

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université ABOU-BEKR BELKAÏD  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

*Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*  
*Option : Marketing International*

Thème :

# LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE COMPETITIVITE DU SECTEUR POSTAL EN ALGERIE

**Mr. BOUKLI HACENE Nassim**

*Sous la direction de :*  
*Professeur TAOULI Mustapha Kamel*



Membres du jury :

<i>Pr. BOUHENNA Ali</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Président</i>
<i>Pr. TAOULI Mustapha Kamel</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Encadreur</i>
<i>Pr. KERZABI Abdellatif</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. ZOUAOUI Laouedj</i>	<i>Université de Sidi Belabbes</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. BENDIDA Houari</i>	<i>Université de Sidi Belabbes</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. BESSOUH Nadéra</i>	<i>E. S. M – Tlemcen</i>	<i>Examinatrice</i>



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université ABOU-BEKR BELKAÏD  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et de gestion

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

*Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*  
*Option : Marketing International*

Thème :

# **LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE COMPETITIVITE DU SECTEUR POSTAL EN ALGERIE**

**Mr. BOUKLI HACENE Nassim**

*Sous la direction de :*  
*Professeur TAOULI Mustapha Kamel*



Membres du jury :

<i>Pr. BOUHENNA Ali</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Président</i>
<i>Pr. TAOULI Mustapha Kamel</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Encadreur</i>
<i>Pr. KERZABI Abdellatif</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. ZOUAOUI Laouedj</i>	<i>Université de Sidi Belabbes</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. BENDIDA Houari</i>	<i>Université de Sidi Belabbes</i>	<i>Examineur</i>
<i>Pr. BESSOUH Nadéra</i>	<i>E. S. M – Tlemcen</i>	<i>Examinatrice</i>

# **Dédicaces**

*Je dédie ce travail*

*En premier lieu à mes chers parents qui m'ont encouragé à poursuivre mes études par leur soutien moral et d'avoir contribué à l'amélioration de la qualité de mon projet.*

*A ma chère épouse Hanane « binôme » Pour ses encouragements, sa patience et son dévouement, sans elle ce travail n'aurait pas abouti.*

*A mon fils Rassim pour tous les instants précieux que je lui ai volés.*

*A habiba que j'aime beaucoup.*

*A mon frère Kader qui n'oublie personne dans ses prières.*

*A Djazia et Zino et à leur petite famille.*

*A mes beaux-parents et à leurs enfants à Nadjib, Ghizlène et Kamila à qui je souhaite beaucoup de succès dans leurs vies.*

*A tous mes amis et collègues.*

# Remerciements

Je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et la volonté qui m'ont permis d'aborder cette thèse doctorat.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à mon encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin m'ont soutenu pour réaliser ce projet dans les meilleures conditions, et particulièrement :

Je tiens à exprimer ma gratitude au Professeur **M.TAOULI** mon encadreur.

Je tiens également à remercier le professeur **BOUHENNA** qui a bien voulu présider le jury de soutenance.

Je remercie par ailleurs les membres du jury d'avoir bien voulu examiner ce travail :

Le professeur **KERZABI**, le professeur **ZOUAOUI**, le professeur **BENDIDA** ainsi que la professeure **BESSOUH**.

Les professeurs du département des « Sciences de Gestion » de l'Université de Tlemcen pour leurs conseils et encouragements durant ce parcours.

*Merci*

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION GENERALE**

### **PARTIE I : LA GESTION PREVISIONNELLE DANS LE SECTEUR POSTAL**

#### ***CHAPITRE I* : VISION GLOBALE DU SECTEUR PUBLIC**

#### ***CHAPITRE II* : DOMAINE D'ETUDE DU SECTEUR POSTAL**

### **PARTIE II : LE MARKETING POSTAL**

#### ***CHAPITRE I* : DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL A TRAVERS LES TRANSFERTS INTERNATIONAUX DES FONDS**

#### ***CHAPITRE II* : LE MARKETING DANS LES SERVICES PUBLICS ET CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS D'ACHAT**

### **PARTIE III : LE MARKETING POSTAL EN ALGERIE**

#### ***CHAPITRE I*. L'IMAGE DE LA POSTE EN ALGERIE**

#### ***CHAPITRE II* : ETUDE PRATIQUE**

### **CONCLUSION GENERALE**

## **Abréviations**

---

**ARPT:** Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications devient **ARPCE**

**B to B** (*Business to Business*) – Abréviations utilisée pour désigner les échanges interprofessionnels.

**B to C** (*Business to Consumer*) – Abréviations utilisée pour désigner les échanges entre un professionnel et un consommateur final.

**CCP:** Compte Courant Postal.

**CPC** (coût par clic) – Mode de tarification d'un affichage sur Internet sur la base du nombre de clics effectués *via* cet affichage dans une logique de performance.

**CPM** (coût pour mille) – Mode de tarification d'un affichage sur Internet sur la base du nombre de pages affichées avec publicité (PAP) dont le coût est rapporté à 1000.

**DAB:** Distributeur Automatique de Billet.

**E.D.I:** Échange de Données Informatisées.

**E-commerce:** Electronic commerce.

**One to One** – Le marketing dit «*one to one*» vise à établir un lien direct, individuel et interactif avec un client ou prospect.

**Push** – Pousser une offre vers le client.

**Pull** – Attirer un client vers une offre.

**SSL** (*Secure Sockets Layers*) – Protocole standard de sécurisation des échanges de données sur le Web assurant leur authentification, leur confidentialité et leur intégrité.

**Tracking** – Action visant à connaître l'origine et le parcours d'un internaute sur un site Web.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

**SATIM** : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique.

**TPE** : Terminal de Paiement Electronique.

**VPC** : Vente Par Correspondance.

**Télégramme** : écrit destiné à être transmis par télégraphie en vue de sa remise au destinataire.

**Télégraphie** : forme de télécommunications qui intervient dans toute opération assurant la transmission et la reproduction à distance du contenu de tout document, tel qu'un écrit, un imprimé ou une image fixe, ou bien la reproduction à distance de tous genres d'informations sous cette forme.

**TIC:** Le terme TIC couvre un large éventail de services, applications, technologies, équipements et logiciels permettant la production, le traitement et la transmission de l'information, c'est-à-dire des outils comme la téléphonie et l'internet, l'apprentissage à distance, la télévision, les ordinateurs, les réseaux et les logiciels.

# Introduction

Le commerce mondial serait impossible sans la circulation de l'information : contrats, accords, plans, modèles. Avant que la révolution numérique ne dématérialise tout cela, une révolution postale est venue stimuler le flux de l'information sur la planète<sup>1</sup>.

Quand on suit, les activités d'amis ou de gens, minute par minute, à l'autre bout du continent grâce au site Web d'un réseau social ou qu'on lit un article de journal publié dans une ville lointaine, les données transitent par des câbles de fibres optiques. Ces câbles « courent » sur le fond des océans en suivant, grosso modo, le même chemin que celui des lignes télégraphiques d'il y a un siècle et des anciens bateaux à vapeur.

La mondialisation qu'a connue le monde au 19e siècle et au début du 20e, et qui a pris fin avec la Première Guerre mondiale, n'a seulement été égalée que ces dernières années. A mesure que les effets de la révolution industrielle se propageaient à travers le monde, la communication à distance revêtait une importance nouvelle. Navires et trains avaient favorisé une explosion de la quantité de marchandises échangées dans le monde et facilité la mobilité des personnes. Le télégraphe était une technologie propice au changement, malheureusement trop chère pour l'essentiel de la correspondance. Le système postal constituait, pour les entreprises et pour des millions d'immigrants, un moyen de communication abordable, tandis que de lucratifs contrats postaux permettaient de couvrir les coûts d'investissement sans précédent entraînés par la création des nouveaux systèmes de transport. Néanmoins, tout cela n'alla pas sans à-coups ; créer un système efficace de communication mondiale de masse était un défi nouveau qui exigeait des solutions novatrices.

## **I. Pourquoi le service postal ?**

Le secteur postal joue un rôle particulier dans l'économie du pays. En tant que service public à caractère économique, il contribue au développement économique, à l'amélioration de la compétitivité du pays, et à la cohésion sociale des communautés et des individus. Un secteur postal dynamique et moderne stimule les échanges économiques, sociaux et culturels entre les habitants.

Le service postal retrace l'histoire d'une entreprise qui a pu s'adapter aux changements et aux aléas de l'environnement dans lequel elle œuvre, à travers les temps où elle s'est développée de manière significative. Il est important de mentionner quelques événements historiques qui relatent la constitution des premiers services postaux avant notre ère, ainsi que la nature des produits et services offerts à la population, en passant par les grands événements qui ont aidé à son évolution.

---

<sup>1</sup>Union Postale Revue n°03 – 2010 - UPU

## II. Historique de la poste :

De l'antiquité, en passant par la poste impériale du moyen âge, les malles-poste... La poste représente les premières liaisons par chemin de fer, l'épopée de l'aérospatial ou les dernières techniques ultra sophistiqués de télécommunications : le courrier raconte l'histoire des peuples. Cependant il est difficile de dater l'origine de la poste, même si les historiens différencient les époques cruciales à travers ses étapes. Des milliers d'années plus tôt, les Chinois, les Egyptiens, les Perses et les Romains communiquaient efficacement sur toute l'étendue des territoires qu'ils dominaient grâce à des messagers se relayant. On peut dire qu'elle a commencé avant la naissance de l'écriture. Il a en effet été primordiale pour l'homme de correspondre, à travers toutes les époques et toute les civilisations. Cette force du sentiment d'être en communication avec des personnes éloignées répond également à des schémas préexistants. L'invention de l'écriture (vers 3000 av J.-C.) a permis la transmission d'informations plus stables et avec moins d'altération (le bruit). Mais ces systèmes étaient réservés aux affaires d'Etat.

Au Moyen Age, dans le VII<sup>ème</sup> siècle, durant la période des califes musulmans, le courrier était acheminé au moyen de bateaux poste, de méharis ou de mulets selon les pays, les dépêches transmises par pigeons voyageurs ou par signaux lumineux. Des relais ayant été installés aux frontières des Empires chinois et byzantin, le courrier était donc assuré plus rapidement, puis les universités instituèrent leurs propres systèmes de messagerie privée, qui finirent par couvrir une bonne partie de l'Europe. Mais la libre circulation de l'information dérangeait les gouvernements. «En Europe, l'apparition des postes modernes est allée de concert avec l'émergence des Etats-nations», avait écrit un historien<sup>2</sup>. «Tout comme ils s'arrogeaient progressivement le monopole de l'usage légitime de la force, les gouvernements centraux cherchaient à monopoliser les moyens de communication.» Parfois, l'entreprise privée était encouragée, mais les plus performantes étaient généralement absorbées ou écrasées par les systèmes postaux publics. Certaines entreprises étaient perçues comme une menace pour les recettes ; d'autres éveillaient la crainte de servir à transmettre des secrets à l'ennemi.

Au 16<sup>ème</sup> siècle se développait les gazettes<sup>3</sup> et vers le 18<sup>ème</sup> il y'avait une rationalisation des instruments de communication tel que le système métrique et surtout le télégraphe. Le télégraphe était une technologie propice au changement, malheureusement trop chère pour l'essentiel de la correspondance. Le système postal constituait, pour les entreprises et pour des millions d'immigrants, un moyen de communication abordable, tandis que de lucratifs contrats postaux permettaient de

---

<sup>2</sup>L'historien des postes Richard J. John

<sup>3</sup> Le nom de la feuille d'information hebdomadaire créée en 1631 par Théophraste Renaudot.

couvrir les coûts d'investissement sans précédent entraînés par la création des nouveaux systèmes de transport. Néanmoins, créer un système efficace de communication mondiale de masse était un défi nouveau qui exigeait des solutions novatrices.

Au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, le système postal international reposait sur un enchevêtrement d'accords bilatéraux entre nations.

- **Service public**

La notion de système postal en tant que bien public, accessible à tous, progressait en Grande-Bretagne dans les années 1840. Rowland Hill, un réformateur social, se pencha sur le système national et proposa une série de changements qui le rendire plus efficace et plus abordable. Jusque-là, les lettres avaient toujours été payées par leur destinataire. Un porteur était employé pour trouver la personne en question et collecter l'argent dû. Hill institua le timbre-poste adhésif, qui permettait le paiement préalable de la taxe, fixée au départ à un penny. A l'instance de Hill, le service postal commença à tarifier les lettres au poids plutôt qu'au nombre de pages envoyées et renonça à la taxation en fonction de la distance parcourue ; en effet, Hill s'était aperçu que presque tous les coûts étaient encourus au début et à la fin du trajet d'une lettre. Nombre de ces transformations furent rapidement adoptées par d'autres pays. La valeur du système postal pour le citoyen moyen était énorme.

L'immigration a entraîné un éclatement irrémédiable de certaines familles. La poste étant ce lien, les gens conservaient précieusement les lettres reçues, mais envoyaient du courrier d'un pays à l'autre. Ceci restait coûteux et compliqué. Aussi de nombreux pays subirent-ils une forte pression pour améliorer le service. Au 19<sup>ème</sup> siècle, pour envoyer une lettre à l'étranger, un employé devait calculer son poids en onces, en grammes et, parfois, en zollots<sup>4</sup>, puis trouver le tarif correspondant à chaque segment de parcours.

Il existait plusieurs parcours possibles, et que chaque segment avait un tarif négocié distinct. Le coût d'une lettre et le temps de livraison pouvaient donc varier considérablement selon la combinaison de segments mise en place par l'employé.

Aujourd'hui, l'une des constatations est que la lettre a perdu « son empire ». Il existe de multiples autres moyens de communication. Elle n'est plus considérée comme un art. Les seuls manuels commercialisés ont une approche essentiellement pratique : secrétariat commercial, courrier administratif, et autres lettres plus ou moins personnelle.

---

<sup>4</sup>[http://news.upu.int/uploads/media/fr\\_3.pdf](http://news.upu.int/uploads/media/fr_3.pdf)

- **Normalisation**

Pour mettre un peu d'ordre dans tout cela, un congrès international se réunit à Paris en 1863. Le seul exemple d'organisation gouvernementale internationale alors en place était celui d'une commission, établie en 1815, à la fin des guerres napoléoniennes, pour garantir la sûreté de la navigation sur le Rhin. L'Union postale universelle, créée en 1874, normalisa l'expédition du courrier international en simplifiant les procédures comptables et administratives. Elle exigea que le courrier international fût expédié suivant les parcours les plus rapides. Les frais uniques à chaque segment de parcours, négociés bilatéralement, furent abolis ; les frais de transit furent régularisés et les pays reçurent une compensation basée sur le volume de courrier acheminé. Nombre des avantages apportés par l'organisation ne devinrent manifestes qu'avec le temps, fruit d'échanges continus et d'une évolution progressive.

- **L'UPU**

L'UPU débuta avec 21 signataires ; en 1914, elle réunissait presque tous les pays indépendants. Malgré tous les changements apportés par l'UPU, une différence fondamentale entre la mondialisation des dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle et celle du 19<sup>e</sup> siècle apparaît dans les limites mêmes de l'organisation. L'UPU supervisait alors ce qui était de fait un monde inter impérial. L'organisation substitua un cadre multilatéral unique à une multiplicité d'accords bilatéraux, mais elle ne faisait qu'améliorer les échanges entre des systèmes nationaux organisés de manière radiale : au début du 20<sup>e</sup> siècle, le courrier entre l'Afrique occidentale française et l'Afrique occidentale britannique devait encore passer par Paris ou Londres.

La coopération internationale inhérente à l'UPU a constitué un modèle pour certaines des institutions aujourd'hui gardiennes du système global actuel. On affirmait que « ces premières organisations intergouvernementales furent le lieu où nombre d'idées sur la manière de gouverner le monde germèrent pour la première fois »<sup>5</sup>. De nombreux fonctionnaires, notamment en Europe, voyaient dans les systèmes postaux, télégraphiques, ferroviaires et sanitaires les clés d'un avenir de santé, de prospérité et de paix, non seulement pour leur propre pays, mais pour tous. Ils croyaient en l'idée de systèmes efficaces gérés pour le bien public. A un moment donné, il fut question de transformer les banques postales qui existaient dans de nombreux pays en un système d'échange de devises qui faciliterait la finance internationale : « Quand Keynes développa l'idée du Fonds monétaire international à la conférence de Bretton Woods (en 1944), les premiers contours étaient déjà nés au

---

<sup>5</sup>Craig Murphy, politologue au Wellesley College,

sein de l'UPU. Beaucoup de gens avaient des idées extrêmement visionnaires sur la façon dont l'économie mondiale allait évoluer et s'interconnecter ».

Peu après la création de l'Organisation des Nations Unies, l'UPU y était intégrée en tant qu'institution spécialisée. Aujourd'hui, l'Union postale universelle continue de coordonner les organismes chargés de livrer plus de 430 milliards d'envois postaux chaque année et a pour vocation de stimuler le développement durable des services postaux universels de qualité, efficaces et accessibles, pour faciliter la communication entre les habitants de la planète en :

- garantissant la libre circulation des envois postaux sur un territoire postal unique composé de réseaux interconnectés ;
- encourageant l'adoption de normes communes équitables et l'utilisation de la technologie ;
- assurant la coopération et l'interaction entre les parties intéressées ;
- favorisant une coopération technique efficace ;
- veillant à la satisfaction des besoins évolutifs de la clientèle.

### **III. L'architecture postale au 20ème siècle :**

L'administration postale a mis en place dès le début du 20ème siècle une organisation très efficace en matière d'édification. Avec des services dédiés à la construction et le recrutement d'architectes spécifiques, celle-ci peut gérer efficacement son parc immobilier, depuis les petits bureaux de poste égrenant le territoire, jusqu'aux édifices plus amples et plus complexes. Une politique architecturale s'engageait alors, perceptible aussi bien à travers les choix des protagonistes de la construction, que dans les différents courants stylistiques qui y sont représentés<sup>6</sup>. Les édifices postaux aux façades imposantes, d'un vocabulaire classique, dont la monumentalité confère un sentiment de confiance à la clientèle. Implantés stratégiquement en bordure de place ou en angle de rue, ils créent ainsi un point de repère fort dans le paysage urbain, que les tours d'angle soulignent d'autant plus.

Au cours du 19ème siècle, le trafic s'accroît et l'administration étend ses compétences modifiant les typologies du bâtiment postal. Celui-ci perd son caractère quelque peu artisanal, pour devenir de plus en plus complexe. La difficulté à trouver des bâtiments préexistants pour abriter ces nouvelles fonctions programmatiques pose ainsi la question de la construction d'édifices appropriés. Alors que précédemment, l'administration faisait appel la plupart du temps à l'architecte municipal, il

---

<sup>6</sup> Par Caroline Bauer, « *L'architecture postale au 20ème siècle en France* »

semble désormais nécessaire d'avoir recours à des architectes spécialisés qui auraient une connaissance particulière du fonctionnement postal et des télécommunications. L'administration créée en 1901, le cadre des architectes qui ont comme fonction l'édification et l'entretien des bâtiments postaux, sur un territoire donné. Dans un premier temps, ce service d'architecture était centralisé à Paris ; ce n'est qu'en 1923 qu'il y est eu la décentralisation<sup>7</sup>. Ainsi, mis à part pour les opérations de grande importance qui peuvent être attribuées à un architecte parisien, l'architecte régional des PTT a le monopole de toute la construction postale de sa région, en plus de son activité libérale qu'il conserve par ailleurs.

#### **IV. La poste algérienne :**

La poste Algérienne date de 1913. Les premiers timbres commémoratifs datent de 1930 avec une série émise à l'occasion du centenaire de l'Algérie française. La première série de timbres d'usage courant sur des sites et monuments a été émise en 1936. Les premiers timbres conçus par la nouvelle République Algérienne datent de 1963 sur le thème du retour à la paix avec comme emblème le drapeau algérien. La première émission originale portant la mention « Algérie » date de 1926<sup>8</sup>. 35 timbres ont été émis avec des valeurs qui s'échelonnaient entre 1 centime et 20 francs.

Des courriers, et plus généralement les cachets, portent des témoignages de cette période troublée,

- ✓ les Sections Administratives spéciales (SAS)
- ✓ des lettres détournées par l'ALN et parfois reprises par l'armée française.

Le 3 juillet 1962, trois mois après les accords d'Évian, le Président de la République Française Charles De Gaulle annonce officiellement la reconnaissance de la République Algérienne. En attendant la mise en place de nouvelles émissions, la nouvelle administration algérienne procéda à la surcharge des timbres courants avec la mention EA pour « Etat Algérien ». Dans le même contexte de transition un ensemble de timbres français fut adapté avec une double légende « République Algérienne » en français et en arabe.

- ***Les changements organisationnels dans le secteur***

Un nouveau panorama organisationnel a vu le jour dans les années 2000, pour se mettre au chevet des pays mondiaux qui ont procédé à ces changements depuis quelques années auparavant, pour

<sup>7</sup> L'administration instaure, en plus des architectes parisiens, un architecte dans chacun des 15 chefs-lieux de régions postales. En 1973 est en effet signé le décret ingénierie, qui marque la fin de l'existence de tous les corps d'architectes de l'Etat.

<sup>8</sup> Il s'agissait de quatre motifs représentant des vues locales (rue de la Casbah, mosquée Sidi Abderrahmane, mosquée de la pêcheurie et une vue de la mosquée des pêcheurs)

mieux gérer leur secteur à travers sa division en deux entités gérées séparément ; comme « France Télécom » et le groupe « La Poste » et de pouvoir simplifier la gestion de l'organisation et de diminuer les incertitudes dans le futur, chose qui va conduire l'entreprise, non seulement vers un nouvel aspect organisationnel, mais aussi à un renouvellement des pratiques managériales marquée par une amélioration des rapports employeur/employés et supérieur / subordonné, le tout orienté vers le client. La poste française a procédé à des changements organisationnels, de même pour la Suisse en 1998. En Algérie, c'est en 2003, que le secteur a été scindé pour s'adapter aux exigences sociales et économiques de notre temps. La gestion de ces métiers à savoir : le courrier, le colis et le réseau ont connu chacun une profonde réorganisation opérationnelle.

*Algérie Poste*<sup>9</sup> issue de la restructuration du secteur de la Poste et des Télécommunications est gérée par le ministère de tutelle et ce conformément à la loi 2000/03. Les deux entités, Algérie-Télécom et Algérie-Poste, ne font plus partie de la Fonction publique.

Ces réformes ont été engagées en suivant le programme du gouvernement et ses orientations et décisions, afin de préparer le secteur pour faire face à la concurrence et à la mondialisation. Quatre structures ont été créées pour cela : l'Autorité de régulation l'ARPT, qui a été créée en 2001, Algérie Télécom et Algérie Poste ainsi que la nouvelle structure organisationnelle du ministère. Un nouveau statut a été attribué à la Poste EPIC : Etablissement Public à caractères Industriel et Commercial et le décret d'Algérie Poste datant de janvier 2002.

Un élément important issu de cette réforme dans le secteur de la Poste et des Télécommunications est la séparation entre les aspects réglementation, régulation et exploitation. Ces aspects ont été confiés à des entités différentes de façon à ce que chacune prenne en charge correctement une de ces parties. La partie régulation revient à l'ARPT (autorité de régulation devenue ARPCE) comme étant un élément neutre entre les différents opérateurs. Le ministère se charge de la réglementation et de la politique de la Poste et des Télécoms. Quant à la partie exploitation, elle nécessite des procédures et des outils performants qui sont confiés à des entreprises pour la mener à bien. Algérie Poste prend en charge les activités postales qui sont le courrier et les services financiers postaux qui concernent la gestion des fonds.

Notre recherche s'inscrit dans un cadre de réflexion et se propose d'analyser le positionnement stratégique qu'occupe le secteur postal dans le monde, particulièrement Algérie Poste, ainsi que les

---

<sup>9</sup>Loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, p.3.

opportunités d'un développement à long terme qui permet une certaine compétitivité. L'Algérie est pays membre de l'UPU et ce depuis le 01 octobre 1907. Elle a été membre du Conseil d'Exploitation Postale (CEP) de l'Union Postale Universelle (UPU) depuis le 23ème Congrès de Bucarest tenu en 2004 puis réélue en 2008 à Genève et en 2012 à Doha lors du 25ème Congrès de l'UPU ; a pris part aux travaux de la session extraordinaire du CEP, qui s'est déroulée au siège de l'Union Postale Universelle (UPU) à Berne en Suisse, et ce du 28 octobre au 1er novembre 2013<sup>10</sup>.

## V. **Problématique :**

Discerner un manque d'infrastructures informatiques, l'absence d'une réglementation claire et d'une stratégie fiable dans les pratiques commerciales, le manque de moyens financiers affectés à ce domaine naissant ainsi qu'un comportement récalcitrant et la mentalité réservée des algériens quant à l'utilisation des moyens technologiques modernes, constituent l'un des obstacles majeurs pour l'Algérie.

Cela nous ramène à poser la problématique suivante dont va s'articuler notre thèse :

**« L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET LA MUTATION DES SERVICES MARKETING POSTAUX PERMETTENT-T-ELLE LE DEVELOPPEMENT DES SERVICES DU FUTUR ? »**

Pour mieux répondre à cette problématique, nous pourrions formuler quelques hypothèses qui se résument comme suit :

*1<sup>ère</sup> hypothèse* : le développement de la poste serait en meilleure posture si l'entreprise avait été davantage soumise aux contraintes de compétitivité plutôt qu'à des contraintes politiques.

*2<sup>ème</sup> hypothèse* : elle peut être bénéfique dans la mesure où le commerce électronique suit le développement postal. Il peut représenter un atout essentiel dans le développement du service public.

---

<sup>10</sup> Le programme de travail du CEP se concentre sur les moyens pour aider les postes à moderniser et à perfectionner leurs produits et services. Les membres débattent des aspects opérationnels, économiques et commerciaux de l'activité postale. Le CEP formule également des recommandations aux pays-membres sur les normes dans les processus technologiques et dans ceux où des pratiques uniformes sont nécessaires. Source site Algérie Poste : <http://www.poste.dz/services/ap/?page=news211120131>

Le choix de notre étude s'est porté sur le cas d'Algérie poste. Cette dernière a visé le développement à travers le renforcement de ses infrastructures et ce de façon exclusive en raison d'une part à l'accessibilité aux mêmes services à travers son réseau national à un prix abordable pour tous les usagers et d'autre part mieux contrôler ses finances.

Dans le souci de répondre au mieux aux interrogations de notre problématique de travail, nous avons été amenés à réaliser un travail de recherche, d'analyse, de diagnostic et de réflexion structuré en trois grandes parties.

Nous proposons au préalable de décrire dans la première partie les principaux aspects juridiques et économiques du service postal. Certains aspects feront l'objet de chapitres entiers et seront donc volontairement réduits ici.

La partie qui va suivre se focalisera sur le marketing et sur le comportement des clients envers les services ainsi qu'une analyse des outils de la communication.

La troisième partie de notre thèse sera consacrée à une étude qualitative et quantitative à l'aide d'un questionnaire jumelé entre questions ouvertes et fermées adressé aux responsables et représentants du secteur et des habitués aux services.

Notre étude ne sera pas exhaustive, car il existe de très nombreuses études détaillées, abordant ces problèmes avec plus de compétence.

Nous présentons les concepts clés de l'organisation des postes, son environnement, sa stratégie ainsi que les objectifs, la technologie, la structure sociale, la culture et la structure physique, sous l'angle de plusieurs paradigmes et en intégrant les apports les plus récents.

Cela permet de situer les différentes approches et conceptions de l'organisation au regard de différentes perspectives. Tout au long de l'analyse, on peut exploiter nos propres expériences afin de pouvoir développer des concepts et des théories qui nous permettront de comprendre et d'agir au mieux au sein de l'organisation suscitée.

Choix du sujet :

Le sujet « stratégie de développement d'Algérie Poste » est un sujet peu ordinaire, et j'ai souvent eu à justifier ce choix à l'occasion de nombreuses conversations. Pour moi ce sujet était pourtant évident étant donnée le service public qui doit cumuler entre plusieurs domaines de compétence : le management, marketing, le commerce électronique et l'Administration Publique. Mes études en management ainsi que celles de l'institut de la poste à Alger m'ont en effet permis d'amasser les connaissances nécessaires pour réaliser ce mémoire. C'est en travaillant dans l'administration des postes et télécoms que j'ai pris conscience des profondes différences (des limites aussi), mais aussi des éléments importants que le management et le marketing pouvaient apporter au service public.

# **PARTIE I**

**« LA GESTION PREVISIONNELLE DANS LE SECTEUR  
POSTAL »**

---

## **Introduction de la première partie**

Ils se dévoilent comme des facilitateurs du commerce international et domestique, du commerce électronique et de l'inclusion financière, les réseaux postaux constituent une infrastructure de base essentielle au développement économique dans le monde.

*Comment être une entreprise à caractère économique tout en continuant d'assurer un service public ?*

Le client s'attend que la poste continue de lui apporter un service, avec une qualité appréciable. Bien sûr avec l'implication de tous : clients, opérationnels, décideurs, etc. mais le réseau est important et les postes sont très différentes :

- La diversification des activités, comme l'ont choisie la France (courrier, colis, banque) et l'Allemagne (services logistiques, express, courrier), s'avère être une bonne option. Elle produit des modèles économiques équilibrés, plus résistants aux chocs économiques, comme il a été observé lors de la crise.
- La spécialisation, comme l'est la poste américaine (United States Postal Service, en défaut de paiement en 2011), cela peut être un handicap. Il faut innover : Certains nouveaux marchés offrent de belles opportunités de développement, comme les services des plates-formes de commerce électronique.

Les postes peuvent être des partenaires solides et compétitifs pour des sites de vente à distance, capables de gérer avec efficacité la distribution des colis, y compris sur une base transfrontalière, et de proposer des prix transparents. Certains acteurs dans ce domaine, songent déjà à se doter de leurs propres réseaux de distribution, tel qu'Amazon (utilisation des drones pour la distribution de colis). Par ailleurs, la question doit se poser d'un rapprochement entre les postes et les télécommunications, car l'avenir est de connecter les réseaux physiques des postes à ceux des télécoms dans une version modernisée des anciennes PTT.

---

## **CHAPITRE I : VISION GLOBALE DU SECTEUR PUBLIC**

### **Introduction du chapitre I :**

Avant, la poste était une société d'État<sup>1</sup> ; ces sociétés d'État sont créées par les gouvernements pour servir des objectifs précis en matière de politiques publiques de livraison du courrier, etc.

Les sociétés d'État ne sont pas des entreprises ayant des objectifs seulement commerciaux, elles agissent dans l'intérêt supérieur de la population ; elles doivent être au service de celle-ci. Chaque année, les postes déclarent des profits, respectant ainsi un objectif d'autonomie financière ; aussi elles ont pour mandat de livrer le courrier à un tarif abordable et universel et d'améliorer les services qu'elles fournissent au public. Leurs résultats doivent être évalués en fonction des avantages sociaux et économiques qu'elles procurent à la population, et non pas uniquement par rapport aux profits qu'elles génèrent.

### **Section I : Le marché postal dans le monde**

#### **1. Le marché postal est-il un marché comme les autres ?**

La poste est devenue aujourd'hui une véritable industrie : le marché postal réalise un chiffre d'affaire colossale. En Europe, il représente 1 % du PIB de l'Union européenne soit 90 milliards d'euros. Aux Etats Unis 68.9 milliards de dollars en 2015<sup>2</sup>.

La structure du marché postal varie fortement d'un pays à un autre. Le secteur présente certaines caractéristiques communes<sup>3</sup>, que ce soit au niveau du marché ou sur le plan institutionnel :

- L'entreprise postale historique est (ou était) une entreprise publique ;
- L'entreprise postale historique est soumise à une régulation propre au secteur ;
- L'entreprise postale historique occupe généralement une position dominante, du moins sur le marché des lettres ;
- L'entreprise postale historique est généralement surveillée par les autorités de la concurrence, notamment pour prévenir tout abus de position dominante sur le marché ;
- L'entreprise postale historique est soumise à une forme de régulation des prix (au moins en ce qui concerne le secteur où elle est en position dominante ou le secteur réservé) ;
- L'entreprise postale historique opère en concurrence sur certains marchés partiels (par exemple les envois en nombre, les colis ou les envois exprès) ;
- L'entreprise postale historique a l'obligation d'assurer le service universel et ce malgré le développement de la concurrence.

---

<sup>1</sup> Aujourd'hui nombreuses d'entre-elles (postes) ont été privatisées ou ont été introduites en bourses.

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration\\_des\\_postes\\_des\\_%C3%89tats-Unis\\_d%27Am%C3%A9rique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration_des_postes_des_%C3%89tats-Unis_d%27Am%C3%A9rique), consulté le 05/02/2016

<sup>3</sup> <http://rei.revues.org/4049>

Ces caractéristiques ne s'observent pas toutes distinctement sur tous les marchés postaux : elles montrent comment ces marchés sont conçus et évoluent, en termes de régulation, dans un contexte (actuel) de la libéralisation.

Quelques pays jouissent d'une certaine liberté quant à l'étendue et la forme de l'intégration de la directive postale dans leur législation nationale<sup>4</sup>. Dans les pays de l'union européenne, par exemple, même si les États membres se sont tous dotés d'une autorité de régulation, la structure, les compétences et l'indépendance de ces autorités nationales varient fortement d'un pays à l'autre, par conséquent, il n'existe donc pas, en dépit de la directive européenne, de modèle unifié de régulation du marché postal en Europe, ceci est le cas de plusieurs pays dans le monde : les pays se distinguent en outre par leur définition du service universel, leurs prescriptions relatives aux conditions de travail et leur conception des réseaux postaux. Ces différences s'expliquent, d'une part, par le fait que chaque pays poursuit ses propres objectifs et, d'autre part, par la marge de manœuvre qu'on leur laisse quant à l'application des directives.

## **2. Définition de la poste :**

Le nom d'origine italienne *posta* dérive du nom latin des stations, ou postes, où le courrier était distribué et où les itinéraires des messagers se croisaient, en latin *posata* ou *pausata* désigne un lieu de repos ; parce que c'est dans ces lieux que les messagers se reposaient au cours de leurs déplacements. La poste bénéficie d'un avantage immense et spécifiquement géographique : sa capacité et compétence à mener une stratégie globale à des dimensions qui lui permet de raisonner à l'échelle mondiale.

