réseau postal tient à l'importance majeure accordée aux questions de sécurité et à la confiance envers ses services tout au long de la chaîne de prestation mondiale, notamment en ce qui concerne la sécurité du transport des marchandises (par ex. les colis et les petits paquets) mais aussi la sécurité des transactions numériques et papier effectuées par le biais de réseaux postaux. Les données sont devenues un élément essentiel non seulement pour gérer et contrôler le réseau postal, mais également pour effectuer le suivi des échanges avec des partenaires afin de s'assurer que l'ensemble de la chaîne de prestations soit conforme aux législations et réglementations nationales et internationales. Le système «BorderFree» de la Poste canadienne (CPC) est un bon exemple de soutien accordé aux PME entre les deux plus grands partenaires commerciaux du monde. Ce projet avait été mis en place pour ouvrir le marché canadien aux sociétés américaines de vente en ligne. La CPC avait remarqué qu'il était très difficile aux clients canadiens d'acheter des produits sur les sites web des entreprises des Etats-Unis car ils devaient acquitter toute une série de coûts cachés (taxes, droits et variations du taux de change) en plus du prix indiqué sur le site. Elle a donc mis à la disposition des entreprises des Etats-Unis un produit leur permettant d'installer une «partie canadienne» sur leurs sites web. Cette partie calcule tous les coûts liés à l'expédition du produit au Canada, et permet ainsi au client de savoir exactement ce qu'il va devoir payer s'il achète un produit en ligne aux Etats-Unis. De plus, il suffit au détaillant matériel ou électronique aux Etats-Unis d'envoyer les marchandises commandées à un centre logistique situé dans le même pays, à partir duquel les marchandises seront traitées par la CPC-Purulator pour être distribuées au destinataire canadien. Cette mesure de facilitation du commerce a entraîné un accroissement marqué du volume des colis entre les Etats-Unis et le Canada. Du point de vue de la chaîne de prestations, les PME des Etats-Unis qui souhaitent développer leurs ventes au Canada n'ont pas besoin de changer quoi que ce soit dans leurs processus logistiques nationaux.

Le Kahala Post Group (KPG) offre un autre exemple de système d'aide aux PME. Il a étudié le marché des lettres et des colis échangés entre les pays du groupe et a constaté qu'un segment de ce marché était quelque peu négligé par les investisseurs et d'autres opérateurs. Il s'agissait des «clients professionnels» qui effectuaient entre 10 et 100 expéditions par mois. Ces clients recherchaient un service fiable, des options laissées à leur choix, la garantie d'une distribution à une date donnée, un service de suivi pendant le transit et une preuve de distribution. Les membres du groupe KPG ont compris qu'un réseau postal, qui dans ce cas particulier dispose de près de 300 millions de points de distribution, est relié à quelque 10 milliards de paires de points de distribution origine-destination et est accessible depuis plus de 150 000 points de vente, est tout indiqué pour fournir un produit de ce genre.

6.5 Prévisions pour le segment électronique

En raison de l'intérêt croissant des consommateurs pour les achats en lignes, le volume d'échanges commerciaux effectués par voie électronique a connu une croissance extraordinaire. Selon le dernier numéro de la série d'études «Insights Reports» publiée par MasterCard, qui est intitulé «Achats en ligne – Structures, tendances et prévisions de croissance», cette croissance devrait encore s'accroître.

En Asie-Pacifique, la croissance devrait augmenter à un taux annuel de plus de 20% pour atteindre 170 milliards de dollars US d'ici 2011. Le cœur de cette croissance se déplace du Japon vers de nouveaux clients situés en Chine, en Inde et dans toute l'Asie du Sud; dans ces régions, l'accroissement d'une population composée d'élites urbaines ayant un revenu moyen ou supérieur devrait considérablement stimuler les marchés de la vente en ligne.

En Europe, le Royaume-Uni ouvre la voie des ventes de détail électroniques, selon une étude de Mintel. Cette étude a montré que les ventes en ligne ont atteint dans ce pays quelque 20 milliards d'euros (14 milliards de livres), contre 15 milliards d'euros en Allemagne. La France a dépassé les 7 milliards d'euros de ventes, tandis que l'Italie se situait au-dessus de 1 milliard d'euros et que l'Espagne était juste à 1 milliard d'euros. Par ailleurs, le Royaume-Uni était aussi le pays qui connaissait le taux de croissance le plus élevé. Entre 2005 et 2008, les ventes en ligne ont bondi de 75%, une progression que seul le marché français a pu rattraper. Les ventes en Europe devraient exploser avec un taux de croissance de 200%, et pour le seul Royaume-Uni elles devraient atteindre les 60 milliards d'euros d'ici 2012. Cette évolution est à double tranchant pour les opérateurs postaux, car la croissance du volume des colis pourrait s'accompagner d'une baisse du courrier traditionnel. Ainsi, le groupe Otto, qui est le plus important détaillant en ligne allemand, et qui détient les sociétés Freemans, Grattan et Oli au Royaume-Uni, a transformé une grande partie de ses ventes par correspondance en ventes en ligne, mais il a aussi considérablement augmenté ses expéditions de paquets. Par ailleurs, il semble que les attaques des postes étrangères s'intensifient sur les marchés de la vente des entreprises aux particuliers dans les pays européens voisins. L'annonce récente du fait que la société «Home Delivery Network» (HDN) se lançait dans les activités mondiales en s'appuyant sur TNT montre bien que les opérateurs se recentrent sur les paquets destinés au consommateur (par exemple les envois d'entreprises aux particuliers et en sens inverse). Ce partenariat permet à un client de HDN, «Shop Direct Group», qui est l'un des grands spécialistes de la vente de détail en ligne, d'étendre davantage la portée de ses services de vente en ligne. HDN assurait déjà des ventes au Royaume-Uni et il sera désormais en mesure d'aider ses clients à atteindre des consommateurs dans plus de 200 pays.

En Amérique latine, les spécialistes du commerce de détail en ligne ne voient que des perspectives de croissance. Il existe environ 130 millions d'utilisateurs de l'Internet dans cette région en pleine expansion, qui compte 550 millions de personnes. Bien que ce nombre soit inférieur à celui des utilisateurs de l'Internet en Asie, en Europe ou en Amérique du Nord, il connaît une croissance supérieure aux autres régions. Des entreprises comme MercadoLibre et iBazar, qui ont récemment bénéficié d'investissements considérables de la part d'eBay, sont bien connues pour

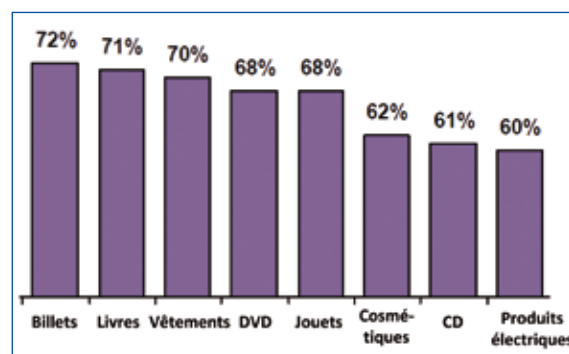
leur méthode de vente fondée sur des enchères. Cependant, plus de 90% de leurs clients choisissent les ventes à prix fixe, et plus de 80% des articles achetés sont neufs. Ces faits montrent que les clients, qui votent avec leur portefeuille, considèrent que les principaux facteurs de l'achat en ligne sont la confiance, la prévisibilité et la fiabilité. En outre, comme le montre l'expérience de Correios avec la procédure d'exportation simplifiée du Brésil, les OD d'Amérique latine ne profitent pas du segment des expéditions liées aux ventes en ligne autant que les perspectives le laissaient espérer. Enfin, l'attention que les acteurs mondiaux du marché portent aux marchés émergents n'augure rien de bon pour les OD de la région. D'autres rapports consacrés au comportement du consommateur face au commerce électronique révèlent les faits suivants:

- la grande majorité des clients planifient leurs achats et mènent une recherche approfondie, notamment en parcourant l'Internet, en examinant le site web du vendeur et en demandant des conseils avant de dépenser leur argent;
- certains se décident néanmoins de manière impulsive lorsqu'ils font des achats en ligne. Ils expliquent ces acquisitions opportunistes par des prix bas ou de fortes remises qui leur sont proposées (y compris pour les frais d'expédition). Ce type d'achats peut aussi s'expliquer par la mise en vente d'articles uniques et disponibles seulement en ligne, ou par des publicités et des promotions;
- il existe une forte corrélation entre l'intensité des achats en ligne et les taux de pénétration de l'Internet, les affinités culturelles et les niveaux de revenus;
- la possibilité de payer par le biais de plateformes sécurisées, le prix et la simplicité des méthodes de paiement et d'expédition constituent les principaux facteurs de la propension à acheter en ligne.

6.6 Logistique des envois de retour

Le rapport sur les ventes en ligne de la «Interactive Advertising Association» (qui fait partie des études actuellement menées par Mediascope sur la manière dont les gens consomment les médias et se servent de l'Internet pour trouver des contenus, communiquer et faire des achats) montre que les dix produits ayant les ventes ou les taux de conversion de commande les plus élevés (fig. 29) peuvent facilement être expédiés par des opérateurs postaux.

Figure 29: Les 10 produits vendus en ligne ayant les taux de conversion les plus élevés.



Source: Interactive Advertising Association (www.eiaa.net).

Le rapport de Forrester intitulé «Prévisions de croissance des ventes de détail en ligne en 2009» indique que malgré la récession, les ventes de détail en ligne vont continuer d'augmenter mais à un rythme plus lent et aux dépens des magasins matériels. Les consommateurs auront recours à l'Internet pour l'ensemble de leurs achats car ce média offre un meilleur environnement pour comparer les prix et donc s'assurer de faire les meilleures affaires, d'autant que l'heure est aux restrictions financières. En outre, il est pratique et économique de pouvoir faire ses achats depuis chez soi. Les opérations de vente de détail électroniques vont augmenter régulièrement en termes de nombre de ventes, de volume des commandes, de taux de conversion, etc. Ce succès croissant de la vente de détail en ligne est notamment dû au fait que les vendeurs parviennent de mieux en mieux à analyser et prédire les changements de comportement dans les achats en ligne pour toutes les catégories de produits, et à réagir à ces changements.

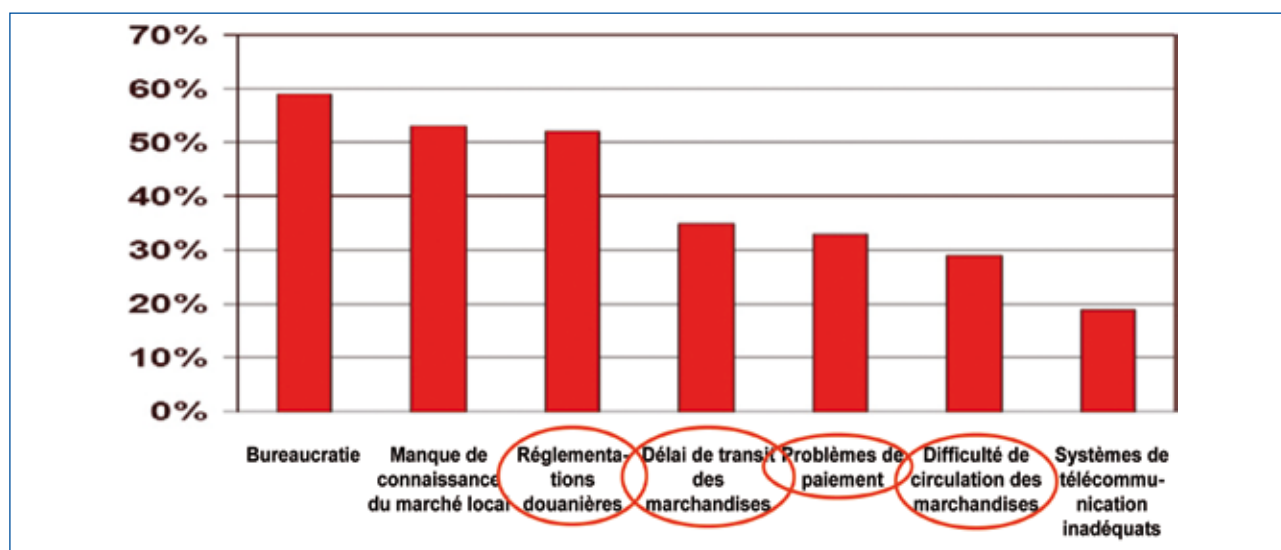
Les prestataires de services parient sur le fait que le marché de la logistique de retour va constituer un autre domaine de croissance et de perspectives commerciales. La proportion des marchandises vendues en ligne qui sont retournées au vendeur est en moyenne de 25% (et 35% pour les vêtements). On voit donc apparaître un nouveau moteur de croissance du marché, qui est lié au besoin de solution pratique pour les envois de retour. Le besoin de pouvoir renvoyer, recycler, réparer, rappeler, etc. des marchandises vendues ne cesse de croître. L'USPS, par exemple, a concentré ses efforts sur les retours de vêtements, les réparations d'appareils électroniques et les rappels (ex. des jouets en 2008). L'un des segments ayant la plus forte croissance est celui des chaussures (de femmes), car son taux de retour est très élevé. L'USPS traite plus de 50 millions de retours envoyés par des foyers à des entreprises, en s'appuyant sur son vaste réseau de détaillants.

6.7 Les obstacles à la croissance

Malgré les perspectives de forte croissance de la vente de détail sur l'Internet, la croissance des échanges de paquets transfrontaliers continue de se heurter à de nombreux obstacles. De fait, une étude récemment menée par DPWN-DHL en collaboration avec la London School of Economics a montré que lorsque le commerce international rebondit à moyen terme, le volume des envois n'augmente pas aussi vite que la valeur des échanges commerciaux. Cette étude (en anglais), qui s'intitule «Commerce international, logistique des envois express et mondialisation: éléments de solution aux défis économiques actuels», révèle que les perspectives du commerce mondial restent encourageantes en dépit du fait que dans le meilleur des cas, les échanges continuent de stagner à court terme en raison de la difficulté d'obtenir des crédits. Toutefois, l'étude indique que lorsque le crédit redeviendra facilement accessible et que les échanges commerciaux se redresseront, les bénéfices de cette reprise ne seront pas partagés de manière égale par tous les pays. Elle montre en outre que les prestataires de services doivent concentrer leurs efforts sur leur fiabilité et le respect des délais, ainsi que sur les coûts. Les frais de transport et de logistique, en particulier, sont considérés comme le plus grand obstacle au commerce; de ce point de vue ils dépassent les droits de douane d'un facteur de 9 contre 1.

Outre le prix des envois, les principaux obstacles au commerce sont notamment les problèmes de dédouanement et les délais de transit. Une enquête menée auprès d'environ 2000 cadres dans quelque 20 000 entreprises sur les défis logistiques auxquels les entreprises sont confrontées a permis de tirer les conclusions illustrées dans la figure 30 ci-dessous.

Figure 30: Résultats d'une enquête menée auprès des consommateurs sur les obstacles au commerce.



Source: enquête menée par Colography et UPS.

