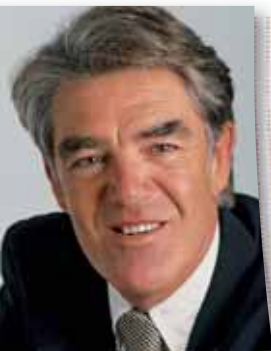


Secteur postal : la lib

Évolutions technologiques avec de nouvelles machines plus efficaces, évolutions du comportement des opérateurs sur un

Moderniser l'affranchissement, optimiser le *business*

par **Jean-François Badet**, président-directeur général de Neopost France



neopost

L'opérateur postal de demain évoluera dans un contexte marqué par deux faits majeurs :

- un marché postal entièrement livré à la concurrence, qui imposera aux opérateurs postaux une approche résolument orientée clients (satisfaction, pertinence de l'offre, qualité des prestations), souci permanent d'une efficacité opérationnelle accrue ;

- une entreprise de demain qui s'appuiera sur un modèle d'approche clients résolument multicanal et multimédia, au sein duquel Internet occupera une place dominante. Parmi les médias plus traditionnels, ceux qui subsisteront dans le futur seront ceux qui auront su innover.

Le média courrier est bien parti pour y tenir une bonne place et cela pour deux raisons essentielles : - comme le confirme la récente étude IFOP réalisée pour le compte du Club Courrier, le média courrier se démarque toujours nettement par son caractère personnel et émotionnel ;

- l'évolution technologique (technologies d'impression, code-barres, RFID) permettra au courrier :

- de devenir de plus en plus intelligent ;
- d'apporter des services à forte valeur ajoutée (traçabilité, qualité de l'adresse, etc.) ;
- d'autoriser personnalisation extrême et grande créativité, assurant des retours sur investissement marketing élevés.

La machine à affranchir suit cette évolution et est en passe de devenir un terminal de paiement postal à valeur ajoutée, opérant de façon totalement intégrée dans les infrastructures réseaux des entreprises et de l'opérateur postal. Ce terminal sera totalement communicant entre l'opérateur et ses clients, et ce dans les deux sens, à la différence d'autres types de terminaux de paiement.

Un outil de compétitivité

Le terminal d'affranchissement de demain constituera pour l'opérateur postal un outil déterminant de sa compétitivité, en lui apportant plusieurs bénéfices clés sur les fondamentaux de son *business*.

D'abord, communiquer l'offre de services postaux. Grâce à des capacités de mémoire et d'impression très nettement augmentées, le terminal d'affranchissement permettra une communication exhaustive de l'ensemble de l'offre de l'opérateur : affranchissement de base, marquage pour courrier industriel, services à valeur ajoutée, promotions, nouveaux produits. Cette communication sera très réactive : entièrement connectée et intégrée aux infrastructures de l'opérateur et de ses clients, la machine à affranchir traditionnelle sera devenue un véritable terminal de paiement de services postaux,

capable de « projeter » l'offre de l'opérateur postal et ses évolutions régulières, de façon instantanée et simultanée chez toute sa base de clients équipés de terminaux. Ensuite, distribuer l'offre de services postaux. Grâce à des fonctionnalités logiciel, le terminal d'affranchissement permettra des tarifications postales personnalisées et favorisera la créativité des opérateurs en matière de modèle de *pricing* (tarification à la taille, au volume, à la taille des lots, à la localisation des récepteurs ou encore à la date d'expédition) qui leur permettra de prendre en compte, de la façon la plus précise, le « coût de production » de leurs offres de services postaux respectives et d'optimiser ainsi leur rentabilité.

Mais aussi, piloter l'activité. En permettant une connaissance instantanée du niveau de consommation des services postaux par les clients, le terminal d'affranchissement assurera à l'opérateur une visibilité prévisionnelle très détaillée sur les deux piliers de son activité : d'une part la génération du chiffre d'affaires postal, d'autre part la charge industrielle et « *back office* » induite par ce chiffre d'affaires.