Le secteur postal joue un rôle particulier dans l'économie du pays. En tant que service public à caractère économique, il contribue au développement économique et à l'amélioration de la compétitivité du pays en permettant l'échanger des informations et des marchandises à des prix abordables. De plus, il contribue à la cohésion sociale des communautés et des individus. Un secteur postal dynamique et moderne stimule les échanges économiques, sociaux et culturels entre les habitants.

La question des services publics montre un important enjeu politique et économique. Le secteur public possède un poids dans l'économie nationale, tant par le nombre et la diversité des effectifs qu'il emploie (notamment dans la fonction publique), par ses dépenses, mais aussi par les prélèvements obligatoires qu'il rend nécessaire.

---

<sup>4</sup>Cas des États membres de l'UE. Selon l'étude « *Ecorys 2008* »

### 3. Le marché postal comme industrie de réseau :

Le secteur postal se distingue des industries de réseaux. Crew et Kleindorfer (2000)<sup>5</sup> relèvent que les technologies et réseaux utilisés par les industries de réseaux traditionnelles impliquent l'existence d'un support physique, alors que les services postaux ne constituent qu'un réseau virtuel. Les similitudes se résument à l'importance des économies d'échelle et des effets de synergie.

#### a. *En quoi le marché postal diffère t'il des autres industries de réseaux ?*

Du point de vue *technologique et d'investissement*, le secteur postal à une faible intensité technologique par rapport aux autres industries de réseaux : les innovations techniques y sont moindres comparé à d'autres industries qui ont un grand besoin de financement et de fourniture de services. Cela est due aux processus (et non pas que la poste soit en panne d'innovations), comme la technique de tri, ou des services complémentaires aux produits postaux proprement dits. Malgré, l'essor des technologies de l'information et de la communication, les services relevant du cœur de métier de la poste, à savoir le transport de lettres et de colis, changent progressivement mais lentement. Ne reposant pas sur une assise technologique aussi large que celle d'autres industries de réseaux, comme le secteur des télécommunications ou de l'énergie. Toutefois, les services postaux nécessitent beaucoup de main-d'œuvre (plus de 85 % des charges sont des charges de personnel ou assimilées)<sup>6</sup>.

En second lieu, le secteur postal fait face à une *concurrence intermodale* : contrairement à celui d'autres industries de réseaux, le marché postal tend actuellement à se tasser, en raison notamment de la substitution du courrier électronique au courrier traditionnel. Certaines catégories d'envois, en particulier les envois publicitaires, sont toutefois en pleine croissance.

Finalement, une spécificité du secteur postal en matière de *tarification* : le destinataire d'un envoi postal ne paie pas de taxe de réception ni de raccordement au réseau.

#### b. *Autre spécificité :*

Compte tenu de ces caractéristiques, se pose la question de savoir si le secteur présente des goulots d'étranglement monopolistiques, car seule la présence de tels goulots d'étranglement justifierait une réglementation de l'accès au réseau. Il est manifeste que des points de vue et des

---

<sup>5</sup>Martin Maegli, Christian Jaag et Matthias Finger, « Coûts de la régulation des industries de réseaux : enseignements du réseau postal », revue d'économie industrielle, n°127, 2009 (<https://journals.openedition.org/rei/4049>)

<sup>6</sup>Martin Maegli, Christian Jaag et Matthias Finger « Coûts de la régulation des industries de réseaux : enseignements du réseau postal » Revue d'économie industrielle, 3<sup>ème</sup> trim 2009 (<https://journals.openedition.org/rei/4049>)

intérêts divergents s'affrontent sur la conception du marché postal, en particulier sur cette question de la régulation de l'accès au réseau.

Utiliser le réseau postal faciliterait l'accès au marché à de nombreux concurrents potentiels, ce qui, du point de vue des entreprises postales établies, comporte à la fois des avantages et des inconvénients : d'un côté, certains éléments d'infrastructure et processus seraient mieux exploités, de l'autre, le risque de voir les nouveaux entrants écrémer le marché. Knieps (2002) affirme que les grands processus postaux (levée, tri et distribution) ne présentent pas de *goulots d'étranglement*<sup>7</sup> dus au monopole<sup>8</sup>. La jurisprudence européenne va dans le même sens.

Pour mieux illustrer cela, citant dans une affaire<sup>9</sup> « l'affaire *Bronner* », la Cour européenne de justice a également refusé de considérer la distribution matinale comme entrave aux services. Il n'y a tout au plus que les boîtes postales et les données d'adresses, à mettre à jour en permanence, qui peuvent être considérées comme tels. De fait, les ressources nécessaires ne sont pas associées à d'importants coûts irrécupérables ou coûts fixes. Elles consistent au contraire en des coûts variables échelonnables (charges de personnel) ou des immobilisations aliénables (par exemple les véhicules ou les immeubles). Nécessitant une main-d'œuvre abondante, le processus de distribution compte à lui seul environ 50-55 % des coûts totaux.

## **Section 2 : Le service universel et le service public dans le monde**

### **1. Le service universel :**

Le service universel est une notion apparue dans la réglementation européenne du secteur des télécommunications. Empruntée au droit américain, elle regroupe les services de base pour lesquels un droit d'accès de tous les citoyens est jugé indispensable. Elle correspond à une tarification abordable de prestations essentielles dont le contenu est révisable périodiquement afin de tenir compte des évolutions sociales et technologiques.

---

<sup>7</sup>Un goulot d'étranglement est un point d'un système limitant les performances globales d'un flux de production d'une entreprise. Le goulot d'étranglement, qu'on appelle aussi « ressource goulot », est défini par l'étape de production qui a la plus faible cadence dans un flux de production.

<sup>8</sup>Martin Maegli, Christian Jaag et Matthias Finger, « Coûts de la régulation des industries de réseaux : enseignements du réseau postal », revue d'économie industrielle, n°127, 2009 (<https://journals.openedition.org/rei/4049>)

<sup>9</sup> Ibid.

Elle repose sur trois principes. L'universalité qui garantit l'accès au service produit de tous ceux qui le désirent à des conditions abordables. L'égalité de traitement garantit qu'aucune discrimination (au minimum) ne sera pratiquée entre les consommateurs placés dans les mêmes conditions. Et enfin la continuité qui garantit une offre de service ininterrompue à une qualité définie.

Une redéfinition de la notion de service public, qui préserve la mission de service public, tout en assouplissant le régime de sa mise en œuvre. Une notion nouvelle, celle de « service universel », se profile désormais à une échelle mondiale : en Europe, il s'agit d'assurer à tous les citoyens l'accès à un service d'une certaine qualité et à un prix abordable. Pour ses partisans, l'objectif de la politique communautaire est de concilier la nécessaire ouverture à la concurrence et le respect des avantages acquis pour les personnels et les usagers. Ce processus, qui passe par une privatisation partielle, concerne principalement l'énergie (E.D.F, G.D.F), les transports (S.N.C.F., Air France), les services postaux (La Poste) et les télécommunications (France Télécom).

## 2. Le service public :

Un service public est une activité exercée directement par l'autorité (Etat, collectivité territoriale/locale) dans un but de satisfaire un besoin d'intérêt général<sup>10</sup>, même si dans notre secteur en étude ceci doit se réformer pour permettre une meilleure compétitivité et améliorer l'image de l'entreprise. La notion de service public peut désigner<sup>11</sup>:

- *Au sens matériel* : une activité d'intérêt général, assurée sous le contrôle de la puissance publique, par un organisme (public ou privé) bénéficiant de prérogatives lui permettant d'en assurer la mission et les obligations (continuité, égalité) et relevant de ce fait d'un régime juridique spécifique (le droit administratif).
- *Au sens organique* : organisme public gérant un service public (soit le plus souvent une administration ou un établissement public) (pour simplifier : la personne juridique qui est chargée de la gestion de cette activité).

Les activités d'un service public sont soumises sur certains points à un régime juridique spécifique.

### a. Distinction entre service public et secteur public :

Une collectivité publique (État, collectivité territoriale) a le choix entre :

- assumer directement un service public ;

<sup>10</sup> [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service\\_public.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm)

<sup>11</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Service\\_public](http://fr.wikipedia.org/wiki/Service_public)

- le confier à un prestataire extérieur ;
- la délégation de service public ;
- un contrat (une *convention*) précisant la mission prise en charge par le prestataire et la contrepartie (sous forme de *subvention* ou autre) par la collectivité ; la procédure peut passer par un marché public ou non ;
- un encadrement législatif et statutaire particulier (exemple : le notaire).

Concernant les fonctions de service public remplies par le secteur public, on distingue en outre :

- ✓ celles qui relèvent des prérogatives essentielles de la collectivité ; elle doit alors les assumer directement sans pouvoir faire appel à un prestataire extérieur (exemple : organisation d'élections, actes d'état-civil)
- ✓ celles qui relèvent du secteur administré ou du secteur marchand mais que le secteur public a pris en main.

La raison généralement avancée dans ce dernier cas est un besoin d'intérêt général essentiel ou stratégique dont la nature est considérée non compatible avec le fonctionnement normal du marché. Sont citées par exemple certaines infrastructures uniques ou essentielles, nécessaires au fonctionnement des entreprises publiques comme privées : routes, voies ferrées principales, ports, troncs communs de réseaux téléphonique fixe, etc.

*b. Secteur public et monopole :*

Il est courant de trouver une confusion entre service public et monopole. Or de nombreux services publics sont exercés dans un cadre concurrentiel : par exemple les communications électroniques, l'audiovisuel, etc. Dans certains cas, le monopole est mieux adapté que la concurrence pour atteindre un objectif politique ou un optimum économique : *monopole naturel*. Par exemple il serait trop onéreux, voire aberrant, pour la collectivité de permettre la construction d'infrastructures routières qui entreraient en concurrence. De même, il serait non optimal de permettre la construction d'un réseau de distribution de l'électricité parallèle à celui de RTE<sup>12</sup>. L'attribution d'un monopole par la puissance publique à un agent économique au regard de ce concept est reconnue par le droit en Europe on parle de « droits exclusifs ».

<sup>12</sup> Réseau de transport d'électricité, filiale d'EDF

c. Critères constitutifs du service public :

Compte tenu de la diversité des définitions, on distingue un certain nombre de critères constitutifs du service public.

1. *Le principe d'égalité* : face aux charges ou aux avantages, tous les citoyens doivent être égaux.
2. *Le principe de continuité* : il ne doit pas y avoir de rupture dans le fonctionnement du service. Ainsi le droit de grève est-il réglementé dans certains services publics (service réduit dans les transports en commun, service minimum d'accueil dans les écoles).
3. *Le principe d'adaptation* : il implique que le service public suive les exigences d'un « intérêt général » fluctuant.
4. *Le principe de gratuité* : s'il n'existe pas en droit, il est souvent associé pour les usagers à la notion de service public dont la fixation des prix échappe au marché (par exemple le coût du ticket de métro ou la gratuité du service des pompiers).

d. L'établissement public :

On désigne par établissement public toute personne morale de droit public autre que l'Etat et les collectivités territoriales. Un établissement public est dit administratif ou industriel ou commercial selon que son activité est administrative ou industrielle ou commerciale. Une certaine mode de l'entre deux-guerres, consistait appeler office les établissements publics organisées en forme d'établissement public<sup>13</sup>.

Un établissement public est une personne morale qui relève du droit public et qui dispose d'une autonomie administrative et financière pour accomplir une mission d'intérêt général. Cette mission qui est définie de manière précise s'exerce sous le contrôle de la collectivité publique dont dépend l'établissement public : l'Etat pour un établissement public national ou une collectivité territoriale pour un établissement public local. L'entité de rattachement de l'établissement public ne détermine pas sa zone d'action. Ainsi, un établissement public local peut avoir un champ d'action au niveau national, et autonomie financière assurée par un budget propre qui peut être constitué de subventions de l'Etat ou de collectivités territoriales, de redevances d'usagers, d'emprunt, etc.

En fonction de leur activité, les établissements publics se répartissent entre EPA (établissements publics administratifs) et EPIC (établissements publics à caractère industriel ou commercial). Certains ont un caractère unique, d'autres appartiennent à une catégorie définie par la loi.

---

<sup>13</sup>HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, P18

Les établissements publics peuvent intervenir dans différents domaines :

- Santé : Etablissement français du sang, Agence française de sécurité sanitaire.
- Enseignement : universités, lycées.
- Culture : Musée du Louvre.
- Economie (EPIC) : Caisse des dépôts et consignations, SNCF<sup>14</sup>.
- etc.

Les établissements publics se distinguent des :

- *établissements d'utilité publique* qui ont une activité d'intérêt général, mais qui relève du droit privé.
- *entreprises publiques* qui ont des capitaux publics, mais qui relèvent du droit privé, sans nécessairement réaliser une mission d'intérêt général.
- *Concessions* : gestion d'un service public confiée à un particulier.
- *régies* : services publics sans personnalité morale.

e. L'EPIC :

Un EPIC ou (établissement public à caractère industriel et commercial) est un établissement public, personne morale, ayant pour but la gestion d'une activité de service public de nature industrielle et commerciale. Qu'ils aient été créés ou qu'ils résultent d'une nationalisation, les EPIC répondent à un besoin qui, compte tenu des circonstances (souci d'efficacité, contrôle de secteurs sensibles), ne pourrait pas être correctement effectué par une entreprise industrielle ou commerciale privée soumise à la concurrence.

Les services publics dont les missions ont un caractère administratif sont gérés selon les règles des EPA (Etablissements publics à caractère administratif). Si leur activité principale est industrielle et commerciale, ils relèvent, en général, de la catégorie des EPIC.

La création d'une nouvelle catégorie d'EPIC relève de la loi ou de l'ordonnance. La création d'un établissement public au sein d'une catégorie existante peut être effectuée par décret. Les EPIC sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale qui en a la tutelle.

Les EPIC sont soumis au principe de la spécialité qui limite leurs activités aux seuls services publics qu'ils ont pour mission d'assurer. Ils disposent d'un budget autonome, séparé du budget général de l'Etat ou de la collectivité territoriale dont ils dépendent. Ils sont contrôlés par des commissaires

---

<sup>14</sup> SNCF : société nationale des chemins de fer français

du gouvernement et des contrôleurs d'Etat présents dans les conseils d'administration, ainsi que par la Cour des comptes ou les Chambres régionales des comptes.

❖ *Quelques exemples d'EPIC:*

*En Algérie*

- ✚ L'Établissement Public de Télévision (EPTV), Algérie
- ✚ L'Établissement National de Radiodiffusion Sonore (ENRS), Algérie
- ✚ Algérie Presse Service (APS), Algérie
- ✚ Société nationale des transports ferroviaires (SNTF), Algérie
- ✚ Algérie Poste, Algérie
- ✚ Entreprise de transport urbain et suburbain d'Alger (ETUSA), Algérie
- ✚ SNTF, Algérie

*En France*

- ✚ Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), France
- ✚ Centre national d'études spatiales (CNES), France
- ✚ Réseau ferré de France (RFF),

Les entreprises publiques n'ont pas vu le jour qu'après une réflexion cohérente préalable. Elles ont (généralement) été créées pour résoudre des problèmes pressants, conjoncturels. Pis encore, elles sont généralement créées à l'initiative de départements gouvernementaux différents et avec le temps, à l'initiative de gouvernements différents. Les raisons de création des entreprises publiques sont de très grande diversité. C'est de ces raisons, la cohérence dans la définition de ce qu'une entreprise publique a rarement préoccupée ses créateurs.

Lorsque l'entreprise est créée de toutes pièces elle prend la forme juridique d'un établissement public ou celle d'une société<sup>15</sup>. La réalité de la nature des entreprises publiques est encore plus complexe du fait des règles de distribution du pouvoir entre elles et l'Etat. L'Etat est supposé recevoir un pouvoir de gestion. Le contenu de ces pouvoirs est très variable rendant la tâche des observateurs et des chercheurs difficiles.

<sup>15</sup> HAFSI Tayeb, « Gérer l'entreprise publique », OPU, 2001, p18

Les entreprises publiques sont partout. Elles ont une importance économique considérable, avec une production en moyenne de plus de 10% du PNB, aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement, ainsi que des emplois stables, et des investissements en augmentations. La gestion des entreprises publiques était bonne jusqu'aux dernières années

### **Section 3** : *Le potentiel des réseaux postaux arabes*<sup>16</sup>

Dans le monde arabe, les réseaux postaux ont une portée considérable, surtout en milieu rural. En effet, les gouvernements de cette région ont engagé des restructurations qui permettront à ces réseaux de contribuer à accroître l'inclusion financière. Avec plus de 40 millions de comptes de dépôt, ces réseaux fournissent aujourd'hui des services financiers à un nombre considérable de clients. De plus, leurs agences dépassent en nombre celles des banques commerciales. En Algérie, en Égypte et au Yémen, cette disparité dans le nombre d'agences est significative.

Par exemple, au Maroc, un pays dont le secteur bancaire est plus développé, Poste Maroc a plus d'agences (1755) que les deux plus grandes banques de détail du pays ensemble, soit la Banque Populaire, avec 690 agences, et Attijari Wafa Bank, avec 626 agences.

Dans le monde arabe<sup>17</sup>, près de 17 % des adultes détiennent des comptes d'épargne ou de paiement postaux, un chiffre considérable par rapport à d'autres régions comme l'Amérique latine et les Caraïbes (0,5 %), l'Europe de l'Est et l'Afrique centrale (5 %) ou encore l'Afrique (5 %). Seule l'Asie connaît des niveaux de pénétration comparables (20 %). Les réseaux postaux du monde arabe se taillent également une grande part des marchés nationaux de transfert d'argent (70 % au Maroc et 90 % en Algérie) ; ils offrent même élargi leur offre de services financiers aux comptes courants et comptes d'épargne, services de transfert, produits d'assurance, envois de fonds et même aux services de crédit

### **Section4** : *Où vont les postes mondiales?*

Après des décennies d'immobilisme, l'univers postal est en ébullition : libéralisation des marchés, privatisation de postes (ex : Grande-Bretagne ou Japon), mutation des modèles, etc.

Les postes vivent deux révolutions :

- l'une statutaire, la libéralisation du secteur ;
- l'autre industrielle, l'avènement de l'économie numérique et du courrier électronique.

---

<sup>16</sup> <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Can-Postal-Networks-Advance-Financial-Inclusion-in-the-Arab-World-May-2012-French.pdf>

<sup>17</sup> Données de la Banque Mondiale 2006

On leur demande d'être en mesure à la fois d'affronter un changement complet de paradigme, en passant d'une situation de monopole à la concurrence, et d'organiser la substitution du courrier physique par de nouveaux modes d'échanges dématérialisés. Tout un défi. Il ne s'agit ni plus ni moins que d'inventer le modèle économique du futur. Dans cette quête, les stratégies divergent.

## **Section 5 : Règlementation dans le secteur postal**

### **1. Pratiques tarifaires :**

La grande majorité des opérateurs postaux en place appliquent un tarif unitaire unique pour les lettres présentées séparément ; c'est-à-dire que le prix est le même pour l'acheminement en tout point du pays<sup>18</sup>. Généralement, ce tarif unique représente un prix maximum, celui que paient essentiellement les particuliers et les petites entreprises. Les grandes entreprises et les expéditeurs d'envois en nombre bénéficient de prix plus bas, suivant le montant des remises consenties pour les grandes quantités et pour le degré de tri préalable<sup>19</sup>.

Beaucoup d'opérateurs postaux publient des barèmes de remises de prix standard. Par exemple, la poste britannique offre des remises de prix si les adresses sont lisibles par des lecteurs optiques. Dans d'autres cas, les remises se négocient au cas par cas.

La possibilité qu'ont les opérateurs postaux en place de changer unilatéralement leurs tarifs est très variable. Dans pratiquement tous les cas, le changement du tarif de base des lettres doit être approuvé par le gouvernement ou par un organisme gouvernemental comme la Postal Rate Commission aux Etats-Unis<sup>20</sup>.

Actuellement les obligations de service universel sont financées par subventions croisées et une protection du monopole sur certain produit selon un critère prix-poids.

### **2. Règlementation des services postaux :**

Après une brève présentation des bases du secteur postal, une analyse des fondements de la réglementation économique dans ce secteur s'avère nécessaire

---

<sup>18</sup>Une exception qu'est l'Espagne, où l'opérateur postal offre des tarifs locaux distincts pour l'acheminement local.

<sup>19</sup>Revue de l'OCDE sur le droit et la politique de la concurrence, téléchargée du site [www.cairn.info](http://www.cairn.info), 02-2016

<sup>20</sup>La Poste de Nouvelle-Zélande et la Poste suédoise font exception : elles peuvent actuellement fixer librement tous leurs prix, sauf celui d'une lettre ordinaire dans le régime intérieur

Afin de comprendre les besoins de réglementation dans ce secteur, il faut saisir la nature du problème que la réglementation est destinée à résoudre. La principale justification de la réglementation économique dans une industrie est l'existence d'une défaillance du marché, d'une forme ou d'une autre. Les formes les plus courantes de défaillance du marché résultent de l'existence d'un monopole naturel, de la présence de biens publics ou d'externalités. Dans le cas du secteur postal, la préoccupation économique essentielle est la possibilité que le secteur postal soit un monopole naturel. C'est donc cette question que nous examinerons dans la présente section.

Cependant, même si le secteur postal est un monopole naturel, cela pourrait justifier certaines formes de réglementation mais pas nécessairement les restrictions de l'entrée que l'on observe couramment. Ces restrictions protègent les subventions transversales internes qui servent couramment à financer les services sans rentabilité commerciale. Nous examinons donc aussi dans cette section si l'existence d'obligations de service sans rentabilité commerciale est une justification légitime des restrictions réglementaires de l'entrée.

#### *a. Les services postaux monopole naturel*

La réglementation économique peut se justifier quand la concurrence ne pourra entamer une puissance sur le marché persistante. Une entreprise peut être en mesure d'exercer une puissance sur le marché de manière persistante quand la structure de coûts de l'industrie est telle qu'une seule entreprise peut survivre à l'équilibre (c'est-à-dire, quand une seule entreprise peut produire la production totale du marché à moindre coût que plusieurs entreprises) et quand les barrières à l'entrée sont élevées. Quand une industrie a une structure de coûts ayant cette propriété, on dit que l'industrie présente des rendements d'échelle croissants et qu'elle est un *monopole naturel*<sup>21</sup>.

#### *b. Tarification au coût moyen*<sup>22</sup>

- Monopoleur naturel :

*Tarification au coût moyen (généralement préféré)*

- Prix = Coût moyen
- Perte de surplus

*Subvention par l'État*

- Prix = Coût marginal
- Compensation pour la perte

---

<sup>21</sup>Revue de l'OCDE sur le droit et la politique de la concurrence, téléchargée du site [www.cairn.info](http://www.cairn.info), 02-2016

<sup>22</sup> <https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/p0843980/MonDepotPublic/PrincipeECN1000/Cours/Cours-Monopole.pdf>

En pratique, il est difficile à appliquer :

- ✓ La réglementation en fonction du taux de rendement.
- ✓ La réglementation par prix plafond.

Une des évolutions les plus importantes dans la pensée réglementaire ces vingt dernières années est l'idée que l'existence d'une composante de monopole naturel dans un segment d'une industrie n'implique pas nécessairement une absence de concurrence dans tous les segments qui lui sont verticalement ou horizontalement liés.

Dans certaines circonstances, il sera bon d'autoriser la concurrence dans ces segments connexes soit par une séparation du monopole naturel en une entreprise distincte, soit par une réglementation judicieuse de l'accès à la composante de monopole naturel d'une entreprise intégrée.

## **Section 6 : Régulation postale**

### **1. Modèles de régulation dans les pays arabes**

Dans les pays où il existe un régulateur (Algérie, Mauritanie et Soudan), c'est cette entité qui octroie une autorisation aux autres opérateurs et, si nécessaire, la retire.

En Mauritanie et en Algérie, le régulateur contrôle également la conformité avec les conditions générales d'autorisation et applique des sanctions qui peuvent aller jusqu'à la cessation d'activité.

#### **➤ Qualité du service**

Le niveau de qualité est établi par l'autorité de régulation en Algérie, en Egypte, en Mauritanie, au Soudan et en Arabie saoudite. Au Maroc, le ministère de tutelle et l'opérateur travaillent main dans la main. En Tunisie, c'est l'opérateur désigné qui fixe ses propres normes de qualité. Ces mêmes autorités appliquent des sanctions en cas de non-conformité avec les règles prédéfinies. Au Maroc, ces sanctions sont appliquées par le comité chargé d'évaluer les résultats de l'opérateur désigné (dans le cadre du contrat passé avec l'Etat). La Mauritanie et l'Algérie ont mis en œuvre un système efficace de notification (avertissements) et de sanctions.

#### **➤ Règles d'accès**

En Algérie et au Liban, toutes les règles d'accès sont déterminées par le ministère de tutelle ; en Arabie saoudite et dans l'Etat de Bahreïn, elles sont édictées par l'opérateur désigné ; au Soudan, elles sont fixées par le régulateur. Au Maroc, elles sont fixées par le ministère de tutelle. En Tunisie, les règles concernant l'accès au réseau et aux bureaux de poste sont définies dans la loi, de même que les

sanctions imposées en cas de non-conformité, et les autres règles d'accès sont fixées par l'opérateur désigné. En Mauritanie, c'est le régulateur qui définit seul les règles d'accès aux bureaux 16 de poste dans le cahier des charges de la poste. Pour ce qui est de l'élaboration des règles d'accès aux boîtes aux lettres et aux boîtes postales, il travaille en collaboration avec la poste. En cas de non-conformité, c'est le régulateur ou le conseil d'administration de l'opérateur désigné qui intervient (sauf dans l'Etat Bahreïn, où c'est le ministère de tutelle).

### ➤ Sanctions

La plupart du temps, les sanctions prennent la forme d'une amende ou d'un retrait d'autorisation. Elles sont soit directement gérées par le régulateur (ou l'autorité de régulation), soit transmises par ce dernier à une autorité compétente. En Egypte, il serait en principe possible de retirer son monopole à l'opérateur désigné et de lui demander de rendre les subventions publiques dont il a bénéficié. Les autorités de régulation appliquent généralement elles-mêmes les sanctions. En Egypte, toutefois, le tribunal compétent peut être saisi; en Algérie, les sanctions peuvent être appliquées par la police, par l'autorité postale ou par le tribunal. Les activités illégales dans le domaine postal sont considérées comme des infractions dans l'Etat de Bahreïn, en Mauritanie et en Tunisie. En Arabie saoudite, c'est le ministère de l'Intérieur qui traite ces questions.

### ➤ Points communs et différences

*Quels avantages et quels inconvénients y'a-t-il à confier la régulation postale à un régulateur ?*

La Déclaration du Caire de 2010 concerne le renforcement ou la mise en place d'un régulateur indépendant dans les pays arabes d'Afrique. A part en Afrique subsaharienne (la Jordanie et le Yémen n'ont pas répondu au questionnaire), aucune action n'a été entreprise pour suivre la mise en œuvre des engagements de la Déclaration du Caire. Dix pays ont indiqué que leur modèle de gouvernance comprenait une fonction de régulation (excepté Bahreïn et Oman). Transparence et responsabilité ne sont pas les maîtres mots de cette région.

Dans la plupart des cas, la question de la concurrence relève de la responsabilité des autorités de régulation. Ainsi, les entités qui sont chargées de la régulation autorisent et contrôlent, du moins en principe, l'ensemble ou une partie des opérateurs postaux privés (excepté dans l'Etat de Bahreïn, où le marché est soumis à la libre concurrence et où les activités des opérateurs privés sont dérégulées)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> [https://www.arpce.dz/fr/doc/actu/sem/communications/Reforme-postale/3jour/Apercu\\_regulation\\_fr.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/actu/sem/communications/Reforme-postale/3jour/Apercu_regulation_fr.pdf)

En Tunisie, l'opérateur désigné a signalé que, contrairement à ce que prévoit la législation postale du pays, la concurrence n'est pas contrôlée. La portée de la législation postale est vaste ; elle recouvre les services postaux et financiers et, bien souvent, le versement des prestations de retraite et le paiement de services publics. Le principe de neutralité technologique est largement appliqué par les pays dotés d'un opérateur postal modernisé, où tout échange, qu'il se fasse matériellement ou électroniquement, reste considéré comme un échange postal. Dans les pays les plus innovants, ce principe se traduit parfois par une obligation de fournir des services électroniques. Il semble également que, dans les pays du Golfe et du Moyen Orient, l'obligation de distribution à domicile dans les zones les plus reculées soit en train de remplacer la distribution en boîtes postales (qui était auparavant la norme). Dans la majorité des cas, les tarifs sont fixés sur la base de considérations sociales, ce qui montre que peu de pays ont adopté une stratégie purement commerciale. Seuls trois pays ont une méthode spécifique pour l'établissement des tarifs. À cet égard, la Jordanie se démarque des autres pays sur 17 deux points<sup>4</sup> : la méthode du plafonnement des prix (deux paniers de services à prix plafonnés, à savoir le courrier ordinaire et le courrier express) et l'établissement de tarifs de location pour les boîtes postales (avec une différenciation particuliers/entreprises). La question de l'interconnexion n'a été étudiée par aucun pays. En général, les règles d'accès portent principalement sur la taille et sur l'accessibilité du réseau de bureaux de poste. Lorsque la restructuration du processus de gouvernance s'éternise et que des tensions apparaissent entre le nouveau ou l'ancien régulateur et le nouvel organisme ou ministère de tutelle au sujet du probable transfert de responsabilité, l'organisation du marché en souffre et le risque de perdre les compétences existantes augmente. C'est notamment le cas lorsque les fonctions de surveillance et de contrôle des opérateurs par le conseil d'administration de l'opérateur désigné sont transférées à un ministère ou à un régulateur (par exemple : Maroc et Egypte). La non-conformité avec la législation postale ou l'absence de contrôle sont aussi des facteurs de non-régulation du marché (comme c'est le cas au Liban). Lorsqu'une autorité de régulation efficace est en place, son pouvoir de sanction est souvent étendu et les activités illégales menées par les opérateurs sont considérées comme des infractions : une différence notable par rapport, par exemple, à l'Amérique latine.

### ➤ Types de cadres de régulation

- *Quel est l'impact du niveau de développement sur le choix d'un système de régulation et d'une organisation du marché adaptés ?*

La Palestine s'est engagée dans un processus de transformation:

- Transformation de l'administration postale en entreprise publique ;

- Projet de loi sur la création d'un régulateur.

Trois pays du Golfe (le Qatar, l'Arabie saoudite et Oman) examinaient un projet de privatisation de la poste envisageant d'ouvrir le capital de leur opérateur postal aux investisseurs étrangers. C'est une façon de moderniser leur opérateur dans quatre domaines:

- Renforcement des capacités ;
- Utilisation innovante des technologies ;
- Services de cyberadministration ;
- Services de paiement.

Les modifications législatives et réglementaires ont été mises en suspens : au Sultanat d'Oman, un projet de loi prévoyant la mise en place d'une instance de régulation postale a été rédigé. Comme c'est souvent le cas, d'importants gains d'efficacité ont été réalisés avant la privatisation.

- L'Arabie saoudite, en particulier, semble avoir opéré une profonde transformation.
- Le Maroc, a lui aussi, choisi de renforcer les capacités de son opérateur public et de reporter les débats sur le projet de loi postale. Les principes de la réforme postale portaient sur la mise en place d'un régulateur.
- Les pays qui hésitent sont principalement ceux qui ont traversé une période de troubles civils ou de guerre, qui ont vu leur précédent système de gouvernance ébranlé (Egypte et Tunisie), et où les décisions politiques concernant l'avenir sont difficiles à prendre.

Au vu des nombreux défis que ces pays doivent relever aujourd'hui, le service postal est rarement une priorité. L'Egypte préférerait accorder plus d'autonomie et de pouvoir au ministère chargé des questions réglementaires plutôt qu'octroyer ou retirer des autorisations à des opérateurs privés (tâche relevant de la responsabilité de l'opérateur désigné, qui reste juge et partie). Cette tendance est d'autant plus évidente dans les pays les plus touchés par des conflits (Libye, République arabe syrienne, Irak et Liban). Le Yémen, qui a bénéficié d'une aide internationale importante pour développer son service postal, pourrait être une exception.

Enfin, quatre pays (l'Algérie, la Jordanie, la Mauritanie et le Soudan) ont confié une fonction de régulation postale au régulateur chargé des TIC. Bien que leurs effectifs soient limités, les services en charge de la régulation semblent être dotés de ressources humaines et financières suffisantes (à l'exception peut-être du Soudan).

#### ➤ Exemple : Trois pays dotés d'un régulateur

L'Algérie, la Mauritanie et la Jordanie. Dans les trois pays dotés d'un régulateur, deux catégories d'autorisations peuvent être délivrées aux opérateurs privés:

- Les autorisations de prestation de services réservés ;

- Services non réservés.

Les opérateurs privés sont des opérateurs nationaux ou internationaux<sup>24</sup> :

- En Algérie, la catégorie des services non réservés est sous-divisée en services non réservés nationaux et envois express internationaux.
- En Jordanie, les catégories de services réservés et non réservés sont sous-divisées en services nationaux et internationaux.

Après une croissance importante du secteur non réservé, le marché postal dans son ensemble est en train de se stabiliser en Algérie et de décroître en Mauritanie et en Jordanie. Les services financiers, les mandats et les comptes relèvent de la responsabilité du régulateur en Algérie et en Mauritanie; ce n'est pas le cas en Jordanie. Simplicité et clarté sont la règle dans ces pays. Les objectifs relatifs à la couverture géographique, à la qualité des services et au traitement des plaintes sont communiqués aux opérateurs publics et privés. Les exigences en matière d'établissement de rapports et de transparence sont importantes mais atteignables. Ils requièrent la participation d'instances extérieures, telles que l'organisme chargé du contrôle des comptes publics. Les indicateurs sont clairement définis et font l'objet de rapports annuels. Des comptes séparés sont présentés par l'opérateur désigné pour permettre le calcul du coût du service universel. Toutefois, en Mauritanie, la méthode de tarification reste encore à définir par le régulateur.

