

Opérateurs postaux en Europe

Alors que le Conseil des ministres européen a reculé à 2011 la date de l'ouverture totale du marché postal, les développée dans l'hexagone et chez nos voisins ? **1** Quelles ont été les stratégies des opérateurs alternatifs a posé la question à CityMail, Unipost, UKmail et Sandd.

Le Suédois CityMail a longtemps été le seul exemple significatif d'opérateur postal alternatif : en effet, il a bénéficié d'un marché entièrement libéralisé dès 1993, tandis que les autres marchés européens ne s'ouvraient que progressivement. A titre de comparaison, le seuil de 350 g imposé par la directive de 1997 n'ouvrait que 1 % du marché européen en valeur, le seuil de 100 g appliqué en 2003, 9 %, et celui de 50 g depuis 2006, 16 %.







Après une période d'apathie jusqu'en 2005, le marché postal européen voit aujourd'hui émerger des opérateurs alternatifs qui se développent sur des modèles originaux. En fixant un horizon pour la libéralisation complète (la date de 2009 a été reculée à 2011, *ndlr*), la directive de 2002 a en effet donné de la visibilité aux entreprises sur l'évolution du marché, elle a stimulé les stratégies d'entrée.

Des modèles de développement liés aux particularismes nationaux

Les opérateurs alternatifs adoptent fréquemment le modèle économique longtemps incarné par CityMail : une couverture géographique partielle (45 % pour CityMail),

essentiellement urbaine, une spécialisation sur le courrier industriel et non urgent, et un équilibre économique atteint avec une part de marché relativement faible (entre 5 et 10 %).

opérateurs Sandd et SelektMail couvrent intégralement le territoire. Ils intègrent des activités de routage : ainsi, en offrant aux émetteurs la possibilité de fabriquer et de distribuer les

LES ALTERNATIVES POSTALES EN EUROPE						
	opérateur		couverture	Part de marché	Volumes (millions)	CA annuel
Suède	city Mail		45%	8%	245	70 M d'€
NL	Sandd		100%	5,6% (obj. : 20%)	320	68 M d'€
NL	SelektMail		100%	Obj. : 10%	300	80 M d'€
D	TNT-D		90%	Obj. : 10%	70	N.C.
D	PIN Ag (*)		100%	N.C.	1 000	350 M d'€
E	Unipost		70%	10%	500	78 M d'€
F	ADREXO		Obj. 40% (**)	Obj. : 4%	25	16 M d'€

(*) projections 2007 - (**) pour son service dédié

Mais leur développement est également fortement lié aux particularités géographiques et réglementaires de chaque pays. Par exemple, sur le marché opulent et concentré des Pays-Bas, les

envois, ces entreprises évitent des opérations de tri physique des objets (qui sont produits suivant les plans de tri utiles à l'organisation logistique de l'entreprise) et diminuent le

UNIPOST - PABLO RAVENTÓS - Directeur général



1 Unipost a élaboré sa stratégie de concurrence suivant plusieurs éléments de différenciation :

- prioriser les activités de capture de clients d'entreprises

ayant un potentiel actuel et futur ;

- offrir un service flexible, adapté aux nécessités concrètes de chaque segment de client ;
- garantir une couverture maximale pour tous les particuliers et entreprises, avec une couverture de 70% de la population au niveau national ;
- offrir des services complémentaires à valeur ajoutée ;
- proposer un conseil personnalisé ;
- obtenir une rentabilité maximum pour le client durant tout le processus de communication.

L'intégration des principaux opérateurs privés du pays - beaucoup d'entre eux ayant plus de 30 ans d'expérience -, a permis cette différenciation depuis le premier jour.