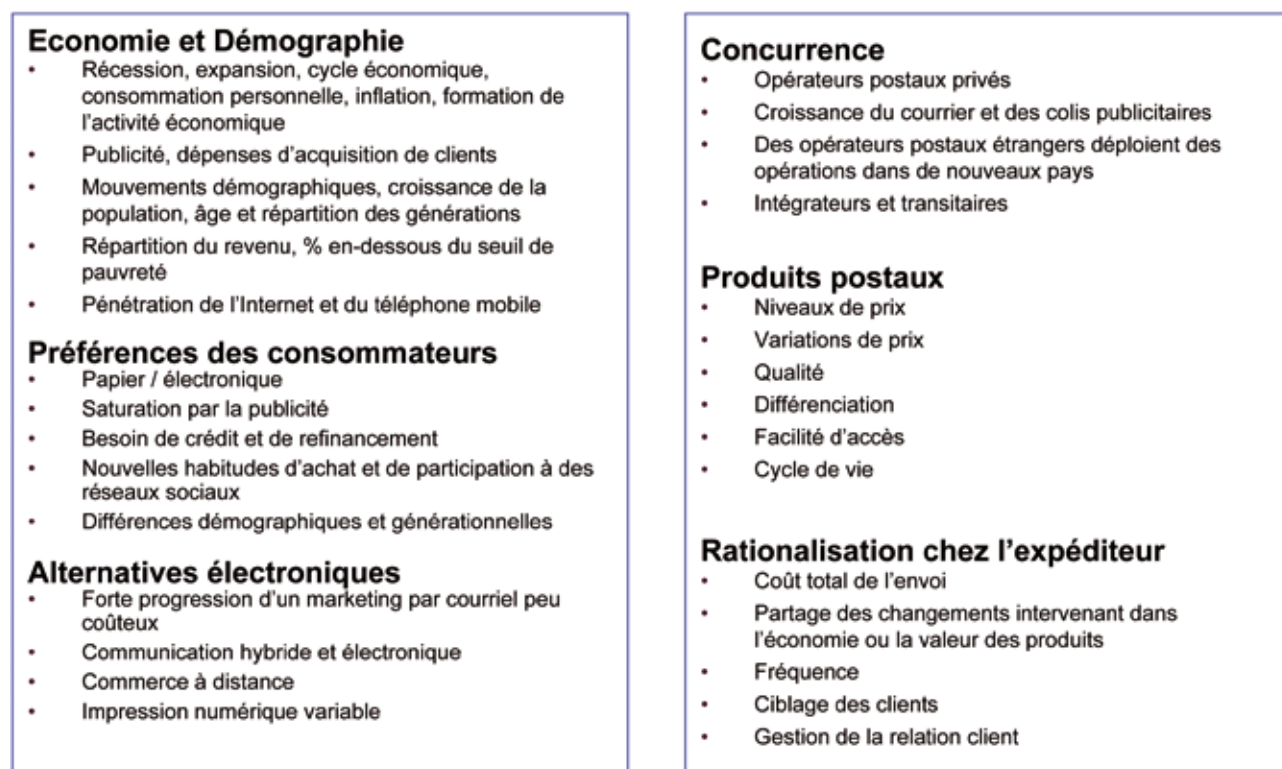
Le fait que les clients en ligne exigent un plus grand choix de transporteurs et soient sensibles aux prix peut favoriser les opérateurs postaux. Environ 60% des consommateurs et 70% des détenteurs d'entreprise auraient un avis plus favorable sur les services en ligne s'ils pouvaient choisir l'entreprise qui va les livrer. Près de 15% des consommateurs et 30% des détenteurs d'entreprise refuseront même de faire des achats sur un site marchand qui ne propose pas de choix de distribution. Enfin, quelque 15% des clients changent de société de distribution chaque année. Ce nombre était auparavant à un seul chiffre, mais la technologie a facilité le changement de prestataire en fonction du prix.

6.8 Les moteurs de la demande

La crise financière qui a bouleversé l'économie mondiale a laissé des cicatrices sur le secteur postal en 2008 et 2009. Pourtant, la «voix des clients» que nous avons évoquée dans notre analyse ci-dessus semble indiquer que les opérateurs postaux peuvent tout de même renouer avec une croissance rapide, notamment dans le secteur du courrier publicitaire et dans les services à la communauté des achats et du commerce électroniques.

Parmi les nombreux facteurs ayant une incidence sur la demande de courrier et de colis, dont certains sont présentés dans la figure 31 ci-après, la conception de produits postaux est celui qui a la capacité d'influer sur tous les autres en faveur des OD.

Figure 31: De nombreux facteurs ont une incidence sur la demande de courriers et de colis internationaux.



6.8.1 Conception de produits sur le segment des lettres

Sur le segment de la poste aux lettres, il est évident que le système actuel des frais terminaux mis en place pour les échanges transfrontaliers est plus adapté à la correspondance entre les foyers, qui est en recul, qu'au secteur du publipostage, qui est en croissance.

Dès lors, un facteur majeur de croissance sur ce segment consiste à adapter le système de frais terminaux aux besoins des publicitaires, qui planifient leurs envois, sont capables de préparer les lettres ou les catalogues à l'avance et de choisir de manière dynamique leurs destinataires, et qui savent mesurer avec précision le retour sur investissement de chaque campagne.

La prise en compte des préférences des clients représente aussi un facteur essentiel qui mérite d'être mis en avant,

surtout sur le segment du courrier de correspondance et de transaction. L'UPU et le secteur du courrier devraient œuvrer ensemble pour rendre publics les travaux considérables de recherche qui montrent à quel point les destinataires apprécient le courrier.

6.8.2 Conception de produits sur les segments des envois express et des colis

La croissance de ces segments n'a pas profité aux opérateurs postaux autant qu'on aurait pu l'espérer. Alors que le volume total du marché a augmenté d'environ 5% par an au cours des 10 dernières années, les OD n'ont même pas progressé à la moitié de ce taux.

Les envois express répondent aux besoins de ceux qui veulent envoyer des objets matériels en urgence. Plus récemment, avec l'apparition du courriel, il semble que

¹⁸ C'est l'une des principales conclusions d'une étude conjointe de Deutsche Post-DHL et de la London School of Economics effectuée en 2009 et intitulée «Commerce international, logistique des envois express et mondialisation: éléments de solution aux défis économiques actuels» (en anglais).

l'envoi express de documents ait enregistré un recul, tout comme les produits express de la poste elle-même. Les rapports financiers et les articles de recherche universitaire, par exemple, ne sont plus distribués par courrier express ou par le courrier ordinaire car ils peuvent être facilement joints en annexe à un courriel, ou être mis en ligne pour être téléchargés. Il arrive qu'un exemplaire papier soit envoyé ensuite à titre d'archive par courrier ordinaire, sans aucun caractère d'urgence.

Il convient de noter aussi l'incidence de l'Internet sur les volumes de colis. La vente en ligne a eu un effet positif sur la croissance des colis envoyés à et par des foyers. Certaines études montrent que dans les pays industrialisés, les foyers disposant d'un accès à l'Internet à large bande passante envoient et reçoivent environ quatre fois plus de colis que les foyers dépourvus de connexion à l'Internet. Ces corrélations traduisent aussi un lien entre le revenu et l'accès à l'Internet.

Selon une étude menée conjointement par Deutsche Post et la London School of Economics, on estime que le marché mondial des envois express et des colis pourrait renouer avec une croissance de près de 3%, tandis que le poids moyen des envois devrait continuer à diminuer sur le long terme. La tendance du marché est en outre à la «neutralité» en termes de modes de transport. L'accent est mis sur les services de garantie du délai: les destinataires sont disposés à renoncer à la rapidité du transit dès lors que l'envoi arrive dans un intervalle de temps prédéfini.

Ces tendances en faveur des flux des entreprises vers les particuliers et des particuliers vers d'autres particuliers et vers des entreprises, ainsi que la recherche de prix plus bas, de poids plus légers par envoi et de services terrestres plus lents (mais à délai garanti) devraient favoriser les opérateurs postaux par rapport aux intégrateurs et aux transporteurs spécialisés dans les envois express. En effet, ces derniers pourraient être perçus comme des prestataires de services plus haut de gamme et plus chers.

Là encore, la conception de produits est un facteur essentiel de la croissance, comme en témoigne la croissance rapide du Groupe Kahala. Un produit de colis international abordable, fiable, offrant une possibilité de suivi et un délai garanti de 4 à 7 jours a toutes les chances de conquérir ce marché en croissance si convoité des envois express et des colis. La prévisibilité doit être l'un des atouts majeurs de ce produit, notamment dans les domaines suivants:

- le prix. Cet objectif peut être atteint en proposant des produits à tarif forfaitaire, avec des boîtes de différentes tailles qui peuvent être remplies sans qu'il soit nécessaire de les peser et de les classer. Les boîtes de 1 kg, 2 kg ou 5 kg proposées par certains opérateurs postaux sophistiqués offrent un exemple de ce genre de simplification;
- le service ordinaire. Une fourchette de dates peut être proposée pour la distribution transfrontalière. Ainsi, on peut envisager un service haut de gamme de distribution dans le monde entier en une semaine, et mettre également en place un service de colis différé (par ex. avec un délai de distribution transfrontalière de deux semaines dans le monde entier) à un prix moins élevé pour les clients du commerce électronique qui sont sensibles aux prix;
- les services à valeur ajoutée, que l'on retrouve de plus en plus souvent dans la définition du seuil d'acceptation des clients. Ces services comprennent notamment un niveau minimum de suivi (par ex. une confirmation ou une notification électronique de la distribution) et des assurances (par ex. le remboursement si l'envoi est perdu ou endommagé);
- le dédouanement, tant en termes d'acquittement des droits de douane que de délai de transit. Non seulement ce service est demandé par les clients, mais il est aussi exigé par les autorités douanières. En raison de contraintes de sécurité, il est de plus en plus fréquent que les pouvoirs publics obligent les opérateurs postaux à envoyer à l'avance des informations pour le dédouanement.

Par ailleurs, un lien entre le mouvement des colis matériels et les informations connexes (comme le paiement, l'étiquetage, la documentation de dédouanement, etc.) devrait être disponible sur le site internet des principaux détaillants du commerce électronique (par ex. eBay, Amazon, etc.), des opérateurs postaux et de l'UPU.

Enfin, l'amélioration des services relatifs au transport par avion et voie de surface permet aux opérateurs postaux de proposer des services d'envois internationaux différés plus compétitifs. Les clients, les transitaires et les compagnies aériennes partagent de plus en plus souvent des informations sur la demande et la capacité pour éviter les goulots d'étranglement. Les investissements informatiques et l'amélioration de la visibilité sur les envois et du suivi permettent aussi aux transitaires et aux transporteurs de mieux gérer les événements et de réduire l'irrégularité des délais de distribution.

7. Les produits de substitution

De nombreux opérateurs désignés nationaux ont attribué, souvent de manière exclusive, la récente baisse de croissance des lettres à la possibilité d'employer des moyens électroniques. Cette perception masque d'autres facteurs, notamment la concurrence d'opérateurs privés et de postes étrangères intervenant sur différents marchés, ainsi que les augmentations du prix de l'affranchissement, surtout en période de crise économique, qui poussent les expéditeurs à rechercher des alternatives moins coûteuses. Ces alternatives peuvent consister par exemple à envoyer des courriers plus légers, à imprimer leur courrier en utilisant les deux faces des feuilles, à recourir à la sous-traitance et à l'expédition directe à destination, à renoncer au courrier recommandé pour choisir les envois économiques, et à profiter davantage des mesures d'incitation au partage du travail en procédant par exemple à une automatisation ou un tri préalable, ou en choisissant d'insérer leur courrier plus en aval dans la chaîne de traitement.

Les postes doivent mieux comprendre les différents modes d'adoption des technologies et leur incidence sur le courrier. Dans certains cas, les nouveaux médias sont complémentaires du courrier. Dans d'autres cas, les nouvelles technologies créent une demande supplémentaire qui n'aurait jamais existé sans elles.

De nouvelles technologies et des procédés novateurs apparaissent constamment. S'ils remplacent souvent des pratiques établies comme l'envoi de lettres de correspondance et de transaction, de courriers publicitaires et de périodiques, et même les appels téléphoniques exploitant les lignes terrestres, il arrive qu'elles complètent les méthodes habituelles et même qu'elles créent de nouvelles perspectives de croissance qui n'auraient pas été envisageables auparavant. Les produits de substitution électroniques inquiètent les chercheurs et les cadres du secteur de la poste et du courrier. Ceux-ci font souvent l'hypothèse que la simple présence d'alternatives fondées sur de nouvelles technologies (par exemple le courriel, le SMS, la voix et la vidéo par l'Internet et les conférences sur le web) va forcément entraîner la disparition du courrier matériel traditionnel au profit de ces nouveaux outils. Au demeurant, certains observateurs agitent la menace d'une nouvelle vague de technologies émergentes, comme la bande passante large, la connexion sans fil à l'Internet et les maisons équipées de plusieurs ordinateurs. D'autres évoquent même des innovations sans aucun rapport avec le courrier, comme les DVD réinscriptibles, les jeux sur l'Internet, la photographie numérique, l'impression par le web, les enregistreurs numériques de vidéo et les iPods. En réalité, un seul nombre importe: c'est le nombre de transactions effectuées par le web qui étaient auparavant effectuées par courrier. Seule cette information permet de connaître le véritable phénomène de substitution, c'est-à-dire les situations dans lesquelles une commande passée par téléphone ou par le Web aurait été passée par courrier si ces technologies n'avaient pas été disponibles, ou les factures acquittées en ligne qui auraient été payées par courrier, ou encore l'envoi de relevés bancaires électroniques au lieu de relevés papier. Aucune autre statistique concernant l'Internet ne permet d'évaluer le phénomène de substitution.

Des recherches approfondies nous ont permis de trouver toute une série de tendances liées à l'interaction entre d'anciennes et de nouvelles technologies. Nous avons notamment distingué les structures suivantes:

- **la substitution pure:** cas dans lequel la nouvelle technologie remplace totalement l'ancienne méthode. L'hypothèse selon laquelle les solutions électroniques allaient rapidement remplacer le courrier était logique car une série de nouvelles technologies sont apparues et ont été largement adoptées, en particulier l'ordinateur personnel, le télécopieur, le courrier électronique et l'Internet. Toutefois, nous avons constaté qu'à ce jour la technologie ne semble avoir eu qu'un effet relativement réduit sur les volumes de courrier par rapport aux prédictions catastrophistes. Cet effet est surtout constaté dans les communications avec les clients, les formulaires des pouvoirs publics et les transactions et notifications financières. Bien que le courrier ait enregistré un recul au cours de la récession, sa résistance a fait mentir les nombreuses prévisions d'effondrement liées aux produits de substitution électroniques. Les interactions entre les pouvoirs publics et les particuliers ainsi que les messages électroniques sponsorisés offrent un autre exemple de substitution pure. Le rythme de la substitution en faveur des produits électroniques devrait d'ailleurs ralentir à l'avenir, notamment du fait que les progrès en informatique et en communication ont déjà fait beaucoup avancer les pays industrialisés sur la partie supérieure de la courbe classique en S de l'adoption des technologies, tant pour les entreprises que pour les foyers. On peut donc faire valoir que la substitution en faveur des solutions électroniques a atteint son niveau le plus élevé et qu'elle devrait se poursuivre plus lentement que durant ces dernières décennies.
- **la complémentarité:** cas dans lequel les anciens et les nouveaux médias coexistent. Cette structure se caractérise par une baisse du taux de croissance de l'ancien média et une croissance plus rapide du nouveau, l'effet net sur la demande totale étant une progression. La recherche sur l'Internet conjuguée au feuilletage de catalogues papier est un bon exemple d'un ancien et un nouveau média qui continuent de coexister et de se développer. Dans le commerce de détail, nous observons une augmentation rapide des ventes en ligne car les achats sur l'Internet connaissent un taux de croissance à deux chiffres et entraînent une croissance équivalente des volumes de colis. Néanmoins, la proportion d'achats en ligne par rapport aux achats dans les commerces de détail reste à un seul chiffre. Au demeurant, les détaillants multicanaux (c'est-à-dire qui possèdent à la fois des magasins matériels et des sites de vente en ligne) représentent environ les trois quarts des détaillants électroniques. Cette situation a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie: en 2000, les détaillants qui n'existaient que sur le web représentaient près de la moitié des vendeurs en ligne.
- **la création d'une demande supplémentaire:** cas dans lequel le nouveau média crée une croissance qui vient s'ajouter à la croissance de la méthode traditionnelle. Le cas le plus fréquent est celui du volume consi-

dérable de courrier que les entreprises de la nouvelle économie (comme Dell, HP, Google, Amazon et eBay) génèrent dans le cadre de leurs transactions et de la promotion de leurs services.

- **le plafonnement:** cas dans lequel le nouveau média, après avoir connu un début prometteur, atteint une limite, stagne et ne représente plus qu'une faible menace pour le média traditionnel. L'un des principaux flux de correspondance entre particuliers est celui des cartes (cartes postales, cartes de félicitation ou de sympathie, etc.) Dans ce domaine, les méthodes électroniques n'ont pas réussi à gagner de part importante de marché après une décennie.