En Algérie, l'Etat fixe les tarifs sur la base de considérations sociales, ce qui constitue un problème pour le régulateur qui se retrouve privé de son principal outil: la méthode d'établissement des tarifs. Comme cela a déjà été évoqué, une méthode d'établissement des tarifs a déjà été adoptée en Jordanie (définie par le régulateur le 12 juillet 2012). Concernant le plafonnement des tarifs, des mesures d'incitation à l'investissement sont envisagées. Les précédentes réglementations établies par le régulateur portaient sur les règles d'octroi de licences, les mesures anti-blanchiment d'argent, et les procédures de traitement des plaintes et de garantie de la sécurité des envois pendant le transport. Dans les trois pays, la législation postale définit clairement la structure de gouvernance du marché postal (responsabilités du ministère de tutelle/de l'Etat, de l'opérateur désigné et du régulateur). Le modèle jordanien semble similaire à celui de l'Union européenne, dans la forme institutionnelle et sur le fond. Le modèle algérien, qui a été marqué par une libéralisation massive, est un système mixte où l'Etat fixe des tarifs et où les augmentations de tarifs décidées par les opérateurs privés doivent être notifiées et contrôlées par le régulateur. Ce type de modèle de régulation mixte, où interviennent à la fois l'Etat et le régulateur, est souvent utilisé dès le début du processus dans les pays ayant un faible niveau de

---

<sup>24</sup>Les volumes sont en baisse dans chacun des trois pays.

développement. La législation postale mauritanienne est un bon exemple de cadre réglementaire où les rôles sont bien séparés et où les points de chevauchement entre les différentes instances sont définis. Elle met l'accent sur le rôle de conseiller que doit jouer le régulateur, indiquant qu'il est possible de placer d'autres services publics sous sa responsabilité, et lui attribue un pouvoir de sanction rapide en cas de problèmes d'autorisation ou de non-conformité des opérateurs postaux privés. Le droit de porter un recours contre les décisions du régulateur est clairement défini, de même que le délai fixé aux autorités compétentes pour se prononcer. Ce modèle est similaire à celui de l'Algérie. Il permet une certaine indépendance, mais accorde davantage de pouvoir au régulateur, notamment en ce qui concerne la méthode d'établissement des tarifs. Dans ce contexte, l'absence d'une quelconque autre institution facilite la définition des rôles du ministère de tutelle et du régulateur.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE I**

La conduite du changement entamée au début des années 2000 repose sur plusieurs points : lancer de nouvelles activités pour faire face à la baisse du courrier, adapter la relation client au digital, transformer les bureaux de poste. Tout cela dans le but de consolider le chiffre d'affaires et améliorer la qualité. Gérer les dysfonctionnements tels que les longues files d'attente et problème de réseaux dans les régions reculées. Aujourd'hui c'est l'esprit de service envers le client qui est mis en avant.

## **CHAPITRE II : DOMAINE D'ETUDE DU SECTEUR POSTAL**

### **Introduction du chapitre II :**

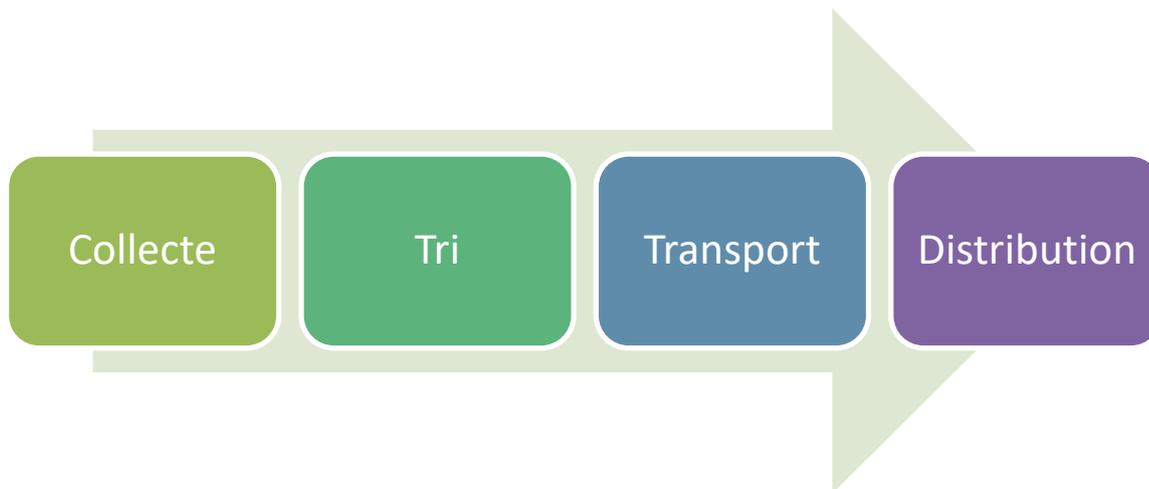
Ce chapitre expose les mutations économiques du secteur postal et, globalement, les activités de service à travers l'identification des perspectives stratégiques, pour le secteur postal, liées à deux dynamiques de transformations permises par le développement des nouvelles technologies :

- Les nouveaux usages et les nouveaux modes de consommation et d'échanges ;
- L'évolution des frontières traditionnelles entre les marchés postaux, ceux de la logistique et de la distribution, ceux des services de proximité et de la communication.

### **Section 1 : Périmètre et processus**

Le processus postal implique quatre activités différentes<sup>25</sup> : collecte, tri (à différents niveaux), transport et distribution.

***Figure n°01 : Activités de base du processus postal***



Le réseau postal présente un certain nombre de caractéristiques déterminantes pour la compréhension et l'analyse de l'économie postale :

D'abord, le monopole naturel caractérise plus particulièrement un des segments du réseau : la distribution. La perception que la distribution du courrier est caractérisée par des rendements d'échelle croissants est confirmée par la plupart des études empiriques. Cependant le consensus n'a pas été réalisé en ce qui concerne l'ampleur de ces rendements.

<sup>25</sup><http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004001867.pdf>

Ensuite, le réseau postal est basé sur son personnel et non sur la technologie : le travail représente une part significative des coûts des opérateurs postaux, environ 75% en moyenne<sup>26</sup>. Etant donné le statut des postiers, ces coûts de travail sont essentiellement des coûts fixes pour l'opérateur. De plus le personnel du secteur postal représente une part non négligeable de l'emploi total dans de nombreux pays.

Puis, la demande qui est en augmentation dans les télécommunications, la croissance du secteur postal est faible. De nombreux produits postaux (lettres, marketing direct...) font face à la concurrence des moyens électroniques du fax et e-mail, comme cité auparavant. Le progrès technologique dans le secteur postal a été important ces dernières années (introduction de la lecture optique, tri par barcodes, etc.). Il est probable que ces améliorations du processus postal permettent encore des économies sur les coûts. Cependant, le potentiel d'innovations technologiques futures dans ce secteur apparaît limité.

Au final, il existe une forte tradition de tarification uniforme (quelles que soient la distance et la localisation) dans le secteur postal, qui est expliquée en partie par les coûts de transaction, mais aussi par des considérations politiques.

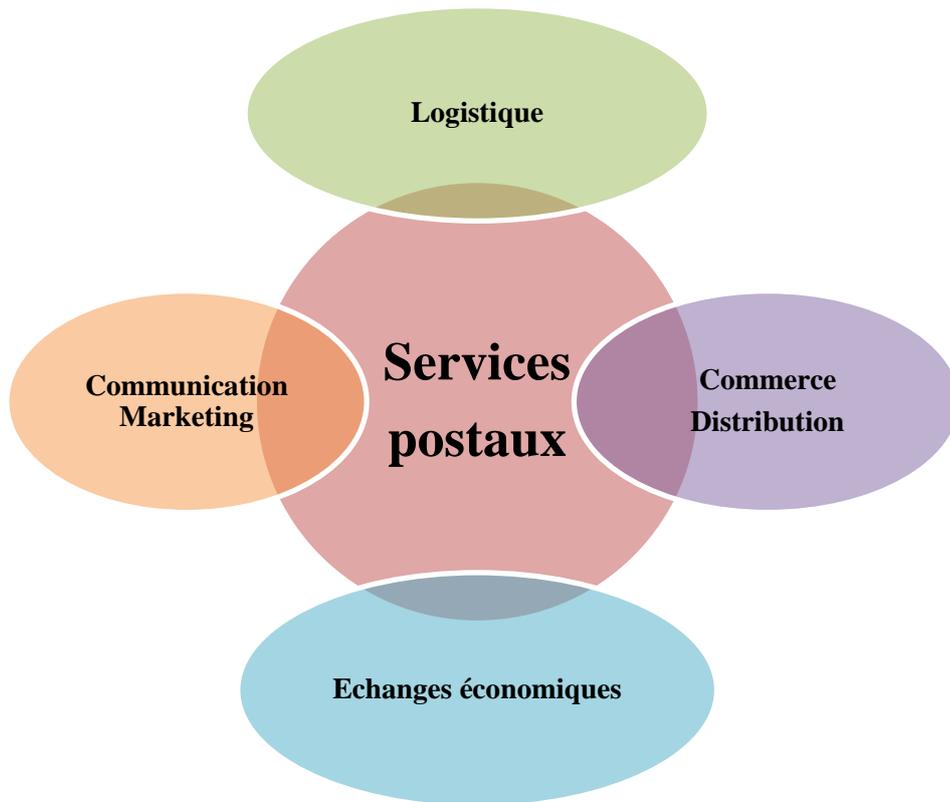
- *Comprendre le service postal :*

Le positionnement actuel des services postaux, est au croisement des sphères de la logistique, du commerce et de la distribution, de la communication publicitaire et du marketing, et des échanges économiques. Le terme de services postaux regroupe tout un ensemble d'activités de service aux particuliers ou aux entreprises, connexes de la logistique (logistique urbaine, logistique du dernier km, points relais), du commerce et de la distribution (collecte et/ou livraison de petits colis), du marketing et de la publicité (distribution d'imprimés publicitaires, adressés ou non adressés), ou d'échanges économiques (transfert de fonds).

---

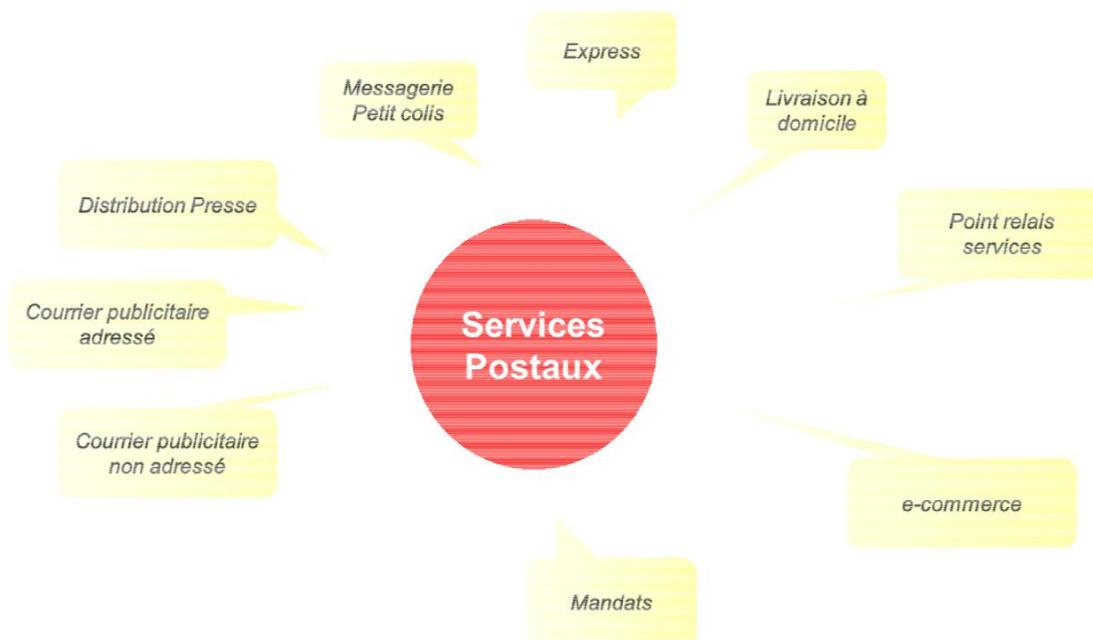
<sup>26</sup> <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/004001867.pdf> . p.07

**Figure n°02 : Approche intuitive des services postaux**



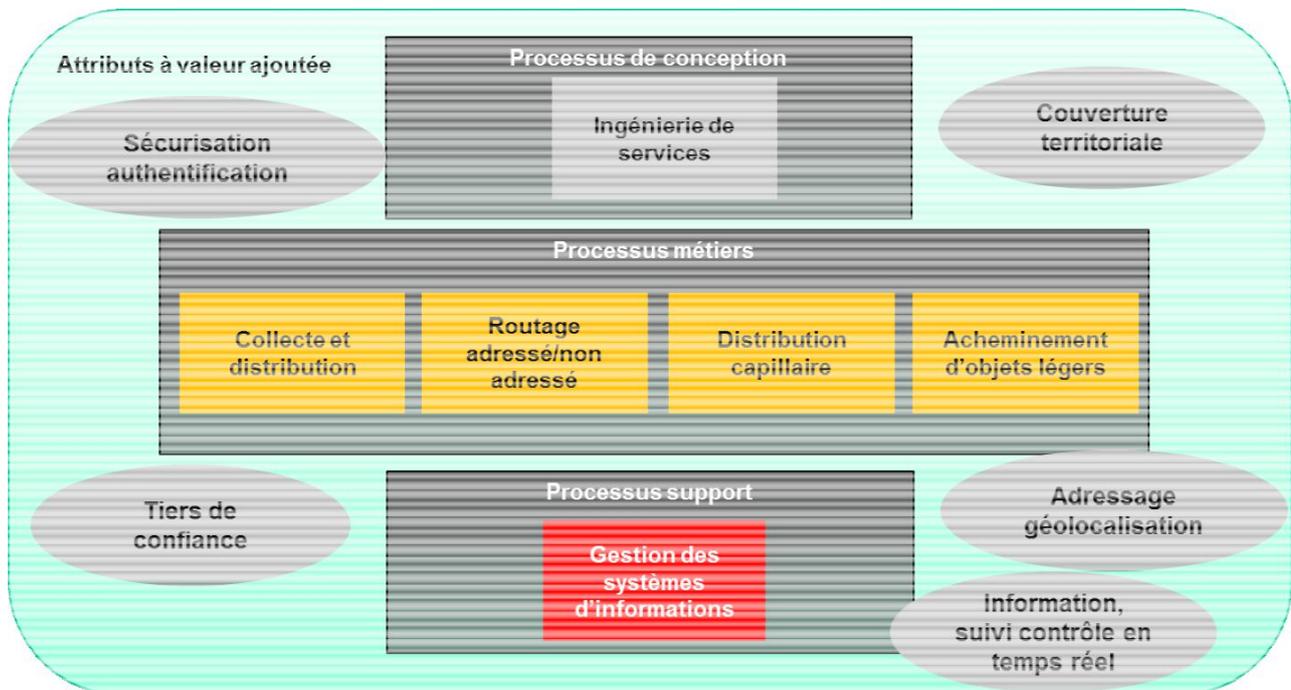
Le schéma ci-après énumère de façon plus détaillée les services élémentaires postaux :

**Figure n°03 : Modélisation du domaine (1)**



Pour mieux représenter les services postaux en va modéliser l'ensemble des processus de service qu'il intègre, comme un ensemble de processus élémentaires génériques, auxquels peuvent être attachés des attributs qui confèrent de la valeur ajoutée pour le client.

**Figure n°04 : Modélisation du domaine (2)**



La figure ci-dessus constitue un premier essai de modélisation des services postaux, il met en évidence plusieurs processus : soit 04 processus métiers génériques, un processus support et un processus de conception :

➤ **Processus métiers génériques :**

- La collecte et la distribution ;
- Le routage adressé / non adressé (envois en nombre, distribution de prospectus) ;
- La distribution capillaire (dernier km) (points relais, portage) ;
- L'acheminement d'objets légers (colis).

➤ **Un processus support :**

- La gestion et l'exploitation de systèmes d'informations (fichiers d'adresse, système de traçage en temps réel).

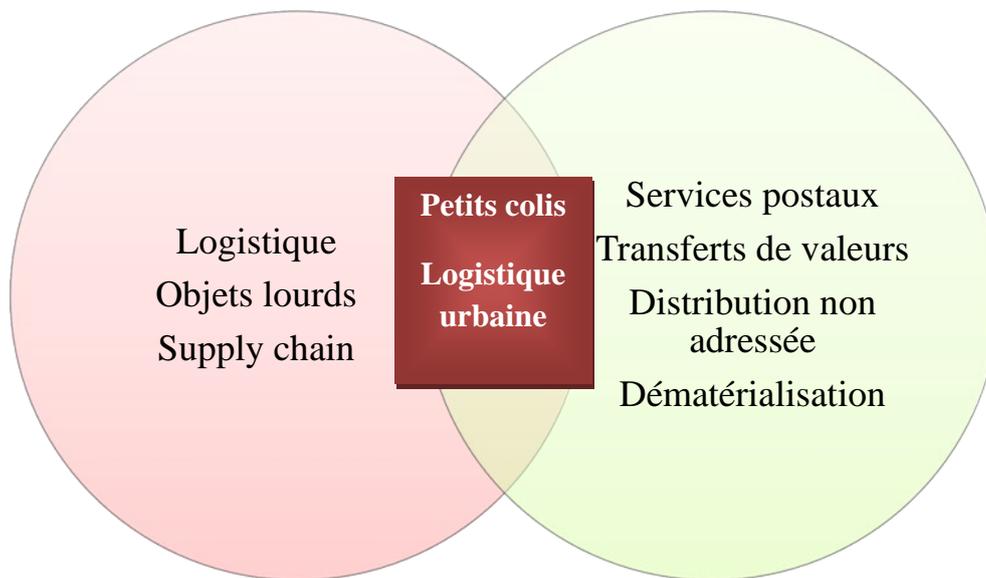
➤ **Un processus de conception :**

- L'ingénierie de services : conception de chaînes logistiques sur mesure incorporant des processus de transformation. Il peut mobiliser les autres processus métiers et support

Des attributs peuvent ajouter de la valeur aux processus métiers ci-dessus, comme :

- La couverture territoriale : étendue du territoire sur lequel le service peut être proposé ;
- La sécurisation / authentification (de l'acheminement, par ex Recommandé) ;
- Le Tiers de Confiance (par exemple pour les envois monétaires – mandats) ;
- L'adressage, la géo-localisation (pour l'acheminement ou le routage) ;
- L'information, le suivi, le contrôle en temps réel.

**Figure n°05 : Logistique et services postaux**



Le positionnement relatif à la logistique et du secteur postal nécessite une clarification car il s'agit de deux secteurs qui ont des activités communes (logistique des petits colis, logistique urbaine).

Il y a aussi des prestations logistiques qui ne relèvent pas du secteur postal comme par exemple la livraison de matériel ou d'objets lourds, etc. et qui selon le périmètre retenu pour le secteur postal, peut intégrer des services qui ne relèvent pas de la logistique comme les transferts de valeurs, dématérialisation du courrier de gestion, etc.

Cerner le périmètre de l'activité postale est difficile, car elle est souvent intégrée à d'autres secteurs, dont elle constitue l'un des maillons de la chaîne de valeur. Son périmètre est appelé à évoluer fortement dans les prochaines années.

## **Section 2 : Les segments de marché**

### **1. Envois de correspondance**

L'envoi de correspondance est un envoi postal ne dépassant pas deux kilogrammes. Les envois postaux adressés tels que les livres, catalogues, journaux ou périodiques ne font pas partie des envois de correspondance. Le publipostage (publicité adressée ou marketing direct) est un envoi de correspondance.

**Figure n°06 : Envois de correspondance**



### **2. Envois remis contre signature**

Ces envois peuvent correspondre aux envois recommandés et aux envois à valeur déclarée.

- **L'envoi recommandé** : est un service consistant à garantir forfaitairement contre les risques de perte, vol ou détérioration et fournissant à l'expéditeur, le cas échéant à sa demande, une preuve du dépôt de l'envoi postal et / ou sa remise au destinataire.
- **L'envoi à valeur déclarée** : est un service consistant à assurer l'envoi postal à concurrence de la valeur déclarée par l'expéditeur en cas de perte, vol ou détérioration.

### **3. Colis**

#### **a. *Colis hors express***

Couvre la livraison à domicile et en points de retrait des colis de 0 à 30kg. Ce marché se caractérise par des délais plus importants que ceux des envois express. Il est complètement ouvert à la concurrence mais partiellement régulé : le service universel garantit qu'une offre de colis jusqu'à 20kg en envoi ordinaire ou en recommandé soit disponible au public sur tout le territoire.

#### **b. *Colis express***

Marché complètement ouvert à la concurrence. L'express correspond à la livraison d'objets et de plis dans des délais garantis, du seuil de la porte de l'expéditeur jusqu'à celui du destinataire. Le marché observé est celui des colis légers (jusqu'à 30kg) nés et distribués sur le territoire français. La frontière entre les marchés des envois remis contre signature et de l'express n'est pas précisément définie et pourrait vraisemblablement évoluer car ces deux prestations à « valeur ajoutée » impliquent une remise contre signature et font l'objet de traitement spécifique. De même, les critères discriminant les marchés de l'express et du colis ne sont pas absolus : limites de poids, délais garantis, etc.

### **4. Distribution de la presse aux abonnés**

#### **a. *Circuit postal***

La presse écrite est l'ensemble des quotidiens et des publications périodiques diffusant une information générale, judiciaire ou technique, inscrits à la commission paritaire des papiers de presse. La Poste offre une prestation de distribution au titre du « service public de transport et de distribution de presse » et une prestation au titre du « service universel postal ». Les distributions gratuites de presse écrite sont exclues du champ de l'enquête ; seule la presse payante distribuée aux abonnés est prise en compte.

#### **b. *Portage de presse***

Il s'agit du deuxième canal de distribution (exemple de La Poste en France), où certains éditeurs de presse ont créé leur propre réseau de distribution (sur liste d'abonnés). Les distributions gratuites de presse écrite sont exclues du champ de l'observatoire.

### **5. Publicité**

#### **a. *Publicité adressée (marketing direct)***

Ce segment est totalement concurrentiel. Il correspond aux services de préparation, de réalisation d'envois de publicités adressées, que ce soit sous forme papier, électronique (e-mailing), téléphonique ou par messages vocaux ou SMS. La prestation peut inclure la constitution ou

l'exploitation de fichiers d'adresses (postale, courriel, téléphonique), ou la géolocalisation du destinataire.

**b. *Publicité non adressée (PNA)***

Totalement en concurrence, ce marché correspond à la distribution des messages sans référence personnelle, sans adresse et sans nom. Ces plis ne nécessitent ni collecte, ni tournée quotidienne de distribution.

**6. Prestations financières**

**a. *Transferts d'argent***

Ce segment comprend les transferts d'argent, entre personnes physiques, personnes morales, et entre personnes et entreprises. Les transferts peuvent être physiques (espèces) ou électroniques. Ils peuvent être nationaux ou internationaux.

**b. *Paiement en ligne***

Les paiements en ligne sont liés au e-commerce. Ils comprennent les prestations de paiement en ligne, assurées par des Prestataires de Services Financiers (comme Paypal), les systèmes de paiement en ligne, que les banques intègrent dans leur offre auprès des commerçants (systèmes de télépaiement sécurisé, portefeuille électronique ou e-wallet), enfin les systèmes et services de sécurisation des paiements (ex. Secure 3D)

**Section 3 : *Situation et évolution tendancielle des principaux segments de marché***

Dans cette section, on va décrire de façon plus détaillée la situation des principaux segments de marché concernés par l'étude. On se focalisera principalement sur les segments ci-après :

- Le marché du petit colis, qui devrait croître fortement avec le développement du e-commerce et du m-commerce ;
- Le paiement en ligne, qui, pareillement, suivra l'évolution du e-commerce ;
- Le courrier de gestion, qui connaîtra vraisemblablement une mutation avec la tendance à la dématérialisation des flux de gestion des entreprises et des administrations ;
- Le marketing direct, qui connaîtra également une mutation avec le développement du m-commerce, du commerce ubiquitaire, de la géo-localisation, mais avec une bonne résistance de l'imprimé papier non adressé ;
- Le marché du transfert d'argent, qui se développe également, sur le segment des flux de personne à personne, qui concerne en particulier les migrants, et qui connaîtra dans les 10

prochaines années une mutation en raison du déploiement de l'internet mobile, notamment dans les pays en voie de développement (Afrique).

## **1. Le marché du petit colis :**

### **1.1. Description des segments de marché**

Cette partie s'intéresse aux activités de transport, de stockage et de manipulation de petits colis de moins de 30kg expédiés en monocolis.

Dans la segmentation effectuée par la suite nous franchirons le champ des activités postales tel que défini par l'autorité de régulation des postes et télécommunications (l'ARCEP en France l'ARPT en Algérie<sup>27</sup>), pour une meilleure prise en compte des évolutions en cours.

Le marché du petit colis regroupe deux natures d'activités :

- Le transport en express ou messagerie de petits colis ;
- Les prestations logistiques « petits colis ».

### **1.2. L'offre**

#### **a. Le transport mono-colis de petits colis express ou messagerie**

Cette activité recouvre la collecte, le transport et la livraison de colis contenant, pour l'essentiel, des pièces industrielles expédiées à l'unité ou en petit nombre, des objets manufacturés, des documents.

L'unité transportée est le colis (monocolis). Celui-ci doit présenter des dimensions et/ou un poids qui ne les situent pas dans la catégorie transports lourds. Toutefois certains acteurs du transport ou de la distribution dont les véhicules de livraison sont équipés d'un diable par exemple, peuvent enlever et livrer des colis jusqu'à 60 ou 70kg.

Le marché s'évalue sur la base du volume d'expédition. L'acheminement s'effectue, la plupart du temps, en port payé par l'expéditeur. Les expéditions en port dû dans lesquelles le règlement est à la charge du destinataire sont rares en Algérie. Les transporteurs « express » par exemple, proposent cette alternative, vers certaines destinations, et uniquement dans la mesure où le destinataire dispose déjà d'un numéro de compte chez eux. Dès lors, la taille du marché en chiffre d'affaires ne représente, pour l'essentiel, qu'une partie des flux, ceux au départ du marché domestique vers des destinations nationales ou à l'étranger. Les flux en réception ou en transit par le territoire national ne sont pas, pour la plupart valorisés bien qu'ils occupent des emplois.

---

<sup>27</sup> Devenue ARPCE en 2018

L'offre se répartit principalement en deux segments :

- **Les transports domestiques.** Ils concernent l'acheminement de colis à l'intérieur du territoire national. En France, ce segment est le plus important en volume et chiffre d'affaires ;
- **Le transport international.** Il concerne les expéditions au départ de la France vers une destination étrangère. Cela signifie que le transporteur se charge des formalités douanières. Ce segment connaît actuellement la plus forte croissance.

Traditionnellement on distingue trois catégories d'acheminement :

- ❖ **« L'express ».** Il concerne les acheminements dans un délai court, par exemple : 24h sur la France et les grandes villes de l'UE. La plupart des – expressistes - s'engagent sur le résultat concernant la date et l'heure limite de livraison (par exemple avant midi ou avant 18h voire avant 10h ou 16h). Le trajet principal s'effectue le plus souvent, par avion. Le colis donne lieu à un suivi point-à-point (tracking) accessible au client ainsi qu'à la fourniture systématique de la preuve de livraison signée par le destinataire de l'envoi. Elle est la plupart du temps à disposition du client sur le site internet du transporteur quelques minutes après la livraison. Chez les expressistes, les principales villes européennes de même que certaines grandes villes des États-Unis comme New York sont livrées en express dans les mêmes délais que pour une livraison express sur le marché domestique. En revanche, certaines petites villes européennes, américaines, asiatiques et le reste du monde sont livrés sous des délais pouvant varier de 48 à 72 heures. Par ailleurs, dans le cadre des livraisons express internationales, les expressistes sont en mesure de traiter les formalités douanières et le paiement des droits de taxes en vigueur.
- ❖ **La « messagerie petits colis »** parfois appelée « transport hors express » plus économique, est associée, la plupart du temps à un engagement de moyens de la part du transporteur en ce qui concerne les délais et l'horaire de livraison. Le mode d'acheminement principalement employé est la route et/ou de plus-en plus le train, notamment en ferroutage. Les réseaux de transport en petite messagerie sont le plus souvent nationaux avec un maillage fin du territoire. GLS ou DPD sont, par exemple, des acteurs de la messagerie petits colis. Pour la distribution finale, ces sociétés font parfois appel à des sous-traitants locaux.
- ❖ **La livraison dans l'heure (course) ou dans la journée.** Il s'agit de livraisons effectuées depuis un entrepôt de proximité, urbain, périurbain ou régional. Ce segment concerne les livraisons de documents, d'objets manufacturés, de plat et de denrées alimentaires en produit sec, frais ou surgelés en territoire. C'est aussi l'aboutissement d'une chaîne de distribution logistique sous-traitée ou pas.

**b. Les prestations logistiques**

Elles couvrent, de la mise à disposition de personnels qualifiés pour des missions ponctuelles et la prise en charge complète de tout ou partie de la chaîne logistique du client. Elles recouvrent notamment, la gestion des stocks, la fourniture d'espace d'entreposage, l'exploitation d'entrepôts du client, la prise en charge multimodale des flux de transport et la gestion des points intermédiaires de stockage et d'éclatement. Elles peuvent inclure la prise de commandes, le conditionnement des produits allant jusqu'à la mise en colis du produit, de ses accessoires et du mode d'emploi, la gestion des expéditions, le routage, le tracking, l'exploitation des informations et la fourniture de données, le service rendu aux destinataires, la logistique des retours. Les prestations d'externalisation logistique consistent à prendre en charge sur moyens propres ou sous-traités, une partie de la chaîne logistique du client.

**c. Segmentation**

Il faut ajouter à ces différents aspects une évolution qui peut influencer à l'avenir l'organisation du marché et le comportement des acteurs. La livraison à domicile de produits achetés en grande surface pour les particuliers ou via le e-commerce. Certains de ces produits sont livrés à domicile directement par le distributeur. C'est le cas par exemple des produits Darty, l'installation sur place et la mise en main étant incluse dans la prestation du distributeur. C'est également le cas des produits Picard car il s'agit dans le cas présent de produits surgelés qui nécessite des véhicules spécialement équipés que ce distributeur a choisi de détenir en propre. L'acheminement à destination s'effectue le plus souvent dans la journée depuis un entrepôt expéditeur situé en périphérie de la ville ou dans la région.

Le schéma logistique peut être différent pour des acteurs du e-commerce qui ne viennent pas du commerce traditionnel. Dans ce cas la livraison peut provenir directement d'un entrepôt national voire d'un pays voisin si la nature du produit le permet. En outre, la chaîne de distribution peut être soustraite à un logisticien qui dispose d'un entrepôt de proximité permettant une livraison dans la journée avec le cas échéant des véhicules appropriés (ex : chaîne du froid). Le produit peut aussi être préparé et conditionné par le logisticien pour une livraison dans l'heure comme pour la distribution de plats chauds ou à réchauffer. En définitive, il nous semble que la bonne maille pour analyser l'évolution du secteur se situe au niveau des délais de livraison qui peuvent se scinder en trois groupes :

**Tableau n°01 : Segmentation par délai de livraison**

Livraison / commande	Documents et ouvrages	Objets manufacturés	Denrées alimentaires			
			Sec	Frais	Surgelé	Plats
Livraison dans la journée	Course	Livraisons urbaines	Livraisons urbaines	Livraisons urbaines	livraisons	livraisons
		Prestation logistique	Prestation logistique		Prestation logistique	Prestation logistique
	Express national	Express national				
	Express européen inter cités	Express européen inter cités				
Livraison 24 / 48h	Certaines destinations intercontinentales	Certaines destinations intercontinentales				
	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale			
		Prestation logistique	Prestation logistique			
Livraison au delà de 48h	Express intercontinental	Express intercontinental				
	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale			

*Source : Groupement stratys et jitex<sup>28</sup>*

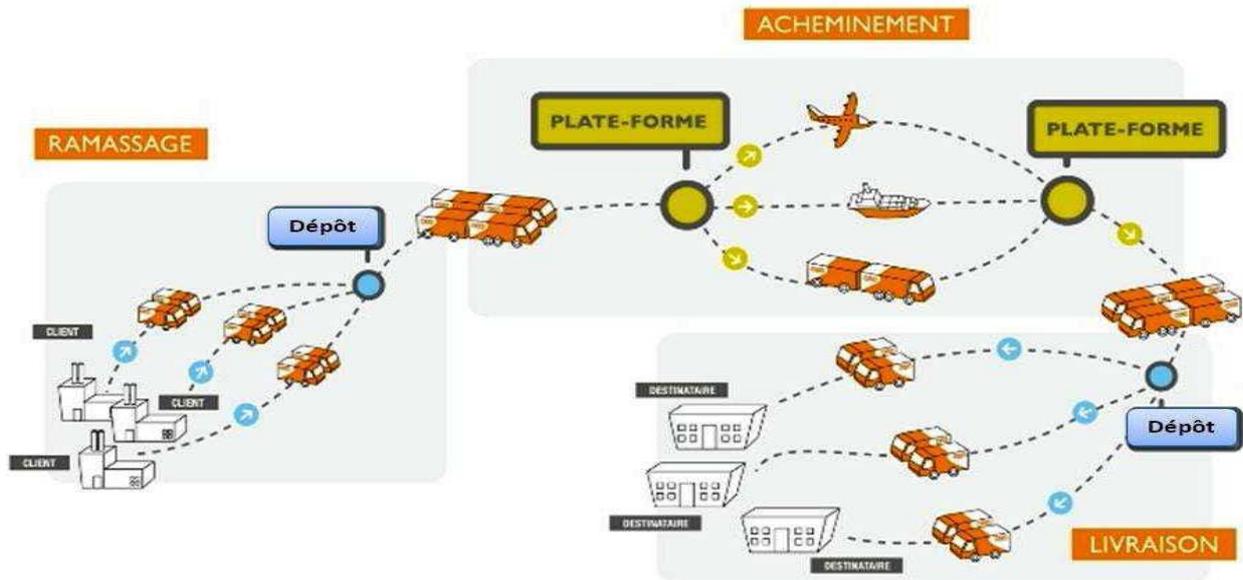
### 1.3. Nature des flux et chaînes de valeur

#### a. Le processus de collecte et de livraison des petits colis

L'acheminement d'un colis par transport express se décompose en six phases, incluant :

- la collecte des colis chez les clients ;
- le regroupement par route au centre de tri local ;
- l'acheminement par avion ou par camion au centre de tri principal français ou européen ;
- le tri par destination et le traitement des services de dédouanement ;
- l'acheminement des colis par avion ou par camion au centre de tri local ;
- la livraison par route au destinataire.