2 Aujourd'hui, Unipost parie sur le marketing direct. Ce canal de communication, beaucoup plus développé dans d'autres pays d'Europe qu'en Espagne, a un grand potentiel de croissance dans notre pays. D'autre part, il apparaît également élémentaire de continuer à développer des services à valeur ajoutée capables de satisfaire les besoins du client et de différencier Unipost de la concurrence. Enfin, l'alliance stratégique avec DHL-Global Mail a apporté à Unipost le savoir faire et les innovations technologiques du principal opérateur postal du monde, en plus de nous avoir permis de développer notre activité au niveau international.

3 D'abord, lancer la croissance du marché postal au travers du marketing direct, avec de nouveaux produits et l'amélioration de notre efficacité. Ensuite, développer et ajuster des partenariats avec :

- des opérateurs locaux afin d'atteindre une couverture plus efficace ;
- des opérateurs postaux d'autres pays ;
- des entreprises complémentaires (imprimeur, routeur, emballage...).

Enfin, adapter l'entreprise à un environnement de libéralisation totale du marché et de privatisation de l'opérateur historique Correos. www.unipost.es/

UK MAIL - STEVE PATRICK -

1 En 2004, UK Mail a été le premier opérateur postal à conclure un accord avec Royal Mail pour un accès en aval. Cet accord a permis de regrouper les compétences de Business Post Group, la plus importante société indépendante de distribution de colis au Royaume-Uni, et de Royal Mail, offrant des services de distribution «en tout lieu, tous les jours». Pour la première fois, la clientèle commerciale se voyait ainsi proposer un véritable choix pour l'envoi de son courrier sur tout le territoire national.

Initialement, avec ses prestations, UK Mail ciblait le créneau du courrier transactionnel, caractérisé par d'importants volumes (banques, services publics, téléphonie mobile), mais aussi du marketing direct, dans la mesure où la distribution à date fixe permet de l'intégrer aux autres actions de marketing et/ou de choisir certains jours pour la réception des envois par leurs destinataires.

2 UK Mail a traité plus d'un milliard d'envois en 2006/2007 (5 % du marché du courrier), enregistré des ventes de 135 millions d'euros et compte aujourd'hui plusieurs centaines de clients. Tout en offrant un ensemble complet de services pour le courrier pré-trié, UK Mail a investi des millions

e : l'alternative est en place

opérateurs alternatifs exploitent les segments de marché déjà libéralisés. Comment la concurrence s'est-elle faite ailleurs en Europe ? ② Où en sont-ils aujourd'hui ③ Quels sont leurs projets ? *La Lettre*

coût global de la prestation.

En Allemagne, où les flux de courrier sont intra-régionaux pour une large part, une entreprise comme PIN Ag tente de capter des envois égrenés par un système de boîtes installées sur la voie publique. Dans ce pays comme aux Pays-Bas et en Angleterre, la presse régionale a développé des réseaux de portage très denses ; ces réseaux sont aujourd'hui utilisés par les opérateurs alternatifs pour se diversifier dans la distribution d'autres types d'envois adressés.

En Allemagne toujours, la loi permet aux concurrents de distribuer des envois de moins de 50 g, pour peu qu'il s'agisse de « services à valeur ajoutée », c'est à dire qu'ils comprennent des caractéristiques telles que le suivi, la levée tardive ou la distribution à jour défini. Les opérateurs alternatifs ont exploité cette possibilité pour capter une partie des volumes de cette tranche de poids, de loin la plus importante. Cette formule les a aidés à amorcer leur développement, dans un contexte ponctué de contentieux avec l'opérateur historique sur la notion de service à valeur ajoutée.

Au Royaume-Uni, la possibilité de bénéficier de tarifs attractifs pour livrer du courrier en aval de la chaîne de distribution a favorisé le

développement de « consolidateurs » qui massifient le courrier et obtiennent ainsi de meilleures conditions tarifaires de l'historique Royal Mail. A partir de cette activité, certains de ces opérateurs (TNT en particulier) se lancent ensuite dans la distribution postale proprement dite.