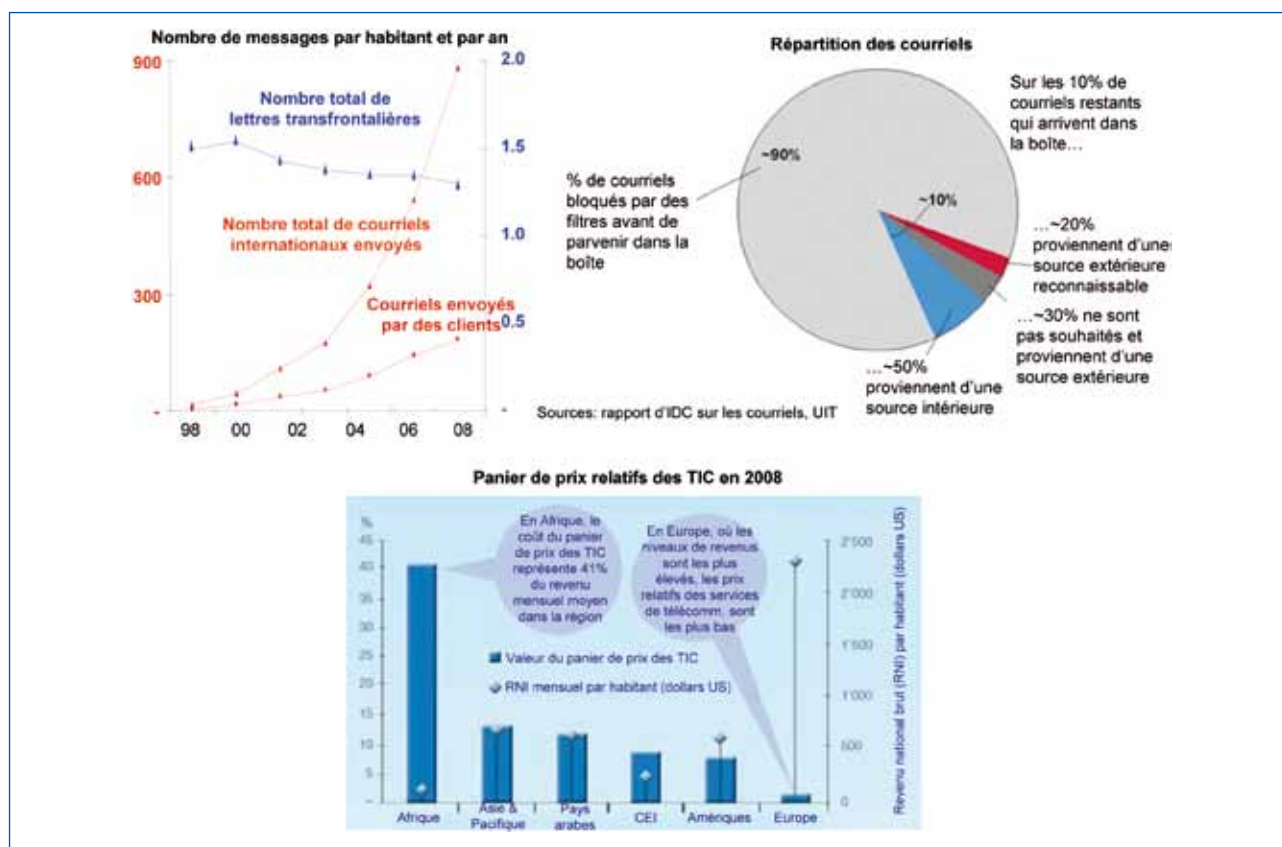
La question est de savoir s'il est possible que les volumes du courrier international aient atteint un point d'inflexion à partir duquel ils vont commencer à diminuer de manière régulière. De fait, l'examen des demandes de courrier de correspondance et de transaction montre que celles-ci ont considérablement baissé au cours de ces dernières années, mais que ce sont les correspondances personnelles et les relevés de banque et de paiement (c'est-à-dire les paiements de factures récurrentes, les réductions de prix et les dons) ainsi que les demandes d'information écrites qui ont provoqué cette chute du nombre de lettres

unitaires. On peut donc supposer que les alternatives électroniques ont eu une incidence sur ces demandes.

Auparavant, lorsqu'un type de lettre de correspondance ou de transaction était en baisse, celle-ci était souvent compensée par la croissance d'une autre catégorie, ce qui mettait en évidence le pouvoir dit «régénérant» du courrier. Ainsi, les commandes par courrier ont fortement reculé avec l'apparition des lignes d'appel gratuites et l'usage des cartes de crédit. En revanche, les demandes de cartes de crédit et les factures découlant de l'usage de ces cartes ont rapidement augmenté en volume, de même que les envois de colis qui résultaient de la forte croissance des achats en ligne. Les volumes de courrier attribués à des mécanismes comme la gestion de la relation client, la communication électorale, les campagnes des organisations caritatives et leurs réponses, et d'autres formes de courrier non récurrent semblaient en augmentation au début de cette décennie, mais des doutes légitimes persistent dans les milieux postaux quant à la possibilité de trouver de nouvelles catégories de lettres de correspondance ou de transaction pour compenser le déclin d'autres catégories.

La figure 32 montre que le taux de courrier international par habitant a lentement diminué malgré l'explosion du volume de courriels.

Figure 32: Comparaison du courriel et des lettres par habitant: deux marchés distincts.



Les observateurs du secteur, et notamment les postes, doivent être conscients de l'état d'esprit qui les a conduits à faire de nombreuses hypothèses de substitution, et il leur faut lutter contre cet état d'esprit. Il devient de plus en plus évident qu'on ne peut prédire l'avenir du courrier en faisant la simple hypothèse que l'existence de nou-

velles technologies va provoquer de violents phénomènes de substitution.

Les deux courbes ne révèlent manifestement pas une structure de substitution classique. Dans une structure parfaite de substitution, on s'attendrait, pour toute progression d'une technologie, à voir diminuer l'autre tech-

nologie dans une mesure identique. Il serait très difficile de continuer à affirmer qu'un violent phénomène de remplacement du courrier papier peut encore se produire alors que le courriel progresse déjà à un rythme qui dépasse celui du courrier selon un rapport de plusieurs centaines contre un. En réalité, le courriel génère sa propre demande de nouvelles applications qui n'étaient pas envisageables auparavant.

Il est intéressant de noter, comme l'ont fait de nombreux analystes des technologies, que la croissance de l'adoption des ordinateurs, de l'Internet et du courriel a ralenti dans certaines économies avancées. L'une des raisons à ce phénomène pourrait être l'existence d'autres technologies permettant de communiquer par brefs messages (comme le SMS) et d'accéder à l'Internet pour utiliser la messagerie instantanée, se connecter aux réseaux sociaux et se distraire (par ex. grâce à la musique et la vidéo sur les téléphones mobiles).

Une autre explication de ce phénomène pourrait tenir au fait que les courriels «productifs» échangés entre expéditeurs et destinataires sont noyés dans un océan de courriels non souhaités. Ces courriels «productifs» sont des échanges entre personnes et non des bulletins envoyés sur abonnement, des messages publicitaires ou du spam. En raison du volume sans cesse croissant des courriels non souhaités, les utilisateurs ont de plus en plus de difficultés à gérer leurs communications personnelles.

L'Union internationale des télécommunications (UIT) a conclu qu'il existait toujours un fossé entre les nations les moins avancées et les pays du G20 dans le domaine de l'Internet, de l'informatique et des télécommunications.

- Au cours des cinq dernières années, le nombre total d'abonnés à l'Internet disposant d'un accès en bande large par ligne fixe a été multiplié par plus de trois, passant d'environ 150 millions de personnes en 2004 à près de 500 millions à la fin de 2009. En outre, plus d'un quart de la population mondiale (soit 1,9 milliard de personnes) dispose d'un ordinateur à son domicile.
- En 2008, la Chine a dépassé les Etats-Unis et elle est devenue le plus grand marché du monde pour l'accès à l'Internet en bande large par ligne fixe. A la fin de 2008, le taux de pénétration de la Chine était de 6,2 abonnés pour 100 habitants, soit le taux le plus élevé des économies à revenus faibles ou faibles à moyens en Asie et dans le Pacifique.
- En Afrique, il n'existe qu'un abonné à la bande large par ligne fixe pour 1000 habitants, tandis qu'en Europe ce taux est de 200.
- C'est en Afrique que le prix relatif des services en matière de TIC est le plus élevé; or cette région est celle qui a les niveaux de revenus les plus faibles (voir dans la figure 32 une comparaison des prix relatifs des TIC. Le panier de prix des TIC calculé par l'UIT indique combien les pays paient les services technologiques par rapport aux niveaux de revenus. Il se compose de trois sous-paniers: le prix du téléphone fixe, du téléphone mobile et de l'accès à l'Internet par bande large et par ligne fixe. Le panier de prix est la somme de ces trois prix exprimée en pourcentage du revenu national brut mensuel par habitant).

8. Analyse de scénarios

Les bouleversements qui sont intervenus dans le commerce mondial, et qui ont été favorisés par l'évolution rapide de l'Internet et l'accès plus facile aux technologies de l'information et de la communication à tous les niveaux de développement économique exigent que les services universels du réseau postal soient fournis sans exclusivité dans le cadre d'une chaîne de prestations de services mondiale qui soit facile d'accès.

Le secteur postal permet aux particuliers et aux entreprises d'accéder au marché mondial depuis le lieu où ils se trouvent tout en offrant une présence locale même dans les zones les plus reculées. Il occupe donc une position privilégiée pour soutenir la croissance mondiale. L'Internet, qui était perçu comme l'une de ses plus grandes menaces, s'est révélé être l'un de ses meilleurs atouts pour créer encore plus de valeur ajoutée à partir de ses actifs, tant dans les activités traditionnelles que dans les nouvelles activités du secteur. Il permet ainsi au secteur postal de renforcer son rôle de prestataire de services mondial pour faciliter les échanges commerciaux.

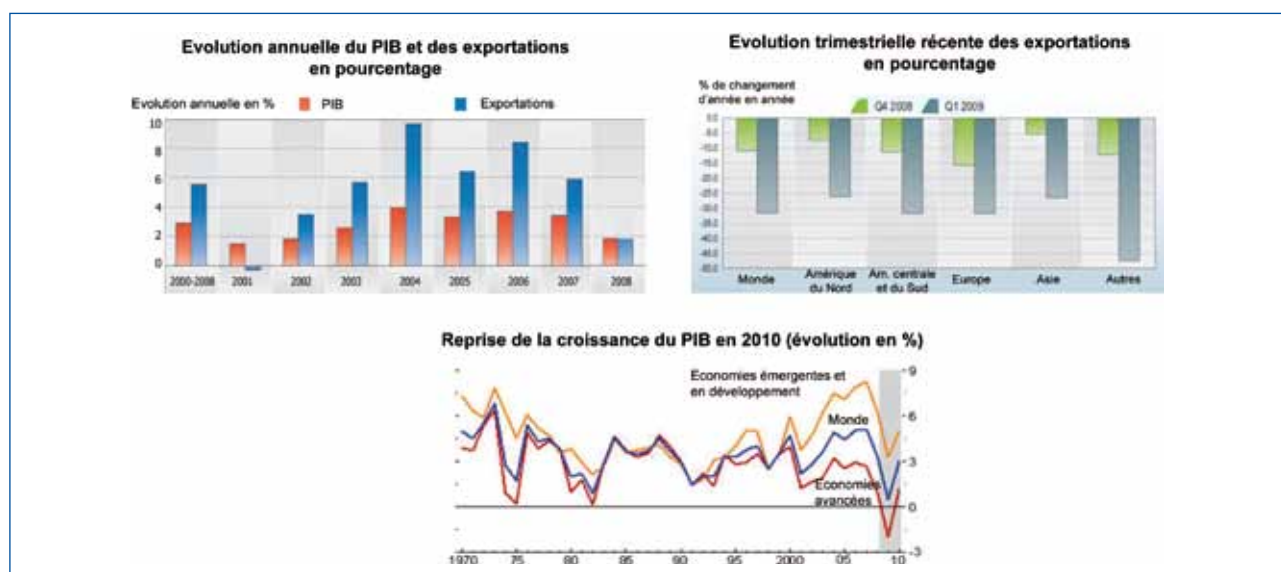
8.1 Le retour à la croissance

Des données publiées par l'Organisation mondiale du commerce montrent que non seulement le produit intérieur brut (PIB) de la planète et les exportations mondiales progressent ensemble, mais que la croissance des exportations est plus rapide que la croissance du PIB. Sur la période 2000–2008, la progression des exportations a été plus rapide que celle du PIB réel d'une moyenne de 2,7 points de pourcentage par an.

Les échanges commerciaux ont ralenti au cours des 18 derniers mois en raison de l'affaiblissement de la demande des économies développées. Les réalignements des taux de change et les fluctuations du prix des biens de consommation ont fait planer des incertitudes sur les marchés mondiaux.

La crise déclenchée par l'effondrement du marché du crédit hypothécaire à risque aux Etats-Unis s'est rapidement propagée dans les marchés financiers du monde entier; son incidence a été différente selon les régions, et ses effets ne se sont fait pleinement ressentir sur l'ensemble de la planète qu'au quatrième trimestre de 2008 (figure 33).

Figure 33: Evolution du PIB et des échanges commerciaux par région et dans le monde.



Le niveau des échanges commerciaux s'est détérioré plus rapidement en Europe, chutant de près de 16% au quatrième trimestre par rapport à la même période de 2007. Les exportations de l'Asie ont baissé de 5% et celles de l'Amérique du Nord de 7%. Le commerce à l'intérieur des régions semble s'être contracté plus vite que les échanges entre régions: le commerce intra-européen – les économies de cette zone étant peut-être les plus intégrées du monde – a baissé de 18%. En revanche, le commerce intra-Asie n'a diminué que de la moitié de ce taux, tandis que les échanges à l'intérieur de l'Amérique du Nord se réduisaient de 10%.

Au premier trimestre de 2009, le taux d'exportation de chacune de ces régions a baissé beaucoup plus fortement. Le recul le plus marqué a été enregistré dans la région «Autres», qui se compose de la Communauté des Etats indépendants (CEI), de l'Afrique et du Moyen-Orient. Ces

baisses étaient essentiellement dues à l'affaiblissement de la demande consécutif à la récession générale de l'économie mondiale. Le commerce intra-Asie a reculé de 9% au quatrième trimestre de 2008, et ce recul a atteint environ 29% au premier trimestre de 2009.

Selon le «Rapport sur le développement dans le monde» de la Banque mondiale, «bien que les effets de la récente crise financière aient été bien plus profonds et plus étendus que ceux des crises précédentes, les politiques d'expansion et les interventions dans le secteur financier décidées par les pouvoirs publics et les banques centrales semblent réduire l'ampleur et la durée de la récession. Toutefois, elles vont aussi poser un problème de gestion économique à mesure que l'économie mondiale commencera à se redresser».

En conséquence, la plupart des économistes prévoient que la future croissance économique des pays industrialisés

sés devrait être plus lente que par le passé. Aux Etats-Unis, par exemple, le Bureau du budget du Congrès a estimé que la croissance du PIB au cours des 50 prochaines années n'atteindra que la moitié environ (2%) de son niveau des 50 dernières années (4%). Ces prévisions laissent envisager une croissance très faible ou une lente érosion des futures activités des prestataires de services postaux dans les pays industrialisés. Dans les pays en

développement, la croissance économique devrait être plus rapide que dans les pays industrialisés, mais bien entendu son point de départ sera plus bas.