<sup>28</sup>Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)

**Figure n°07 :** Le processus de collecte et livraison des petits colis<sup>29</sup>

Les transporteurs font parfois appel aux services de « louageurs ». Il s'agit d'artisans indépendants proposant des services de transport. Ils travaillent à leur compte et possèdent leur propre flotte de véhicules.

### b. Les flux B- to-B

Ils concernent l'acheminement de matières premières et de produits entre entreprises, (bureaux ou usines)

**Figure n°08:** Flux B to B (Groupement stratys et jïtex 2013)

### c. Les flux B-to-C.

Ils concernent la livraison, à des particuliers, de produits expédiés par des entreprises mais aussi le retour vers celles-ci d'objets renvoyés par le particulier dès lors que le transporteur agit dans le cadre d'un contrat avec l'entreprise (reverse logistique).

<sup>29</sup>Ibid.

*Exemple* : Le transport B-to-C concerne des produits de toutes natures, autorisés à la vente, à l'usage ou à la consommation, tels que : ouvrages, revues et documents divers, matériels électroniques, équipements de maison, produits alimentaires (secs, frais, voire surgelés), cosmétiques, etc. Avec le développement du e-commerce le volume de ces flux s'est fortement accru.

**Figure n°09:** Flux B to C (Groupement stratys et jítex 2013)



Les particularités de la logistique B-to-C concernent la préparation des expéditions comme le transport des produits. Elles tiennent à la nature de la clientèle composée de particuliers. Les difficultés sont exacerbées dans le cadre du e-commerce :

- multiplicité des lignes de commandes par rapport à une commande faite par un industriel ou un distributeur
- sur internet, la commande ne connaît pas de frontière même si certains sites limitent volontairement la zone géographique de leur intervention. Cette limite est le plus souvent temporaire, le temps de monter leur réseau logistique
- la clientèle a une attente forte en matière de service dans le cadre d'une relation qu'elle souhaite personnalisée en fonction de ses propres contraintes, et ce d'autant qu'elle a payé son produit à l'avance.
- elle génère des retours pour lesquels elle souhaite qu'une solution convenable lui soit proposée au plus tôt car la vente sur le net relève de la même réglementation que la vente à distance. En France, le client a notamment la possibilité de se rétracter dans un délai de 7 jours après l'achat. Les conséquences sont les suivantes :
  - ✓ En matière de préparation de commande, au regard de la plupart des flux B-to-B classiques, on passe de conditionnements de type palettes/ cartons à des conditionnements cartons/ unités. Cette contrainte est d'autant plus importante que le nombre de références traitées est important.
  - ✓ Dans la majorité des cas, les commandes sont composées de plusieurs articles différents. Certains d'entre eux peuvent avoir des délais de disponibilité très longs. Le foisonnement de cas particuliers perturbe le système de préparation de commandes et augmente le risque d'erreurs.

- ✓ La complexité de la livraison au dernier kilomètre, notamment dans le cadre de livraison à domicile : fenêtre de temps restreinte où le client est à son domicile, difficultés liées à la circulation, difficultés d'accès au domicile (adresse incomplète ou erronée, pas d'ascenseur, digicode, impossibilité de livrer parce que le client n'est finalement pas à son domicile, etc.)
- ✓ L'exigence de service élevée du client.
- ✓ En comparaison de la plupart des flux B-to-B, le B-to-C impose de gérer une flotte beaucoup plus nombreuse de véhicules de petite taille (camionnettes), parfois spécifiques comme c'est le cas des véhicules de livraison en cyber-épicerie qui sont à trois compartiments selon les températures de transport (ambiant, frais et surgelé).
- ✓ L'étendue géographique des livraisons.

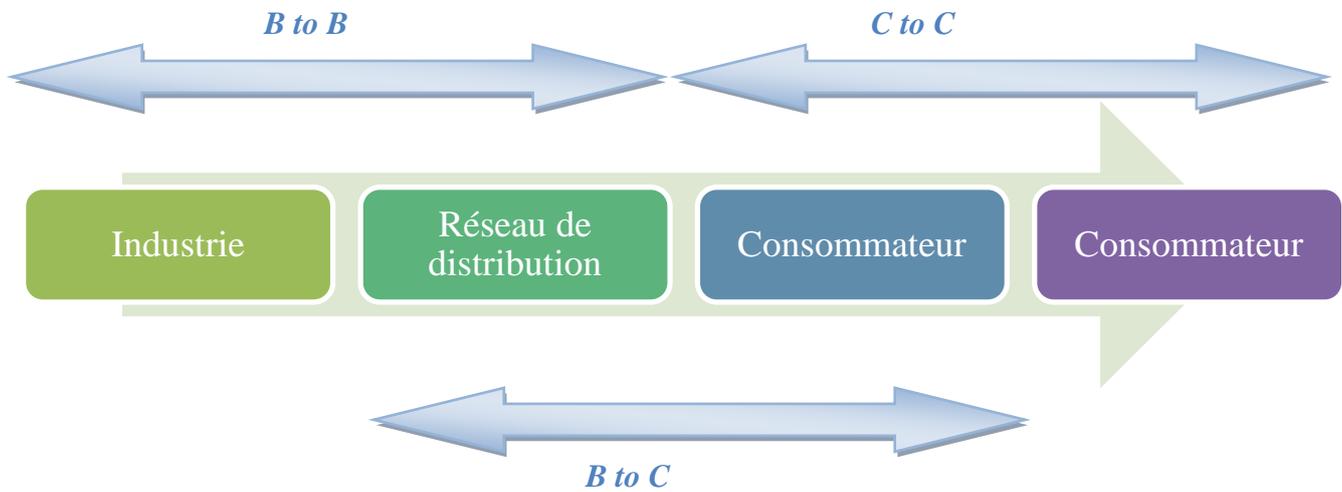
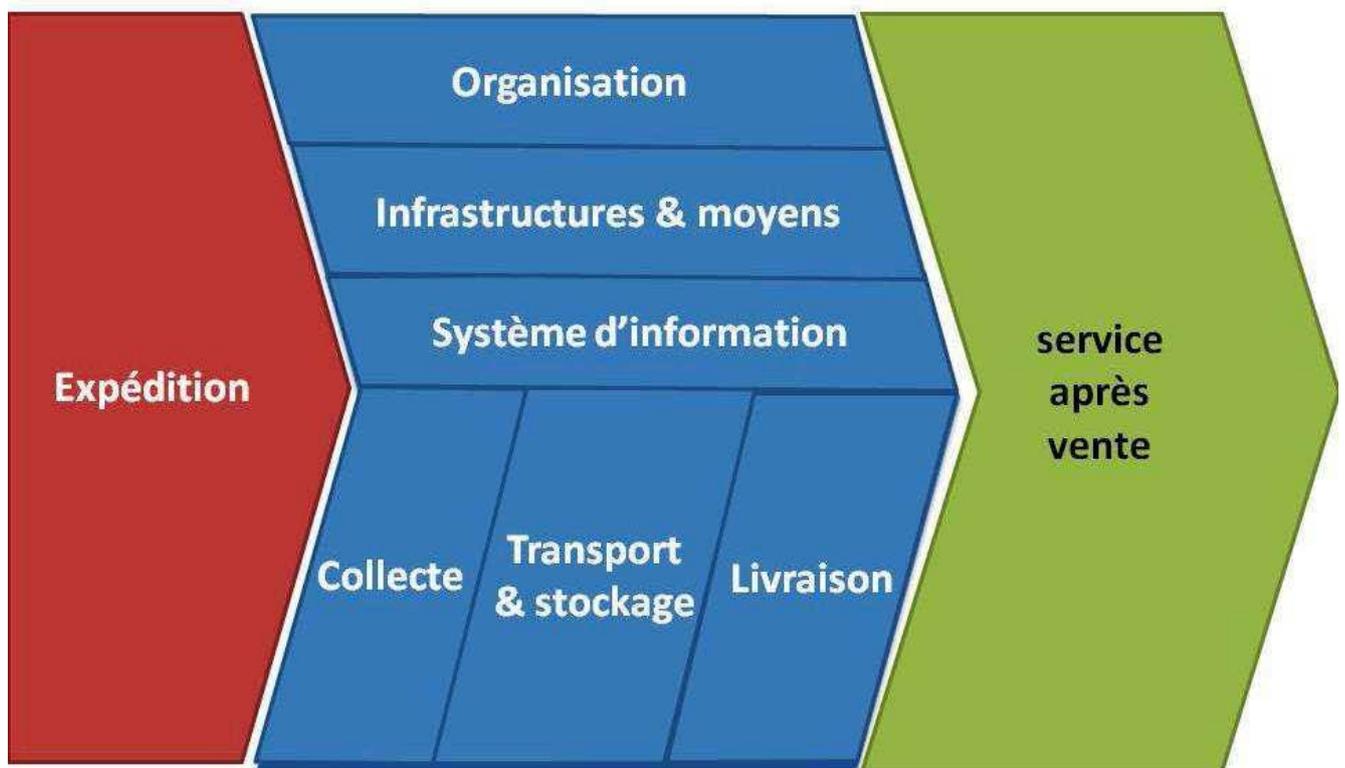
**d. Les flux C-to-C.**

Ils concernent les échanges de marchandises entre particuliers. Leur volume s'est également récemment fortement accru avec le développement de plateformes d'échange et de vente sur internet comme eBay. Ils sont de deux natures : en port dû ou en port payé.

**Figure n°10 : Flux C to C (Groupement stratys et jitex 2013)**



## e. Schéma global des flux et chaîne de valeur

**Figure n°11** : Schéma global de la chaîne de valeur des flux (Groupement stratys et jitex 2013)**Figure n°12** : chaîne de valeur de la livraison petit colis (Groupement stratys et jitex 2013)

Le chaînon « expédition » comprenant notamment la mise en colis et la gestion des destinataires et des livraisons, relève de l'expéditeur, mais il peut être aussi intégré par le transporteur dans une prestation logistique de copacking.

Le chaînon « service après-vente » contient des tâches comme l'installation, la mise en main, le support à l'usage via une hotline, etc. Ces tâches relèvent de la chaîne de valeur de l'expéditeur car elles nécessitent une connaissance approfondie de son savoir-faire.

On notera les maillons supports :

- Le système d'information qui assure le tracking colis ;
- Le maillon support infrastructures et moyens qui assure la répartition des entrepôts et leur gestion ainsi que la gestion de la flotte de véhicules du transporteur ;
- L'organisation qui optimise notamment les transitions liées aux ruptures de charges.

#### **f. Clientèle et pratiques commerciales**

Pour une entreprise de transport et de logistique, la relation commerciale ne relève que de deux catégories : B-to-B lorsque le client est une entreprise, B-to-C quand celui-ci est un particulier.

Pour le transport du petit colis, les relations un client – entreprise concernent des flux B-to-B et/ou B-to-C (le contrat entre l'entreprise et le transporteur s'établit sur une base annuelle la plupart du temps et le prix est négocié à partir d'une estimation du nombre moyen de colis confiés par mois, des destinations à couvrir et d'une grille de poids. Cette pratique est très différente de celle du segment des envois de particuliers qui sont par nature ponctuels et dont le prix est calculé sur une base standard qui dépend du poids et de la nature du service choisi).

Dans le cadre d'une relation commerciale avec un particulier, en revanche, le contrat est attaché et se limite à l'expédition concernée.

L'express est plus présent dans les échanges entre entreprises, qu'entre entreprise et particulier. Dans les échanges B-to-B, les délais, les garanties du transporteur, la confiance dans la sécurité de l'acheminement, le suivi pas à pas et la preuve de livraison sont déterminants. Ces critères prennent encore plus d'importance dans les expéditions à l'international.

Dans le cas d'échanges B-to-C la répartition entre express et messagerie est en faveur du premier pour les produits de valeurs tels que les téléphones mobiles par exemple ; et en faveur de la messagerie petits colis pour les produits courants.

Les échanges C-to-C privilégient la messagerie petits colis ». L'express n'est utilisé que pour des expéditions urgentes ou de valeur.

## 1.4. Les principaux acteurs du marché

### a. Répartition par segment

#### 1. *L'express international*

Il domine à l'international par trois grands acteurs dits « intégrateurs » DHL, FedEx, UPS. Tous les trois disposent en propre d'un réseau intégré à couverture mondiale, ce qui leur permet d'assurer un même système d'information, un tracking continu du colis depuis la prise en charge jusqu'à la livraison. Cet avantage, essentiel à une meilleure maîtrise de l'acheminement, a permis à ces sociétés de s'imposer sur les marchés internationaux.

- UPS est, à l'origine, le plus gros « camionneur » américain (TNT récemment racheté par UPS était filiale de la poste hollandaise) ;
- FedEx, la plus grande compagnie aérienne de fret ;
- DHL est filiale de Deutch Post.

La confrontation entre postes européennes et transporteurs américains est devenue aujourd'hui une concurrence entre trois réseaux intégrés à couverture mondiale.

#### 2. *L'express national et les messageries petits colis national et international*

Sur ce segment, il n'y a plus vraiment de différenciation entre les acteurs selon leur spécialité. La concurrence s'effectue d'abord entre groupes diversifiés venant d'horizons différents :

- les « expressistes » à couverture mondiale, évoqués antérieurement, couvrent également le segment de l'express domestique. Ils ont par ailleurs développé une offre « économique » pour concurrencer la stratégie de coût de messagers petits colis ;
- les logisticiens généralistes de type Géodis présents sur le petit colis via sa filiale Calberson ;
- les acteurs postaux tels que Géopost via Chronopost et DPD (Exapaq) ou GLS (filiale de General Logistics Systems B.V., Amsterdam)<sup>30</sup> et auparavant de la poste britannique ;
- les réseaux de transporteurs routiers spécialisés dans la messagerie de petits colis spécialisés, tels que France-Express.

<sup>30</sup>Communiqué de presse, ([https://gls-group.eu/FR/media/downloads/GLS\\_Group\\_GLS\\_rache\\_te\\_Redyser\\_le\\_spe\\_cialiste\\_espagnol\\_du\\_transport\\_express\\_FR-download-51540.pdf](https://gls-group.eu/FR/media/downloads/GLS_Group_GLS_rache_te_Redyser_le_spe_cialiste_espagnol_du_transport_express_FR-download-51540.pdf)), consulté en novembre 2020

### 3. La logistique « petits colis »

On citera des filiales des grands expressistes internationaux tels que DHL, Fedex et UPS (surnommé big brown) aux quels on ajouterait des groupes spécialisés dans la logistique et le transport tels que Géodis<sup>31</sup>.

#### 3.1. Les stratégies d'acteurs

Deux logiques d'offre s'affrontent sur ce marché depuis une quinzaine d'années en cohérence avec la théorie de Michael Porter :

##### 3.1.1. Une recherche de différenciation par le prix

Un certain nombre d'opérateurs développent une stratégie de différenciation par le prix. Il s'agit des « messagers petit colis ». La gamme de leur offre de transport est restreinte, la richesse des garanties et services associés au transport du colis est réduit. Les prix sont les moins élevés du marché. Le transport s'effectue principalement par la route ou le rail. Le service s'appuie sur un maillage fin du territoire national.

Les acteurs tels que Géodis Calberson France Express, GLS (Général Logistic System – Amsterdam), Exapaq-réseau DPD sont souvent organisés autour de centres de profits régionaux. Ces acteurs offrent également des services de messagerie express nationaux et internationaux qui sont souvent sous-traités à des expressistes.

##### 3.2. Une recherche de différenciation par la valeur ajoutée (qualité)

Au niveau national, le transport express pur se distingue notamment par des livraisons garanties le lendemain avant 13h au plus tard, alors que dans le cas des messageries express économiques évoquées précédemment, elles s'effectuent au mieux le lendemain avant 18h sans engagement de contrepartie du transporteur en cas de dépassement de délais. Les entreprises de transport express cherchent à se différencier par leur positionnement haut de gamme incluant une gamme de services annexes de plus en plus large. Ces services annexes incluent par exemple la remontée d'informations, la visualisation de la preuve de livraison, l'assurance, le dédouanement, l'emballage spécifique, ou encore des services à valeur ajoutée tels que la maintenance informatique. La concurrence que se livrent les opérateurs de transport express les a conduits à développer de nouveaux créneaux horaires de livraison, afin de différencier leurs offres et de répondre à certaines demandes spécifiques. Ainsi,

---

<sup>31</sup>Geodis est une société européenne spécialisée dans la logistique, la messagerie, l'express, le transport routier en charges complètes et lots partiels et le commerce transitaire avec l'acquisition de la division « FreightForwarding » de TNT

des livraisons express avant 10 heures sont apparues et ont pris des parts de marché aux livraisons avant 13 heures. Les livraisons express dans la nuit, réalisées via des systèmes de sas, ont été mises en place pour répondre aux attentes de certains secteurs utilisateurs comme les secteurs bancaire et médical. Ce type de prestations est considéré comme un marché de niche par l'ensemble des acteurs. L'amélioration constante de l'offre de transport express s'est traduite par une plus grande précision dans les horaires de livraison. Les opérateurs sont désormais à même de proposer une livraison personnalisée au quart d'heure près ou à une heure précise. Cette prestation est majoritairement utilisée par le secteur B to B.

### 3.3. Caractéristiques des leaders mondiaux (exemples)

#### - **UPS :**

- **2011 :** 50 milliards de dollars de Chiffre d'affaires, 400.000 salariés, 7,7% du marché du marché européen de la logistique documents et petits colis, 74% des ventes du groupe sont effectuée aux USA, 14% en Europe. UPS est aussi l'un des premiers fournisseurs de services, de transports spécialisés, de logistique, de capital et de commerce électronique. Elle possède une flotte de 276 avions + 326 autres en location. C'est la 8e plus grande compagnie aérienne dans le monde. Elle livre 15,6 millions de colis et documents par jour dans plus de 200 pays. UPS possède également la plus grande flotte au monde de véhicules au gaz naturel comprimé.

- **2012 - après l'achat de TNT :** 60 milliards de dollars de CA, 477.000 salariés, 26% des ventes mondiales (leader), 16% en Europe. Apports majeurs de TNT : la gestion intégrée des opérations au Brésil en Australie et au moyen orient + les réseaux routiers et ferroviaires en Europe. Les ventes aux USA représentent maintenant 64% du total de celle du groupe contre 74% avant l'achat de TNT, celle en Europe 22% contre 14% auparavant. Objectif à 5 ans : 50% des ventes mondiales

#### - **FedEx :**

- **2011 :** 41 milliards de dollars de CA, 290.000 salariés, 3,3% du marché européen. Une flotte en propre de 677 avions soit le deuxième parc mondial après Delta Airlines. Plus de 80.000 véhicules. Dix hubs dans le monde. Huit millions de paquets par jour transitent via son réseau mondial.

#### - **DHL :**

- **2011 :** 72,7 milliards de dollars de CA 470.000 salariés. 12% du marché mondial 17,6% du marché européen.

En 2001, la Deutsche Post World Net acquiert 51 % des actions de DHL et rachètera les 49 % restants un an plus tard. La nouvelle structure DHL regroupe désormais DHL et les entreprises Danzas et Securicor Omega Euro Express, que possédait la Deutsche Post. Présent dans 220 pays, avec 6500 agences et une flotte de quelques 250 avions et 31 000 véhicules, 2 millions de colis traités par jours sur 220 destinations desservies.

### **3.4. Les dynamiques à l'œuvre**

#### **3.4.1. Les évolutions des principaux flux**

Les flux B-to-B et B-to-C constituent aujourd'hui le segment le plus important en volume et chiffre d'affaires du marché du petit colis. Toutefois, avec le développement des échanges sur internet les flux C-to-C se sont fortement développés ces dernières années. La limitation, voire l'affaiblissement durable du pouvoir d'achat des consommateurs des pays à haut revenus constitue une hypothèse probable susceptible de soutenir une croissance importante, du marché de l'occasion, du troc et des échanges entre particuliers. Dans cette perspective, les flux de colis en C-to-C devraient s'accroître en proportions pour les années à venir. Les flux B-to-C se sont également fortement accrus ces derniers temps avec l'explosion du e-commerce. Celui-ci permet au consommateur de gagner du temps, de faire l'économie de déplacements, d'étendre son choix, de profiter d'une concurrence accrue et de livraisons à domicile ou dans un point relais à proximité de celui-ci. La livraison est souvent prise en charge par l'entreprise ou le commerçant et ne coûte rien au consommateur.

Ces deux éléments devraient conduire à une augmentation soutenue et durable des livraisons de petits colis en centre-ville mais aussi des enlèvements à domicile ou depuis un point relais pour disposer d'une plage horaire étendue.

Le B-to-B est également touché par le développement du e-commerce avec ses pratiques de paiement à la commande et de livraison dans les meilleurs délais en toute transparence.

#### **3.4.2. Puissance du e-commerce et des flux B-to-C**

Avec l'augmentation structurelle du prix de l'essence dans les années à venir et l'affaiblissement du pouvoir d'achat des populations des pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de développement économique), il est très probable que le e-commerce, et par conséquent les flux B-to-C, vont continuer à se développer durablement. Ce segment est toute fois celui qui devrait connaître dans le futur les mutations les plus importantes.

La vente de produits livrés aux particuliers recouvre principalement aujourd'hui, deux sous-segments:

- ❖ La vente de produits d'équipements, d'habillement, de cosmétiques et plus généralement de produits relevant jusque-là de la VPC (vente par correspondance).

- ❖ La vente de consommables et de produits alimentaires, secs, frais ou surgelés issus de la grande distribution et livrés à domicile

La vente de plats cuisinés livrés et d'autres produits divers constituent des flux annexes à ceux évoqués ci-dessus. Jusqu'à présent ces deux sous-segments principaux étaient opérés par des acteurs différents, la livraison de produits alimentaires issus de grandes surfaces relevant plutôt de la course urbaine alors que les ventes VPC<sup>32</sup> relevaient du transport de petits colis.

Toutefois, avec la globalisation du e-commerce, il est possible que le transport courant de petits colis et celui de produits alimentaires convergent à l'avenir. Si l'on écarte les expressistes de ce sujet sauf pour le transport express de produits fragiles à forte valeur ajoutée de type foie gras ou caviar, la convergence des segments du colis et de l'alimentaire devrait voir s'opposer quatre types d'acteurs. Ceux venant du monde postal type Géopost ou GLS, ceux venant de la logistique et déjà présent sur le segment de la logistique alimentaire, ceux venant de transports spécialisés tels que STEF pour les surgelés par exemple, et enfin ceux venant de la livraison urbaine, spécialistes du dernier km tels que Star'Services.

Les ventes sur internet de consommables et de certains produits alimentaires au-delà de celles pratiquées par les grandes surfaces, pourraient se développer de manière accrue entraînant le développement du transport de petits colis avec livraison à domicile de produits alimentaires sec, frais, ou surgelés. Cette évolution pourrait être suscitée par la situation économique qui pousse les consommateurs à élargir toujours plus le champ de la mise en concurrence pour une plus grande compétitivité des prix mais aussi par l'évolution des modes de consommation et notamment la recherche de valeurs attachées à la consommation de produits alimentaires telles que le lien direct avec le producteur, le bio, le halal, etc.

---

<sup>32</sup> Vente par correspondance

### 3.4.3. Synthèse de l'évolution réalisable des flux de petits colis (voir le tableau)

**Tableau n°02 : Les évolutions prévisibles des flux de livraisons de petits colis (OCDE 2013)**

Petits colis	Flux B to B	Flux B to C	Flux C to C
<b>Flux nationaux</b>	Majoritaires mais probablement stables ou faiblement croissants dans les pays actuels de l'OCDE	Croissants	Croissants
<b>Flux internationaux</b>	Croissants	Croissants	Inconnu

## 3.5. Enjeux futurs et problématiques majeures

### 3.5.1. Le dernier kilomètre obstacle de la livraison à domicile en centre urbain

A ce stade plusieurs solutions concurrentes ou complémentaires sont d'ores et déjà en train d'émerger.

En complément de la livraison directe à domicile et des points relais on voit apparaître les « drive-in » de la grande distribution. Ils constituent une réponse à la baisse continue de fréquentation des grandes surfaces. La commande est effectuée via la plateforme e-commerce du grand distributeur. Les marchandises commandées sont alors préparées et mises à disposition du client dans la grande surface équipée la plus proche pour que celui-ci vienne en prendre livraison en voiture sans perte de temps.

La livraison à domicile est quant à elle confrontée à une difficulté majeure comme l'absence du destinataire. La réorganisation des horaires de livraison augmente le coût. La mise en place en pied d'immeuble ou de maison, de boîtes de réception, éventuellement réfrigérées pour les produits frais, est envisagée. Toutefois, les points relais constituent une solution concurrente plus performante qui se développe de jour en jour.

L'émergence des conciergeries couvrant un ensemble d'immeubles sur un modèle voisin de celle dont dispose les grands hôtels est une nouveauté qui apporte une réponse complémentaire aux solutions évoquées précédemment. Ces prestataires, dont le coût est intégré aux charges de copropriété, collectent et réceptionnent, à domicile, en point relais ou en drive-in, colis et marchandises qu'ils déposeront, le cas échéant, directement dans le logement, voire le frigo des destinataires ou qu'ils tiendront à disposition. Ils procèdent également à l'envoi de colis ou de courriers que leurs confient les occupants ainsi qu'à divers services à la personne.

Sur un autre plan, la livraison à domicile de petits colis peut être amenée à se complexifier à l'avenir avec le développement d'offres de livraison commandées par l'aval. Dans ce cas, c'est le destinataire qui fixe, au plus tard, le point de livraison, domicile, bureau ou point relais. Cette évolution implique un changement important dans le système d'information des transporteurs, le destinataire devenant à son tour actif dans les échanges auparavant essentiellement tournés vers l'expéditeur.

### **3.5.2. Solutions aux territoires à faible densité de population**

Une part importante des flux B-to-C se développe sur la plateforme eBay d'échange, elle provient de commerçants et producteurs situés en zone rurale qui trouvent ainsi un moyen d'équilibrer leur exploitation.

Internet leur permet ainsi d'étendre leur champ de chalandise pour de la faible densité de population de leur lieu d'implantation. Pour être efficace et durable, il faut sans doute que la production locale distribuée par cette catégorie d'e-commerçants soit suffisante en volume. En complément, ces derniers peuvent servir également de point relais pour la distribution de colis commandés par les habitants du lieu. Ils concurrencent alors, à moindre coût, le bureau de poste local. L'augmentation du coût de l'essence constitue un sérieux problème pour la distribution capillaire en zone à faible densité démographique. Le kilomètre consommé, et donc le coût d'exploitation par habitant desservi, peut être bien plus élevé qu'en zone urbaine. On peut toutefois imaginer que le développement de la collecte de produits vendus sur le Web et celui du nombre points relais en zone défavorisée viendra réduire le coût final de distribution en zone rurale. Cette évolution devrait permettre le maintien d'activité de transports privés et celui d'emplois en zone à faible densité de population.

La montée du prix de l'immobilier en centre-ville tend à expulser toujours plus loin à l'extérieur des villes, les PME et les personnes sans emploi. L'augmentation structurelle du coût de l'essence pourrait avoir pour conséquence la sédentarisation progressive de population sans emploi trouvant à travers internet, le télétravail et/ou le e-commerce un revenu de remplacement. Des lors, les flux d'échanges d'information et de marchandises avec l'extérieur des villes pourraient s'accroître tout au moins jusqu'à un seuil où le prix de l'essence deviendrait un frein pour le transport de marchandises. En tout état de cause, la croissance du marché d'échange de petits colis avec l'extérieur des villes semble être une hypothèse probable dans les années à venir.

### 3.5.3. Développement du segment des flux transnationaux

Le e-commerce étant le vecteur de croissance principal des flux B-to-C, le développement dans ce domaine des flux transnationaux devrait s'amplifier à l'avenir. L'internationalisation du e-commerce soulève, toute fois, plusieurs difficultés importantes notamment dans :

- Le champ d'application des lois relatives à la protection du client et du consommateur ;
- La sécurité des échanges, identification, authentification, validité de la transaction, etc.
- La légalité et la sûreté des opérations ;
- L'efficacité des opérations transfrontalières.

Ces éléments devraient conduire à une augmentation de l'importance accordée par les clients à la crédibilité des offres et à celle des acteurs du marché. Les valeurs immatérielles de l'offre telles que la confiance et la notoriété de l'opérateur à l'échelle internationale seront donc des facteurs déterminants de différenciation. La réussite d'une opération de e-business nécessite une bonne gestion des processus mis en œuvre dans trois domaines :

- *L'échange d'information*

Sur le plan logistique cela signifie que la crédibilité de l'acteur qu'il soit industriel, distributeur, logisticien ou transporteur, repose sur sa capacité à assurer, en toute condition, dans un cadre international, comme national, une transparence la plus complète possible du déroulement de l'opération d'un bout à l'autre de l'acheminement, en interactivité la plus fine avec son client et le destinataire de la livraison.

La maîtrise de l'information constitue donc un élément à valeur ajoutée déterminant pour se différencier et s'attribuer une partie significative de la marge générée par la chaîne de valeur de la filière.

- *La transaction financière*

Il est probable qu'à l'avenir, de grands distributeurs du e-commerce tels qu'Amazon, reconnus à l'échelle internationale, s'imposeront sur le marché mondial de la vente de biens d'équipement pour particuliers aux côtés de plate-forme internet de type eBay. Ces dernières joueront le rôle de galeries marchandes virtuelles pour des marques internationales telles que Sony pratiquant par ce biais la vente directe aux particuliers. La force de ces opérateurs reposera non seulement sur leur capacité à proposer la gamme la plus étendue de produits aux meilleurs prix, mais également à garantir la conduite à bonne fin de la transaction commerciale au mieux des intérêts du client final tant sur le plan de l'information, de ses droits de consommateur, de la conformité du produit livré au produit choisi, que sur celui de la sécurité financière de la transaction et de l'aboutissement de la livraison dans les meilleurs délais.

L'intermédiation par un tiers de confiance pourrait ainsi devenir un élément clé de la mondialisation du e-commerce.

- *La livraison*

Avec l'élargissement du nombre de pays dont une part significative de la population accède à une consommation régulière non alimentaire et à l'usage régulier d'internet, il est probable que les flux B-to-C les plus importants et par conséquent les chaînes logistiques et les marchés de prestations et de transport associés se situeront progressivement en dehors des pays à hauts revenus actuels.

Pour être digne de confiance, l'acteur du e-commerce doit maîtriser le contenu de ces trois volets ainsi que la réconciliation des flux respectifs. A titre d'exemple, les services postaux sont d'ores et déjà présents sur l'ensemble de ces trois domaines mais selon des modalités d'action qui sont de moins en moins usitées.

#### **3.5.4. Augmentation des destinations à desservir régulièrement**

*La montée en puissance de nouveaux pays dans l'économie mondiale a pour effet, l'augmentation du nombre de destinations à desservir régulièrement.*

Pour les transporteurs de petits colis cela nécessite, également d'accroître leur flotte de véhicules terrestre dans chacun de ces pays. Face à cette situation, il est probable que les grands intégrateurs à couverture mondiale se concentreront de plus en plus sur la desserte des principales villes et sous-traiteront les destinations secondaires à des messageries petits colis disposant d'un maillage plus fin de leur marché domestique.

Les échanges nationaux occupent encore dans les grands pays de l'OCDE la majeure partie du volume des flux B-to-B de petits colis. Toutefois, le marché des échanges internationaux s'accroît plus vite que celui des flux domestiques.

Le segment international du petit colis est aujourd'hui dominé par trois grands transporteurs à couverture mondiale : DHL, Fedex, UPS. Leur force repose sur une organisation intégrée à l'échelle internationale. Elle s'appuie sur un système d'information qui leur assure un suivi sans faille des colis d'un bout à l'autre de la chaîne d'acheminement entre leurs établissements.

Ces transporteurs internationaux possèdent par ailleurs chacun une flotte d'avions parmi les plus importantes du monde. A ceci s'ajoute un parc de véhicules terrestres dans chacune des destinations desservies en propre. L'augmentation à l'échelle mondiale, du nombre de destinations à livrer pour leur clientèle « entreprise » les conduit à augmenter sans cesse leur flotte d'avions en même temps que leur parc de véhicules terrestres dans chacun des pays desservis.

Il est peu probable que ces acteurs arrivent un jour à desservir en propre l'ensemble des villes et villages du monde. Il est plus certain qu'ils devront s'allier tôt ou tard avec d'autres transporteurs sous-traitants disposant d'un maillage plus fin du pays destinataire. Dès lors le tracking des colis perdra en efficacité, l'interopérabilité des systèmes d'information de chacun des transporteurs n'étant pas garantie.

Si aucune norme internationale d'échange de données ne s'impose dans ce domaine, ce qui semble probable, il est alors possible que des acteurs de l'information, indépendants des transporteurs s'imposent pour assurer l'interopérabilité des systèmes et le tracking des colis de l'expédition à la livraison finale en tout point du globe.