Enfin, connaître ses clients. Avec ses capacités de *reporting* très avancées, le terminal

d'affranchissement de demain sera aussi le sésame d'une connaissance client (évolution de la dépense postale, services postaux utilisés, etc.) déterminante dans la bataille de la satisfaction client et de la maximisation par l'opérateur du revenu par client.

Mieux communiquer et distribuer son offre, mieux connaître ses clients : des enjeux fondamentaux pour un opérateur postal, dans le contexte de concurrence entre opérateurs et entre média, qui fera du terminal d'affranchissement un canal de distribution privilégié, notamment par rapport au timbre.

Au-delà des fonctionnalités postales, on peut aussi penser que ce terminal de paiement hautement sécurisé pourrait voir ses fonctionnalités élargies à des services extra postaux.

Mieux contrôler les dépenses postales

Si l'on adopte maintenant le point de vue de l'utilisateur des services postaux, l'entreprise de demain sera de plus en plus confrontée à un impératif de mise sous contrôle de l'ensemble de ses dépenses, la dépense postale n'échappant pas à la règle.

Le terminal d'affranchissement (outil qui garantit de la manière la plus « solide » l'exhaustivité du chiffre d'affaires de l'opérateur) permettra la mise sous contrôle de ces dépenses pour le client grâce aux services qu'il procure (décomposition et analyse de la dépense postale par produits postaux, par centre de consommation, par période etc.). La dépense postale sera ainsi aussi bien maîtrisée que la dépense télécom aujourd'hui, avec des outils comme les PABX. Notons qu'au niveau global le budget annuel d'affranchissement dépasse 10 milliards d'euros.

Au final, le terminal d'affranchissement sera un « apporteur de transparence » sur le marché, à la fois pour l'opérateur qui s'en servira pour se démarquer de ses concurrents, adopter ses tarifs, maintenir sa compétitivité, valoriser ses services mais aussi pour l'entreprise client qui saura, grâce à cet équipement, maîtriser sa dépense postale et piloter ses investissements média en fonction de ses impératifs de développement commercial. ■

www.neopost.fr

Éralisation, et après ?

marché devenu concurrentiel : à quoi ressemblera le secteur postal après-demain ? Quelques pistes.

Opérateurs postaux : vers un modèle industriel flexible ?

par **Martin Raab, Erwin den Exter,**
et **Jean-Félix Girardin,** consultants, **Capgemini Consulting**

L'ouverture totale à la concurrence du marché postal en Europe, le 1^{er} janvier 2011, va conduire les opérateurs historiques à des transformations profondes de leurs gammes commerciales et de leurs processus de production. Sur plusieurs marchés domestiques, certains doivent déjà se défendre contre des concurrents qui présentent un avantage coût décisif, grâce à des modèles économiques en rupture (Suède, Pays-Bas, Allemagne, Espagne).

Certes, les plus performants d'entre eux parviennent aujourd'hui à dégager des marges opérationnelles supérieures à 10% sur leur activité Courrier, mais ces excellentes performances ne sont pas nécessairement durables : la concurrence se fera plus féroce à mesure que tomberont les barrières qui faussent encore *de facto* le jeu concurrentiel sur les marchés libéralisés (le principe de l'exonération de TVA pour les anciens monopoles, la possibilité d'un salaire minimum imposé sur le secteur). La situation pourrait donc vite se retourner...

Amortir au maximum les coûts fixes

La force des nouveaux entrants consiste à concentrer les capitaux sur une partie du marché unique : ils proposent une gamme de services limitée à un nombre restreint de clients. Ils le font parce qu'ils prennent acte de la tendance à long terme du secteur : aujourd'hui, les lettres d'amour transitent par SMS, les courriers publicitaires sont envoyés par email, les relevés de compte sont téléchargés. Le média papier n'est pas prêt de disparaître mais la nature de la distribution est amenée à changer. C'est sur ce principe que se fondent les modèles économiques des nouveaux entrants : la part du marché la plus rentable ne se trouve pas dans les correspondances urgentes, qui sont de plus en plus concurrencées par les médias électroniques (instantanés par définition) ; elle se trouve sur le segment du courrier industriel, qui restera encore longtemps un média de masse.