La comparaison entre l'activité postale et l'activité économique fait ressortir des différences marquées entre les pays et les régions à revenu faible et élevé, qui sont très probablement dues aux différences considérables entre les deux modèles postaux:

Pays industrialisés	Pays en développement
<p>Volumes de lettres et revenus importants (correspondance, transactions et publipostage)</p> <p>Flux essentiellement orienté des entreprises vers les foyers</p> <p>Salaires et avantages plus importants</p> <p>Taux de mécanisation et d'automatisation très élevé</p> <p>Economies d'échelle importantes pour la distribution à domicile</p> <p>L'expéditeur paie la distribution (Rowland Hill)</p> <p>La part du courrier international dans le volume total est plus faible</p>	<p>Faibles volumes de la poste aux lettres. Aucune économie d'échelle</p> <p>La distribution est organisée différemment, souvent vers des boîtes situées dans des bureaux de poste, sans distribution à domicile</p> <p>Faible taux d'automatisation, la plupart des processus sont manuels</p> <p>Organisation peu rigoureuse ou absence de réglementation</p> <p>Le destinataire paie la distribution en louant une boîte postale</p> <p>La part du courrier transfrontalier dans le volume et les revenus totaux est plus importante</p>

Il n'est pas du ressort de la présente étude de résoudre les nombreux problèmes liés aux secteurs postaux des pays les moins avancés. Ces problèmes sont notamment les suivants:

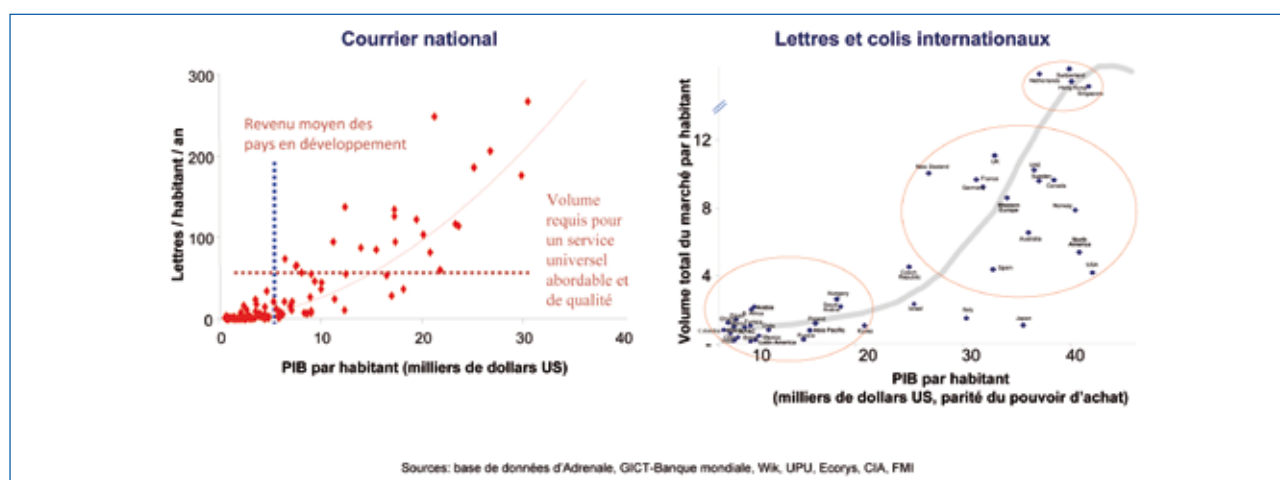
- les marchés postaux n'ont pas d'organe de contrôle statuaire ni de cadre réglementaire stable. Les responsables et les pouvoirs publics ne se préoccupent donc guère de ce secteur;
- une concurrence destructive et sans réglementation s'est instaurée. Elle provoque des instabilités assez graves du marché et font naître et disparaître des acteurs illicites;
- la demande stagne par manque de produits axés sur les besoins du client, et en raison des prix élevés du courrier international et d'une forte discrimination par les prix;

- la faible rentabilité et le manque de réinvestissement ont créé des cercles vicieux qui conduisent à la destruction des infrastructures et de la demande dans le temps.

Toutefois, il convient de souligner que les économies à faibles revenus pourraient bénéficier de perspectives de croissance élevées si elles parvenaient à résoudre ces problèmes.

La figure 34 montre que les pays en développement peuvent progresser rapidement sur la courbe en S de la croissance de la demande à mesure que leur économie s'améliore, s'ils mettent en place les produits et services postaux demandés par les clients et s'ils créent la valeur que le marché attend.

Figure 34: Corrélation entre le volume par habitant et le PIB par habitant.



8.2 Analyses statistiques

Une autre corrélation entre les produits postaux et les paquets transfrontaliers et les exportations internationales est intéressante à observer: il s'agit de l'effet positif du commerce régional sur les volumes de courrier.

La figure 35 montre que les Etats-Unis, l'Europe et l'Australie ont un niveau très élevé d'exportations intra-régionales, et que le corollaire de ces exportations est un volume substantiel d'envois de lettres et de colis par le biais d'opérateurs postaux publics et privés.

Figure 35: Exportations intra-régionales et extra-régionales.

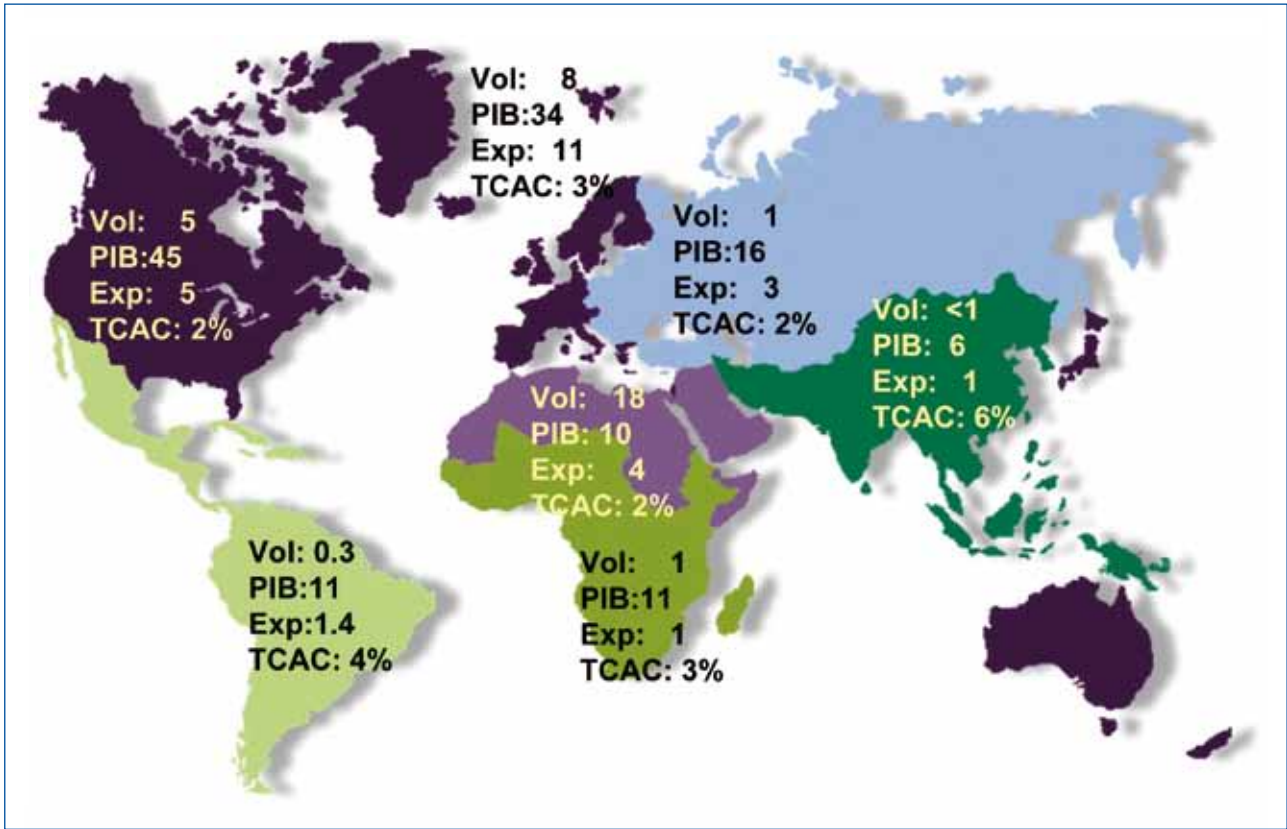


Source: OMC.

Les analyses de séries chronologies, de régression et de corrélation que nous avons effectuées montrent que le BIP et les échanges commerciaux sont deux des principales variables économiques ayant un rapport général avec les lettres, les envois plats et les colis internationaux.

La figure 36 donne la valeur des trois variables suivantes par région et par habitant: le volume total du marché transfrontalier, le PIB à parité de pouvoir d'achat et les exportations, ces deux dernières variables étant calculées en dollars US.

Figure 36: Comparaison régionale des volumes transfrontaliers, du PIB et des exportations par habitant, et de la croissance du PIB.



Source: analyse d'Adrenale.

Les résultats d'une enquête récemment menée par l'UPU indique que les réseaux postaux sont de plus en plus souvent chargés d'alimenter la croissance du commerce électronique et de fournir des services financiers. Ces missions aident le secteur postal à maintenir la tête hors de l'eau, dans un contexte où la crise financière bouleverse l'économie mondiale. Néanmoins, les opérateurs ressentent les effets de cette crise, surtout sur les segments de la poste aux lettres et des envois express professionnels transfrontaliers; le segment des colis, pour sa part, montre des signes de stabilisation.

Nos analyses de séries chronologiques montrent que le courrier publicitaire et le publipostage ainsi que les services d'envois express et de colis sont étroitement corrélés avec l'activité économique et les échanges commerciaux. Dès lors, avec les prévisions de reprise économique mondiale et l'intérêt croissant des consommateurs pour les achats en ligne, la demande devrait repartir et les volumes vont probablement augmenter sur ces segments. Aux niveaux de la région et du segment, les facteurs économiques et géo-démographiques qui sont fortement corrélés présentent de légères différences.

La figure 37 propose une comparaison entre les principaux facteurs, sur une douzaine de variables économétriques, qui ont un effet sur la demande de lettres et de paquets légers.

Une conférence de haut niveau consacrée à l'incidence de la crise financière et économique sur le secteur postal a été organisée par l'UPU à son siège à Berne; elle a confirmé l'importance de la santé et de la prospérité économiques pour la reprise de la demande de lettres et de colis. Ce débat a rassemblé plus de 200 participants venus de 100 pays, et comprenant notamment une quarantaine de directeurs généraux de postes et des représentants de grands acteurs du secteur postal spécialisés dans le commerce électronique, le marketing direct, le conseil et la production d'équipements et de technologies.

Par la suite, une série d'enquêtes auprès de quinze des plus grandes postes et sociétés privées de messagerie du monde ont été lancées et sont renouvelées chaque trimestre par le BI de l'UPU. Ces opérateurs représentent 66% du volume total de la poste aux lettres, 88% du trafic de colis et jusqu'à 75% du volume d'envois express. Les résultats de cette analyse, qui sont jugés statistiquement fiables et peuvent donc être utilisés pour analyser l'évolution des marchés, indiquent que l'évolution des colis internationaux était étroitement liée aux tendances du PIB et des échanges commerciaux malgré les ventes record du commerce électronique et la forte résistance à la crise des ventes en ligne. Ainsi, après avoir connu une croissance en 2008, les volumes ont diminué de près de 5% au dernier trimestre de cette année mais ont renoué avec la croissance en 2009.

Figure 37: Facteurs importants révélés par l'analyse de régression pas à pas par segment et région.

Lettres, taux de fiabilité de 90%	Facteurs	R-carrés	Coefficients
Afrique	Foyers, Prix, PIB	0,42, 0,707, 0,959	0,021, -64,5, 0,001
Pays arabes	Foyers, Prix	0,858, 0,950	-59,4, -295,4
Asie-Pacifique	Prix, foyers	0,863, 0,992	-202,3, 50,9
Europe orientale	Prix, exportations, pauvreté	0,641, 0,976 0,995	-62,72, 0,076, 96,73
Amérique latine	PIB, prix	0,843, 0,904	0,003, -25,72
Amérique du Nord	PIB, prix	0,342, 0,897	0,03, -1852,3
Europe occidentale	Aucun		
Monde	Prix	0,674	-623,3
Envois express, taux de fiabilité de 90%	Facteurs	R-carrés	Coefficients
Afrique	Prix, PIB	0,990, 0,995	0,056, 0,000
Pays arabes	Foyers, exportations, prix, migration	0,962, 0,995, 0,997, 0,998	0,320, 0,002, 0,038, 0,004
Asie-Pacifique	Prix, exportations	0,989, 0,997	4,143, 0,135
Europe orientale	PIB, pauvreté, exportations, foyers, prix	0,954, 0,974, 0,988, 0,995, 0,997	0,001, -5,0, 0,001, 0,001, 0,364
Amérique latine	Foyers, PIB, exportations, utilisateurs de l'Internet	0,976, 0,989, 0,996, 0,998	0,068, 0,002, 0,004, 0,001
Amérique du Nord	Prix, exportations	0,977, 0,996	-6,834, 0,014
Europe occidentale	Prix, foyers	0,857, 0,888	4,52, 63,76
Monde	PIB, utilisateurs de l'Internet	0,983, 0,997	0,004, 0,121
Colis, taux de fiabilité de 90%	Facteurs	R-carrés	Coefficients
Afrique	PIB, pauvreté, inflation	0,988, 0,995, 0,998	0,000, -1,051, -0,959
Pays arabes	Foyers, exportations, prix	0,885, 0,926, 0,976	0,197, 0,002, 0,449
Asie-Pacifique	Prix, foyers, PIB, inflation	0,982, 0,992, 0,996, 0,997	2,216, 0,406, 0,003, 15,64
Europe orientale	Exportations, pauvreté, foyers, utilisateurs de l'Internet	0,946, 0,978, 0,993, 0,996	0,003, -4,63, 0,001, 0,002
Amérique latine	Foyers, exportations, PIB	0,933, 0,977, 0,993	0,034, 0,002, 0,001
Amérique du Nord	PIB	0,996	0,005
Europe occidentale	PIB, inflation	0,982, 0,988	0,004, 221,5
Monde	Prix, migration nette	0,991, 0,998	29,87, 0,178

Source: analyse de régression effectuée par Adrenale. *Note: les facteurs importants par région et segment ont un taux de fiabilité de 90%.*

¹⁹ L'étude intitulée «La crise financière et économique mondiale: premières analyses de son incidence sur le secteur postal» est disponible en anglais sur le site web de l'UPU à l'adresse suivante: http://www.upu.int/postal_economics/en/the_global_economic_and_financial_crisis_en.pdf

Les volumes de la poste aux lettres et des envois express internationaux semblent accuser le coup de la crise. Toutefois, dans la mesure où le publipostage est moins développé à l'échelle internationale, la poste aux lettres internationale montre plus de signes de stabilité. Une comparaison d'année à année montre que la variation des volumes pris en charge par les opérateurs postaux allait de 3,7% à -2,8% au dernier trimestre de 2008 en termes de taux de croissance trimestriels. Les volumes d'envois express internationaux ont varié entre une croissance de 7,1% au deuxième trimestre de 2008 et un recul de -2,2% au dernier trimestre. La comparaison des derniers trimestres de 2008 et 2007 montre que les revenus des envois express ont baissé de 7,9% dans le monde. Ce recul est probablement dû au fait que les particuliers comme les entreprises se sont tournés vers des services plus bas de gamme et moins chers.

8.3 Modélisation de scénarios

Certains économistes travaillant pour différents opérateurs et autorités de régulation postaux analysent et prévoient depuis fort longtemps la croissance ou la baisse du courrier du point de vue économétrique en se fondant sur des facteurs de création de volume comme ceux qui ont été examinés plus haut, c'est-à-dire les prix, le PIB, le revenu, les exportations, les produits de substitution (par exemple le prix et le choix de produits de substitution, d'autres produits de substitution possibles, la substitution croisée et la cannibalisation), la valeur et la qualité de service, les variations de parts de marché entre les produits, la population adulte et le nombre de foyers.

Avant de nous pencher plus en détail sur les différentes questions concernant l'élaboration de scénarios et de définir plus précisément les facteurs susceptibles d'être des moteurs fondamentaux de différenciation, ainsi que les différences entre régions et opérateurs, nous allons décrire la demande en nous appuyant sur un modèle structurel ordinaire, qui constitue peut-être la méthode la plus couramment employée en économétrie empirique. L'idée générale qui sous-tend ces modèles consiste à examiner la demande de lettres, d'envois express et de colis légers en étudiant le comportement de cette demande dans le temps. Nous nous fondons à cet égard sur une douzaine de variables ou covariables que la théorie économique présente comme des facteurs de la demande. Le modèle s'appuie sur des statistiques pour déterminer quelles covariables doivent être prises en compte dans la régression et pour choisir une forme linéaire simple

permettant de définir l'ordre de grandeur des coefficients de l'équation et de décrire les relations fondamentales de la demande.

$$\text{Volume} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

Ces coefficients sont importants et, sous certaines conditions, peuvent être interprétés comme des élasticités. Leur estimation permet de déterminer si la variable correspondante a une association négative ou positive avec la demande et de mettre en relief les effets de la variation de l'un des facteurs sur la quantité.

Ainsi, le coefficient du prix dans une analyse de régression de la demande permet de savoir dans quelle mesure la quantité demandée de produits postaux évolue lorsque le prix de l'affranchissement ou le coût sous-jacent des frais terminaux varie.