### **3.5.5. Des pratiques d'e-commerce dans le B to B.**

Internet favorise l'élargissement du sourcing<sup>33</sup> fournisseurs à l'international, les modalités commerciales et les transactions financières (règlement dès la commande) du B-to-C. Ceci va s'étendre progressivement au B-to-B. C'est d'ores et déjà le cas en partie pour les fournitures de bureau et les petits équipements.

Toutefois dans le cas des échanges commerciaux en B-to-B la transaction n'est pas protégée par les droits du consommateur. L'établissement de contrats cadres de commande établis sur une période avec dégressivité des prix au volume commandé, permet aux parties de se jauger et d'établir la confiance nécessaire au bon fonctionnement de la relation virtuelle. Les achats ponctuels par internet de petites fournitures fonctionnent actuellement sur le mode du B-to-C.

L'émergence à terme, à l'échelle internationale d'intermédiaires dominants, optimisant les prix et sécurisant de part et d'autre la transaction commerciale et la livraison est possible au même titre que celle de plateformes internet type eBay favorisant le sourcing et les échanges commerciaux en B-to-B.

### **3.5.6. Concentration des flux d'échange internationaux de petit colis**

*Les pays en développement se concentrent en majeure partie sur les flux d'échange internationaux de petit colis*

Pour les mêmes raisons que le B-to-C, il est probable que les flux de petits colis dans le cadre de transactions B-to-B se déplaceront majoritairement à l'avenir hors des pays de l'OCDE.

---

<sup>33</sup>Le sourcing est un terme anglais utilisé dans les achats, les ressources humaines et les services informatiques (IT) pour désigner le fait de trouver soit des fournisseurs soit des candidats.

Les chaînes logistiques de production s'adaptant à celles de la distribution de produits finis, il est probable que l'ensemble de la distribution mondiale de matière première et de marchandises sera revu en faveur d'une répartition mieux adaptée au nouvel équilibre des poids économiques respectifs.

#### **Section 4 : Le service universel dans le devenir des entreprises de réseau : services postaux<sup>34</sup>**

L'implantation des services publics s'avère un facteur de dynamisme : dans les années quatre-vingt-dix, on a pris conscience du rôle important que peuvent jouer les services public dans l'aménagement du territoire. Chaque élément de service public est positif pour dynamiser son milieu environnant. Ainsi, trois raisons justifient le choix de la poste parmi l'ensemble des services publics, à savoir<sup>35</sup> :

- la densité de son réseau ;
- sa politique en milieu rural ;
- son rôle particulier d'instrument de l'aménagement du territoire.

La poste avec son vaste réseau, est sans conteste l'un des services publics les plus denses : elle est présente dans les grandes villes et agglomérations comme dans les plus petits villages. Elle reste l'un des derniers services publics encore présents dans les campagnes : Il existe des bureaux fonctionnant cinq minutes par jour<sup>36</sup>. De surcroît, ces petits bureaux sont déficitaires. Leur coût de fonctionnement est loin d'être équilibré par les rentrées d'argent. Ils coûtent davantage en personnel et en matériel qu'ils ne rapportent. Même si ces petits bureaux n'ont pas d'autonomie comptable, leur faible trafic laisse peu de doute sur leurs bénéfices. La poste est obligée de dépenser pour rémunérer le responsable du bureau ainsi que quelques frais annexes.

#### **1. Algérie Poste :**

Le projet de loi (loi 2000 – 03) datant de 2000, a soumis les P.T.T à une évolution institutionnelle conduisant à sa séparation des Télécommunications qui finançait jusque là son déficit chronique d'exploitation. Deux exploitants autonomes de droit public ont été créés tout en conservant aux agents leur statut de fonctionnaire.

<sup>34</sup>[http://www.creden.univ-montpl.fr/downloads/theses/these\\_bremond.pdf](http://www.creden.univ-montpl.fr/downloads/theses/these_bremond.pdf). Thèse de Doctorat

<sup>35</sup> <https://books.google.dz/books?id=yae91VRhNhAC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

<sup>36</sup><https://books.google.dz/books?id=yae91VRhNhAC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false> P.74

La poursuite de la mission des P.T.T par Algérie Poste à partir de 2000, se fera dans un contexte où la disparition de la contribution financière du secteur des Télécommunications, dirigé par Algérie Télécom, l'obligera à réduire ses coûts d'exploitation et à augmenter sa productivité afin d'atteindre l'équilibre financier. C'est le cas de plusieurs pays de partout dans le monde, comme le cas de la Suisse en 1998, la France en Novembre 1989.

Cette loi (loi 2000 – 03) consacre la séparation de la poste et des télécoms. Dotées d'une personnalité morale, seront deux exploitants autonomes de droit public placés sous le contrôle de l'Etat.

En France, La Poste avait le monopole de l'acheminement et de la distribution du courrier, avant l'ouverture à la concurrence du secteur postal dans les années 2000, ce qui en fait l'opérateur du courrier historique. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010, La Poste est devenue une société anonyme à capitaux 100 % publics. Elle emploie des collaborateurs dépendant de deux statuts. Les fonctionnaires<sup>21</sup> ont pu choisir entre le maintien de leur ancien grade et l'évolution vers une nouvelle classification des postes. La grande majorité a préféré cette dernière solution. La proportion des salariés croît globalement dans l'effectif (2004 : 33,7 %, 2005 : 39,2 %, 2006 : 37,08 %). La politique des « ressources humaines » de La Poste tend à un rapprochement des modalités de gestion des deux groupes de collaborateurs en matière de sélection, promotion et rémunération.

## **2. La Deutsch Post :**

L'idée est simple et complexe à la fois. La Poste possède une activité qui dépend d'une mission de service public. De manière globale, ces opérations sont coûteuses et consomment un temps important. Pour financer cette mission, La Poste développe des ventes de produits « à marge ». Ces deux types d'opérations sont compatibles et complémentaires. Les unes financent les autres sans intervention pécuniaire des pouvoirs publics.

Après 12 ans<sup>37</sup> de sa privatisation, la DeutschePost a nettement augmenté ses bénéfices, détient 90% de son marché avec des diminutions drastiques des effectifs et l'abandon des activités peu rentables. Il est même envisagé la disparition des bureaux car trop coûteux en personnel. Les activités seront déplacées dans des commerces de proximité (Aldi, épiceries, boulangers) \*. On peut s'interroger alors sur le maintien de la notion de service public et sur le sens que l'on peut y donner dès lors qu'elle est transférée chez des commerçants, sans partage de cette valeur.

<sup>37</sup> [http://www.memoireonline.com/12/09/2927/m\\_Passer--l'action-dans-le-service-public--l'exemple-du-bureau-de-poste-de-Cergy-grand-centre0.html](http://www.memoireonline.com/12/09/2927/m_Passer--l'action-dans-le-service-public--l'exemple-du-bureau-de-poste-de-Cergy-grand-centre0.html)

Certaines postes parient sur la logistique pour maîtriser toute la chaîne économique, de l'achat à la livraison, comme la poste allemande Deutsche Bank, qui a acquis DHL entre 1998 et 2002 (société spécialisée dans l'express international, le fret aérien et maritime...) afin d'anticiper ces évolutions. D'autres misent sur les services financiers comme la poste française ou la poste suisse, en capitalisant sur leur légitimité à lutter contre l'exclusion bancaire. Aucune poste ne se ressemble. Certaines disposant par exemple d'un réseau physique, d'autres de partenaires franchisés, d'autres encore d'un réseau dématérialisé.

En fait, comme la grande distribution ou l'assurance, le service postal est questionné sur son modèle et sa capacité à investir pour l'avenir. Ancien service public plongé dans la concurrence, il doit convaincre le client qu'il est son meilleur partenaire pour le futur.

### **Section 5 :** *Transformation des services financiers postaux*

La poste est l'un des rares services à n'avoir guère modifié son réseau. La transformation des services financiers postaux<sup>38</sup> en entités juridiques distinctes conduit à de nouveaux modèles, certainement mieux équipés pour fournir des services financiers à prix abordable et durable par le biais des réseaux postaux<sup>39</sup> :

- ❖ **Filiale financière de la poste** : La banque d'épargne postale est établie comme une filiale de l'OPP, parfois transformée en un groupe et pouvant aussi être propriétaire de filiales spécialisées dans la logistique, le courrier express, etc. (par exemple, en France, en Allemagne, au Maroc, au Sénégal, en Afrique du Sud). *Un cas atypique est la banque postale des Philippines, qui n'utilise pas le réseau de bureaux de poste, même si elle est une filiale de PhilPost.*
- ❖ **Filiale financière d'une holding** : Jusqu'à présent, le Gabon et le Japon ont opté pour la création de structures de holdings qui possèdent les actifs stratégiques du service postal (courrier, services financiers, réseau), toutes établies comme une seule entité juridique. Ici, la banque d'épargne postale est une filiale de la holding, ainsi que la Poste. La coordination générale des filiales est sous la responsabilité de la holding.
- ❖ **Propriété directe du gouvernement** : De nombreuses caisses d'épargne postales ont évolué à partir des Postes et sont maintenant établies séparément, soit avec une forte participation du

---

<sup>38</sup> [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-\\_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf)

<sup>39</sup> [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-\\_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf)

gouvernement au capital, aux côtés de l'OPP (par exemple en Tanzanie), ou détenues en totalité par le gouvernement (exemple en Chine, en Croatie, au Kenya, en Iran, au Lesotho). Certaines banques postales opérant sous ce modèle ont fini par se distancier des OPP et ne fonctionnent plus à travers les bureaux de poste (par exemple en Côte d'Ivoire, à Madagascar, en Ouganda). En tant que telles, elles ressemblent plus à des caisses d'épargne de l'État.

- ❖ **Coentreprise (Joint-venture)** : Que ce soit en tant que filiale de la poste ou dans une holding, il existe également des cas de caisses d'épargne postale mises en place en tant que joint-venture avec des partenaires stratégiques techniques ou financiers (par exemple en Belgique, en Irlande). Ces scénarios offrent la possibilité pour la Poste ou la holding détenant la majorité ou une participation minoritaire dans la banque postale, d'être aussi un copropriétaire du réseau postal.
- ❖ **Agent bancaire** : Il existe quelques exemples de partenariats au niveau des produits entre le bureau de poste et une banque, destinés à permettre la distribution de produits bancaires dans les bureaux de poste. La banque postale est le fruit d'un accord en vertu duquel l'agence de la poste a recours à ses réseaux et reçoit des commissions pour les services rendus. Un exemple typique en est Banco postal au Brésil, un partenariat entre la poste brésilienne et Bradesco, une banque commerciale, qui a généré 1,5 millions de nouveaux comptes sur 5 ans.
- ❖ **Privatisation** : En Europe centrale et en Europe de l'est (par exemple en Bulgarie, République Tchèque, Roumanie et Slovaquie), les banques postales ont majoritairement été intégrées puis vendues à des banques commerciales. Depuis lors, elles n'utilisent pas toujours les OPP comme agents de distribution de leurs produits.

Le meilleur modèle est celui qui fonctionne dans le contexte national, et qui correspond aux attentes de toutes les parties prenantes. L'efficacité des expériences nationales ainsi que les ingrédients de leurs succès sont spécifiques à chaque pays.

### **Section 6 : La concurrence dans le secteur postal**

Dans un contexte où le secteur postal représente des spécificités<sup>40</sup> :

- la forte concurrence externe représentée par les communications électroniques ;
- la baisse des volumes postaux ;
- l'importance des coûts fixes.

<sup>40</sup> [http://www.economie.gouv.fr/files/2012\\_07\\_28\\_Secteur\\_postal\\_et\\_concurrence.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/2012_07_28_Secteur_postal_et_concurrence.pdf)

Les inconvénients qui pourraient résulter d'un développement excessivement « forcé » de la concurrence interne au secteur postal. Plus précisément, elle aborde les points suivants :

- a. La concurrence des opérateurs postaux historiques: les opérateurs postaux alternatifs acheminant du courrier « de bout en bout » (depuis la collecte du courrier jusqu'à sa distribution) sont restés marginaux dans la plupart des pays développés, et notamment en France ; en revanche, ont pu se développer des opérateurs spécialisés sur certains stades amont de la filière postale (comme les « routeurs » ou les « regroupeurs ») ; et surtout, en marge du secteur postal, se sont considérablement développés les « expressistes » et les opérateurs des communications électroniques.
- b. Si la concurrence externe est intense, assurée notamment par les opérateurs des communications électroniques, il reste qu'au sein du secteur postal, les caractéristiques fondamentales du secteur qui ne poussent pas à une concurrence vive.
- c. La libéralisation des activités postales a été progressive. Par ironie du calendrier, elle a été complète au moment où le secteur confirmait la décroissance de ses volumes.
- d. La libéralisation postale a indirectement concouru à des évolutions majeures pour les opérateurs historiques : par des évolutions des offres commerciales, de la qualité de service, des diversifications, des internationalisations, des modernisations et des gains de productivité, des changements de statut juridique, etc.
- e. La libéralisation a eu des effets en général limités sur le développement effectif de la concurrence interne au secteur : la concurrence entre opérateurs postaux reste faible.
- f. La libéralisation peut s'accompagner de résultats très contrastés en ce qui concerne la définition et le niveau de qualité du service public postal.
- g. Par exception, le système du « Worksharing » (qui voit des opérateurs intervenir sur l'amont de la filiale postale et confier la distribution à l'opérateur historique) a pu permettre le développement de concurrents, mais sous ses formes les plus volontaristes. Il s'est in fine avéré porteur de difficultés graves pour les secteurs postaux concernés.

#### 1. Quelques leçons à retenir :

- En raison notamment de ses baisses de volume, le secteur postal se prête mal à un développement important de la concurrence.
- La concurrence trouve sa place la plus naturelle dans quelques segments particuliers (le traitement du courrier d'entreprises sur les zones denses et les grands axes, la « publicité non adressée », le « routage » et le « regroupage »).

- En tout état de cause, le secteur postal bénéficie des avantages annoncés par la théorie des « marchés contestables » : une concurrence « virtuelle », c'est-à-dire la possibilité de l'arrivée de nouveaux opérateurs (entrants) ; est à elle seule génératrice de changements positifs de comportements (abandon de « l'esprit monopole »). Au-delà de cette situation, des dispositifs visant à « forcer » le développement de la concurrence (comme un « Worksharing » très volontariste ou des « régulations asymétriques ») peuvent présenter des effets pervers<sup>41</sup>.

## 2. Quels sont les concurrents des opérateurs postaux ?

La définition des opérateurs concurrents ne va pas de soi. En partant des activités les plus éloignées des activités postales, on peut considérer que les concurrents comprennent :

- les opérateurs des communications électroniques (opérateurs de téléphonie et « fournisseurs d'accès internet ») ;
- les opérateurs du Colis (qui acheminent des envois volumineux ou pesants) et les opérateurs de l'Express (qui acheminent des envois dans des délais courts et contractuellement garantis, avec la contrepartie de tarifs nettement plus élevés que pour les envois postaux) ;
- les opérateurs postaux stricto sensu, qui assurent l'acheminement des envois d'un usager à un autre, suivant le modèle dit « de bout en bout » (en pratique, du point de dépôt utilisé par l'expéditeur jusqu'au point de remise auquel le destinataire a accès, chacun de ces deux points ressemblant plus ou moins à une « boîte aux lettres ») ;
- des opérateurs qui assument une partie des activités de la filière postale, dans le cadre du système parfois appelé « Worksharing » (ces activités sont très généralement des activités situées sur l'amont de la filière postale ; elles consistent à collecter le courrier, le préparer et le « massifier », parfois à l'acheminer, et enfin à l'injecter au point le plus adéquat de la filière pour sa prise en charge ultime par l'opérateur historique).

On notera que tout naturellement, les textes de la libéralisation postale ne visent que les deux derniers types d'activités (les activités qui forment tout ou partie de la filière postale). La concurrence la plus significative n'est pas celle des opérateurs postaux auxquels on pense a priori, c'est-à-dire des opérateurs qui assurent un acheminement « de bout en bout ». En fait, les concurrences les plus significatives sont celles :

- des opérateurs électroniques (on connaît la rapidité du développement des communications électroniques) ;

---

<sup>41</sup>Mission de contrôle auprès du groupe La Poste, – 28 juillet 2012 du site : [https://www.economie.gouv.fr/files/2012\\_07\\_28\\_Secteur\\_postal\\_et\\_concurrence.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/2012_07_28_Secteur_postal_et_concurrence.pdf)

---

- des expressistes (pour lesquels le volume croît souvent de plus de 5 % par an) ;
- des opérateurs qui sont présents sur certains maillons de la filière postale et laissent l'opérateur historique agir sur le reste de la filière (notamment sur le maillon ultime, celui de la distribution).

### 3. Déterminants de l'intensité concurrentielle

Dans le secteur postal, ces déterminants ne poussent pas à une concurrence vive. De façon générale, le développement effectif de la concurrence dans un secteur libéralisé dépend de multiples facteurs (positifs ou négatifs) :

- la croissance plus ou moins vive de la demande (qui peut fournir des opportunités pour les « nouveaux entrants ») ;
- la possibilité d'abaissement des prix ou la possibilité de différenciation des produits et services (qui peuvent aider un nouvel entrant à apparaître plus efficient que l'opérateur historique) ;
- inversement, l'ampleur des rendements croissants et des coûts fixes (qui peut constituer un « ticket d'entrée » inacceptable pour les nouveaux entrants potentiels) ;
- l'image de l'opérateur historique (qui peut lui donner un avantage fort par rapport à ces nouveaux entrants)...

Le secteur des télécommunications est sans doute l'un des secteurs où les facteurs techniques et commerciaux étaient les plus favorables à un développement rapide de la concurrence : certes, des opérateurs historiques comme France Télécom ou British Telecom bénéficiaient d'une image bien installée et de vastes infrastructures, mais à l'évidence, la demande pouvait croître très vite, et les nouveaux entrants pouvaient se différencier des opérateurs historiques en offrant d'autres services ou des prix abaissés dans un contexte d'innovations techniques et commerciales très rapides (et parfois en offrant des messages publicitaires plus séduisants). Le secteur postal est à l'opposé des télécommunications :

- Dans les pays développés, les volumes postaux décroissent (notamment sous la concurrence des communications électroniques).
- Les possibilités de différenciation des services et des prix sont relativement limitées. Un réseau comme celui des boîtes aux lettres de nos rues, peut difficilement être dupliqué.
- Les opérateurs postaux historiques ont en général une bonne image (c'est en particulier le cas de La Poste).

**Tableau n°03 : Quelques études du service postal dans le monde**

Auteur(s)	Champ de l'étude	Résultats
Gupta et Gupta (1985)	Totalité du Service postal des Etats-Unis	Les activités postales présentent des dés économies d'échelle mais la technologie postale présente des économies de gamme.
Tabor (1987)	Poste aux lettres (Royaume-Uni)	Economies d'échelle notables dans la poste aux lettres.
Estrin et De Meza (1990)	Totalité du Service postal britannique	Economies d'échelle notables dans la poste aux lettres
Panzar (1991)	Poste aux lettres (Etats-Unis)	Montre que les économies d'échelle dans la distribution sont suffisantes pour donner lieu à des économies d'échelle globales
Tabor (1991)	Poste aux lettres (Royaume-Uni)	Economies d'échelle modérées dans la collecte, faibles économies d'échelle dans le tri et fortes économies d'échelle dans la distribution
Waterson (1992)	Poste aux lettres (Royaume-Uni)	Le Royal Mail n'est pas un monopole naturel quand on ne se limite pas au service universel
Christensen <i>et al.</i> (1993)	Tous les produits postaux du Service postal des Etats-Unis	Rendements d'échelle constants dans le Service postal des Etats-Unis pour les lettres, colis et paquets. Les auteurs trouvent une élasticité du coût de 0.788 relativement au volume de lettres traité et une élasticité du coût de 0.212 pour les points de distribution
Rogerson et Takis (1993)	Tous les produits postaux du Service postal des Etats-Unis	Economies d'échelle et de gamme dans la distribution de la plupart des produits postaux, bien que ces économies soient faibles pour les gros colis et le courrier exprès. Le transport grand distance et le traitement du courrier ne présente pas de fortes économies d'échelle pour la plupart des produits postaux.
Bradley et Baron (1993)	« opérer avec Efficience » de USPS	L'efficience dans les opérations croît en proportion du volume (impliquant des économies d'échelle).

Aligon, Cazals, de Rycke, Florens et March (1998)	Le tri (France)	Le coût global d'élasticité de 0.89, comprenant un coût d'élasticité de 0.69 sur le courrier rapide et 0.20 sur le courrier normal.
Bradley and Robinson (1999)	Le tri (USPS)	Retours d'échelle dans une fourchette de 1.3 à 1.7.

Source : Tableau depuis [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

On remarque qu'il y a plusieurs études qui touchent plusieurs domaines de l'activité postale. Ces études examinent plusieurs questions monopole / concurrence, coûts, etc. qui se sont posées dans beaucoup de pays comme ceux qui ont cherché à introduire la concurrence dans le secteur postal.

## **Section 7 :** *Positionnement des services postaux*<sup>42</sup>

### **1. Importance de la concurrence**

La concurrence détermine l'attractivité des différentes cibles. Dans une stratégie de conquête, de préférence, il faut cibler un segment de taille modeste qui n'est pas sollicité par la concurrence, plutôt qu'un segment large sur lequel il existe une concurrence vive.

### **2. L'auto-ciblage et les contrats révélateurs**

Il est difficile d'opérer une segmentation sur la base du prix que les clients potentiels sont prêts à payer, alors qu'il est intéressant de cibler les clients prêts à payer plus chers leur produit ou service.

Dans ce cas, au lieu de définir une segmentation a priori, il est possible de mettre en place un ensemble d'offres (packages) présentant différentes formes (couleur, design,) à des prix variés, afin de mettre le client dans une position de choix dont le prix qu'il est prêt à payer. Par exemple, la mise en place d'une tarification bimodale (abonnement + consommation) afin d'effectuer une auto sélection des clients rentables sur certains marchés (courriers international, abonnements à des services,).

L'intérêt de l'auto-ciblage est d'autant plus grand que l'on se situe dans une stratégie de marketing individualisé.

<sup>42</sup>Christian Michon, Le Marketeur « fondements et nouveautés du marketing », p 158

[https://books.google.dz/books?id=MNnOYbx\\_U4AC&pg=PA160&lpg=PA160&dq=positionnement+des+services+postaux&source=bl&ots=FBSCQjUIUt&sig=zS1MVBqL\\_V466YQW5XmW10aTOLs&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewiYps7Wu-vZAhVetxQKHV2nAs0Q6AEIwzAH#v=onepage&q=positionnement%20des%20services%20postaux&f=false](https://books.google.dz/books?id=MNnOYbx_U4AC&pg=PA160&lpg=PA160&dq=positionnement+des+services+postaux&source=bl&ots=FBSCQjUIUt&sig=zS1MVBqL_V466YQW5XmW10aTOLs&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewiYps7Wu-vZAhVetxQKHV2nAs0Q6AEIwzAH#v=onepage&q=positionnement%20des%20services%20postaux&f=false)

### 3. Le positionnement

Une entreprise qui n'arrive pas à donner à ses marques ou à ses produits une position précise dans l'esprit des consommateurs compromet ses chances de succès. Les consommateurs eux-mêmes, cherchent des marques et des produits qui correspondent à leurs attentes. Si cette image de la marque est brouillée, elle aura peu de chance d'être repérée, à cause du manque de clarté du positionnement.

Par exemple le secteur postal offre pour les colis un service relativement bon marché, mais assez fiable et rapide. Il s'agit d'un bon service, mais mal positionné pour deux grandes catégories d'utilisateurs : ceux qui veulent un service plus rapide (même coûteux), et ceux qui veulent un service totalement fiable (même moins rapide).

## **Section 8 : Quels sont les segments concurrentiels de ce secteur ?**

### 1. L'analyse des métiers et des secteurs d'activités

L'analyse, où la segmentation stratégique, doit permettre de :

- développer les activités les plus valorisantes pour l'entreprise historique et d'abandonner ou de revaloriser les segments les moins porteurs ;
- diversifier les activités ou les recentrer. Dans le premier cas, on assure une certaine répartition des risques ; dans le second une plus grande spécialisation permet de mieux utiliser les savoirs de l'entreprise.

### **Exemples :**

- Nokia (groupe finlandais de la téléphonie mobile) s'est séparé de ses autres activités pour mettre l'accent sur les télécommunications ;
- L'Allemand Daimler et l'Américain Chrysler se fusionnaient en 1998 pour se recentrer sur l'automobile ;
- Unilever (britannique) a cédé son pôle chimie.

Le défi majeur auquel font face les gouvernements est celui de la croissance économique ; donc de l'augmentation, des réserves financières des investissements et des richesses dans le pays.

Pour un pays, investir dans des infrastructures modernes est fondamental pour la croissance économique et la transition vers l'économie de marché. De plus, la création d'un réseau bancaire à l'échelle nationale favorise le développement de nouvelles activités commerciales, les exportations et l'inclusion financière<sup>43</sup>, tout en contribuant à la croissance économique et à la réduction des disparités

<sup>43</sup>[http://presentations.upu.int/?repository\\_id=poc&folder=%2F2013%2FFinancial%20Inclusion#1](http://presentations.upu.int/?repository_id=poc&folder=%2F2013%2FFinancial%20Inclusion#1)

de revenus. Les investissements dans le développement du secteur postal, notamment en matière de rénovation et de création d'infrastructures, n'ont de sens que s'ils ont un effet bénéfique sur le contexte économique et social du pays, notamment en termes: de croissance de la productivité et des revenus, de création d'emploi, d'amélioration de l'accès à l'information, d'amélioration de la qualité de vie, de réduction de la pauvreté.

## ***2. L'évolution des volumes et des revenus de la concurrence émergente et traditionnelle des services de lettres, de colis et d'envois express :***

La valeur du marché mondial de la poste aux lettres à environ 320 milliards d'USD en 2015<sup>44</sup> avec une part de marché évaluée à environ 4% correspondant aux échanges transfrontaliers, mais l'expansion rapide des transactions électroniques internationales va permettre au segment de la poste internationale d'occuper une part de marché en constante augmentation dans les prochaines années.

Si le nombre de lettres envoyées a décliné, le poids moyen a augmenté principalement grâce à l'essor qu'ont connu les paquets, alors que le volume des correspondances et des transactions a baissé.

La taille du marché des colis connaît une croissance importante et a atteint une valeur de 260 milliards d'USD en 2015. La part des courriers transfrontaliers légers et celle des courriers internationaux lourds représentent chacune environ 12% du marché. Les catégories de produits se sont développées (express, prioritaires, ordinaires, différés, etc.).

## ***3. Les acteurs du marché des colis :*** sont

- Les opérateurs désignés nationaux : un accroissement sur les segments des envois de paquets, de colis et express pour les opérateurs désignés. L'augmentation de leurs revenus a toutefois été inférieure à l'augmentation générale de revenus observée sur ces segments de marché. Les opportunités pour les postes sont grandes et tendent à se multiplier rapidement. Les segments prometteurs sont les courriers lourds (ex. les paquets) et les marchés des envois de colis et des envois express.
- Les concurrents, mais aussi, dans de nombreuses circonstances, les partenaires d'acheminement et de distribution des opérateurs désignés: cette catégorie comprend les grands intégrateurs, comme UPS-TNT et FedEx, d'autres opérateurs postaux étrangers, comme DPWN-DHL, TNT et La Poste-Geopost-DPD, et des sociétés de logistique ou d'envoi express plus petites, comme SF-Express ou YTO-Express.

---

44

[http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/researchOnPostalMarketsTrendsAndDriversForInternationalLetterMailParcelsAndExpressMailServicesFr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/researchOnPostalMarketsTrendsAndDriversForInternationalLetterMailParcelsAndExpressMailServicesFr.pdf)

- Les nouveaux entrants, qui comptent souvent parmi les plus gros clients des opérateurs désignés: des concurrents non traditionnels, comme des détaillants, y compris des enseignes du commerce électronique (ex. Wal-Mart, Tesco et Amazon), qui commencent à proposer des services d'expédition directe et des services logistiques et qui livrent des produits à leurs magasins et aux clients finals.

Exemple : **Amazon** est devenu, en moins de 20 ans le géant du e-commerce que l'on connaît avec 230.000 employés et un chiffre d'affaires de près de 75 milliards de dollars. Son fondateur géant américain du commerce en ligne a annoncé que son entreprise projetait d'utiliser des mini-drones pour acheminer de petits colis chez ses clients en une demi-heure<sup>45</sup>, pour des objets pesant jusqu'à 2,3 kg, ce qui représente 86 % des livraisons, Les mini-drones sont alimentés par des moteurs électriques et peuvent évoluer dans un rayon de 16 kilomètres autour des entrepôts, ayant ainsi accès à une grande partie de la population en zone urbaine ce qui est plus écologique selon le PDG d'Amazon.

### **Section 9 : Stratégie postale vers l'avenir**

Le courrier et l'envoi d'objets postaux survivraient-ils à la première grande crise économique et financière du 21<sup>ème</sup> siècle ? une des interrogations de l'UPU sur les impacts globaux de la crise sur les trafics et revenus de trois segments d'activité des postes : la lettre, le colis et l'express qui représenteraient plus de 400 milliards d'envois et quelques 350 milliards d'euros de revenus au niveau global avant la crise 2007<sup>46</sup>.

#### **1. Union Postale Universelle (UPU) :**

L'Union Postale Universelle a été créée en 1874. Son siège se trouve à Berne (Suisse), Cette organisation intergouvernementale constitue le principal forum de coopération entre les acteurs du secteur postal public, elle vise à Développer et renforcer le réseau postal mondial multidimensionnel afin de mieux répondre aux besoins : besoins de communication avec des clients, besoins d'adapter une activité ou de la restructurer, etc.

Les postes de partout dans le monde revoient leur stratégie à chaque fois qu'elle s'avère nécessaire : En 2011, l'inflexion est mise pour définir la future stratégie postale mondiale où elle a été adoptée au 25<sup>ème</sup> Congrès postal universel à Doha, au Qatar, en septembre/octobre 2012. A partir du réseau postal

---

<sup>45</sup> Une vidéo de démonstration postée sur le site internet de l'entreprise montre de minuscules engins robotisés transportant dans les airs des colis rangés dans de petites boîtes jaunes, depuis les entrepôts jusqu'aux clients ayant passé commande 30 minutes plus tôt sur Amazon.com. "Je sais que cela ressemble à de la science-fiction. Mais ce n'en est pas", a déclaré Jeff Bezos dans l'émission "60 Minutes" de la chaîne de télévision [CBS](#). Source : le point.fr 02 / 12 / 2013.

<sup>46</sup> [https://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/Cahiers\\_ARCEP\\_05\\_medium.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/Cahiers_ARCEP_05_medium.pdf)

---

tridimensionnel avec ses composantes *physique, financière et électronique* ; se dessine la feuille de route de l'UPU pour le cycle 2013-2016, et se base sur trois piliers :

- l'interopérabilité des réseaux postaux dans le monde ;
- le développement ;
- la gouvernance.

L'UPU a déterminé quatre buts stratégiques<sup>47</sup> qui visent à :

- améliorer l'interopérabilité des réseaux postaux internationaux ;
- apporter des connaissances techniques et une expertise concernant le secteur postal ;
- promouvoir les produits et services innovants ;
- favoriser le développement durable du secteur postal.

Le soutien des régions est important pour la mise en œuvre de la feuille de route quadriennale de l'UPU, en vue d'atteindre les principaux buts stratégiques pour chacune de ses régions (après avoir identifié deux priorités pour chaque but stratégique), cela va responsabiliser les régions et les laisser déterminer les domaines qui nécessitent le plus d'améliorations.

---

<sup>47</sup>Les travaux des débats de l'UPU se sont poursuivis : lancé à Madrid (Espagne) début 2011, le projet de stratégie a voyagé de continent en continent. Sept tables rondes régionales, tenues à Saint-Pétersbourg (Russie), Addis-Abeba (Ethiopie), Ulaanbaatar (Mongolie), Willemstad (Curaçao), Doha (Qatar), Santiago (Chili) et Istanbul (Turquie), ont permis aux acteurs régionaux, notamment aux unions restreintes de l'UPU, d'examiner le contenu du projet de stratégie et d'établir les priorités régionales.

1. a. les priorités régionales selon l'UPU 2013-2016 :**Tableau n°04 : Priorités régionales 2013 – 2016**

Région	Principales priorités
<i>Afrique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de service du courrier intérieur et international et encourager l'utilisation du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service (FAQS)</li> <li>- Stimuler la croissance des opérateurs désignés par le développement du commerce électronique, des colis et des petits paquets</li> </ul>
<i>Amérique latine</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les processus de la chaîne opérationnelle nationale et internationale et promouvoir la mise en œuvre de plans de qualité ainsi que la participation des opérateurs désignés dans les contrôles de la qualité et de la sécurité</li> <li>- Améliorer la capacité de l'offre ainsi que la gestion du service postal universel et des autres services postaux en donnant une continuité aux processus de réforme du secteur postal</li> </ul>
<i>Asie-Pacifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de service, la fiabilité et l'efficacité des réseaux postaux</li> <li>- Améliorer les systèmes de rémunération entre opérateurs Désignés</li> </ul>
<i>Caraïbe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de service et l'efficacité des réseaux postaux</li> <li>- Développer les ressources humaines par la formation</li> </ul>
<i>Pays et observateur arabes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et moderniser le service de transfert de fonds</li> <li>- Moderniser et diversifier le service des colis postaux</li> </ul>
<i>Europe et Communauté des Etats indépendants (Membres de la CRPT)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de service et l'efficacité des réseaux postaux</li> </ul> <p>Développer le commerce électronique</p>
<i>Europe et Communauté des Etats indépendants (Membres de PostEurop)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de service, la fiabilité et l'efficacité des réseaux postaux</li> <li>- Améliorer les systèmes de rémunération entre opérateurs Désignés</li> </ul>

*Source : UPU, rapport annuel 2011*

Concevoir une nouvelle stratégie est motivant, car les concernés définissent les orientations à venir, analysent les forces et les faiblesses des stratégies postales mondiales précédentes et examinent

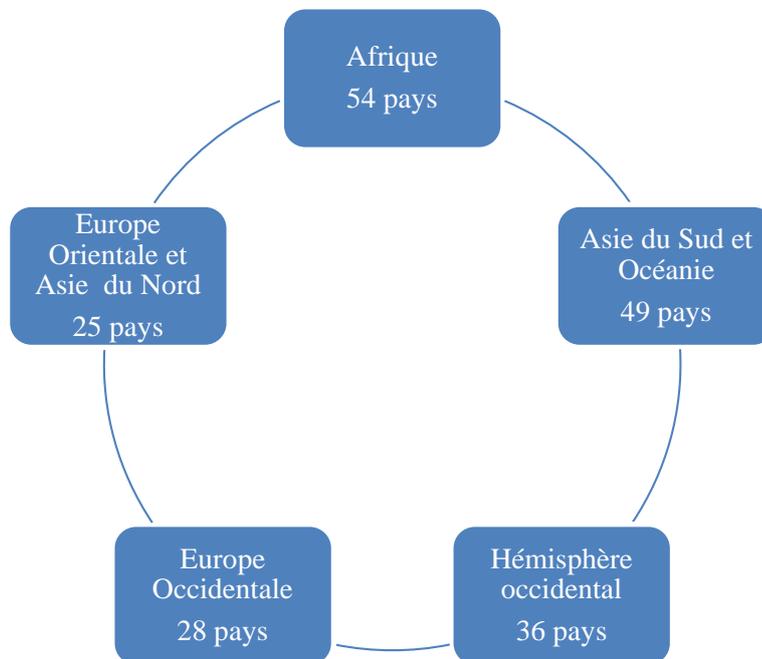
le contexte et les tendances actuelles du secteur postal. Au cours des débats sur la future stratégie, une attention particulière a été accordée aux synergies entre la stratégie et les différents programmes de l'UPU, qui doivent faciliter sa mise en œuvre et ses principaux buts, et aux moyens d'adapter la structure de l'UPU afin qu'elle puisse mieux remplir sa mission.