En France, le principal alternatif est né de la publicité non adressée

Dans plusieurs pays européens, les nouveaux opérateurs ont émergé sur le secteur de la distribution de la presse. En effet, le portage de presse à domicile est fortement développé dans de nombreux pays, notamment en Europe du Nord. C'est le cas par exemple de l'opérateur alternatif autrichien Red Mail. En Allemagne, l'éditeur allemand Springer est aujourd'hui actionnaire principal de PIN Ag.

En France, le portage de presse est moins développé : il n'a donc pas été un vecteur de pénétration du marché du courrier pour la concurrence. En revanche, la distribution des imprimés publicitaires sans adresse (PNA), très dynamique, a offert des opportunités plus intéressantes aux opérateurs alternatifs. C'est via cette activité qu'Adrexo, le challenger le plus

audacieux de La Poste, s'est implanté dans le paysage postal français. Aujourd'hui, la filiale de SPIR, qui distribue également les journaux gratuits du groupe, est l'un des deux opérateurs qui dominent le marché très concentré de la PNA.

Les « historiques » d'un pays sont les alternatifs d'un autre

Les postes historiques ont pris le contrôle de réseaux alternatifs en dehors de leurs frontières nationales. Plusieurs exemples illustrent cette tendance. L'allemand DPWN détient l'opérateur alternatif le plus important du marché espagnol, Unipost, ainsi que l'un des deux acteurs importants du marché néerlandais, SelektMail. La Poste hollandaise TNT contrôle, sous sa propre marque commerciale, des opérateurs en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni. Le suédois City Mail est aujourd'hui dans le giron de la Poste norvégienne qui lance une entreprise similaire au Danemark.

Les Postes historiques européennes s'adaptent donc aux nouvelles règles de la libéralisation et au jeu de la concurrence en dehors de leur pays d'origine. Comble de cette libéralisation : les « historiques » d'un pays sont souvent les alternatifs d'un autre... ■

Directeur général



d'euros dans les équipements destinés à traiter le courrier non trié. Notre entreprise a également obtenu des autorités britanniques une habilitation en matière de TVA ; malgré le régime de TVA

inégalitaire dont Royal Mail bénéficie, cette habilitation permet aux expéditeurs que cette taxe ne concerne pas (tels les banques) de réaliser des économies en utilisant les services de UK Mail.

③ Nous allons continuer sur notre lancée, c'est-à-dire développer de nouvelles spécifications pour le courrier (sur la base de l'accès en aval avec Royal Mail), investir dans les capacités (y compris des machines de tri) et proposer nos services à un plus vaste éventail de clients (à travers de nouvelles formules de dépôt, de collecte et de paiement). ■ www.ukmail.biz/

SANDD - MARK LANDER - Directeur commercial

① Nous avons débuté notre activité avec une couverture d'environ 45 % du territoire, pour moitié assumée par notre réseau, le reste par des partenaires de distribution.

Nous avons proposé des prix 20 % inférieurs à ceux de TPG, l'opérateur postal historique des Pays-Bas. Notre objectif final a toujours été d'atteindre le même niveau de qualité que TPG : « la qualité n'est pas un critère marketing, elle est une nécessité. » Ainsi, nous avons défini une « ligne de croissance contrôlée » : nous devons accroître notre couverture à la condition que cela ne nuise pas à la qualité. Finalement, trois années auront été nécessaires pour que nous couvrions la totalité du territoire.

② Notre activité se porte très bien. Elle croît d'environ 35 à 40 % par an depuis le quatrième trimestre 2005. Malgré une concurrence acharnée de la part de Deutsche Post et de TNT, nous continuons à croire que nous



pouvons maintenir notre ligne de croissance à long terme.



③ Actuellement, nous sommes très impliqués dans la préparation de la libéralisation complète du marché hollandais prévue le 1^{er} janvier 2008. Nous devons améliorer la qualité des livraisons d'environ 99,5 % en quatre jours à 99,8 % en trois jours pour être habilités à traiter les courriers tels que les relevés de compte bancaire. Il nous reste beaucoup à faire. ■ www.sandd.nl