La formule économétrique ne fait que relier la demande à des données économiques et démographiques extérieures. Elle ne tient pas compte des éventuelles tactiques, c'est-à-dire du lancement de produits et de services par les opérateurs postaux. A un taux de fiabilité de 95%, les formules de régression économétrique multiple pour les trois segments examinés sont les suivantes:

- 1) Demande de services de la poste aux lettres:
Volume global =
- 8670
- 2020 x Prix moyen LC/AO
+ 3 x Population
+ 2 x Foyers
+ 1 x Utilisateurs de l'Internet
- 2) Demande de services d'envois express =
- 1536,1
- 7,1 x Prix moyen des envois express et des colis
+ 0,5 x Population
+ 0,1 x Foyers
- 0,1 x Utilisateurs de l'Internet
- 3) Demande de services de colis =
- 160,1
- 0,2 x Prix moyen des envois express et des colis
+ 0,1 x Population
+ 0,1 x Foyers
- 0,1 x Utilisateurs de l'Internet

On trouvera dans la figure 38 des prévisions démographiques et économétriques pour 2013 qui pourraient orienter la formule de la demande mondiale présentée plus haut.

Figure 38:
2013 Estimations
de données
économétriques.

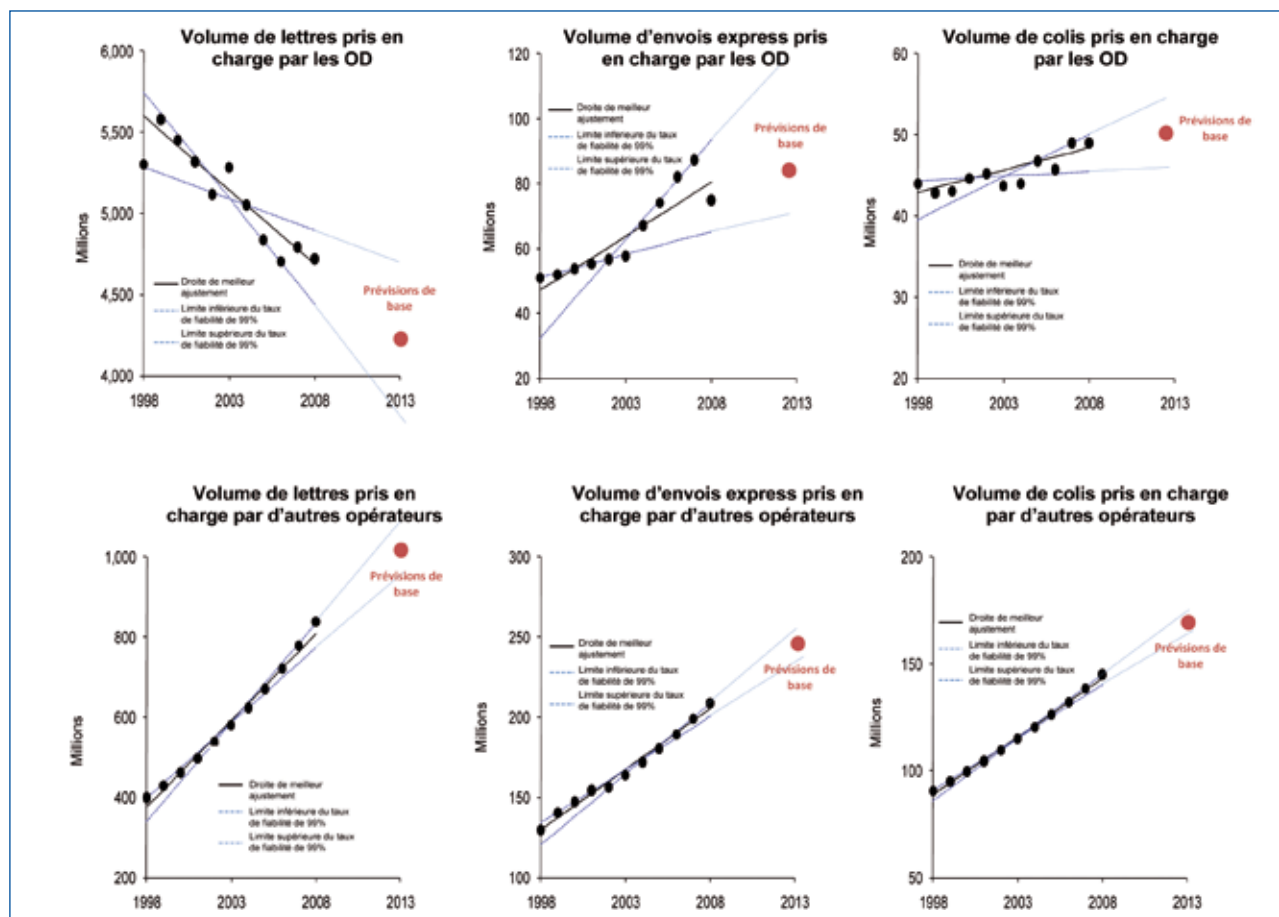
Données mondiales	1998	2008	2013 (prévis.)	TCAC 98-08	TCAC 08-13
Prix moyen LC/AO	\$ 1,3	\$ 1,7	\$ 2,0	2%	2%
Prix moyen expr. & colis	\$ 36,3	\$ 45,5	\$ 55,4	2%	2%
Population	3'947,0	4'321,8	4'773,9	1%	1%
Foyers	1'036,6	1'148,7	1'268,9	1%	1%
PIB (parité pouv. d'achat)	\$ 29'810,6	\$ 53'104,6	\$ 71'368,2	6%	3%
Exportations (MM \$ US)	\$ 3'895,1	\$ 10'514,6	\$ 17'127,2	10%	5%
Migration nette/1000 hab.	60,6	55,6	52,9	-1%	-1%
Pop. sous seuil pauvreté	33%	30%	29%	-1%	-1%
Taux d'inflation	8%	6%	4%	-4%	-4%
Téléphones mobiles	181,5	2'328,5	4'580,6	29%	7%
Utilisateurs d'Internet	226,3	1'089,8	1'951,6	17%	6%
Alphabétisation	84%	88%	89%	0%	0%

²⁰ Ces spécialistes des analyses économétriques sont notamment les suivants: aux Etats-Unis: EMA, Tolley, NALC et Wolak. Au Royaume-Uni: Nankervis, Carlslake et Rodriguez. En Finlande: Nikali. Au Brésil et au Portugal: Ferreira, Lagoa, Pimenta et Santos. En France: De Rycke, Florens, Marcy, Toledano. Dans les pays en développement: Guislain à la Banque mondiale, Anson au BI de l'UPU.

Pour illustrer la manière dont le scénario de statu quo pourrait évoluer en cas de retour de la croissance de la plupart des économies dans le monde, la figure 39 montre les courbes des tendances historiques par segment de produits et type d'opérateurs postaux. La droite

de meilleur ajustement apparaissant en noir au centre des figures est une approximation des formules présentées plus haut à propos du volume total de lettres et de services d'envois express et de colis.

Figure 39: Scénarios de base concernant l'évolution future de la demande mondiale de services transfrontaliers par segment et type d'opérateurs.



Source: analyse d'Adrenale.

Le scénario de base pour l'avenir consiste à prolonger les courbes des tendances historiques et à projeter la future demande mondiale de lettres et de paquets légers. La figure illustre aussi les formules présentées plus haut, qui permettent de calculer l'évolution simple de la demande totale par produit pris en charge par les OD et par d'autres opérateurs concurrents.

Les tendances linéaires semblent indiquer qu'au niveau mondial, les volumes de courrier, d'envois express et de colis pris en charge par les OD (les trois figures du haut) pourraient ne pas connaître de rétablissement et de reprise de la croissance avant un certain temps.

La figure 39 montre aussi que le volume mondial de courrier LC/AO transfrontalier pris en charge par les OD pourrait continuer de baisser d'environ 2% par an pour atteindre quelque 4300 millions de lettres d'ici 2013, tandis que les volumes d'envois express et de colis pourraient augmenter de 2% par an pour atteindre au total environ 150 millions d'envois. Le volume traité par les autres opérateurs postaux retrouverait son niveau historique de croissance d'environ 5% par an. D'ici 2013, le volume mondial de courrier LC/AO international pourrait

dépasser un milliard de lettres, et les envois express et les colis légers pourraient atteindre environ 425 millions de pièces.

Ces tendances sont plus ou moins accentuées selon les régions et le niveau de développement de chaque pays. Dans les pays industrialisés d'Asie-Pacifique, d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale, où l'activité économique devrait renouer avec la croissance, mais une croissance plus lente que par le passé, l'activité de la poste aux lettres transfrontalière devrait continuer de diminuer tandis que les volumes d'envois express et de colis internationaux devraient se redresser lentement. Les pays en développement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine devraient mieux s'en sortir car la chute brutale récemment observée dans les volumes de lettres et de paquets internationaux devrait prendre fin.

8.4 Prévisions

Nous avons élaboré des modèles plus fins de scénarios possibles pour l'avenir afin de déterminer l'évolution de la demande de courrier et de colis au cours des cinq prochaines années. Trois scénarios révisés sont présentés

pour prendre en compte toutes les évolutions possibles, avec les variations pertinentes par région et segment de produits selon les indications des analyses statistiques et des tendances sur plusieurs années:

1) le scénario optimiste, selon lequel l'ensemble du marché des lettres et des colis renoue avec la croissance et les OD regagnent les parts de marché perdues en lançant des produits et des services qui répondent à la demande des clients et vont même au-delà;

2) le scénario de base, selon lequel le marché connaît une croissance correspondant aux niveaux précédents tandis que l'économie mondiale se redresse lentement et que la part de marché des OD reste relativement constante;

3) le scénario pessimiste, selon lequel les OD continuent de perdre des parts d'un marché qui conserve sa récente tendance à la baisse. Ce phénomène pourrait se produire en cas de récession à double creux, de réduction de la demande de lettres et de colis, ou de reprise économique plus lente que prévu. C'est le scénario de la «spirale de la mort», dans lequel un opérateur postal augmente le prix des affranchissements pour faire face à l'accroissement de ses coûts et à la baisse de ses revenus liée à la diminution des volumes pris en charge. L'augmentation des prix entraîne alors une réduction supplémentaire des volumes de courrier. Ce cercle vicieux, qui provoque un mouvement de spirale, n'a finalement pas été retenu en tant que scénario car il est extrêmement improbable, tant pour des raisons politiques qu'institutionnelles, dans un avenir prévisible.

9. Résumé des conclusions

Les OD du monde entier attribuent souvent le ralentissement de la croissance de leurs propres volumes internationaux au phénomène de substitution. Toutefois, le sens précis du terme «substitution» ne fait pas encore l'objet d'un consensus. On emploie aussi des expressions comme «diversification électronique», «rationalisation», «changements structurels de la demande» et «redistribution des marchés». Selon certains analystes et stratèges du secteur postal, ces termes font référence à une série de facteurs qui s'ajoutent au phénomène de substitution, et qui sont notamment les suivants: une réduction des volumes de courrier envoyés par les entreprises en raison des pressions économiques qu'elles subissent; des changements dans la répartition des parts de marché dus à la libéralisation des marchés, qui a favorisé l'apparition de nouveaux concurrents; les produits de substitution (par exemple des classes de produits moins chers); et une évolution générale des facteurs sous-jacents du marché du courrier.

9.1 Principales conclusions concernant les tendances générales des volumes

Au-delà des résultats quantitatifs détaillés et de leur interprétation qui sont présentés plus haut dans ce rapport, nous sommes parvenus à un certain nombre de conclusions générales concernant la demande.

- Peu de marchés et de flux transfrontaliers ont continué de croître au cours de ces dernières années. Les OD affirment qu'ils perdent des volumes à un rythme de plus de 5% par an dans leur activité centrale, qui touche aux lettres de correspondance et de transaction. Cette baisse ne tient peut-être pas compte de la croissance rapide des opérateurs concurrents, bien que celle-ci ne compense pas, sur la plupart des marchés, le recul des volumes de la poste aux lettres pris en charge par les opérateurs désignés. Par ailleurs, comme le publipostage est moins développé sur la scène internationale que dans les marchés nationaux, ce segment de la poste aux lettres a montré des signes de stabilisation. Les opérateurs postaux visés par les enquêtes ont indiqué que le volume annuel avait connu une croissance variant entre +4% et -4%, ce taux étant devenu négatif au cours du dernier trimestre de 2008 et du premier trimestre de 2009.
- Les augmentations du prix des affranchissements intervenues notamment au cours des périodes de crise économique de cette première décennie des années 2000 ont continué d'inciter les expéditeurs à recherche de nouvelles alternatives moins chères, en particulier les suivantes: la sous-traitance, l'abandon des services haut de gamme au profit des catégories économiques, et un usage plus fréquent des mesures d'incitation au partage des tâches. Ces mesures sont de plus en plus souvent proposées pour le courrier transfrontalier directement inséré dans le pays destinataire; elles prévoient par exemple l'automatisation préalable, le tri préalable et l'accès en aval du courrier. Cette tendance est apparue aux Etats-Unis pendant la récession économique de 2001-2003 et elle s'est accélérée au cours de la crise de 2008-2009. Tout ajustement ou relèvement des prix a donc eu un effet néfaste très marqué sur la croissance des volumes. Les opérateurs et les autorités de régulation postaux pré-

sentent régulièrement des tableaux comparatifs des tarifs nationaux de différents pays lorsqu'ils annoncent de nouveaux changements de prix. Ces documents montrent qu'au cours de ces dernières années, la plupart des postes ont amélioré les niveaux de qualité de leurs services économiques, ce qui a conduit les expéditeurs à renoncer aux services haut de gamme pour privilégier les services moins chers ou les envois différés par voie de surface ou les envois de surface transportés par voie aérienne (SAL).

- Bien qu'ils soient essentiellement attribués aux produits de substitution électroniques, les reculs récemment observés dans la croissance de la poste aux lettres internationale prise en charge par les OD peuvent aussi s'expliquer par d'autres facteurs. Ainsi, les expéditeurs rationalisent leurs envois en complétant des chargements, en combinant des communications avec d'autres types de courrier, et en réduisant la fréquence, la forme et le poids de leurs envois, par exemple en employant des feuilles pliées, plus petites, imprimées sur les deux faces ou plus légères. Dès lors, la croissance des activités de sous-traitance et de préparation préalable du courrier a offert des perspectives considérables aux prestataires de services de courrier, qui ont connu une croissance substantielle sur les principaux marchés d'Amérique du Nord, d'Europe et de l'Asie-Pacifique. Ces intermédiaires ont alimenté la concurrence des opérateurs postaux privés et des postes étrangères intervenant sur les autres marchés. En outre, la disponibilité de données plus précises sur la géographie, les entreprises et la démographie, conjuguée à la tendance en faveur de l'impression numérique personnalisée dans le domaine du publipostage, a permis aux entreprises de mieux cibler leurs clientèle et d'augmenter ainsi la pertinence et la valeur du courrier publicitaire. Les entreprises ont pu aussi réduire le volume des courriers auparavant envoyés dans le cadre de campagnes qui couvraient des marchés entiers ou diffusaient des lettres de publipostage à l'aveuglette.
- Le recul de la correspondance internationale expédiée par des foyers s'est accentué en raison de l'existence de produits électroniques alternatifs et du changement des habitudes des générations plus jeunes, qui vivent à l'ère du courriel et du SMS. Certains analystes estiment désormais que la stagnation ou la baisse du volume de lettres transfrontalières pourraient indiquer que l'on a atteint un «point de basculement» et que désormais les volumes vont diminuer encore plus rapidement. Avant les deux dernières récessions économiques, la croissance du courrier publicitaire et transactionnel expédié par les entreprises tendait à compenser de manière marginale la chute des courriers unitaires envoyés par les particuliers. Nous en avons conclu que lorsque les économies mondiales auront renoué avec la croissance, nous devrions entrer dans une période de croissance potentielle du courrier professionnel préparé à l'avance, tandis que le volume des lettres unitaires envoyées par des particuliers devrait continuer de diminuer. Le résultat global devrait donc être une succession de périodes de lente croissance et de lente érosion des volumes de lettres, et non une période de substitution ou de croissance accélérées.