On estime que l'organisation doit disposer d'un pouvoir décisionnel plus efficace, rapide et flexible. L'accent est mis sur la volonté de l'UPU de procurer plus de poids aux régulateurs postaux indépendants<sup>48</sup>. Avec ses 192 pays-membres, l'UPU est aussi une institution spécialisée des Nations Unies. Afin d'assurer le fonctionnement du territoire postal mondial, elle a fixé les règles des échanges postaux internationaux entre ses pays-membres. Elle fournit aussi une assistance technique, des conseils pour améliorer la qualité de service et stimuler la croissance des volumes de courrier pour contribuer au développement socio-économique des nations. Pour cela, l'UPU déploie 5,5 millions d'employés (l'un des plus grands employeurs dans le monde) qui traitent et distribuent 350 milliards d'envois domestiques et internationaux de la poste aux lettres et plus de 6 milliards de colis à l'échelle internationale en 2012<sup>49</sup>. De nombreuses postes proposent aussi aux clients des envois express, des services financiers postaux et une panoplie de services électroniques. Le réseau global est d'environ 640 000 établissements postaux qui constituent le plus grand réseau postal public au monde.

---

<sup>48</sup>La Stratégie présentée au Congrès est adoptée et constitue le cadre des travaux de l'UPU pour le cycle 2013-2016, selon le rapport 2013 – UPU

<sup>49</sup> Rapport annuel 2013 – tisser la toile de l'innovation – UPU

1. b. les pays de l'union :**Figure n°13 :** les pays membres de l'UPU*Source : UPU 2016*1. c. congrès postal universel :**Tableau n°05 :** Disposition du congrès postal universel

Congrès postal universel - 192 pays membres -		
Conseil d'exploitation postale - 40 pays membres -	Bureau international - 250 employés -	Conseil d'administration - 41 pays membres -

*Source : UPU 2016*

## 2. Forces et faiblesses de l'UPU :

L'analyse du contexte comprend aussi l'évaluation des forces et des faiblesses de l'UPU ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles l'Union est confrontée, selon le tableau ci-dessous :

**Tableau n°06 :** Les trois principaux éléments de chaque catégorie de l'analyse FFOM

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Réseau mondial de 192 pays</i>	<i>Structure et manque de flexibilité général dans le processus de prise de décisions</i>
<i>Caractère intergouvernemental</i>	<i>Difficulté à susciter l'intérêt des Pays-membres</i>
<i>Réseau intégré tridimensionnel</i>	<i>Incapacité à établir des priorités</i>
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Besoin d'informations et d'expertise concernant le secteur postal</i>	<i>Affaiblissement de la base de financement de l'organisation</i>
<i>Croissance du commerce électronique et du commerce international</i>	<i>Substitution technologique et diversification des moyens de communication</i>
<i>Nécessité d'inclure toutes les couches de la population</i>	<i>Les accords bilatéraux et l'unilatéralisme risquent de réduire la pertinence de l'UPU</i>

*Source :* Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique, p 06

## 3. Renforcer la sécurité au profit du commerce mondial

En 2011, l'Union postale universelle a mis l'accent sur le renforcement de la sécurité du traitement du courrier tout au long de la chaîne d'approvisionnement mondiale<sup>50</sup>. Compte tenu des milliards d'envois de lettres et de colis qui passent les frontières chaque année, des contrôles efficaces doivent être effectués pour garantir la sécurité de tous à chaque étape du processus d'acheminement ainsi que la sécurité du transport aérien.

L'importance de ces mesures s'est révélée d'autant plus évidente après que deux bombes, expédiées du Yémen vers les Etats-Unis, furent interceptées sur un réseau de coursiers privés à la fin de 2010<sup>51</sup>. Des contrôles rigoureux, mis en place immédiatement pour l'ensemble du courrier international à

<sup>50</sup> Rapport annuel de l'UPU 2011, « Mesures concrètes pour renforcer le secteur postal mondial

<sup>51</sup> Ibid.

destination des Etats-Unis, ont provoqué des encombrements et des retards au sein des postes du monde entier.

L'UPU a réagi immédiatement au nom de ces pays membres et de leurs opérateurs désignés en instaurant un dialogue avec l'administration américaine chargée de la sécurité du transport (TSA), qui avait mis en œuvre les mesures d'urgence. L'UPU a convoqué une réunion de toutes les organisations concernées, y compris la TSA<sup>52</sup>, l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Association du transport aérien international, l'Organisation de l'aviation civile internationale et autres. Objectif : mettre sur pied un groupe inter commissions sur la sûreté chargée d'élaborer un nouveau modèle de sécurité pour le transport du courrier-avion.

Créé en avril 2011, le groupe inter commissions sur la sûreté a analysé la manière dont le courrier entre dans le réseau, la façon dont il est transporté et les mesures de sécurité en vigueur. L'objectif consistait à détecter d'éventuelles lacunes et, à terme, à adopter un modèle de sécurité postale normalisé adapté aux spécificités du courrier international transporté à bord d'avions cargo et d'avions de ligne. L'adoption d'un tel modèle permettrait d'éviter les situations dans lesquelles des mesures de sécurité sont élaborées et imposées par certains pays ou certaines administrations, ainsi que les graves perturbations dans le transport du courrier international pouvant en résulter. Lors d'une réunion de l'OMD, en juin 2011, Janet Napolitano<sup>53</sup>, s'est exprimée en faveur des efforts déployés par l'UPU pour élaborer des normes internationales visant à sécuriser la chaîne d'approvisionnement mondial.

L'UPU recommande déjà des normes sur la sécurité postale, mais les pays-membres et leurs opérateurs ne sont pas tenus de les appliquer. L'UPU souhaite à présent ajouter de nouvelles normes pour la gestion et la résolution des problèmes recensés dans les centres de transit internationaux dans la convention postale universelle et mettre à jour ses règlements. Ces nouvelles normes de sécurité seront soumises au 25<sup>ème</sup> congrès postal universel pour adoption.

Les problèmes de sécurité ont mis en évidence le rôle de coordination qu'une organisation internationale telle que l'UPU peut jouer sur le plan mondial. Lorsque de nouvelles mesures ont un impact sur les parties intéressées à l'échelle mondiale, il est essentiel d'harmoniser les normes de

---

<sup>52</sup>La Transportation Security Administration (Administration de la Sécurité des Transports)

<sup>53</sup>Chef du Department of Homeland Security des Etats-Unis (département américain de la sécurité du territoire)

sécurité postale mondiale pour garantir l'acheminement du courrier international au moment où la sécurité aérienne est sans cesse renforcée.

#### 4. *L'interopérabilité*

Parmi les travaux des différents groupes et commissions du cep, il faut citer les quatre buts principaux, déclinés en 18 programmes, de la Stratégie Postale Mondiale de Doha (SPMD) : Améliorer l'interopérabilité des réseaux postaux internationaux, Apporter des connaissances techniques et une expertise concernant le secteur postal, Promouvoir les produits et services innovants, et Favoriser le développement durable du secteur postal<sup>54</sup>.

L'interopérabilité est la capacité que possède un produit ou un système, dont les interfaces sont intégralement connues, à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs et ce sans restriction d'accès ou de mise en œuvre.

L'interopérabilité est une notion importante pour les réseaux de télécommunication mondiaux comme le téléphone et l'Internet. Par conséquent, divers matériels sont mis en œuvre dans des réseaux hétérogènes aux côtés d'une panoplie encore plus vaste de matériels informatiques et de logiciels. Son importance économique se distingue, aujourd'hui, dans presque tous les domaines d'activité, dans l'industrie et dans les services, et même en agriculture ; des systèmes informatiques gèrent des données, pilotent des systèmes de contrôle, des systèmes de gestion, et sont interconnectés d'une entreprise à l'autre par des réseaux informatiques (internet, extranet, messageries électroniques, ...). On peut en quelque sorte affirmer que, du point de vue de l'ingénierie des systèmes, l'interopérabilité informatique pilote l'interopérabilité globale<sup>55</sup>.

#### 5. *Qualité / confiance*

La qualité de service est l'un des principaux moteurs de l'activité postale. Sans services postaux de grande qualité, le secteur postal stagnerait, et les postes ne seraient sans doute pas vues comme des acteurs sérieux dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Elles doivent

---

<sup>54</sup>Il est important de rappeler que ce Groupe composé des membres suivants : Algérie, Barbade, Bénin, Cameroun, Egypte, Inde, Italie, Pays-Bas, Tunisie et Turquie a pour principales missions de mettre en place un ensemble d'outils pour créer des partenariats entre le secteur public et privé et élaborer une méthodologie et un programme pour faciliter la coopération et le transfert de technologies dans le cadre de l'innovation postale et des services électroniques. Source UPU : <http://www.upu.int/fr/lupu/conseil-dexploitation-postale/a-propos-du-cep.html>

<sup>55</sup>[http://fr.wikipedia.org/wiki/Interop%C3%A9rabilit%C3%A9#Interop.C3.A9rabilit.C3.A9\\_routi.C3.A8re](http://fr.wikipedia.org/wiki/Interop%C3%A9rabilit%C3%A9#Interop.C3.A9rabilit.C3.A9_routi.C3.A8re). Consulté en Décembre 2015

impérativement atteindre et dépasser les niveaux de performance fixés pour conserver leurs clients et en trouver de nouveaux.

En 2011, trente-trois nouveaux pays ont rejoint le système de contrôle mondial (SCM) (dont le Japon, le Botswana, le Kenya et le Bangladesh comptent parmi les nouveaux adhérents), le système d'évaluation de la qualité de service de l'UPU, portant à 51 le nombre de pays participants depuis son lancement en 2009.

Le SCM exploite la technologie d'identification par radiofréquence (RFID) pour évaluer la qualité du service de la poste aux lettres sur le segment arrivant. Par exemple, la Malaisie a participé au SCM depuis son lancement : avant d'adhérer au système, elle a effectué toutes les opérations de suivi et de contrôle de la qualité du service international pour le courrier arrivant manuellement. Ce contrôle manuel ne permettait pas vraiment d'évaluer le service de bout-en-bout et n'était pas indépendant. L'intérêt de ce système, c'est la fiabilité de son diagnostic. Cela l'a beaucoup aidée pour savoir pourquoi et dans quels domaines elle n'était pas efficace, et comment faire pour remédier à ces défaillances.

L'UPU reste déterminée à aider les postes nationales à faire face à leurs problèmes de qualité au moyen d'activités de formation et de suivi et d'outils de diagnostic, grâce auxquels les opérateurs désignés peuvent identifier les sources de problèmes et prendre les mesures appropriées.

➤ *Financement amélioré*

Le financement d'activités visant à améliorer la qualité de la poste aux lettres est certainement un élément important. Ici le Fonds intervient pour l'amélioration de la qualité de service (FAQS)<sup>56</sup>.

- Son conseil fiduciaire étudie et approuve les propositions de projet des pays remplissant les conditions requises, en vue de renforcer le réseau postal national.
- 2011 a marqué le dixième anniversaire du FAQS.
- Depuis sa création, le Fonds a approuvé près de 600 projets, pour un montant total de plus de dizaines de millions de dollars : de ce montant, près de 370 projets ont été mis en œuvre. A la fin de 2011, le FAQS disposait encore d'au moins 50 millions de dollars pour le financement de projets futurs. (Rien qu'en 2010, ces efforts ont abouti au financement de 60 projets pour améliorer la qualité de la poste aux lettres. Depuis 2001, près de 100 millions de dollars ont été dépensés au titre des projets FAQS)<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Fonds pour l'Amélioration de la qualité de Service

<sup>57</sup>Union Postale Magazine UPU, « Le FAQS Dix ans à renforcer les maillons de la qualité », Mars 2011

- Quelques 30 milliards de dollar sont perdus par les postes à l'échelle mondiale à cause d'une mauvaise protection de leurs revenus.
- En 2011 à Ouagadougou, au Burkina Faso, une conférence était organisée conjointement par l'Union panafricaine des postes, l'Union africaine et l'UPU, ayant pour objectif de promouvoir le réseau mondial de paiements postaux électroniques. L'accent est mis sur la nécessité de connecter les citoyens africains vivants dans les petites villes et les campagnes.
- Fournir des transferts d'argent électroniques sûrs à un coût abordable aux travailleurs migrants est une priorité pour l'UPU. Aujourd'hui, 40% des transferts envoyés via le réseau électronique de l'UPU parviennent à des habitants des zones rurales. L'organisation met en place les infrastructures nécessaires pour étendre davantage les transferts d'argent dans de telles zones. Grâce à son réseau mondial, elle contribue au développement des corridors d'envois d'argent, non seulement sur l'axe Nord-Sud, mais aussi sur l'axe Sud-Sud, car 73% des migrants africains se déplacent aujourd'hui vers des pays voisins mieux lotis économiquement, selon les chiffres de la Banque mondiale. Cette institution estime que les transferts d'argent en Afrique se montent à 54 milliards de dollars par an.

➤ *Contrôles techniques*

Le système de contrôle mondial (GMS)<sup>58</sup> a connu des débuts prometteurs en 2009, donnant aux pays membres l'accès à la technologie d'identification par radio fréquence pour contrôler les niveaux de qualité du service de la poste aux lettres<sup>59</sup>.

Quelque 70% des postes ont utilisé ce système en 2010 et 2011 résultant d'une meilleure qualité de service. A la fin de 2011, 46 pays utilisaient le GMS (55 pays en 2012)<sup>60</sup>.

➤ *Plate-forme*

Le Centre de technologies postales (CTP) de l'UPU gère POST\*Net<sup>61</sup>, un réseau mondial qui permet aux postes d'échanger entre elles et avec des partenaires clés en matière de distribution, tels que les compagnies aériennes et les douanes, des messages EDI (échange de données informatisé) concernant le volume des envois partants et le niveau de la qualité de service. Le CTP gère également l'utilisation de l'application International Postal System (IPS), un logiciel perfectionné pour la gestion du courrier. A la fin de 2011, 160 pays utilisaient IPS pour la gestion de leurs activités de courrier. Ces deux

<sup>58</sup> GMS, Guide opérationnel sur l'évaluation de bout-en bout des délais de transmission des envois prioritaires/avion de la poste aux lettres dans le cadre du système de contrôle mondial Edition 2014,

<sup>59</sup> <http://www.upu.int/fr/activites/systeme-de-controle-mondial/evaluation-de-la-qualite-de-bout-en-bout.html>

<sup>60</sup> <http://actualites.upu.int/mediatheque/films-video/systeme-de-controle-mondial/>

<sup>61</sup> POST\*Net EDI messaging provides transfer of electronic information between Posts, airlines, carriers, customs

produits permettent la transmission de messages EDI via le réseau POST\*Net<sup>62</sup>. En 2011, le volume des messages EDI, y compris ceux échangés entre les postes et les compagnies aériennes, a atteint des niveaux élevés. Quelques 180 millions d'envois et 55 millions de récipients ont fait l'objet d'un suivi. De plus, en 2011, 2,6 millions de transferts de fonds par voie électronique ont été comptabilisés entre les 55 postes échangeant des messages EDI dans ce domaine.

## 6. Objectif social

### ➤ La responsabilité sociale

Les postes sont de grands employeurs et fournissent un service public de grande valeur qui répond aux besoins en communication des citoyens et des entreprises. Faisant parti du tissu social, les postes jouent un rôle important dans le développement durable du secteur et celui de la planète. L'UPU a continué de sensibiliser ses pays-membres et leurs opérateurs désignés dans ce sens.

- L'organisation a invité les postes à participer à son inventaire pour déterminer l'impact de leurs activités en 2010 sur l'environnement. Il ressort de ces analyses que les postes dans le monde ont produit au moins 56,6 millions de tonnes de dioxyde de carbone. Les résultats individuels sont envoyés à chaque pays, lequel s'en sert pour établir des objectifs de réduction de ses émissions. De nombreuses postes se sont déjà engagées à rendre leurs activités plus écologiques, en adoptant des méthodes et des mesures économes en énergie pour exploiter les bâtiments ou traiter et distribuer le courrier.
- L'UPU diffuse les pratiques exemplaires auprès de ses pays-membres et travaille étroitement avec des organisations internationales, tel que le Programme des Nations Unies pour l'environnement, pour soutenir les activités du secteur.
- Concernant la santé, l'UPU a continué d'encourager ses pays-membres à participer à la campagne de prévention du VIH lancée en 2009 en partenariat avec le Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), l'Organisation internationale du travail et UNI Global Union.
- En 2011, deux nouvelles initiatives ont complété la campagne mondiale : de nouvelles lignes directrices ont été communiquées aux postes afin qu'elles élaborent des politiques et des programmes de prévention sur le lieu de travail, et l'émission par une trentaine de postes de près de trois millions de timbres pour marquer les trente ans de lutte contre le sida et véhiculer le message de prévention.
- Face à l'augmentation des catastrophes naturelles ces dernières années, qui n'ont pas épargné les infrastructures postales – par exemple les inondations au Pakistan et le tremblement de terre

---

<sup>62</sup> [www.upu.fr](http://www.upu.fr)

en Haïti – l'UPU a créé, en 2011, le Fonds d'urgence et de solidarité. Le Fonds est actuellement financé par des contributions volontaires. Son but est d'aider rapidement les postes qui doivent continuer à fournir des services postaux de base aux populations touchées.

➤ ***Soutenir l'alphabétisation***

Des programmes bien établis de l'UPU, tels que le concours international de compositions épistolaires et la Journée mondiale de la poste, sont très appréciés par les pays-membres.

Le concours épistolaire de l'UPU date de plus de 40 ans et stimule les jeunes à s'exprimer sur des sujets d'actualité mondiale :

- En 2011, la Barbadienne Charlée Gittens, 15 ans, et la Chinoise Wang Sa, 13 ans, ont remporté ex aequo le 40<sup>ème</sup> concours international, auquel plus d'un million et demi d'enfants dans une soixantaine de pays-membres ont participé dont le thème est « Comment les postes dans le monde réduisent-elle leurs émissions de gaz à effet de serre? »

**7. Introduction en bourse de quelques opérateurs :**

L'année 2013 a été marquée par l'introduction en Bourse de plusieurs opérateurs postaux historiques en Europe<sup>63</sup> :

- ❖ En Belgique, le 21 juin, Bpost a introduit à la Bourse de Bruxelles une partie de son capital détenue par CVC Capital Partners (groupe de capital investissement). 28 % des actions de l'opérateur ont été mis en vente pour un produit total de 812 millions d'euros revenant au fonds CVC. L'Etat belge, n'ayant pas vendu d'actions, demeure l'actionnaire majoritaire avec 50 % du capital.
- ❖ Au Royaume-Uni, Royal Mail, a été coté à la Bourse de Londres le 15 octobre. Cette opération a fait suite au Postal Services Act de 2011 qui a levé l'impossibilité pour le Gouvernement britannique d'ouvrir le capital de l'opérateur aux fonds privés britanniques. Cette introduction en Bourse a permis à l'Etat de lever deux milliards de livres tout en conservant 30 % du capital de l'opérateur.
- ❖ Au Portugal, l'introduction du capital de Correios de Portugal à la Bourse de Lisbonne, le 4 décembre 2013, a permis à l'Etat portugais de lever 580 millions d'euros tout en conservant 30% du capital de l'opérateur. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un programme de cessions d'actifs publics par l'Etat portugais.

<sup>63</sup> [http://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/rapport-activite-2013-postal.pdf](http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-activite-2013-postal.pdf)

---

**Conclusion du chapitre II :**

Les services postaux acheminent le courrier et les petits paquets dans le monde entier ; ils sont assurés essentiellement par des entreprises publiques. Cependant, au cours des 20 dernières années, on a assisté à une privatisation croissante des opérateurs postaux, et les restrictions gouvernementales en matière de services postaux privés se sont assouplies. Les autorités postales sont également souvent impliquées dans les télécommunications, la logistique, les services financiers et d'autres domaines d'activité. L'objectif est d'élargir l'accès aux services postaux et de télécommunications à toutes les communautés, de renforcer l'efficacité de l'acheminement, et d'analyser les perspectives dans le secteur.

**Conclusion de la partie I :**

Le besoin du service postal pour unifier le territoire, a pu avoir une réalité dans le passé, mais n'en a plus guère avec les nouveaux moyens de communication.

Aujourd'hui, la question du rapprochement entre les postes et les télécommunications doit se poser, car l'avenir est de connecter les réseaux physiques des postes à ceux des télécoms dans une version modernisée des anciennes PTT.

Les TIC constituent un enjeu dont se sont emparées, depuis quelques années déjà, les organisations postales. Ces services de télécommunications (téléphone, radio, communications par micro-ondes, par fibre optique, par satellite et via Internet) jouent un rôle déterminant dans l'économie mondiale. En 2010, le chiffre d'affaires des services de télécommunications à l'échelon mondial était estimé à environ 1800 milliards de dollars<sup>64</sup>. On relève l'évolution technologique rapide, la déréglementation et la privatisation, ainsi que la prolifération de nouveaux services de grande valeur.

---

<sup>64</sup><https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/postal-and-telecommunications-services/lang--fr/index.htm>. Consulté le 17-08-2015 à 17H

# PARTIE II

« LE MARKETING POSTAL »

## **PARTIE II : LE MARKETING POSTAL**

### **Introduction de la partie II :**

Aborder le marketing postal dans une optique managériale, nous pousse à étudier cette organisation historique : comment elle opère dans une approche par les institutions, puis dans une approche par fonctions : la façon dont les différentes fonctions du marketing sont mises en œuvre.

En Amérique, on dit que les gouvernements démocratiques existent pour servir leurs citoyens, tandis que les entreprises existent pour faire des profits. Pourtant, ce sont les entreprises qui cherchent sans cesse de nouvelles façons de plaire au peuple américain. La plupart des gouvernements américains sont insensibles aux désirs des clients, tandis que d'autres entreprises s'efforcent de répondre à leurs besoins. C'est peut-être là l'acte d'accusation ultime du gouvernement bureaucratique.

## **CHAPITRE I: DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL A TRAVERS LES TRANSFERTS INTERNATIONAUX DES FONDS**

### **Introduction du chapitre I :**

La Poste met le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses clients. Grâce à la convergence de ses réseaux, présente pour tous, partout et tous les jours, la poste accompagne ses clients pour leur simplifier la vie.

Le secteur postal est en importance le deuxième facteur d'inclusion financière dans le monde, avec pratiquement 1,6 milliard de comptes ouverts dans des bureaux de poste. Un milliard de personnes dans plus de 50 pays sont actuellement bancarisées grâce à la poste : la migration est perçue comme un moteur du développement, et en raison de leur forte présence dans les régions rurales et défavorisées, les postes peuvent jouer un rôle de premier plan pour faire avancer l'inclusion financière.

### **Section 1 : Transfert de fonds de migrants pour le développement**

Les envois de fonds vers les familles de travailleurs migrants sont un élément essentiel de l'économie particulièrement ceux des pays en développement. Par exemple, c'est une question de survie pour les habitants du Liberia, des Comores, de Gambie. En Afrique, les trois grands bénéficiaires sont le Nigeria, l'Égypte et le Maroc. La part de ces transferts pour l'Afrique s'élève à 60

milliards de dollars par le biais de réseaux bancaires comme Western Union et Moneygram<sup>1</sup>. On peut y ajouter une vingtaine de milliards par des canaux non répertoriés, transferts en numéraire par exemple.

La Banque mondiale estime à 429 milliards de dollars les envois de fonds officiellement enregistrés vers les pays en développement par les migrants en 2016. Si le montant est en recul de 2,4% par rapport à l'année précédente, cela ne signifie pas que la pratique diminue.

En fait, le contexte économique mondial a fait du tort aux migrants. Ainsi, la récession économique en Europe a rejailli sur les migrants africains. De même, la baisse du prix du pétrole qui impacte les pays du Golfe a eu un effet pour les migrants du Sud-Est asiatique. Les migrants sont également touchés par le chômage. Ils réduisent ou coupent leurs transferts d'argent, ce qui n'est pas sans conséquences.

### ***1. Les transferts d'argent comme moteur du développement économique et social***

Les transferts de fonds peuvent jouer un rôle important dans le développement économique et social d'une communauté, voire d'un pays. L'afflux de fonds peut avoir un effet multiplicateur dans l'économie, en ayant un effet bénéfique non seulement pour les destinataires, mais également pour la société dans son ensemble. Lors d'un colloque international à Doha sur l'inclusion financière, on a traité de la pertinence des transferts de fonds pour le développement ainsi que des canaux qui peuvent permettre à ces flux de capitaux d'avoir des répercussions sur les économies en développement.

- Il y a environ 230 millions de migrants internationaux dans le monde d'après l'OIT, dont plus de la moitié ont une activité économique dans leur pays de destination ;
- Les flux migratoires sont étroitement liés à la recherche de meilleures possibilités d'emploi et, par conséquent, ces déplacements ont des effets importants et positifs sur les transferts de fonds ;
- Le mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA, avait projeté jusqu'à la fin de 2013, qu'environ 430 milliards d'USD seraient rapatriés par les migrants, dont 150 milliards d'USD à destination de régions rurales dans les pays en développement<sup>2</sup> ;

Les transferts de fonds peuvent jouer un rôle important aussi bien à l'échelle macroéconomique qu'à l'échelle microéconomique. Il faut mettre la lumière sur l'importance des transferts de fonds pour de nombreux pays :

---

<sup>1</sup> <http://geopolis.francetvinfo.fr/60-milliards-de-dollars-l-argent-des-migrants-bouee-de-l-economie-africaine-177037>

<sup>2</sup> Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique

- Dans certains pays, comme la Moldavie et Haïti, les transferts de fonds ont représenté en 2012 pratiquement 25% du produit intérieur brut. En outre, à l'échelle microéconomique, les flux d'argent sont tellement dynamiques dans certaines régions qu'ils peuvent représenter entre 50 et 80% du revenu des ménages.
- L'influence des transferts d'argent pour réduire la pauvreté : une augmentation de 10% des sommes dans un pays donné peut générer une baisse de 3,5% de la pauvreté.

Les transferts d'argent ne sont pas utilisés exclusivement pour accroître la consommation dans les ménages bénéficiaires. Ils peuvent en revanche avoir des répercussions profondes sur le développement social et économique :

- Une analyse des différentes façons dont les transferts d'argent et les migrations peuvent avoir un effet positif sur le développement ;
- L'intérêt de la sensibilisation aux questions financières comme moyen d'optimiser l'utilisation des transferts d'argent au service du développement ;
- La nécessité de marchés du travail efficaces pouvant offrir des possibilités d'emploi aux personnes revenant dans leur pays.

#### *a. Le développement du secteur postal*

Depuis 2000, la migration a gagné en pertinence ; elle est perçue comme un moteur au service du développement et, comme le montre l'ampleur des transferts de fonds, la migration accompagne les grandes problématiques discutées dans le cadre d'un partenariat global dans les domaines du commerce, des transferts de technologies, de l'efficacité de l'aide ainsi que dans la réduction de la dette.

Des projets importants portant sur les transferts de fonds au service du développement sont déjà en œuvre aux quatre coins du monde et les opérateurs y jouent un rôle considérable. PlaNet Finance mène actuellement un projet en partenariat avec l'UPU, Le Groupe la Poste (France), et quatre opérateurs postaux – la Poste du Mali, la Poste de Côte d'Ivoire, Campost (Cameroun) et Sonapost (Burkina Faso) financé par EuropeAid. Ce projet vise à :

- améliorer la qualité des services de transferts de fonds et à réduire leur coût ;
- mettre sur pied de nouvelles technologies adaptées aux régions rurales où la connectivité et l'accès à l'électricité posent problème ;
- informer les expéditeurs de fonds et les bénéficiaires, en particulier dans les régions rurales, sur les façons d'utiliser au mieux l'argent dans leur propre intérêt (sensibilisation aux questions financières) ;

- ➡ encourager la mise à disposition de services financiers supplémentaires pour les bénéficiaires, par exemple l'épargne et l'assurance.

En ce sens, les transferts de fonds peuvent constituer un instrument puissant pour dynamiser le développement économique et social, et le secteur postal à un rôle à jouer en la matière. En outre, la communauté internationale reconnaît le fait que plusieurs problèmes mondiaux sont intrinsèquement liés à la migration. Celle-ci a toujours été présente dans les débats à portée internationale ; néanmoins, c'est récemment que la migration a reçue l'attention qu'elle mérite réellement avec son inscription dans l'agenda post-2015 de l'UPU :

La France est le cinquième pays envoyeur au monde avec 8 milliards d'euros pour 10 millions de transactions par an en moyenne.

**Figure 14** : Nature des flux et chaîne de valeur :



## 2. Marketing et vente de produits de transferts de fond

Appliquer le marketing dans les transferts d'argent est particulièrement difficile car il faut prendre en compte les caractéristiques du client qui « envoie » et celles de celui qui « reçoit » l'argent.

Une des stratégies qui est prometteuse pour les Prestataires de Services Financiers est le marketing qui cible les segments de clientèle spécifiques (par exemple, les communautés ethniques pour les envois de fonds des travailleurs salariés, des paiements mensuels réguliers, les parents ayant des enfants pour les frais de scolarité, etc.)

## 3. Création et financement des ordres de transfert

### a. Sélection du mécanisme de transfert

On choisit le meilleur mécanisme de transfert, selon les préférences du client et les options disponibles de l'institution et de son contrat avec le client. En général, les critères suivants influent sur le choix du mécanisme de transfert :

- S'agit-il d'un transfert en espèces, d'un virement de compte à compte, ou d'un mélange des deux ?

- Est-ce une opération unique ou récurrente (mensuelle, trimestrielle) ?
- Est-ce urgent (nécessitant le même jour la disponibilité des fonds au bénéficiaire) ?
- Est-ce un transfert à valeur élevée ou faible ?
- S'agit-il d'un transfert local ou à longue distance ?
- S'agit-il d'un transfert national ou international ?
- Le canal de transfert est-il accessible à l'expéditeur comme au destinataire ?
- Combien cela va-t-il coûter aux deux parties ?
- Quels sont les risques ?

#### *b. Financement du transfert d'argent*

Toute opération de transfert d'argent doit être financée avant son exécution. Les clients paient généralement en espèces, par chèque, par carte ou par virement depuis un compte à leur nom. En plus de la valeur du transfert, ils paient pour le coût de réalisation du transfert (l'expéditeur paie généralement le coût total du transfert), mais quelques fois cela peut engendrer d'autres frais où le client destinataire va payer<sup>3</sup>.

Les facteurs de coûts pour les clients comprennent les coûts directs et les coûts indirects.

*Les coûts directs* contiennent : les redevances minimales ou fixes, les frais des structures d'envoi et de réception, les droits d'autorisation, les commissions et frais de change.

Les coûts indirects comprennent : les frais de transport vers les points d'envoi et de retrait, le coût d'un appel téléphonique pour informer le destinataire de l'opération, le coût des taux de change défavorables généralement appliqués par les banques et les Sociétés de Transfert Automatique (STA), la nécessité de maintenir un solde minimum sur un compte.

#### *1.1. Les principaux acteurs du marché*

Le marché des transferts de personne à personne est dominé par de grandes sociétés spécialisées dans le transfert d'argent (STA), comme Western Union, MoneyGram et Vigo.

Le reste du marché de transfert officiel d'argent est réparti entre les banques commerciales, les bureaux de poste, les bureaux de change, les coopératives d'épargne et de crédit et les sociétés de

---

<sup>3</sup>Le « transfert d'argent » est sujet de manque de transparence en matière de prix selon les canaux de transfert, rendant le choix optionnel difficile pour le processus décisionnel.

transfert positionnées sur des niches, ainsi que différentes catégories d'acteurs dominant les marchés spécifiques.

*Exemple* : environ 70% des immigrants originaires d'Amérique latine résidant aux États-Unis ont recours aux services des STA pour transférer de l'argent vers leur pays d'origine, cependant, les banques traitent une part relativement plus importante des transferts officiels d'argent en direction de la Turquie, de l'Inde et des Philippines. En revanche, 90% des envois de fonds en provenance de la Russie vers l'Ukraine et des Émirats Arabes Unis vers l'Inde sont effectués en numéraire.

Le total des revenus engrangés par le secteur en 2003 est estimé à 18 milliards de dollars, pour environ 320 millions d'opérations traitées.