Or, les émetteurs de courrier industriel sont sensibles aujourd'hui aux produits bon marché, tant qu'ils sont fiables. L'avantage compétitif des opérateurs historiques se trouve pris à contre-pied par la demande, qui n'attend plus nécessairement que leur opérateur soit capable d'acheminer les plis rapi-

dement ou de distribuer le courrier six jours sur sept, très tôt le matin, par un facteur qui connaît son quartier, ses clients (plutôt qu'un distributeur, qui les connaîtrait moins). Les nouveaux entrants se focalisent plutôt sur les besoins élémentaires des grands comptes, ce que les clients plébiscitent pourvu qu'ils bénéficient d'un prix moins élevé.

Ils font reposer leur modèle économique sur un modèle industriel simplifié, qui leur permet d'amortir au maximum leurs coûts fixes : gestion des capacités de production au plus juste en fonction des prévisions annoncées par les expéditeurs, distribution du courrier deux fois par semaine sur une zone donnée, variabilisation de la taille de la tournée du facteur en fonction des volumes, etc. Ils adoptent le modèle « *low-cost* » qui a fait ses preuves dans l'aérien ou dans l'automobile, tout en consentant à de lourds investissements (équipement en systèmes d'informations notamment). Le service offert présente même parfois des attributs à forte valeur ajoutée perçue, comme la traçabilité des plis jusqu'à la boîte aux lettres.

Se restructurer pour s'adapter

Face à ces modèles économiques, les structures organisationnelles des opérateurs historiques auront du mal à résister sans transformation profonde. Elles doivent inventer des modèles hybrides, capables de répondre à ces nouveaux marchés. D'autant que leurs revenus risquent de chuter dans des proportions alarmantes : l'effet volume est contraint par la baisse structurelle de la demande de courrier et par les pertes de part de marché inhérentes au processus de libéralisation ; l'effet prix subit la pression concurrentielle et la descente en gamme de la demande, qui migre vers les gammes « économiques ». Sans compter la possible suppression de la « clause de contenu », qui permet de pratiquer des tarifs différents entre le courrier de gestion et le courrier publicitaire alors que les coûts de production de ces gammes se sont rapprochés ces dernières années.

Volume et prix cumulés, nous estimons ainsi que les opérateurs historiques vont faire face à une perte de chiffre d'affaires pouvant aller jusqu'à 40% d'ici à 2015. Pour dégager une rentabilité des capitaux attractive pour les actionnaires, les anciens monopoles devront donc changer les règles du jeu.

Trois relais de croissance sont possibles :

- le marché du petit colis aux particuliers, qui a l'avantage d'être porté par la croissance du commerce électronique, même s'il ne s'agit que d'un segment de produits parmi d'autres et que les coûts de production devront être maîtrisés pour que sa croissance soit durable ;

- le marché des services à valeur ajoutée, liés au marketing direct (gestion d'adresses, gestion des retours, etc.) ou aux échanges électroniques (courrier hybride, impression, archivage électronique, etc.), même si ce marché est déjà occupé par une multitude de petits acteurs ;

- les marchés domestiques à l'étranger : la solution de croissance la plus évidente dans un contexte de marché commun européen correspond au redéploiement

des moyens sur les territoires étrangers, même si cela requiert des investissements importants.

Pour défendre leur performance, les opérateurs historiques devront donc d'abord revoir leur segmentation de clientèle et étudier en profondeur les nouveaux besoins du marché (grands comptes, entreprises, particuliers). La réponse à ces besoins passera ensuite par la refonte complète des appareils industriels, en se focalisant sur la problématique de la flexibilité des organisations à la distribution, puisque c'est là que se concentre plus de la moitié des coûts de production. Le *business model* réinventé localement devra ensuite être appliqué à plusieurs pays différents pour retrouver, en volume, une marge aussi importante que celle que les plus performants connaissent aujourd'hui. Dans le secteur postal, le défi est sans précédent pour gagner la bataille de la valeur. ■

www.fr.capgemini.com/



Capgemini Consulting