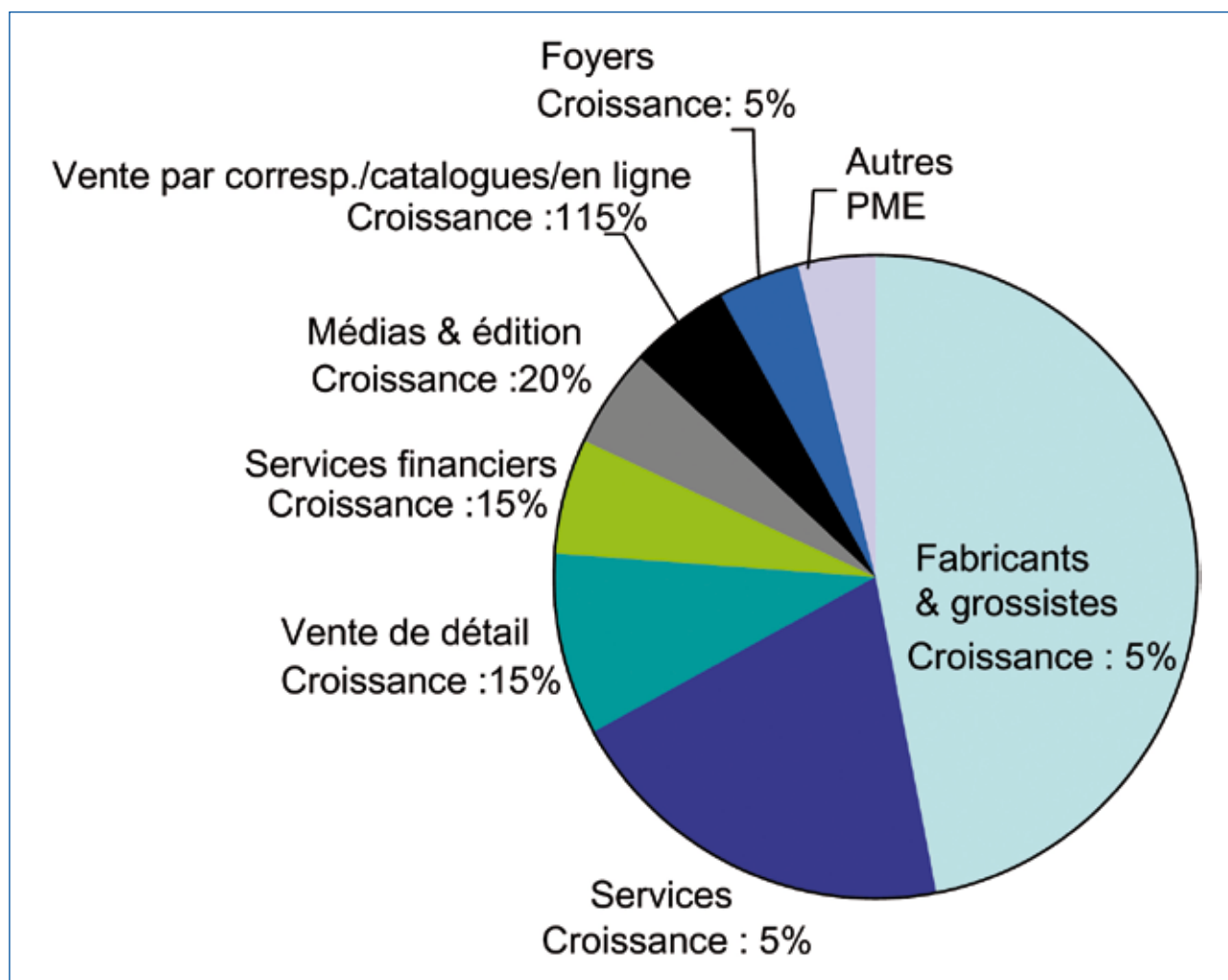
- Les opérateurs postaux espèrent que la combinaison des technologies électroniques et du courrier va créer de nouveaux flux de revenus dynamiques pour les acteurs du secteur. La tendance qui consiste à ajouter de la valeur au courrier s'appuie sur des innovations pour faire en sorte que chaque campagne soit pertinente pour le consommateur final et pour proposer des outils essentiels aux entreprises. De fait, une étude sur «l'heure du courrier» a montré que les consommateurs restaient bien disposés à l'égard du courrier qu'ils attendaient et qu'ils appréciaient les différentes offres qui pouvaient leur être faites. Aux Etats-Unis, en Europe et ailleurs, plus des trois-quarts des consommateurs préfèrent recevoir leur correspondance par courrier plutôt que par voie électronique. Les opérateurs postaux s'appuient aussi sur une combinaison de technologies et de moyens de communication. Les responsables de certains OD sophistiqués annoncent à présent que des systèmes de «courrier intelligent» sont entièrement opérationnels et qu'ils vont considérablement faire progresser la valeur globale du courrier, qui va devenir un moyen de communication professionnel aussi intéressant que dynamique.
- Les colis ont bénéficié dans une large mesure du commerce de détail sur l'Internet et des technologies de suivi intelligent qui permettent d'envoyer une notification électronique de distribution postale. eBay estime désormais que ses utilisateurs expédient plus de cent millions de colis par an au niveau international. Les produits électroniques, les courriers contenant des médias (ex. des CD ou des DVD), les envois de matériel sanitaire (comme des médicaments ou des prescriptions) et d'autres envois de marchandises légères sont également favorisés par les commandes passées en ligne. Néanmoins, la situation s'est dégradée au cours des récessions économiques de 2008–2009. Après avoir connu une croissance pendant les trois premiers trimestres de 2008, les volumes ont baissé de 5% au cours du dernier trimestre chez les opérateurs consultés par l'UPU. Là encore, les spécialistes estiment que les colis internationaux ne profitent pas du commerce électronique car les ventes transfrontalières continuent de se heurter à de nombreux obstacles au niveau des services, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre consacré aux besoins des clients.
- Comme les particuliers et les entreprises choisissent de plus en plus souvent les services d'envois express plus bas de gamme, les revenus issus de ces services ont diminué de près de 8% dans le monde en 2008. Les volumes internationaux, qui avaient enregistré une solide augmentation de 7% au premier trimestre de 2008, ont ensuite connu une baisse de 2% et 4% respectivement au dernier trimestre de 2008 et au premier trimestre de 2009. La tendance à renoncer aux flux de distribution en 24 heures entre professionnels pour favoriser les envois express légers des entreprises vers les particuliers et les services différés à délai garanti peut néanmoins profiter aux opérateurs postaux désignés dès lors que ceux-ci sont capables de fournir à leurs clients un service fiable et une traçabilité.
- Les facteurs qui orientent depuis longtemps les tendances du courrier ont à nouveau été confirmés, bien que certaines corrélations ne soient plus aussi marquées que par le passé. Ces facteurs viennent étayer

des prévisions optimistes de reprise générale de la demande, bien que les taux de croissance risquent d'être plus faibles qu'auparavant:

- la Banque mondiale prévoit que l'économie mondiale devrait retrouver une croissance timide d'environ 1% en 2009, soit le taux le plus faible depuis 1982 (il était alors de 0,3%). En 2010 et au-delà, les pays en développement pourraient retrouver une croissance de plus de 5%. Les flux nets de capitaux privés destinés à ces pays devraient aussi retrouver une croissance, mais à un rythme bien plus lent que dans les années passées. La croissance annuelle de l'investissement devrait retomber à environ 4%, alors qu'elle était de plus de 13% en 2007. Les prévisions de reprise économique devraient avoir un effet positif sur la demande de courrier. Toutefois, dans la plupart des pays, la croissance des lettres et des colis internationaux devrait être plus lente que la croissance du PIB et des échanges commerciaux à l'avenir. Le PIB et le commerce des pays du G20 devraient retrouver leur niveau habituel de croissance, qui était respectivement de 3% et 6%, au cours des 5 à 10 prochaines années. Cette croissance sous-jacente devrait favoriser l'expansion économique et mettre de l'argent à disposition des entreprises pour qu'elles puissent communiquer avec leur base de clientèle et lui expédier des produits;
- l'augmentation permanente du nombre de foyers et des niveaux d'éducation et de revenus devrait avoir un effet positif sur les principaux flux de courrier. Au demeurant, à mesure que les foyers deviennent plus riches, ils tendent à dépenser davantage en services et à ouvrir des comptes auprès de sociétés de télécommunications, de télévision par le câble, de banque, d'investissement et d'assurance. Cette tendance fait augmenter le nombre de comptes par foyers et génère des factures, des relevés et des courriers de communication. Selon certaines estimations, près d'un milliard de personnes vont entrer dans la classe moyenne de la population dans le monde. Toutes ces personnes vont avoir besoin de services postaux;
- la croissance des entreprises, notamment dans les secteurs ayant des besoins élevés en courriers, est un autre facteur de la demande. L'augmentation nette du nombre d'entreprises dans les économies avancées devrait retrouver son taux habituel. Cette situation devrait se vérifier tant pour les petites et moyennes entreprises que pour les grandes sociétés. Avec la reprise économique prévue pour 2011, la croissance des activités économiques va générer un supplément de courriers et de colis publicitaires;
- les effets des migrations de la population et de la croissance démographique deviennent de plus en plus complexes. Certaines tendances comme le vieillissement de la génération du baby-boom, le déplacement de populations vers des régions économiquement riches, la mobilité des populations qui fait revivre certaines zones urbaines et métropolitaines, et le développement de foyers intergénérationnels, multiethniques et non traditionnels modifient les structures habituelles des flux transfrontaliers.

Certains segments du marché des lettres et des colis ont considérablement profité de ces tendances du marché. La figure 40 montre comment certains secteurs économiques, notamment ceux qui envoient des lettres et des colis aux foyers, ont accru leurs volumes de paquets.

Figure 40: Répartition du marché des paquets et estimation de sa croissance de 2003 à 2008.



Sources: Association pour le marketing direct et Association européenne de la vente par correspondance.

9.2 Principaux domaines offrant des perspectives de croissance

Il convient de souligner à nouveau que les services de lettres et de colis publicitaires constituent les principaux domaines de croissance potentielle pour les opérateurs postaux qui parviennent à répondre aux besoins des clients et à aller au-delà en pratiquant des prix abordables et prévisibles et en offrant une combinaison de services. Ces opérateurs doivent aussi proposer des technologies de l'information novatrices qui surprennent et séduisent les clients.

Le retour à la croissance des services de colis transfrontaliers semble plus probable et plus proche dans le temps que celui de la poste aux lettres. Cet accroissement de volume va probablement intervenir sur le segment des envois légers à destination des foyers, qui est plus sensible aux prix que le segment des envois lourds et à haute valeur entre professionnels, et qui favorise aussi naturellement les opérateurs postaux. La part des envois des entreprises vers les particuliers a doublé au cours de la dernière décennie et représente désormais environ 32% des volumes totaux de colis. Cependant, pour que les OD nationaux parviennent à gagner des parts de marché importantes dans cette croissance imminente de

la demande, le prix des colis légers doit être rationalisé. La figure 41 illustre les différences de prix et de frais de distribution (par ex. les frais terminaux et les quotes-parts territoriales d'arrivée) entre un paquet de 2 kg et des colis pour quelques pays.

Les clients, et en particulier les détaillants en ligne expédiant de petits articles qui peuvent être souples tels que des vêtements, des médias numériques, des livres, des échantillons médicaux ou publicitaires ou des produits électroniques (appareils photo, téléphones mobiles, écrans vidéo, appareils de GPS) ne comprennent pas toujours la différence entre un paquet et un colis de poids identique.

De fait, les clients professionnels avouent en privé que selon eux, les paquets de la poste aux lettres bénéficient d'un traitement plus favorable en douane, ou sont peut-être moins contrôlés. Les clients indiquent d'ailleurs que les distinctions et les complexités des systèmes de distribution des différents opérateurs du pays de destination leur importent peu. Ils sont indifférents au fait que certains OD disposent d'une division, d'un centre d'activité ou d'une équipe de distribution distincte plus spécialisée tandis que d'autres opérateurs emploient les mêmes transporteurs pour la distribution de lettres et de paquets.

Figure 41: Différences de coûts et de prix pour des paquets et des colis de poids différents dans certains pays (DTS).

DTS et pourcentages		Prix,	FT, courrier	Courrier	FT, système de		Prix,	FT, courrier
		courrier national	entrant	entrant	destination		courrier	sortant
			% des prix				international	% des prix
Paquets de 2 kg			nationaux	FT/envoi	Taux/envoi	Taux/Kg		internationaux
USPS (Enveloppe à prix forfaitaire)		3,77	90%	3,41	0,16	1,62	9,83	40%
CPC		n.d.	n.d.	3,97	0,19	1,89	21,06	19%
La Poste		3,41	122%	4,15	0,25	1,95	9,24	43%
DPWN		3,39	123%	4,15	0,25	1,95	7,82	50%
Taux par Kg, système de transition		Moyenne, PED		7,45		3,73	13,10	57%
		Prix,	Quote-part	Courrier	Quotes-parts territoriales		Prix,	Quote-part
		courrier national	territoriale	entrant	d'arrivée des colis		courrier	territoriale de
			% des prix				international	départ
Colis de 2 kg			nationaux	Taux/envoi	Taux/envoi	Taux/kg		% des prix
USPS (Petite boîte à prix forfaitaire)		3,81	231%	8,78	5,36	1,71	10,88	110%
CPC		15,02	84%	12,60	8,06	2,27	38,87	31%
La Poste		3,41	347%	11,80	10,68	0,56	12,62	95%
DPWN		5,99	244%	14,64	13,10	0,77	7,82	153%
Pays en développement		Moyenne, PED		9,65	7,55	1,05	18,60	52%
Moyenne des intégrateurs concurrents		13,42					71,40	
		Prix,	Quote-part	Courrier	Quotes-parts territoriales		Prix,	Quote-part
		courrier national	territoriale	entrant	d'arrivée des colis		courrier	territoriale de
			% des prix				international	départ
Colis de 5 kg			nationaux	Taux/envoi	Taux/envoi	Taux/kg		% des prix
USPS (Boîte moyenne à prix forfaitaire)		7,50	267%	20,05	6,54	2,70	30,38	58%
CPC		15,56	125%	19,40	8,06	2,27	49,59	35%
La Poste		14,78	91%	13,48	10,68	0,56	46,85	37%
DPWN		14,35	118%	16,95	13,10	0,77	39,82	44%
Pays en développement		Moyenne, PED		12,80	7,55	1,05	29,20	44%
Moyenne des intégrateurs concurrents		19,19					97,75	

Source: analyse d'Adrenale. Note: les frais terminaux et les quotes-parts territoriales de départ sont exprimés en pourcentage de prix et sont calculés en faisant la moyenne des frais terminaux d'arrivée des autres pays.

L'UPU a un rôle à jouer dans la rationalisation des frais terminaux et des quotes-parts territoriales d'arrivées pour les colis, notamment dans les catégories les plus légères. Bien entendu, le client aimerait que le prix d'un colis de 2 kg soit le plus proche possible du prix d'un paquet de 2 kg (soit environ 10 à 12 DTS, comme le montre la figure ci-dessus). Les frais de distribution pourraient donc être plus proches des frais terminaux pour un paquet de 2 kg (soit environ 3 à 4 DTS). Les quotes-parts territoriales d'arrivée pour les colis, qui sont en moyenne de 10 à 15 DTS par envoi, peuvent paraître prohibitifs tant pour les expéditeurs que pour les opérateurs postaux qui se chargent des envois. S'il existe une différence visible entre les frais

de distribution des paquets et des colis, il est important de noter que les paquets ne disposent pas de services à valeur ajoutée tels que la signature contre remise, le service d'information au client, l'acceptation de la responsabilité en cas de perte, de dommage ou de spoliation, ou le droit d'expédier des objets plus volumineux. Les clients comprennent que ces services supplémentaires ajoutent de la valeur et coûtent donc plus cher, et ils prennent leur décision d'achat en conséquence. Pourtant, il semble que le niveau élevé des quotes-parts territoriales d'arrivée incite les opérateurs à constituer des alliances avec leurs partenaires commerciaux les plus importants et à fixer des taux en-dehors du système de rémunération de l'UPU.

10. Recommandations

Il est évident que les marchés postaux du monde entier ont été bouleversés par la pire récession que les entreprises et les consommateurs aient connue de mémoire d'homme. Pendant un certain temps on a pu croire que de nombreuses économies, et avec elles les marchés des lettres et des paquets, étaient au bord de l'implosion. Des clients pourtant réguliers et fiables ont cessé d'acheter des services postaux ou ont considérablement réduit leurs dépenses.