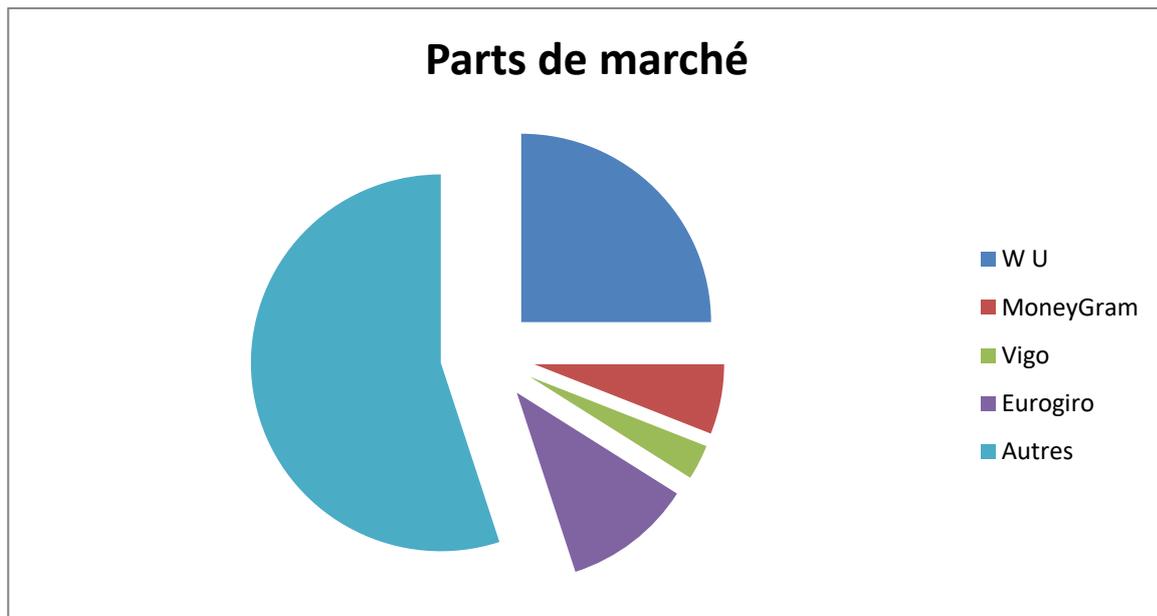
Western Union, la plus grande société de transfert d'argent sur le marché déclare avoir traité environ 81 millions de transferts en 2003, ce qui représente globalement 25% du marché total<sup>4</sup>. Les parts de marché des autres principales sociétés de transferts internationaux.

**Tableau n°07** : parts de marché du marché des transferts

Parts de marché	
Western Union (spécialisée dans les transferts internationaux)	25 %
MoneyGram	06 %
Vigo (rachetée par First Data – Transfert électronique)	03 %
Eurogiro	11 %
Autres	55 %

*Source* : UPU 2016

<sup>4</sup>Selon BEZARD Bruno ([haut fonctionnaire](#) du [ministère de l'Économie et des Finances](#) et [administrateur de société français](#)).

**Figure n°15 : Part de marché**

### 1.2. Les dynamiques à l'œuvre

Les partenariats se multiplient en France (5<sup>e</sup> pays envoyeur au monde), d'où les acteurs historiques du secteur étendent leur réseau de distribution et les innovations pour faciliter la vie des migrants, de plus que les nouveaux entrants sur le marché sont autorisés à opérer sans licence bancaire<sup>5</sup>.

Les principaux acteurs, qui sont : Western Union et Moneygram, se trouvent alors concurrencés en France par de plus petits entrants désireux de tirer profit du marché. C'est ainsi que, Flouss.com, acteur de niche offrant ses services sur internet et via des cartes prépayées atteignait les 5% de parts de marché en 2012.

De ce fait, les deux leaders ont multiplié leurs partenariats avec des commerces de proximité pour étendre leur réseau et mieux servir les migrants, qui représentent 75 % de leur clientèle :

- Moneygram a annoncé que le nombre de ses points de vente avait été multiplié par dix en un an pour en compter 1.000 en 2012. En signant des accords avec quatre nouveaux agents dans l'Hexagone (Ingenico, Logicartes, Panini et Suncard Group), le groupe américain a

<sup>5</sup>Pour les services de paiement, depuis 2009, une directive est entrée en vigueur règlementant le marché français de transfert d'argent d'où il n'est plus nécessaire de disposer d'une licence bancaire pour mener cette activité, et donc de s'associer à une banque ou à une poste

accédé à 400 points de vente supplémentaires, essentiellement des bureaux de tabac et des magasins ethniques.

- Western Union a aussi signé un peu plus d'un millier de partenariats avec des commerces de proximité, mais le leader mondial, dont l'essentiel des transferts d'argent issus de la France passe par les 6.000 bureaux de poste agréés de son partenaire historique, a aussi renforcé son partenariat avec l'entreprise publique. Outre une carte bancaire « co-brandée » à leur disposition pour faciliter leurs transferts, les clients de La Banque Postale pourront à la fin de l'année opérer des envois d'argent directement du site internet de l'établissement bancaire vers l'étranger.

#### **4. La réduction du coût des transferts d'argent comme objectif de développement**

Au cours du Sommet de l'Aquila en 2009, les chefs d'Etat et de gouvernement du G8 se sont fixé l'objectif de diviser les coûts de transferts de moitié et de réduire de 5 points le coût des services de transferts de fonds en cinq ans (5X5) jusqu'à 2013, dans le but de permettre aux migrants et à leurs familles d'économiser au moins 16 milliards d'USD par an<sup>6</sup>. Depuis, des mesures ont été prises, et certains pays ont présenté des résultats impressionnants au regard du résultat visé. Pourtant, il reste de nombreux défis à relever pour atteindre l'objectif.

La réduction du coût des services de transfert de fonds est un objectif envisageable et souhaitable, et les opérateurs postaux peuvent prendre une part active à ce processus. Un responsable du Groupe de développement des systèmes de paiement de la Banque mondiale a expliqué que l'engagement pris, consistait à réduire les coûts moyens globaux des transferts de fonds de 10% en 2009 à 5% en 2014. La quête de l'objectif « 5X5 » a déjà eu des répercussions très positives, à savoir :

- 65% des 200 couloirs évalués par la Banque mondiale présentent un coût inférieur à 10% et 44 d'entre eux se trouvent déjà en dessous de l'objectif de 5%.

Il n'en reste pas moins qu'il reste beaucoup à faire pour atteindre cet objectif et que la transparence et l'innovation sont des éléments clés en la matière :

- Les opérateurs postaux ont un rôle important à jouer car, « les services postaux restent les services les moins chers à disposition » et ceux-ci ont déjà atteint et dépassé l'objectif de 5% ;
- L'importance pour les opérateurs postaux de proposer des services financiers plus nombreux et d'accroître leurs volumes de transferts de fonds.

---

<sup>6</sup>Un responsable du Groupe de développement des systèmes de paiement de la Banque mondiale

*a. Le cas italien :*

L'Italie a joué un rôle très influent dans la genèse de l'objectif « 5X5 ». Les raisons pour lesquelles cet objectif avait une telle importance pour ce pays<sup>7</sup>, c'est qu'historiquement les transferts de fonds avaient été fondamentaux pour l'économie italienne, car c'est l'argent rapatrié par les migrants italiens qui avait permis la reconstruction du pays après la Seconde Guerre mondiale. Par conséquent, l'Italie connaît la valeur des transferts de fonds au service du développement et a décidé de faire le premier pas et de promouvoir cet objectif.

Pour atteindre l'objectif « 5X5 », tout le monde doit y mettre du sien. Le rôle crucial joué par la poste est que : c'est la façon la plus économique d'envoyer de l'argent et le système postal va plus loin que ça. Il y a lieu de soulever des questions importantes dont la nécessité d'améliorer les volumes et les coûts des transferts de fonds. Le Gouvernement français a créé une plate-forme en ligne fournissant des données sur les transferts de fonds, améliorant la transparence dans le secteur, faisant la promotion de la concurrence et encourageant par conséquent les réductions de prix ; cette mesure s'est révélée très utile.

Les postes sont incontournables pour réduire les coûts des transferts de fonds, en particulier en raison de leur réseau étendu et bien distribué. En partant du principe que les flux des transferts entre les zones urbaines et rurales sont intenses, les postes peuvent aider à réduire le coût du «dernier kilomètre». En outre, l'UPU devrait continuer à promouvoir et à diffuser les nouvelles technologies ainsi qu'à faciliter le processus d'inclusion financière des populations exclues du système bancaire par l'intermédiaire de la poste.

*b. Importance de la concurrence et l'efficacité des opérateurs :*

Lors du sommet de la stratégie postale à Doha, un point sur la concurrence a été évoqué d'où on a suggéré de l'UPU qu'elle pourrait insister auprès des pays sur l'importance de la concurrence, en particulier lorsque les opérateurs postaux développent des partenariats car elle peut être considérée comme une clé pour augmenter les volumes et réduire les coûts des transferts de fonds.

Quant aux opérateurs postaux qui font partie des systèmes de paiement, et qui travaillent, par conséquent avec des banques centrales, ils doivent faire l'objet d'une attention particulière ; on insiste même sur le fait que l'efficacité doit exister de part et d'autre : dans les pays d'expédition et de

---

<sup>7</sup>Direction générale des questions mondiales du Ministère italien des affaires étrangères

réception. Ce qui soutient un engagement à l'action mondiale pour la réduction du coût des transferts de fonds. La BRI reconnaît la pertinence des organisations avec des réseaux étendus, en particulier dans les pays de réception, et encourage les opérateurs postaux à jouer un rôle plus important dans la fourniture de services de transfert de fonds. Certaines initiatives menées par le secteur postal, avec le soutien de l'UPU, ont donné des résultats intéressants car il était en effet possible de réduire le coût des transferts de fonds, comme l'ont montré les opérateurs postaux en Afrique de l'Ouest, en Asie centrale, dans la région Asie/Pacifique et en Amérique latine.

*c. Transfert électronique des mandats de poste en international :*

Grâce à son système de transfert électronique des mandats de poste internationaux, connu sous le nom de « International Financial System (IFS) », l'UPU contribue dans l'aide de 65 pays afin de réduire le coût des transferts de fonds d'un pays à l'autre. Dans tous les pays où l'IFS a été mis en œuvre, il a permis non seulement aux opérateurs postaux de devenir l'un des fournisseurs de services de transferts de fonds les moins chers, mais il a également créé une concurrence supplémentaire, ce qui a par conséquent encouragé d'autres fournisseurs à réduire leurs propres prix.

Nous apercevons de bons résultats et constatons qu'en moyenne, dans le monde entier, le coût des transferts de fonds est en baisse. Il n'en reste pas moins qu'il reste beaucoup à faire pour atteindre l'objectif. Les opérateurs postaux sont le fournisseur le moins cher et, souvent, ils poussent les autres fournisseurs à réduire leurs prix. L'organisme postal mondial a également un rôle important à jouer dans la diffusion des bonnes pratiques et dans la facilitation de l'accès aux nouvelles technologies. Ces activités sont essentielles pour profiter de la capacité des postes à réduire le coût des transferts de fonds.

## **Section 2 : Vers l'inclusion financière**

Le fait que le service postal permette de démocratiser l'accès aux services financiers pour les populations à faibles revenus et les habitants des zones rurales, ceci représente un intérêt majeur pour les organismes internationaux de financement.

L'inclusion financière consiste à fournir des services financiers de base (épargne, paiements, transferts d'argent) aux personnes qui en sont dépourvues.

### **1. Inclusion financière par les postes – Enjeux et opportunités**

La poste peut être une solution naturelle aux principaux obstacles à l'inclusion financière, à savoir l'accessibilité, le coût et l'admissibilité. Selon une équipe de recherche chargée de la finance et du secteur privé à la Banque mondiale ; les bureaux de poste peuvent être plus adaptés pour mettre des comptes à disposition de segments de population qui ont souvent plus de chances d'être exclus du système financier, par exemple les pauvres, les personnes moins instruites, les exclus du marché du travail et les populations des régions rurales. Cette étude était axée sur le rôle des réseaux postaux dans l'inclusion financière, en abordant les défis auxquels sont confrontés les opérateurs postaux actuellement ainsi que les perspectives qui s'ouvrent à eux. Ces réseaux postaux contribuent déjà de manière significative à l'inclusion financière.

Il existe des exemples remarquables de lieux où la poste a mis à profit sa présence dans les régions rurales pour fournir des services financiers aux populations exclues du système bancaire. Et pourtant, l'attention portée au rôle des réseaux postaux dans l'inclusion financière reste insuffisante. Le réseau postal peut être vu comme une « passerelle » par l'intermédiaire de laquelle les personnes exclues du secteur financier formel peuvent trouver un moyen de participer au système financier. Etant donné que les revenus du secteur d'activité de base qu'est la transmission du courrier ont baissé de presque 20% au cours des dix dernières années<sup>8</sup>, alors que les revenus des services financiers ont augmenté de 28% sur la même période.

Dans cette optique, les opérateurs postaux peuvent saisir l'occasion de développer leur offre de services financiers ; une chance pour l'UPU de développer leur portefeuille de détenteurs de comptes en proposant des services financiers diversifiés. On peut affirmer que les réseaux postaux peuvent jouer un rôle de premier plan dans l'inclusion financière.

### **2. Les services financiers sur mobile comme modèle économique pour les postes**

On peut se tourner vers un autre modèle économique pour les postes, un moyen de plus en plus présent dans la vie de tous les jours, pour assurer l'inclusion financière : *les services financiers sur mobile*. Les services d'argent mobile constituent un outil puissant afin d'y intégrer les personnes défavorisées et non bancarisées dans le secteur financier officiel. Ces technologies mobiles<sup>9</sup> sont aujourd'hui un élément incontournable dans la stratégie d'inclusion financière postale aux niveaux national et international.

---

<sup>8</sup> Selon le même rapport de Doha – 2013

<sup>9</sup><http://www.upu.int/fr/activites/inclusion-financiere/colloque-2014-sur-linclusion-financiere.html>

5 novembre 2014, salle Heinrich VON STEPHAN, siège de l'UPU, Berne, SUISSE.

Indépendamment du niveau de développement des pays et d'inclusion financière de la population, le mobile joue un rôle croissant dans la modernisation des services financiers postaux. Cette technologie permet aux postes d'explorer de nouveaux segments de marché ou d'étoffer leur gamme de produits. Surtout, elle permet de fournir ces services au plus près des consommateurs où qu'ils soient et à moindre coût, y compris dans les zones rurales.

La multiplication des modèles d'affaires innovants et d'applications prometteuses peuvent être autant d'opportunités que source d'interrogations pour les postes. A la lumière de ce constat, les débats du forum sur l'inclusion financière 2014 se sont focalisés sur le rôle des technologies mobiles comme catalyseur de l'inclusion financière et chercheront à fournir des réponses concrètes aux questions des pays-membres.

De nombreuses postes ont engagé, ou ont récemment subi, un processus de transformation de grande envergure, par lequel elles passent du statut d'administrations axées sur les activités de courrier à celui d'entreprises commerciales modernes et diversifiées ayant pour mission sociale de desservir l'ensemble de la population. L'inclusion financière postale ne signifie pas forcément que la poste offre ses propres services financiers aux personnes n'ayant pas accès aux services bancaires, mais plutôt que ces personnes peuvent avoir accès à ces services au bureau de poste dans le cadre d'un partenariat avec une institution financière<sup>10</sup>.

➤ *Les technologies mobiles comme catalyseur de l'inclusion financière par les postes :*

Ils consistent en un défi et une opportunité pour les postes. En effet, les bureaux de poste peuvent jouer un grand nombre de rôles différents dans la chaîne de valeur pour les services financiers sur mobile.

- *Définition :*

L'argent mobile est un service qui permet aux personnes non bancarisées d'effectuer ou de recevoir des transferts ou des paiements au moyen d'un téléphone portable. L'équipe MMU (Mobile Money for the unbanked Programme / argent mobile pour les personnes non bancarisées) suit les services d'argent mobile qui répondent aux critères suivants :

---

<sup>10</sup><http://www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/summaryGlobalPanoramaPostalFinancialInclusionFr.pdf>

- Le service doit offrir au moins un des produits suivants : transferts nationaux ou internationaux, paiements mobiles, y compris les paiements de facture, paiements groupés ou paiements marchands.
- Le service doit largement s'appuyer sur un réseau de points de service hors agences bancaires ou DAB, qui rendent le service accessible aux personnes non bancarisées ou sous bancarisées. Les clients doivent pouvoir utiliser le service sans disposer au préalable d'un compte bancaire. Les services bancaires mobiles qui utilisent le téléphone portable comme un simple canal d'accès supplémentaire à des produits bancaires traditionnels, et les services de paiement liés à un compte bancaire existant ou à une carte de crédit, comme Apple Pay ou Google Wallet, ne sont pas inclus.
- Le service doit offrir une interface permettant aux clients ou aux agents d'effectuer des transactions à partir de téléphones portables basiques.

La mise à disposition d'argent mobile requiert un ensemble d'activités coordonné incluant l'engagement réglementaire, le développement de produits et d'activités, la mise au point de technologies, la gestion de réseaux et le marketing. Selon un responsable<sup>11</sup>, les partenariats avec d'autres fournisseurs de services peuvent aider les postes à améliorer l'efficacité de leurs produits et services sur téléphones mobiles ; celui-ci a mis au défi les opérateurs postaux d'examiner les activités qui leur conviennent le mieux, car toutes les activités de la chaîne de valeur ne doivent pas nécessairement être mises en œuvre par la poste.

Le professeur Jean-Louis Arcand<sup>12</sup>, explique dans une étude portant sur les modèles économiques de transferts de fonds et de services financiers par téléphonie mobile pour la poste (Remittances and Mobile Financial Services : Business Models for the Post), lors d'un colloque en 2013, que les opérateurs postaux utilisent habituellement deux types de modèles pour proposer des services financiers par téléphonie mobile :

- Dans le premier modèle, les postes font office d'agents pour des opérations d'argent mobile avec la prestation de services d'encaissements/de retraits d'argent dans le réseau postal ;
- Dans le deuxième modèle, les postes fournissent leurs propres services financiers sur mobile à l'aide d'un ensemble de partenariats avec des prestataires de services technologiques et financiers, en particulier pour les transferts nationaux.

---

<sup>11</sup>Chef du programme des services financiers mobiles pour les plus pauvres du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

<sup>12</sup>Directeur du Centre pour la finance et le développement de l'IHEID de Genève

Le professeur Arcand fait remarquer quel accent a été largement mis sur les services financiers par téléphonie mobile pour les particuliers, mais pas suffisamment pour les petites et moyennes entreprises. Il existe par conséquent la possibilité pour les postes de créer des services mobiles orientés vers les entrepreneurs et les entreprises également exclus du système financier officiel. En outre, il serait nécessaire de collecter des données sur le secteur postal, pour permettre une évaluation fiable des services financiers par téléphonie mobile proposés par la poste. Pour que les postes aient un effet réel sur l'inclusion financière, l'UPU doit :

- Coordonner la collecte systématique de données ;
- Mesurer les répercussions des services financiers sur téléphone mobile ;
- Partager les pratiques exemplaires avec les opérateurs postaux du monde entier.

Depuis le milieu des années 2000, les opérateurs mobiles ont développé de nouveaux services de Mobile Money, d'abord en Asie et en Afrique, puis en Amérique Latine et au Moyen- Orient. Les premiers lancements ont eu lieu dans les pays faiblement bancarisés avec le transfert d'argent entre abonnés. Depuis de nouveaux usages se sont développés comme le paiement de factures ou le microcrédit. Aujourd'hui près de 40 millions d'africains utilisent activement des services de Mobile Money<sup>13</sup>.

### 3. Transferts internationaux et leur efficacité sur l'économie des pays :

- Selon l'OIT, Environ 230 millions de migrants internationaux dans le monde<sup>14</sup>, dont plus de la moitié ont une activité économique dans leur pays de destination ;
- Les flux migratoires sont étroitement liés à la recherche de meilleures possibilités d'emploi et, par conséquent, ces déplacements ont des effets importants et positifs sur les transferts de fonds ;
- Le mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA, avait projeté jusqu'à la fin de 2013, qu'environ 430 milliards d'USD seraient rapatriés par les migrants, dont 150 milliards d'USD à destination de régions rurales dans les pays en développement<sup>15</sup> ;

---

<sup>13</sup>Charles Barbarin / Mathieu Berthelot. *News marchés*. Le 11 fév 2015  
<http://www.sofrecom.com/blog/publications/le-nouveau-souffle-des-services-financiers-mobile>.

<sup>14</sup>Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique

<sup>15</sup>Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique

Les transferts de fonds peuvent jouer un rôle important aussi bien à l'échelle macroéconomique qu'à l'échelle microéconomique. Il faut mettre la lumière sur l'importance des transferts de fonds pour de nombreux pays :

- Dans certains pays, comme la Moldova et Haïti, les transferts de fonds ont représenté en 2012 pratiquement 25% du produit intérieur brut. En outre, à l'échelle microéconomique, les flux d'argent sont tellement dynamiques dans certaines régions qu'ils peuvent représenter entre 50 et 80% du revenu des ménages.
- L'influence des transferts d'argent pour réduire la pauvreté : une augmentation de 10% des sommes dans un pays donné peut générer une baisse de 3,5% de la pauvreté.

Les transferts d'argent ne sont pas utilisés exclusivement pour accroître la consommation dans les ménages bénéficiaires. Ils peuvent en revanche avoir des répercussions profondes sur le développement social et économique :

- Une analyse des différentes façons dont les transferts d'argent et les migrations peuvent avoir un effet positif sur le développement ;
- L'intérêt de la sensibilisation aux questions financières comme moyen d'optimiser l'utilisation des transferts d'argent au service du développement ;
- La nécessité de marchés du travail efficaces pouvant offrir des possibilités d'emploi aux personnes revenant dans leur pays.

#### **4. Le développement économique et social du secteur postal :**

Depuis l'an 2000, la migration a gagné en pertinence :

- Perçue comme un moteur au service du développement et, comme le montre l'ampleur des transferts de fonds, la migration accompagne les grandes problématiques discutées dans le cadre d'un partenariat global dans les domaines du commerce, des transferts de technologies, de l'efficacité de l'aide ainsi que de la réduction de la dette.
- Des projets importants portant sur les transferts de fonds au service du développement sont déjà en œuvre aux quatre coins du monde et les opérateurs y jouent un rôle considérable<sup>16</sup>.

Une organisation internationale<sup>17</sup> mène actuellement un projet en partenariat avec l'UPU, Le Groupe la Poste (France), et quatre opérateurs postaux – la Poste du Mali, la Poste de Côte d'Ivoire, Campost (Cameroun) et Sonapost (BurkinaFaso) – avec un financement d'EuropeAid. Le projet vise à :

---

<sup>16</sup>PlaNet Finance devenue Positive Planet

- 
- améliorer la qualité des services de transferts de fonds et à réduire leur coût ;
  - mettre sur pied de nouvelles technologies adaptées aux régions rurales où la connectivité et l'accès à l'électricité posent problème ;
  - informer les expéditeurs de fonds et les bénéficiaires, en particulier dans les régions rurales, sur les façons d'utiliser au mieux l'argent dans leur propre intérêt (sensibilisation aux questions financières) ;
  - encourager la mise à disposition de services financiers supplémentaires pour les bénéficiaires, par exemple l'épargne et l'assurance.

En ce sens, les transferts de fonds peuvent constituer un instrument puissant pour dynamiser le développement économique et social, et le secteur postal à un rôle à jouer en la matière. En outre, la communauté internationale reconnaît le fait que plusieurs problèmes mondiaux sont intrinsèquement liés à la migration. Celle-ci a toujours été présente dans les débats à portée internationale ; récemment, avec son inscription dans l'agenda post-2015, la migration reçoit l'attention qu'elle mérite réellement :

---

<sup>17</sup>Positive Planet (2015), anciennement PlaNet Finance (1998), est une OSI (Organisation de Solidarité Internationale) qui a pour mission principale de développer l'inclusion économique, sociale et environnementale partout dans le monde, de façon durable et équitable.

**Tableau n°08 :** *Migration et transferts d'argent – Quelles sont les contributions potentielles au développement ?*

<b>Emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements productifs</li> <li>- Réinvestissement des économies (microcrédit, rénovation du logement)</li> <li>- La consommation de biens locaux a des répercussions sur le produit intérieur brut et crée de nouveaux emplois</li> <li>- Réintégration professionnelle : (activité indépendante, entrepreneuriat, coopératives)</li> </ul>
<b>Education et santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les familles des migrants dépensent en moyenne davantage pour l'éducation et la santé</li> <li>- Conséquences sur le taux de mortalité infantile, les conditions d'hygiène et la scolarisation</li> </ul>
<b>Capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferts de connaissances</li> <li>- Transferts de technologie</li> </ul>
<b>Aspect social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dons et contributions au développement local (culture, santé, éducation)</li> </ul>
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les anciens migrants s'impliquent dans la vie politique</li> </ul>

**Source :** *Colloque international sur l'inclusion financière au service du développement - 2013*

Pendant des décennies, le secteur postal n'a pas été considéré comme un secteur suffisamment stratégique pour être intégré dans les plans de développement national. Dans leurs plans, les gouvernements ont préféré privilégier des secteurs qui leur semblaient permettre une croissance rapide du produit intérieur brut (PIB) tout en créant de l'emploi. Ainsi, ce sont avant tout les secteurs générant des exportations (agriculture, pêche, matières premières) et le secteur des infrastructures (énergie, transports, activités portuaires, télécommunications, etc.) qui ont bénéficié de ces plans de développement. Traditionnellement, on n'envisageait pas que le secteur postal, bien qu'il soit un élément clé dans l'infrastructure d'un pays, puisse attirer des capitaux étrangers. Aussi est-il resté en marge des priorités gouvernementales.

Il est donc nécessaire de changer l'image que les pouvoirs publics ont du secteur postal et des opérateurs de service postal universel afin d'inciter les gouvernements à intégrer le secteur postal, véritable colonne vertébrale en termes d'infrastructure, dans les plans de développement national. De

cette manière, il sera plus facile d'obtenir des financements internationaux sous la forme d'investissements dans les infrastructures.

En outre, il est important que le secteur postal soit perçu comme un point stratégique d'investissement pour réduire la fracture numérique et soutenir l'inclusion financière, enjeux majeurs de la croissance économique et de l'amélioration des conditions de vie. Or le secteur postal répond en partie à ses objectifs et, par conséquent, il convient de l'intégrer aux plans de développement national. Si on considère l'accès aux services financiers des populations exclus (Helms 2006) ne se fait que dans la mesure où ces services financiers soient intégrés à chacun des trois niveaux du système :

- Au niveau des Clients : les clients pauvres et à faible revenu occupent le centre du système financier. Leurs besoins en services financiers sont à l'origine des actions des intervenants à tous les autres niveaux.
- Au niveau Micro : La base des systèmes financiers se caractérise par les prestations de services financiers qui fournissent directement leurs services aux clients pauvres et à faible revenu.
- Au niveau Méso : cette étape intermédiaire comprend l'infrastructure financière de base ainsi que la gamme de services utiles pour contribuer à la réduction du coût des opérations, élargir la portée, renforcer les compétences et assurer la promotion de la transparence auprès des prestataires des services financiers, en occurrence, auditeurs, organismes de notation, réseaux professionnels, associations professionnels, systèmes de transfert et de paiement, technologie informatique.

Théoriquement, la vision du système financier inclusif est centrée sur le client. En fait elle est basée sur l'hypothèse que les services financiers contribuent à la réduction de la pauvreté. Habituellement, les personnes ont besoin de résoudre une large gamme de contraintes d'ordre financières échelonnées sur des périodes différentes. Ainsi, pour rompre avec ce cercle vicieux de la pauvreté, la micro-finance contribue à traiter la vulnérabilité économique pour, d'abord pallier au manque de leur liquidité, et secondement accroître leur revenu.

Un secteur financier inclusif se définit à deux niveaux selon le UN DPI (2004) ; d'une part il permet aux ménages pauvres et à faible revenu jusque-là exclu d'être désormais « inclus » à travers l'accès aux services micro-financiers ; d'autre part il suppose l'accès des organismes de micro-finance aux marchés financiers. Rutherford (2000) dresse une typologie de ces besoins financiers :

- Les besoins de cycle de vie : ce sont les événements qui arrivent une fois dans la vie (naissance, mariage, décès).

- Les besoins d'urgence : ce sont les urgences d'ordre personnel qui occasionnent un besoin soudain de liquidités (maladies, perte d'emploi, vol, ... ) ;

- Les catastrophes naturelles telles que les incendies et les inondations.

- Les opportunités d'investir : création d'emploi au développement de son activités tel que l'achat de terre, achat de matériel, rénovation de son habitation. Il est évident le caractère multidimensionnel de la micro-finance est lié indéniablement au caractère multidimensionnel que revêt aussi la pauvreté.

➤ *Quelques expériences d'opérateurs postaux ayant réussi dans ce modèle économique :*

**La Poste du Bangladesh :** Les services financiers par téléphonie mobile sont devenus des services essentiels proposés par la poste bangladaise. Elle a noué des partenariats pendant trois ans<sup>18</sup> avec des opérateurs de réseaux mobiles et de télécommunications dans le but de proposer des services financiers par téléphonie mobile. Les services d'argent mobile couvrent l'ensemble du pays, nécessitant un réseau important. Cependant, les ressources nécessaires pour fournir le réseau n'étaient pas disponibles. La poste bangladaise a dû collaborer avec des opérateurs de réseaux mobiles et de télécommunications. La poste offre aujourd'hui trois services mobiles et de carte :

- Un mandat de poste mobile ;
- Une carte de paiement postale ;
- Plus récemment, des services bancaires sur mobile.

Le service de mandat de poste mobile est devenu le plus populaire des services proposés par la poste bangladaise, car il est disponible dans plus de 2000 bureaux de poste, la plupart situés dans des régions rurales.

**La Poste Tunisienne :**

Les services financiers de La Poste Tunisienne, représentent actuellement 70% des revenus de cette dernière, contre 40% en 1999<sup>19</sup>. Après le lancement en 2000 de sa plate-forme de paiement e-Dinar, La Poste Tunisienne a mis en place une carte de paiement multicanal e-Dinar SMART, afin de fournir des services de paiement en ligne et sur téléphone mobile à ses clients, ainsi que pour familiariser les populations exclues du système bancaire avec les nouveaux services financiers. Cette carte SMART a stimulé l'introduction de plusieurs nouveaux services mobiles et électroniques, notamment Mobi-Dinar et Mobi-Flouss, qui sont deux services de paiement par téléphonie mobile

<sup>18</sup> Période 2009 – 2012

<sup>19</sup> Selon Zouheir Elloumi, Directeur central des produits financiers postaux à La Poste Tunisienne

proposés en partenariat avec deux opérateurs de télécommunications. Les deux services ont remporté un grand succès et La Poste Tunisienne a maintenant signé un partenariat avec un troisième prestataire dans le pays.

Le soutien du Gouvernement au développement de transactions numériques multicanal est vital pour le succès des services financiers par téléphonie mobile proposés par La Poste Tunisienne.

Les services financiers par téléphonie mobile sont avantageux pour les postes, car ils fidélisent les clients, désencombrent les comptoirs des bureaux de poste et réduisent les transports de fonds d'un bureau de poste à l'autre, il est fondamental pour les opérateurs postaux intéressés par l'argent mobile d'étudier avec attention le niveau d'investissement nécessaire. Les cas bangladais et tunisien ont montré que cela implique un investissement lourd en matière de technologie. Les mises en œuvre les plus réussies de l'argent mobile, coûtent plus de 1 million d'USD et les frais de fonctionnement pour la gestion d'un réseau restent élevés pendant un certain temps.

#### ***La Poste du Nigeria :***

Outre le coût de l'infrastructure technologique et de communication, les opérateurs postaux doivent tenir compte des coûts associés à la gestion de la trésorerie, à la création de la marque et au personnel<sup>20</sup>. On insiste même de mettre en place les compétences humaines nécessaires en matière d'argent mobile, car la prestation de services financiers sur téléphone mobile nécessite un état d'esprit différent et des compétences différentes.

En revanche et à mesure que les services financiers deviennent plus mobiles le coût de mise à disposition de ces services baisse considérablement, ce qui permet aux postes d'économiser sur la gestion de la trésorerie et sur l'infrastructure bancaire physique. On a encouragé les postes à voir au-delà de la mise à disposition de leur propre réseau physique en tant qu'agents pour les opérateurs d'argent mobile et à s'impliquer directement dans cet environnement. Il y a des opportunités à saisir dans le secteur des transferts de fonds gouvernementaux orientés vers le développement et la micro-finance.

- Positionner les postes de façon à exploiter ces possibilités : La poste joue un rôle important pour les services financiers sur téléphone mobile. Par exemple, au Burundi, l'opérateur postal,

---

<sup>20</sup>Selon Ade Shonubi, Directeur général du Système des règlements interbancaires du Nigéria

qui propose un produit de paiements mobiles (Eco-Cash) en partenariat avec un opérateur de réseau mobile, est l'un des acteurs principaux du secteur<sup>21</sup>.

- Harmoniser la réglementation concernant les services financiers et le commerce électronique dans la région. «Le secteur chargé de la réglementation et les acteurs du marché devraient réfléchir de concert à la réglementation, en particulier sur les problèmes de protection des consommateurs et d'interopérabilité ».
- Additionné une approche multipartite<sup>22</sup> de la normalisation des services de paiement par téléphonie mobile stimulerait la progression de l'argent mobile dans les pays en développement. Il a proposé une collaboration accrue entre l'UPU et l'UIT afin de remédier à l'interopérabilité limitée entre les opérateurs de réseaux mobiles, de contribuer à l'élaboration d'une architecture sécurisée de services financiers par téléphonie mobile ainsi que de recueillir des données et de créer un index des paiements par téléphonie mobile.