Presque toutes les entreprises ont allégé leurs structures de coûts de manière si brutale que nombre d'entre elles ont ramené au minimum, voire éliminé leurs compétences dans des domaines auparavant jugés essentiels, et elles ont sous-traité ce cœur de métier à des prestataires de services extérieurs qui ont ainsi accru leur influence sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Dans le nouveau monde des lettres et des colis qui émerge des ruines de la récession, bien des choses ont changé. La seule chose qui semble sûre, c'est que presque tout ce qui touche aux anciens produits, aux anciennes méthodes des services de marketing (comme le placement de produits, la promotion et la politique de fixation des prix) et à l'ancienne manière de gérer l'activité postale n'est probablement plus d'actualité.

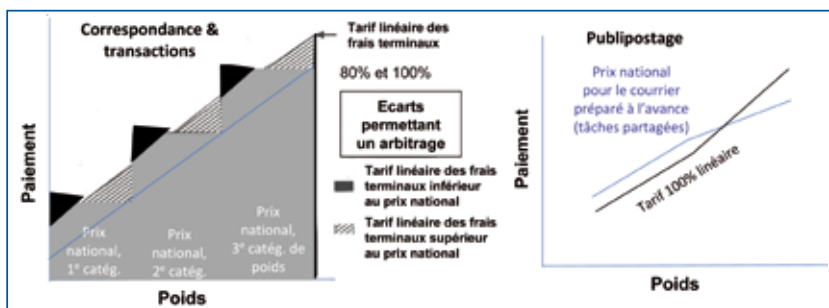
L'UPU peut jouer un rôle moteur en aidant les opérateurs postaux à retrouver le chemin du succès. A cette fin, elle peut les aider à réorganiser leurs portefeuilles de produits pour chaque segment de marché et à orienter leur évolution dans le bon sens. Notre analyse des motivations qui sous-tendent le comportement des clients nous a conduits à noter que les motifs d'achat ont radicalement changé :

- sur le marché des lettres, la catégorie générale du courrier LC/AO international doit être définie de manière à comprendre un sous-produit du courrier publicitaire transfrontalier. Ce sous-produit entrerait directement dans le flux du courrier pré-automatisé, pré-trié et dont l'adresse est déjà vérifiée, et pourrait être inséré en aval dans le flux de courrier traité par le niveau de service ordinaire destiné au courrier national en nombre dans le pays de destination. Dans les flux nationaux, ce type de produit de publipostage a généralement un prix fixé (souvent dans le cadre d'un accord de service négocié avec d'importants expéditeurs) à un niveau inférieur de 30% à 40% au tarif ordinaire d'une lettre privée. Il arrive aussi parfois qu'il soit traité dans le cadre d'un service économique de «seconde catégorie» ou avec le courrier différé. Les frais terminaux d'un service de publipostage transfrontalier de ce genre pourraient donc aussi être réduits par rapport à leur niveau actuel, tout en couvrant quand même le coût de la distribution pour l'opérateur postal de destination. Bien entendu, ce système présuppose que le marketeur à l'origine du publipostage international est disposé à effectuer les tâches

qui lui incombent pour avoir droit aux réductions de prix nationales et permettre ainsi aux opérateurs de destination de recouvrer leurs coûts.

- Les frais terminaux et le prix final des lettres de correspondance et de transaction pourraient rester identiques, voire être légèrement augmentés pour couvrir les frais de traitement supplémentaire à l'origine et à la destination. Il semble que les facteurs agissant sur la demande de lettres de correspondance et de transaction transfrontalières et les produits de substitution électronique à ces lettres aient modifié les volumes à tel point qu'une reprise «en V» et un retour à la croissance soient peu probables pour ce type de lettres. Toutefois, une stratégie de «traite de la vache à lait» est déconseillée à l'égard des revenus issus des lettres internationales, compte tenu de la libéralisation et de la concurrence accrues sur les marchés transfrontaliers.
- Il est prudent de ne pas modifier en profondeur la structure par article et par poids du système de frais terminaux, qui est le fruit de décennies de travaux et d'ajustements de la part de nombreux pays membres de l'UPU. Cette structure a fait l'objet d'un nombre incalculable de réunions, d'études, de questionnaires et d'analyses financières, et – chose peut-être la plus importante – elle résulte d'un long processus qui a conduit à un consensus sur une solution jugée satisfaisante et acceptable par tous les membres de l'UPU. En outre, étant donné que l'ensemble de ces membres finissent par adopter ce classement d'articles et de poids après une période de transition, certaines divergences de taux de frais terminaux signalées dans le présent rapport à l'égard des envois légers finiront par disparaître. Même au sein de l'Europe, en raison du nombre de problèmes complexes soulevés dans ce domaine, les signataires du système REIMS III ont mis de nombreuses années à élaborer et à réviser un processus qui convienne aux nations industrialisées. La Commission européenne a d'ailleurs examiné des près, pendant plusieurs années, l'incidence de cet accord sur les expéditeurs, sur les opérateurs postaux publics et sur les prestataires de services et les intégrateurs du secteur privé. Les organismes de contrôle étaient notamment préoccupés par la détermination du pourcentage adéquat des tarifs nationaux (généralement situé entre 60% et 80%) et ils ont invité les opérateurs postaux à répondre à ces inquiétudes en mettant en place des systèmes de comptabilité analytique transparents. La figure 42 montre que quel que soit le pourcentage des tarifs nationaux choisi, il sera toujours possible à des concurrents de proposer un arbitrage. Les écarts permettant de proposer un arbitrage peuvent être réduits lorsque la transition vers les prix nationaux est achevée pour un pays et des produits donnés.

Figure 42: Relation entre le tarif linéaire des frais terminaux et les prix réels de l'affranchissement national.



Source: analyse d'Adrenale.

Par ailleurs, il semble que les clients professionnels se soient adaptés aux différents systèmes de rémunération de la distribution de leurs produits dans les pays de destination. Les marketeurs, notamment, ont appris à rationaliser leurs envois et à optimiser leurs flux pour tirer parti des différents écarts entre les taux afin de minimiser leurs coûts.

- Pour les services d'envoi express internationaux, il est évident que les produits co-griffés (par ex. la distribution express mondiale à délai garanti de FedEx disponible aux guichets de l'USPS et de la CPC, ou les services d'envoi express d'UPS vendus dans les bureaux de la Poste italienne) peuvent se vendre à un prix très supérieur à celui du service EMS des OD. Cette situation s'explique par une demande permanente dans la niche moins sensible aux prix des services et des fonctionnalités très haut de gamme proposés par des sociétés de messagerie. Bien que ce marché de niche soit très différent et beaucoup plus petit que le segment du service EMS milieu de gamme vendu au même guichet, la demande de ces services très haut de gamme et très chers continue d'augmenter à un taux à deux chiffres et entraîne une baisse équivalente de la part des OD dans les services EMS. Il semble donc qu'à moins de voir les OD améliorer considérablement leur service EMS et promouvoir sa fonction de distribution à délai garanti, la croissance de ce service restera incertaine dans un avenir prévisible. En réalité, les études semblent indiquer que les clients du service EMS n'ont pas opté pour le service haut de gamme; au contraire, ils ont soit arrêté purement et simplement d'envoyer des courriers, soit choisi un service plus lent qui offre moins de fonctionnalités.

- Les produits et services des paquets légers internationaux ont aussi besoin d'être remaniés, sous l'égide de l'UPU, pour tenir compte de l'évolution des motifs d'achat. Au cours de la récente récession, les clients ont indiqué encore plus clairement que par le passé que leurs principaux motifs d'achat étaient «le prix et le service». Le comportement des acheteurs montre que ceux-ci restent intéressés par la rapidité de distribution et les fonctionnalités, mais qu'ils accordent aussi une importance considérable au prix des services d'envoi express et à leurs attributs. Les opérateurs ne peuvent continuer à fournir un service lent et sans fonctionnalités pour la distribution des petits paquets alors que les consommateurs sont de plus en plus nombreux à demander un niveau minimum de fonctions (par ex. le suivi ou la notification électronique de distribution) et que les autorités douanières souhaitent disposer d'une «notification électronique préalable du contenu de l'envoi». A l'ère de l'Internet, il est possible de détourner l'attention du consommateur du «prix» pour l'attirer vers le «rapport qualité/prix», en s'appuyant sur un produit de colis transfrontalier qui tire parti des points forts des opérateurs postaux. En s'inspirant des services proposés par des alliances telles que KPG et EPG (dont un exemple de service haut de gamme, positionné entre les produits actuels de colis et EMS des OD, est proposé dans la figure 43), on peut imaginer un colis de 2 kg, à prix forfaitaire, assorti d'un délai de 3 à 5 jours pour la distribution régionale et de 5 à 8 jours pour la distribution intercontinentale. Ce produit serait vendu autour de 10 DTS, le pays de destination recevant 40% de ce montant au titre de la distribution finale.

Figure 43: Possibilité de restructurer et de simplifier les attributs et les prix des services de colis.

Consommateurs et petites entreprises

Restructurer et simplifier globalement les prix

International

Envois express internationaux

- Service fiable, délai de 3 à 5 jours
- Réduction en ligne
- Option d'enveloppe forfaitaire
- Suivi et localisation



Courrier international prioritaire

- Service fiable, délai de 6 à 10 jours
- Réduction en ligne avec confirmation de la distribution
- Option d'enveloppe et de boîte forfaitaires
- Petite boîte (22x14x4 cm) jusqu'à 2kg:
prix régional = 10,95 \$US vers le Canada; prix mondial = 12,95 \$US
- Boîte moyenne (35x30x9) jusqu'à 10kg:
prix régional = 25,05 \$US vers le Canada; prix mondial = 41,95 \$US

Source: Service postal des Etats-Unis.

- L'achat et l'expédition en ligne permettraient d'accorder au client une réduction de prix modeste pour le dédommager d'avoir effectué lui-même des tâches habituellement dévolues au postier. En outre, il serait possible de prévoir l'enlèvement gratuit du colis par un transporteur postal dans la mesure où le colis se trouverait sur le trajet normal du transporteur et ferait partie de sa tournée habituelle. Des services spéciaux comme le suivi de bout en bout ou la notification ou confirmation de distribution seraient en option et seraient facturés à un prix forfaitaire. Les documents de notification préalable aux autorités douanières seraient simplifiés et mis à disposition sous forme électronique et papier, et tous les droits éventuellement exigibles seraient calculés à l'avance et présentés à l'expéditeur qui aurait la possibilité de les payer d'avance pour accélérer le dédouanement. Le nouveau service serait aussi annoncé clairement sur tous les sites web des vendeurs en ligne dans le monde entier et il serait accessible depuis ces sites. Ainsi, dans le cas d'une commande internationale passée par exemple sur eBay ou Amazon, le produit d'envoi par colis serait proposé en option sur le site. Une étude récente des associations de vente par correspondance d'Europe et d'Amérique du Nord a montré que les personnes effectuant des achats en ligne veulent avoir le choix. 57% des clients et 70% des détenteurs d'entreprise auraient un avis plus favorable sur les sites de vente en ligne s'ils pouvaient choisir l'entreprise qui va les livrer, et 12% des clients et 28% des détenteurs d'entreprise refuseront même de faire des achats sur un site marchand qui ne propose pas de choix de distribution. Enfin, quelque 15% des clients changent de société de distribution chaque année. Ce nombre était auparavant à un seul chiffre, mais la technologie a facilité le changement de prestataire en fonction du prix.
- Pour accompagner le lancement de nouveaux produits et services, il est nécessaire d'apporter de profonds changements dans le positionnement des produits comme dans les messages de marketing et le discours commercial des opérateurs postaux. Là encore, l'UPU peut aider ses pays membres à promouvoir les nouveaux services transfrontaliers. Elle peut utiliser son nouveau nom de domaine.Post pour promouvoir le

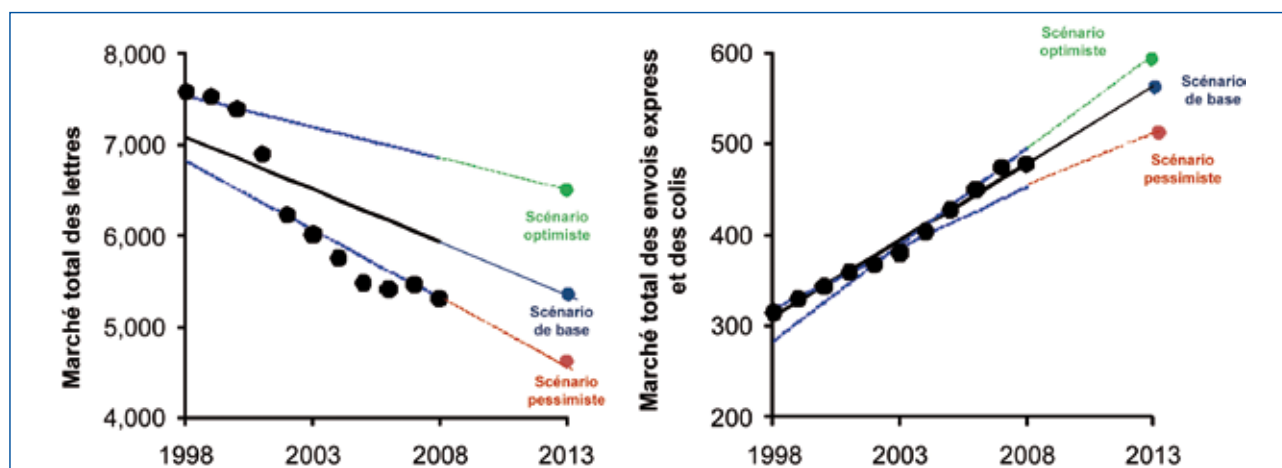
«bouche à oreille électronique» en s'appuyant sur des liens avec des réseaux sociaux, des médias alimentés par des clients et les infrastructures informatiques postales. Un effort concerté et collaboratif de marketing et de promotion des produits serait nécessaire pour développer la notoriété de la marque, encourager l'essai et la répétition de l'achat, et tirer parti de la vague de croissance dont pourrait bénéficier le produit grâce à sa nouvelle présentation. A l'ère des réseaux sociaux, les postes ne peuvent plus se permettre de laisser qui que ce soit faire la réputation de leur marque. Il faut créer l'événement autour de ce fantastique nouveau produit.

A plus long terme, nous estimons qu'un développement, un placement, un prix et une promotion judicieux de ce produit, définis sous l'égide de l'UPU, pourraient permettre d'inverser la tendance à la baisse des lettres internationales et d'entraîner une reprise notable. Ils permettraient aussi aux OD de regagner des parts de marché dans les services d'envois express et de colis légers, qui vont probablement renouer avec la croissance avec la reprise de l'économie mondiale prévue pour 2010.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, et comme le montre la figure 44, les trois scénarios élaborés pour encadrer les évolutions possibles du marché postal diffèrent selon la région, l'Afrique et l'Amérique latine accusant un certain retard par rapport aux autres régions en termes de croissance. Ces scénarios ne sont pas seulement fondés sur des prévisions d'événements extérieurs et des projections géo-démographiques et économiques; ils proposent aussi une estimation de la mesure dans laquelle les opérateurs postaux vont réagir aux tendances du marché et satisfaire les besoins de leurs clients. Globalement, et dans l'ordre de probabilité, ces scénarios sont les suivants:

- le scénario de base, selon lequel le marché connaît une croissance correspondant aux niveaux précédents tandis que l'économie mondiale se redresse lentement et que la part de marché des OD reste relativement constante. Le marché des lettres connaît une stagnation après avoir mis un terme à sa chute rapide et la demande de services d'envois express et de colis connaît une croissance modérée. Dès lors, les marchés mondiaux des lettres et des paquets légers transfrontaliers pourraient atteindre respectivement 5,5 millions et 0,5 million d'envois. La part des OD resterait d'environ 85% et 25%, respectivement;

Figure 44: L'avenir de la poste aux lettres et des services d'envois express et de colis légers.



Source: analyse d'Adrenale fondée sur sa base de données principale pour les 40 pays analysés.

- b) le scénario optimiste, selon lequel l'ensemble des volumes et des revenus du marché des lettres, des envois express et des colis internationaux renouent avec la croissance tandis que les OD regagnent les parts de marché perdues sur les deux segments en lançant des produits et des services qui répondent à la demande des clients et vont même au-delà. Dans ce scénario, le marché global des lettres connaîtrait une croissance d'environ 3% par an pour atteindre un niveau de près de 7 milliards d'envois d'ici 2013; quant aux OD, ils retrouveraient leur part de marché du courrier LC/AO de 2003, qui était de 90%, en gagnant 1% par an à partir de leur niveau de 2008, qui se situait à environ 85%. Sur le marché des envois express et des colis, la demande renouerait avec une croissance à deux chiffres pour atteindre près de 600 millions d'envois d'ici 2013, surtout grâce aux paquets transfrontaliers envoyés par les entreprises dans le cadre de services différés moins coûteux. En outre, les OD tireraient parti de la croissance internationale du segment des PME, sur lequel ils gagneraient des parts de marché. Leur part du volume d'envois express et de colis progresserait légèrement par rapport à leur niveau actuel, qui se situe autour de 25%;
- c) le scénario pessimiste, selon lequel les OD continuent de perdre des parts d'un marché qui conserve sa récente tendance à la baisse. Ce phénomène pourrait se produire en cas de reprise économique plus lente que prévu ou d'une récession à double creux. Il se traduirait par une poursuite du recul du marché des lettres et une stagnation de la demande d'envois express et de colis. Le marché mondial des lettres transfrontalières continuerait alors de baisser d'environ 2% par an, tombant en-dessous de 5 milliards

d'envois d'ici 2013. Le marché des envois express et des colis, pour sa part, connaîtrait une croissance modeste qui resterait très en-dessous de ses niveaux habituels. Les OD continueraient aussi à perdre des parts de marché au profit d'autres acteurs; en 2013 ils n'auraient plus que 80% du marché des lettres internationales et 20% du marché des envois express et des colis légers transfrontaliers.

La figure 45 montre que les prévisions de croissance diffèrent selon les régions. Le retour à la croissance interviendra sans doute dans un premier temps en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique. Plusieurs opérateurs postaux de ces régions ont renforcé les partenariats limités (ex. EPG, KPG) qu'ils ont établis pour tirer parti de la croissance attendue sur le marché des envois express et des colis légers envoyés par des entreprises à des foyers. Dans les autres régions, les perspectives ne sont pas aussi prometteuses. Ainsi, la baisse du volume en Afrique, en Amérique latine, dans les pays arabes et en Europe orientale a été si grave au cours de la décennie passée qu'il serait nécessaire que l'UPU et les opérateurs postaux de ces régions déploient des efforts de réorganisation concertés et rapides pour inverser la courbe de la demande de courrier sortant. Cette inversion de tendance pourrait prendre plus de temps à démarrer et se dérouler plus lentement que dans d'autres régions plus riches. Les pays en développement de ces régions pourraient néanmoins bénéficier assez vite d'une croissance des revenus du courrier entrant en cas d'augmentation potentielle du volume des lettres et des paquets qu'ils distribuent pour le compte d'autres opérateurs postaux. Ils inverseraient ainsi la tendance actuelle de baisse continue des frais terminaux et des quotes-parts territoriales d'arrivée pour les colis, qui constituent une source majeure de complément de leurs revenus.

Figure 45: Prévision de croissance pour les marchés des lettres et des envois express et colis légers qui diffèrent par région (milliards).

Lettres	2003	2008	2013 E	Express & colis	2003	2008	2013 E
Amérique du Nord	1,2	1,3	1,4	Amérique du Nord	0,14	0,18	0,22
Amérique latine	0,1	0,0	0,1	Amérique latine	0,01	0,01	0,01
Europe orientale	0,1	0,1	0,2	Europe orientale	0,01	0,01	0,01
Europe occidentale	3,3	3,1	3,4	Europe occidentale	0,14	0,17	0,21
Asie-Pacifique	0,7	0,7	0,8	Asie-Pacifique	0,08	0,10	0,11
Afrique	0,1	0,1	0,1	Afrique	0,00	0,00	0,00
Pays arabes	0,3	0,2	0,2	Pays arabes	0,01	0,01	0,01
Sous-total	5,9	5,6	6,0	Sous-total	0,38	0,48	0,58

Part des OD (lettres)	2003	2008	Part des OD (Express & colis)	2003	2008
Amérique du Nord	91%	84%	Amérique du Nord	14%	16%
Amérique latine	84%	68%	Amérique latine	25%	25%
Europe orientale	97%	96%	Europe orientale	14%	16%
Europe occidentale	87%	81%	Europe occidentale	30%	27%
Asie-Pacifique	97%	97%	Asie-Pacifique	44%	44%
Afrique	98%	98%	Afrique	17%	19%
Pays arabes	99%	98%	Pays arabes	15%	17%
Sous-total	85%	78%	Sous-total	27%	26%

Source: analyse d'Adrenale fondée sur sa base de données principale pour les 40 pays analysés.

Par ailleurs, de nombreux Etats ont compris que les exportations des PME offraient de fortes perspectives de développement. Ils se sont donc fixé des objectifs de croissance fort élevés qui manquent peut-être de réalisme (par ex. doubler les volumes en cinq ans). L'UPU et les opérateurs nationaux désignés peuvent soutenir ces efforts, notamment dans les domaines où ils sont le plus nécessaires: l'expédition de marchandises à des prix abordables, de bons niveaux de service, le dédouanement, la facturation et le paiement. Actuellement, même les PME qui effectuent des échanges commerciaux internationaux travaillent essentiellement avec un seul pays. Les Chambres de commerce du monde entier indiquent qu'environ deux tiers des PME n'exportent que vers un

pays, qui présente généralement des affinités linguistiques et culturelles; ces PME se réjouiraient de pouvoir étendre leurs exportations à d'autres nations et régions. En résumé, le présent travail de recherche et d'analyse nous permet de conclure que les opérateurs postaux et les autres acteurs ont les moyens, s'ils sont guidés et inspirés par l'UPU, de saisir les chances qui s'offrent à eux de développer aussi bien les marchés que les activités postales, en surmontant les obstacles et en adaptant les services et les opérations du secteur postal aux besoins des clients. Ils parviendront ainsi à réaliser le scénario optimiste d'un retour à une croissance annuelle des volumes de 2% à 4%.

Bibliographie

Les références proposées ci-dessous complètent les nombreuses études particulières qui ont été citées dans le rapport. Outre les documents mentionnés ici, plusieurs analyses, études de marché et orientations stratégiques de nature privée nous ont été confiées à titre confidentiel par des opérateurs, des autorités de régulation et des associations postaux et non postaux, et ne peuvent être citées nommément.

Andersson, P.: «Use of postal services in the IT-age», mimeo, Department of Technology and Social Change, Linköping University, Suède. 2008.

ARCEP (Autorité française de régulation postale) – Joelle Toledano: «Benchmark Marchés Postaux». 2009.

Arthur D. Little, Inc.: The impact of electronic communications systems on mail volume. The Postal Position in the Broad Communications Market. 2003.

The Aspen Institute: Next Generation Media: The Global Shift, par Richard P. Adler. 2009.

Australia Post: «Reaching Consumers in the Information Age; How Australian consumers prefer organizations to communicate with them.» 2003 à 2008.

Benjamin, M.H et R.J. Muma: «Pursuing the Intelligent Document: A Vision for Paper-Based Communications», mimeo. 2006.

Benvenuto, S.: «Fashion: Georg Simmel», Journal of Artificial Societies and Social Simulation, vol. 3, no. 2. 2005.

Britton, D. et Lenard, T.: «The Digital Economy», Eight's Edition. The Progress & Freedom Foundation. 2006.

CAP Ventures: «The Future of Mail and Transaction Documents.» 2007.

Cazals, C., et J.-P. Florens: «Econometrics of mail demand: A comparison between cross-section and dynamic data», in Postal and Delivery Services: Delivering on Competition. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Kluwer Academic Publishers. 2006.

Coen-McCann Erickson: «Estimates of Advertising Expenditures». 1998 à 2009.

Colography Group: «The U.S. Air and Ground Expedited and Package Market». «A View of The Future for the Expedited Transportation Industry» T. R. Scherck, Président. 2003 à 2009.

Cohen, R. et al: «The Impact of Using Worksharing to Liberalize a Postal Market» Published in Liberalization of Postal Markets, Eds. Gabriele Kulenkampff and Kike Smit. 2007.

ComScore: «Multi-channel Catalog Study.» 2008.

CRAM Research: «The Role of Mail in consumers' lives», étude financée par la Royal Mail. 2007.

Crum, Adra, Ayub, Hope, Plunkett. «Beyond the Shadow – Customized Pricing as a Response to Evolving Customer Expectations.» Rutgers – Postal Delivery & Economics. 2007.

Cuthbertson, K. et P. Richards: «An Econometric Study of the Demand for Letter Service», The Review of Economics and Statistics. 2007.

De Rycke, M., S. Marcy, et J.-P. Florens: «Mail use by firms», in Future Directions in Postal Reform. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Kluwer Academic Publishers. 2006.

E-Biss Co.: «Postal Surveys of Small Businesses». 2006.

Directives de l'Union européenne: «Study on the Impact of the Liberalization of Direct Mail». 2008.

Envelope Manufacturers Association: «Mail and Postal Service. Future Strategies for A Time Honored Medium». «Because It's Personal: A Study of Consumer Use and Preference for Envelopes.» 2008.

EuroStat: données statistiques et économiques sur l'Europe, sur www.europa.eu.int/comm/eurostat. 2007.

FEDMA, DMA, et autres associations de marketing direct: «Surveys on Direct and Interactive Marketing Activities». 2003 à 2008.

Florens, J-P, S. Marcy, et J. Toledano: «Mail demand in the long and short term», in Postal and Delivery Services: Pricing, Productivity, Regulation, and Strategy, ed. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Kluwer Academic Publishers. 2007.

Forest and Paper Association: S. Lancey, Ph.D. Chief Economist, H. Krupp, Ph.D., Senior Economist. «Economic Drivers of Postal Service Shipments.» 2007.

Forrester: «Consumers Technographics Benchmark Study.» 2007.

Foresight-RML: «The Role of Mail in Consumers' Lives.» 2007.

Gartner Group Interactive: «Statement and Bill Presentment and Payment Consumer Trends.» 2006.

Groupe de la Banque mondiale: «Global Developments». «What Drives Postal Performance?» Redirecting Mail – Postal Sector Reform». «The Postal Sector in Developing and Transition Countries». «Growth Forecasts Using Time Series and Growth Models». Global Information and Communication Technologies Department. 2005 à 2008.

Hammil, L., Harper, R. et Watson, D.R.: «The Affordances of Paper-Mail», «Paper Mail in the Home of the 21st Century: An Analysis of the Future of Paper-mail and Implications for the Design of Electronic Alternatives.» University of Surrey, Digital World Research Centre and University of Manchester, Sociology Department. 2005 à 2008.

Harding, M.: «Mail Demand Models.» Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology. «A Panel Data Study of Mail Demand in Advanced Economies». 2008.

Harding, M., Lintell, M. et Jimenez, L.: «Impact of Economic/Demographic Dispersion on Aggregate Mail Volumes». Conference on Postal and Delivery Economics, CRRI. 2008.

Howe, N. et Strauss, W.: «Millennials Rising: The Next Great Generation», Vintage Books, NY. 2005.

IDC: «Worldwide Email Usage». 2003 à 2008.

International Communications Research (ICR): «Household Mail Preferences Survey», étude commandée par Pitney Bowes. 2003 à 2008.

- InfoTrends/CAP Ventures: «The Future of Paper.» 2007.
- International Monetary Fund (IMF): «World Economic and Financial Surveys, World Economic Outlook». 2010.
- International Post Corporation: «Flash Reports and Studies: Direct Marketing, Express, etc.» 2009.
- IREPP (Institut de Recherche, d'Etudes, et de Prospective Postale): «Le Courrier dans le Marché de la Communication». 2008.
- Izutsu, I., et I. Yamaura: «Effect of telecommunications on letter mail services in Japan», mimeo, exposé à la «Conference on Postal and Delivery Economics». 2007.
- Kane, A.R., D. E. Treworgy, E. L. Gamache, et E. Y. Wong: «Assessment and responses of postal sector operators to diversion», in *Postal and Delivery Services: Pricing, Productivity, Regulation, and Strategy*. 2008.
- Kang, B., Chimoon H., et C.-H. Yim: «An adaptive framework for forecasting demand», *ETRI Journal*. 2008.
- Kojey-Strauss, N. et B.T. Wilkinson: «How advertising can reposition an entire industry». 2009.
- Nankervis, J., et F. Rodriguez: «Aggregate traffic demand and the economy», in *Commercialization of Postal and Delivery Services*, ed. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Kluwer Academic Publishers. 2006.
- Nankervis, J., I. Carslake, et F. Rodriguez: «How important have price and quality of service been to mail volume growth?», in *Emerging Competition in Postal and Delivery Services*, ed. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Kluwer Academic Publishers. 2007.
- News & World Reports: «Why even more rate increases won't solve the postal mess.» 2009.
- Nikali, H.: «Study of Demand on Postal Services», mimeo, Posts and Telecommunications of Finland. «Replacement of letter mail by electronic communications», in *Commercialization of Postal and Delivery Services*. 2007.
- Nikali, H.: «The future of targeted communication in Finland», in *Emerging Competition in Postal and Delivery Services*, «Demand models for mail and its substitutes». «The demand for targeted communications in different customer groups», in *Current Directions in Postal Reform*, ed. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. 2007.
- Pitney Bowes: «Electronic Substitution for Mail: Models and Results; Myths and Realities», mimeo, Corporate Strategy Group, étude de fond interne non publiée. 2006 à 2008.
- Organisation mondiale du commerce: «World Trade Reports». 2009.
- Plum, M.: «The challenge of competition: Empirical analysis of substitution effects on the demand for mail services», in *Managing Change in the Postal and Delivery Industry*, ed. Michael A. Crew and Paul R. Kleindorfer. Boston: Kluwer Academic Publishers. 2005 to 2008.
- Postal Publications (e.g., Post & Parcel, Postal Technology, Mail & Express Review, Advertising Age). 2009.
- Postal Services (e.g., CPC, Australia Post, DP-DHL, La Poste, USPS, etc.), Integrators, and Other Competing Operators: «Annual Reports». «Special Market Studies». «Strategic Plans». «Mail Moment and Household Diary studies». 2003 à 2009.
- Postal Solutions: «Expected mail volumes vs. actual mail volumes: What is driving direct mail?» *Worldwide Benchmarking Study*. 2007.
- Postcomm, PostEurop et autres associations postales – Rapports. 2003 à 2009.
- Robinson, A.: «The Impact of Pricing on Mail Volumes.» *CRR Conference*. 2008.
- The Radicati Group-Hewlett-Packard: «Taming the Growth of Email: An ROI Analysis». 2009.
- Royal Mail: «Beyond the Gate – Maximizing bills and statements in the mail» «Life through the Letter Box – Ten-year mail study revealing changing social trends». 2005 à 2008.
- Schmid, G.: «Scenarios of future mail volumes: 2003–2017», mimeo, Institute for the Future. 2005.
- TNT: «The Mail is not Growing Anymore.» «Towards Competition without Frontiers.» «Industry Leadership in a Changing World». 2008.
- Union internationale des télécommunications (UIT): «A Decade of ICT Growth». 2009.
- Union postale universelle: «The Evolution of the Postal Sector – Implication for Stakeholders 2006–2012». «The Global Postal Market – Past, Present and Future Indicators». «Postal Statistics». «Postal Market – Review and Outlook». «Postal Economics in Developing Countries». «TD Table Ronde». «Country Classifications». «Direct Mail Regional Results». «Core Business Scenarios». «Possible Future Scenarios for Posts». 2005 à 2009.
- Walsh T.: «Delivering Economic Development». 2008.
- WIK Consult: «Main Developments in the European Postal Sector». 2008 à 2009.
- Wolak, F. A.: «Changes in household-level demand for postal delivery services», mimeo, Stanford University, in *A Communications Cornucopia*, ed. Roger G. Noll and Monroe E. Price. Washington: Brookings Institution Press. 2007.
- Wright, H. Royal Mail Group: «Drivers of change in communications markets», «Future of Mail An operator's perspective». «The Shape of the Recession and its Impact on Mail». «From CRM to Customer Managed Relations». 2009.