Les services financiers par téléphonie mobile est une alternative pour les postes de contribuer à l'inclusion financière. Il devient indispensable et vital pour les bureaux de poste d'évoluer dans un futur proche, car le réseau physique de la poste ne représentera bientôt plus un avantage concurrentiel. Cependant, cet ajout de l'argent mobile au portefeuille des services proposés par la poste n'est pas un processus aisé. Comme le montrent les cas du Bangladesh et de la Tunisie, un investissement important dans l'infrastructure technologique et de réseau s'impose. Des partenariats pourraient donc être établis entre les postes et les fournisseurs de technologie, de même qu'entre l'UPU et d'autres organisations internationales, afin de permettre aux opérateurs postaux de prospérer dans l'environnement de l'argent mobile.

- Principales conclusions<sup>23</sup>
- L'argent mobile est désormais disponible sur 61 % des marchés en développement, avec 255 services dans 89 pays (Décembre 2014).
- Alors que la concurrence s'intensifie sur les marchés, un nombre croissant d'ORM<sup>24</sup> s'intéressent au développement de solutions interopérables. En 2014, les ORM ont

<sup>21</sup>Cécile Barayre-El Shami, chargée des affaires économiques à la CNUCED (experte en Afrique de l'Est), et Reinhard Scholl, Vice-Directeur du bureau de la normalisation des télécommunications de l'UIT, ont tous deux mis en avant l'importance de la législation en matière de développement des services financiers par téléphonie mobile.

<sup>22</sup>Reinhard Scholl doctorat en physique de l'Université de l'Illinois, États-Unis, est adjoint au directeur du Secrétariat de l'UIT-T (TSB) depuis septembre 2002. Auparavant, il a travaillé pour Siemens à Munich, en Allemagne, et pour l'ETSI (Institut européen des normes de télécommunications).

<sup>23</sup> <https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=3e5d5912531051805414eeceebcb953b&download>

<sup>24</sup> Object-Relational Mapping

interconnecté leurs services dans trois pays. Des ORM indonésiens qui avaient réalisé l'interopérabilité de leurs services en 2013 est l'exemple à citer.

- Sur les marchés où l'argent mobile n'est pas encore offert, l'absence d'une solide rentabilité prévisionnelle et les obstacles réglementaires représentent deux des principaux facteurs empêchant le lancement de nouveaux services.
- Les autorités reconnaissent de plus en plus le rôle essentiel que les prestataires non bancaires de services d'argent mobile peuvent jouer dans le développement de l'inclusion financière, et mettent ainsi en place des cadres réglementaires plus favorables à la distribution de services d'argent mobile. L'année 2014 a vu la publication de nouvelles réglementations en Colombie, en Inde, au Kenya et au Liberia, tandis que de nombreux autres pays travaillent à l'ouverture des marchés à de nouveaux types de prestataires.

### **Section 3** : *Nouveaux modèles économiques pour les postes*

#### **1. La micro-assurance comme nouveau modèle économique pour la Poste**

La micro-assurance<sup>25</sup> est un mécanisme de protection des personnes pauvres contre les risques (accident, maladie, décès d'un membre de la famille, catastrophe naturelle...) en échange du paiement de primes adaptées à leurs besoins, à leurs revenus et à leur niveau de risque.

La micro-assurance peut devenir un nouveau domaine d'activité pour les postes mondiales et évoluer pour permettre une viabilité économique à long terme de ces opérateurs. S'engager dans ce secteur commercial important peut être un atout dans l'inclusion financière. Proposer ces produits passe par des partenariats entre l'opérateur postal et une autre entreprise, c'est une bonne façon pour les opérateurs postaux proposant directement des produits d'assurance.

Les systèmes de micro-assurance ont la particularité d'être fondés sur la confiance, tout en étant destinés à une population qui n'est pas habituée aux produits d'assurance (Craig Churchill, responsable du fonds pour l'innovation en micro-assurance de l'OIT). Les personnes dont le revenu est faible sont celles qui ont le plus besoin des produits d'assurance mais, seulement elles ne peuvent pas se permettre cette dépense. Les postes sont en mesure de baisser le coût de ces produits grâce à leur réseau de distribution étendu et au faible coût marginal que représente la mise à disposition d'un nouveau produit dans leur réseau. Par conséquent, des produits d'assurance abordables peuvent être

---

<sup>25</sup>[www.impactinsurance.org/fr/about/what-is-microinsurance](http://www.impactinsurance.org/fr/about/what-is-microinsurance)

conçus et proposés par la poste partout, même dans les zones rurales. Cela permet à l'ensemble des populations, quelles que soient leurs revenus et même si elles sont exclues, d'y avoir accès. Signalant qu'il est important de développer des produits d'assurance adaptés au contexte social, économique et culturel de la communauté

*Exemples :*

- *Maroc (Al Barid Bank)*

Un partenariat (2005) entre Al Barid Bank<sup>26</sup> (la banque postale marocaine) et la compagnie d'assurance marocaine Wafa Assurance fondé sur une stratégie progressive d'un opérateur postal faisant son entrée sur le marché des assurances. Le lancement des produits de micro-assurance fait partie de la stratégie de développement de la poste, dont l'objectif est de diversifier son offre de services financiers afin de fidéliser les clients existants et de conquérir de nouveaux clients.

- La poste marocaine a commencé par une phase d'apprentissage de 1999 à 2003, au cours de laquelle environ 15 000 contrats ont été vendus dans 220 bureaux. Ces produits de micro-assurance étaient fournis par trois compagnies d'assurance différentes et vendus par la poste en utilisant la marque de ces compagnies.

Au cours de cette première phase, la poste marocaine se familiarise avec le domaine d'assurance, et élabore un modèle économique dont une étude de positionnement sur le marché marocain. Ce modèle est fondé sur :

- Des partenariats solides avec des produits non concurrents ;
- Un rôle de distributeur de micro-assurance.

En apposant la marque « Al Barid Bank » sur les produits. Celle-ci a remporté un tel succès que, en 2012, 546 113 polices d'assurance ont été vendues. Le processus de choix du partenariat était particulièrement important. Wafa Assurance, l'un des partenaires d'Al Barid Bank, est une compagnie d'assurance de premier plan au Maroc qui offre différents produits de micro-assurance, aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises.

Un modèle de vente solide est un facteur clé de succès. En effet, Wafa Assurance met à la disposition de la poste des vendeurs spécialisés qui sont chargés de promouvoir les ventes dans le réseau postal en se rendant dans les bureaux de poste, en formant les guichetiers et en s'assurant de la disponibilité de matériel publicitaire.

---

<sup>26</sup> Al Barid Bank créé en 2008 opérationnel depuis Juin 2010

- *Mali (La Poste du Mali)*

Un partenariat entre La Poste du Mali et NSIA<sup>27</sup> (*la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance*) a été réalisé grâce à une mission d'assistance technique de l'UPU sur le terrain, qui a recommandé la création d'un modèle économique de micro-assurance pour La Poste du Mali. Le rôle de la poste dans ce partenariat est de :

- faire office de distributeur des produits de la NSIA ;
- elle est chargée de gérer les affaires et de donner des conseils en matière de stratégies de marketing ;
- la NSIA est responsable de la formation du personnel postal.

Comme dans toute organisation, le personnel postal a montré dans un premier temps une certaine réticence aux changements. En revanche, grâce à une formation intensive par les agents de la NSIA, ces changements ont fini par être assimilés et ce partenariat a permis à la poste de diversifier ses produits, d'augmenter la fréquentation de ses bureaux et d'accroître ses revenus.

Le principe de la NSIA, était d'offrir des polices d'assurance aux clients à travers un modèle de cartes à gratter, puisque les membres de la communauté avaient l'habitude d'acheter ce type de cartes pour recharger leurs téléphones portables. Les chefs de village, donnent des explications aux clients concernant le produit. En travaillant en étroite collaboration avec la communauté, ce partenariat a permis d'améliorer l'image de La Poste du Mali auprès du grand public.

- *La Poste Indienne :*

Même si la mise à disposition de produits de micro-assurance dans le cadre d'un partenariat s'est révélée être un modèle de réussite pour les opérateurs postaux, nous pouvons également trouver des exemples de postes mettant en œuvre les systèmes de micro-assurance par elles-mêmes, comme c'est le cas de la poste indienne. La poste propose deux produits principaux :

- L'assurance-vie de la poste, surtout pour les fonctionnaires ;
- L'assurance-vie rurale de la poste, ouverte à toute la population des régions rurales.

Avec plus de 19,9 millions de polices signées en 2012 dans le cadre de ces deux systèmes et avec presque 29 millions prévues d'ici à la fin de 2013 (50% de croissance d'une année à l'autre), le

---

<sup>27</sup>La Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance, abrégée NSIA, est un groupe [ivoirien](#) de [banques](#) et [assurances](#) créé en [janvier 1995](#). progressivement, par croissance organique et externe, le Groupe NSIA est aujourd'hui présent dans douze (12) pays de l'Afrique Centrale et Occidentale.

modèle économique développé par la poste indienne est sans aucun doute couronné de succès et l'un des systèmes de micro-assurance les plus importants du monde.

Au moment du lancement de l'assurance-vie rurale de la poste, l'opérateur postal a entrevu la possibilité de proposer des produits de micro-assurance aux populations rurales qui étaient auparavant exclues de ce système. En s'appuyant largement sur des investissements informatiques et de marketing, la poste indienne a prouvé qu'en étant seule aux commandes, les postes pouvaient conserver l'ensemble des bénéfices d'une activité si celle-ci était correctement mise en œuvre. Toutefois, la poste indienne offre des services d'assurance depuis plus d'un siècle, et les connaissances accumulées sont un facteur de réussite important, ce qui n'est peut-être pas le cas des autres postes. Actuellement, l'assurance-vie de la poste est l'un des secteurs d'activité les plus rentables de la poste indienne, ce qui s'explique également par le fait que, dans le secteur des assurances, la poste jouit d'une certaine latitude concernant l'investissement des soldes dus, ce qui n'est pas le cas de Indian Post Office Savings Bank.

Différents modèles pourraient être placés afin d'offrir des produits de micro-assurance par le biais des postes, c'est un marché qui se révèle intéressant pour les opérateurs postaux, aussi bien en matière de revenus qu'en matière d'inclusion financière. En effet, dans de nombreux pays, le marché ne met pas du tout ces produits à disposition ou alors pas dans les proportions nécessaires. Dans l'ensemble, c'est le fait que les opérateurs postaux devraient faire des recherches des opportunités et analyser la rentabilité potentielle de ce secteur afin d'accroître leurs revenus et de contribuer de façon significative à l'inclusion financière.

La micro-assurance ouvre une nouvelle voie permettant aux opérateurs postaux d'élargir leur gamme de services, d'établir une base de clients fidèles.

Les réseaux postaux sont devenus indispensables à la croissance du secteur des assurances. Alors que les modèles traditionnels de distribution sont de plus en plus saturés, les réseaux postaux offrent un nouveau mode de mise à disposition des produits et des services d'assurance, et donnent accès à une nouvelle clientèle dans les régions rurales et les marchés mal desservis. A titre d'exemple, le partenariat avec la poste a permis à Allianz Africa d'accroître ses activités sur de nouveaux marchés.

- Quelques difficultés relevées :

Le respect des exigences en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT) est une des difficultés auxquelles pourraient être confrontés les opérateurs postaux à l'heure de proposer des services financiers. Le respect du cadre juridique, la

sensibilisation du personnel, le renforcement des capacités et l'organisation d'évaluations des risques sont autant de difficultés particulières auxquelles sont confrontées les postes en matière de LBC/FT. On a confirmé qu'une démarche de LBC/FT trop stricte pouvait entraîner l'exclusion du système financier officiel d'entreprises et de particuliers. En fait, les objectifs de la LBC/FT et de l'inclusion financière se complètent. Si davantage de personnes utilisent les services financiers officiels, les régimes de LBC/FT gagnent en portée et en efficacité.

Les conclusions des débats ont fait apparaître clairement que les acteurs privés et publics sont d'avis que la poste a un potentiel important pour jouer un rôle plus central dans l'inclusion financière. Des modèles économiques différents pour l'inclusion financière postale peuvent être utilisés en fonction du pays, mais les réseaux postaux devront impérativement relever les défis importants qui se présentent à eux s'ils souhaitent être efficaces en matière d'amélioration de l'inclusion financière.

## 2. *Les banques postales*

Le secteur postal est unique. Son business model original est menacé et le secteur tout entier est obligé de se réinventer et de s'adapter pour survivre. Ce qu'on y observe en termes d'innovations est tout simplement unique<sup>28</sup>.

Le changement le plus radical du XXe siècle a été le passage du pouvoir des mains des politiques et des industriels vers celles des financiers et des économistes. L'argent touche tous les plans de la vie humaine : moral, intellectuel, matériel, relationnel. L'homme a toujours mis son intelligence au service de la création de richesse et de la circulation de l'argent et dans les techniques comptables et financières. À court terme, la fonction finance doit mettre au service de la rentabilité de l'entreprise les ressources et les techniques financières, et apprécier, puis contrôler l'intérêt économique des besoins courants, des réalisations et des projets. À long terme, la fonction finance doit mettre à disposition de l'entreprise les ressources et les techniques financières nécessaires à son développement et à sa protection. C'est dans ce cadre-là que découle notre étude d'un projet de banque postale. Une entreprise a besoin d'une information précise et à jour sur ses concurrents. Les concurrents les plus directs sont ceux à qui l'on ressemble le plus : même marché-cible, même mix marketing. Un concurrent est dit dominant s'il gagne la plupart des contrats où l'on est en compétition. Dans le cas contraire, il s'agit d'un concurrent secondaire. C'est bien sûr le concurrent dominant qui doit retenir toute l'attention<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup><http://www.intotheminds.com/blog/innovations-dans-le-secteur-postal-les-business-models-se-reinventent/>

<sup>29</sup> KOTLER Philip, « Comprendre et utiliser l'intelligence du marché », Editions village mondial, Paris, 1999

- **La Banque postale en France :**

La diversification des activités de la poste en France et le développement a conduit à la création de la Banque postale en 2006. Initialement, en 1967 les services de la poste étaient nommés « financiers » (bancaires aujourd'hui)<sup>30</sup>, par le ministère des PTT (Postes, Télégraphes et Télécommunications). Depuis 1990, les temps ont changé. Une profonde modification institutionnelle a été mise en place et un groupe d'agents affectés aux services financiers postaux dans les bureaux de poste a été installé, ce qui a abouti en 2010 à l'octroi d'une offre de crédit à la consommation et d'assurance-dommages. Au cours des années 1970, les services financiers des PTT évoluent avec restrictions<sup>31</sup>

*L'enjeu autour de l'octroi de prêts par la Poste permet de voir comment les instances politiques se sont emparées de la question de l'avenir des services financiers.*

**a. Pourquoi la Poste ne dispose du crédit à la consommation que depuis 2010 ?**

- Entre 1953 et 2006, le seul crédit qu'elle a pu proposer est le prêt immobilier avec épargne préalable.
- En 1953 la Poste accède au crédit *épargne-construction* afin de relancer la construction immobilière d'après-guerre par une politique du « logement aidé » (Effosse, 2003)<sup>32</sup>.
- En 1959, ce crédit est remplacé par l'épargne-crédit. Le principe de ces prêts consiste en un crédit immobilier avec épargne préalable, qui est le seul dont dispose la Poste jusqu'en 2006.
- En 1971 des velléités d'autonomisation par rapport à ses organes de tutelle apparaissent mais restent sans suite.

**b. Quel intérêt de la présence d'un service financier postal ? « Crédit postal ! »**

Le crédit postal a longtemps été refusé (plusieurs décennies), chose qui a empêché le développement des services financiers des PTT. Cette dernière cherche d'ailleurs dans cette optique à convaincre l'organe régulateur (l'État et notamment le Trésor) de l'intérêt de sa présence sur une offre de crédit.

---

<sup>30</sup>Le mot « bancaire » évoque trop les possibilités de crédit et une liberté dans la gestion des fonds qui ne sont pas de règle dans l'Administration postale

<sup>31</sup>En aucun cas, il n'est question pour la Poste de jouer auprès des entreprises le même rôle que les banques (escompte, crédits, opérations financières...)

<sup>32</sup>Sabine Effosse, l'invention du logement aidé en France.

La question du crédit postal pose également celle de l'évolution des services financiers dans le monde bancaire : la présence d'un acteur public permet une régulation du marché ; l'État peut *via* la Poste bénéficier d'un contrepoids par rapport aux banques, d'un levier d'action sur le marché. En outre, l'étude du crédit postal permet de mettre en perspective l'arrivée de la Banque postale et de ne pas la considérer comme un nouvel acteur qui perturbe subitement ce marché bancaire mais, au contraire, comme bénéficiant d'une inscription temporelle longue.

- **La volonté postale d'élargir sa gamme de produits financiers**

*Le crédit postal figure dans une gamme de prêts réduite qui met en lumière les jeux de pouvoir*

L'histoire du crédit à la consommation existe depuis longtemps [Effosse, Gaillard, 2010 ; Ducourant, 2010 ; Lazarus, 2010], elle n'aborde pas cet acteur important encore méconnu pour son rôle financier : les PTT. Ces derniers ont pourtant souhaité élargir leur offre de crédit dès la fin des années 1960. Cette volonté de l'administration d'État est en partie motivée par le maintien de sa présence sur tout le territoire français.

*c. Quelques faits sur la Poste :*

**Le groupe La Poste**

- *La poste et la concurrence bancaire*

La Poste émet dès 1969 la volonté d'obtenir des prêts et notamment des prêts personnels<sup>33</sup>. Dans cette étape la mensualisation des salaires – qui entraîne avec elle la fin des salaires versés à la semaine – vient changer la donne pour les services financiers postaux et rendre davantage problématique sa gamme incomplète

Peu familiarisée à l'action commerciale, la Poste n'a pas su contrer les démarches offensives des banques. Ces dernières en profitent pour presser leurs clientèles de domicilier leurs ressources afin de devenir à terme leur seul établissement financier (or la Poste ne peut que rarement être, ou rester, le seul établissement financier d'un client du fait, notamment, de son impossibilité à attribuer des prêts ?

---

<sup>33</sup> Le contexte est celui des réformes Debré (lois de 1966 et 1967) qui ont transformé le monde bancaire et ont permis le décloisonnement des activités bancaires en assouplissant les contraintes réglementaires qui l'encadrent [Bonin, 2000]

La possibilité d'octroyer des prêts a surgie en réaction à l'obtention en 1971 par les Caisses d'épargne du droit de distribuer des « prêts personnels » sans aucune épargne préalable. Si les Caisses d'épargne l'ont obtenue, pourquoi pas les PTT ?

- *La sauvegarde du réseau postal*

Le désavantage lié à leur gamme fait baisser l'activité financière des PTT, ce qui a une autre conséquence mise en avant à partir de 1982, celle d'une baisse de l'activité des bureaux de poste :

« Il convient, en effet, de remarquer que la clientèle qui domicilie ses ressources et notamment ses salaires dans un organisme teneur de comptes à vue entend bénéficier, en raison des garanties qu'elle offre par cette domiciliation, de toutes les prestations courantes auxquelles elle est en droit de prétendre, c'est-à-dire non seulement de celles relevant de l'épargne mais également de celles ressortissant à l'emprunt (prêts personnels et prêts immobiliers). Ignorer cette donnée fondamentale sur laquelle repose le comportement de la clientèle conduit inexorablement à la disparition du réseau qui n'offre pas cette étendue de prestations. C'est dire que toute récession de cette branche d'activité entraînera nécessairement un resserrement du réseau, notamment à la campagne, avec toutes les conséquences sociales que cela comporte ?

- *Constatons que : la concurrence bancaire menace les guichets des bureaux de poste, puisque du fait de l'insuffisance de la gamme de produits financiers dont dispose la Poste, la perte de clientèle est inévitable et la couverture du territoire menacée.*

En 1984, le Conseil économique et social français revient sur l'évolution de la clientèle postale est-il est éloquent sur le changement de profil des clients : pour l'utilisateur de la Poste, considéré auparavant comme étant « satisfait, ignorant et soumis »<sup>34</sup>, le paysage de l'échange des messages et des capitaux s'est transformé. Devenu « client », ses besoins se sont affirmés et développés. Pressé désormais de choisir entre des moyens de communication et des services financiers très diversifiés, il peut présenter des exigences de rapidité de transmission, de qualité de service et d'accueil, que l'Administration n'a pas exactement prévu. Aujourd'hui, la Poste lui paraît routinière, tatillonne, fataliste, avec ses méthodes, ses produits et ses bureaux traditionnels, trop lentement adaptés aux besoins.

---

<sup>34</sup> Rapport de juin 1969 au ministre des Postes

- *Des PTT à la Banque postale - vers l'octroi du crédit*

En 1982 une extension partielle de gamme semble rendre possible l'octroi de crédits à la consommation. Mais il faut attendre 2006 et la création de la Banque postale pour qu'une ouverture ait lieu et 2010 pour que l'obtention de ce produit financier manquant soit enfin accordé.

En 1991, la Poste change de statut et devient une entreprise publique. Cette évolution annonce celle de la Banque postale. Le choix de la filialisation, passant notamment par la création d'une banque, est émis en 1996 par le conseil de la concurrence ? Remettre « en cause l'unicité de la Poste, qui est nécessaire au bon accomplissement de ses missions de service public » ?

L'ouverture de capital s'est donc faite en 2006, mais la Poste est restée publique en raison de la confiance témoignée par les Français au moment de la crise économique de 2008.

La Poste, en tant qu'organisme public, évite, dans une crise de confiance généralisée, que tous les épargnants retirent simultanément leurs économies des banques françaises provoquant ou accentuant ainsi une faillite bancaire. Le 1<sup>er</sup> mars 2010<sup>35</sup> l'entreprise publique est devenue une société anonyme à capitaux publics.

- *Changement de statut et accès au crédit à la consommation*

Afin de suivre les transformations en vigueur dans les autres postes d'Europe, la Poste a changé le statut de son organisation. Une vaste libéralisation des postes européennes, comme de la plupart des services publics européens, s'est en effet opérée ces vingt dernières années. Elle légitime en partie la volonté postale de se transformer en société anonyme mais a également suscité des craintes auprès des syndicats et des agents qui ont tenté de résister à ce processus (tout changement est difficile).

Si la Banque Postale est devenue, aujourd'hui, la marque financière la plus influente en France<sup>36</sup>, comme de nombreuses banques postales dans le monde, l'Algérie cherchait aussi à créer sa propre banque postale, des études ont été faites, mais ce projet est gelé à nos jours. Si un pays riche ou en voie de développement est marqué par une baisse des dotations de l'Etat avec un recul de l'investissement des collectivités locales, cette tendance, se manifeste quand régions et départements cherchent à préserver leur équilibre financier. En parallèle, la crise économique fait fortement progresser les dépenses de prestations sociales et l'épargne brute des collectivités continue de

---

<sup>35</sup>Date d'entrée en application du changement de statut, après un projet de loi examiné le 15 décembre 2009 par l'Assemblée nationale

<sup>36</sup>Selon l'enquête du magazine Stratégies (étude Ipsos, mars 2014) :

[https://www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/RA2014/Pdf/Strategie\\_RA2014.pdf](https://www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/RA2014/Pdf/Strategie_RA2014.pdf)

diminuer. Dans ce contexte d'incertitude et de tension budgétaire, une Banque Postale est une solution car elle se positionne comme partenaire à long terme des collectivités en leur apportant son expertise sur les finances locales. Elle est en mesure d'accompagner les projets de développement des territoires avec des solutions de financement à court, moyen ou long terme.

En France, le marché des paiements est impacté par de grandes tendances structurelles, telles que la dématérialisation qui se développe à grande vitesse. La facilité et l'instantanéité engendrées par cette numérisation en motivent la croissance, tandis que le nomadisme en étend le périmètre à l'international. Les enjeux sont de taille pour les établissements bancaires qui doivent à court terme déployer des solutions de paiement en ligne simples et sécurisées. La Banque Postale est engagée dans ce sens avec Paylib<sup>37</sup> et Talk to pay<sup>38</sup>. Quant aux flux des grands facturiers, leur dématérialisation est aussi en marche. Les solutions de paiement dématérialisé de factures, reposant sur des échanges sécurisés de mails entre établissements bancaires, seront opérationnelles dès 2015 et leur utilisation montera en puissance d'ici à 2020. La Banque Postale participe à ce projet interbancaire, baptisé « Sepamail », qui mobilise des investissements considérables, avec à la clé des bénéfices en termes d'efficacité et de rapidité de traitement des données, de coût et de sécurité.

Une nouvelle organisation a été initiée en avril 2014<sup>39</sup>, afin d'accompagner les ambitions de La Banque Postale et du Réseau La Poste et de déléguer la prise de décision au plus près du client. Structurée autour d'un management commercial unique, issu du rapprochement des lignes managériales et d'expertise du Réseau La Poste et de La Banque Postale, elle a été mise en place en septembre 2014. Au sein de cette organisation simplifiée, les managers se concentrent sur la satisfaction des clients, l'accompagnement des équipes et le développement commercial.

Les banques postales jouent un rôle indispensable dans de nombreux pays, ils se rapprochent des populations exclues du système bancaire en réalisant l'inclusion financière pour de nombreuses personnes. De plus en plus de pays envisagent la possibilité de créer une banque postale. C'est le cas dans de nombreux pays en développement en Afrique dont l'Algérie par exemple et en Asie, ainsi que dans des grandes économies émergentes comme l'Inde et l'Afrique du Sud, où la poste propose déjà des produits d'épargne depuis plusieurs dizaines d'années. Différents modèles ont été utilisés, mais il existe des difficultés à surmonter :

---

<sup>37</sup> **Paylib** : service de paiement en ligne

<sup>38</sup> **Talk to Pay** est un service pour effectuer des paiements sur internet en utilisant la voix

<sup>39</sup> [https://www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/RA2014/Pdf/Strategie\\_RA2014.pdf](https://www.labanquepostale.fr/dam/Groupe/RA2014/Pdf/Strategie_RA2014.pdf)

- **Al Barid Bank (Maroc) :**

Dans une conférence internationale à Berne au siège de l'UPU, un membre du conseil d'Al Barid Bank<sup>40</sup> (Banque postale du Maroc), a précisé que les caractéristiques de chaque banque postale dépendent des caractéristiques du pays, cela dépend du niveau de développement, du cadre juridique et de la concurrence sur le marché financier.

Avant la création d'Al Barid Bank, le réseau bancaire était concentré dans les zones urbaines et la population à faible revenu était virtuellement exclue du secteur financier officiel, avec un taux d'inclusion financière de 30% dans le pays. La poste marocaine étudiait l'éventualité d'un modèle économique comme stratégie nouvelle afin de répondre aux besoins de ce segment de la population dépourvu voir exclu du système financier.

Le modèle économique étant adapté, la poste jouissait du soutien des pouvoirs publics : La banque centrale marocaine considère la poste comme un outil indispensable d'inclusion financière, ce qui a constitué un facteur essentiel de réussite du processus de création de la banque postale. En outre, un apport de savoir-faire bancaire et financier était indispensable, à la fois par la formation du personnel existant et en recrutant du personnel externe.

- **PostFinance (Suisse) :**

Dans les pays industrialisés, certaines banques postales ont un grand succès. PostFinance, (avec un effectif de 3000 agents) l'institution financière de La Poste Suisse (1906), propose des services financiers au grand public, et en particulier aux populations des zones rurales et aux petits épargnants, depuis plus de cent ans.

Selon le Vice-président du Conseil d'administration de La Poste Suisse<sup>41</sup>, les principaux facteurs de réussite de PostFinance sont liés à la densité et à la capillarité de son réseau. Même si elle opère auprès d'autres clients, tout au long de son histoire, PostFinance a dû affronter la concurrence des banques universelles, ainsi que l'opposition du lobby bancaire, très développé en Suisse. A la fin, PostFinance a reçu l'autorisation de proposer des services bancaires sans devenir officiellement une banque.

---

<sup>40</sup> M'hamed El-Moussaoui a été nommé en tant que Directeur Général en charge du Support et Technologie d'Al Barid Bank en 2020

<sup>41</sup>Dominique Freymond

Le fait que PostFinance ait prospéré dans cet environnement prouve que les opérateurs postaux, lorsqu'ils prennent les mesures appropriées, peuvent être des acteurs importants du secteur financier de leur pays. Cela prouve également que les caisses d'épargne postale n'ont pas nécessairement besoin de devenir des banques postales à part entière, mais qu'elles peuvent réussir si elles se modernisent et sont autorisées à proposer des services bancaires sans agrément bancaire complet.

- **Gabon Poste (Gabon) :**

Gabon Poste est un exemple récent et très intéressant de lancement d'une banque postale. La poste a décidé de disposer de sa propre banque, afin de diversifier ses sources de revenus, de remplir son rôle en tant que promoteur de l'inclusion financière dans le pays.

Gabon Poste offre depuis une longue période des services financiers sous la forme de chèques postaux et de comptes d'épargne avec la création de Postbank.

Un des premiers obstacles a été de convaincre le Gouvernement, ainsi que le personnel de la poste, que la création d'une banque postale était une possibilité. Pour ce faire, la structure organisationnelle, l'état d'esprit du personnel et l'infrastructure de la poste devaient changer. Après un grand nombre d'études de faisabilité et de stratégie, en 2012, la banque postale a été lancée. La poste améliore d'une année sur l'autre sa position dans le secteur financier : les projections estiment que, d'ici à 2020, la part de marché de la banque sera de 7,5%, aussi bien sur le marché du crédit que sur celui des dépôts. Plusieurs fois, la synchronisation et la volonté de la poste et du Gouvernement pour mener à bien cette entreprise ont été mentionnées, ce qui montre encore une fois que le soutien politique est indispensable à la réussite de l'inclusion financière par les postes.

En tant qu'agents d'un établissement bancaire tiers, les postes peuvent réussir en proposant l'ensemble des services, y compris l'ouverture de comptes, plutôt qu'en devenant elles-mêmes une banque.

- **La poste Argentine :**

La poste Argentine est en train de mettre en place un modèle de partenariat de ce type avec une banque publique, Banco Hipotecario. Etant donné que la poste Argentine est très présente sur le territoire, avec 4200 points de contact, qui couvrent 95% de la population nationale, ce nouveau partenariat permettra d'élargir l'inclusion financière, en particulier dans les régions rurales. Un autre point important soulevé est la collaboration entre l'opérateur postal, la banque centrale et le Gouvernement fédéral, qui doivent tous être d'avis que la poste a un rôle à jouer dans le domaine de

l'inclusion financière, surtout dans le cas de l'Argentine, qui ne possède pas de réglementation relative aux agences bancaires ; la poste demande une autorisation ad hoc de la banque centrale relative au lancement de ce type de services, ouvrant la voie au reste du secteur financier, comme cela a été le cas au Brésil.

- **La banque postale des Philippines :**

Dans ce cas particulier, la banque postale est actuellement confrontée à des obstacles dressés par le Gouvernement qui limitent son exploitation. La poste philippine est plus que centenaire. Elle détient actuellement 100% de la banque postale ; néanmoins, cette dernière a déjà été fermée deux fois par le passé. En 1994, la banque postale a été rouverte avec une nouvelle charte qui lui permet de proposer des prêts, des services de transferts de fonds et des produits de dépôt. Un des points fondamentaux concerne le fait que la banque postale n'a pas utilisé le réseau postal jusqu'à très récemment ; elle ne proposait donc ses services que dans moins d'une trentaine de points de contact, alors que la poste dispose d'environ 1800 bureaux. D'après Mme de la Cruz, la banque postale a encore de nombreux obstacles à surmonter. Avec les mesures adaptées déjà prises, la banque postale entend montrer aux autorités qu'elle reste un acteur important du secteur financier, en particulier dans les régions rurales, et entend réaliser son idéal de prestation de services financiers et de promotion du développement économique et social.

En conclusion, il n'existe pas de modèle universel, mais il apparaît que la création d'une banque postale à part entière n'est pas toujours la meilleure option pour les postes. La mise en place d'une banque postale nécessite des investissements importants ainsi que des capacités de gestion des risques dont la poste ne dispose que rarement. En outre, le modèle de la banque postale n'est pas toujours la meilleure option du point de vue de l'inclusion financière, car la banque postale peut parfois oublier ses origines postales, consistant à proposer ses services à tous, pour devenir une banque commerciale de plus se mesurant à la concurrence pour capter des clients à revenus intermédiaires et supérieurs.

Il appartient par conséquent à chaque opérateur postal d'évaluer le marché et de créer un modèle adapté à son niveau de ressources et aux besoins de la population visée.

- **Rôle des autorités dans l'inclusion financière postale**

L'expérience des pays industrialisés et en développement a montré que la réussite des postes en matière d'inclusion financière reposait souvent sur le soutien politique, l'investissement public et un cadre juridique et réglementaire favorable. Les gouvernements et les banques centrales créent un

environnement propice à l'inclusion financière par l'intermédiaire de la poste. Dans certains pays sortant d'un conflit, comme le Burundi et la Somalie, la poste peut jouer aussi un rôle central pour la reconstruction d'un système financier orienté vers les besoins des populations pauvres exclues du système bancaire. Néanmoins, les autorités nationales et ceux chargés de la réglementation doivent garantir un équilibre entre l'inclusion et la durabilité, à la fois pour la poste et pour les utilisateurs des services financiers postaux.

A mesure que le pays se développe, il faut penser à investir dans une infrastructure qui leur permettra de proposer de nouveaux services à leurs citoyens, dont le réseau postal constitue une part importante de cette infrastructure.

Aux *Comores*, par exemple, les autorités comoriennes reconnaissent l'importance économique et sociale de la poste ; le réseau postal est proche du grand public, en particulier dans les zones défavorisées.

Des études ont été menées dans le but d'utiliser un réseau de 42 bureaux de poste et quelques 29 agences de télécommunications pour proposer des services de paiement par téléphonie mobile et pour permettre à une plus grande partie de la population de bénéficier d'un système de paiement sécurisé. La poste œuvre même à la création d'une banque postale, avec le soutien du ministère et de la banque centrale (des réformes de la législation en 2014), et la banque postale sera recapitalisée afin de lui permettre de proposer des crédits aux particuliers, aux ménages et aux petites entreprises.

Au *Burundi*, le réseau postal a souffert pendant la guerre civile, il redevient un moteur de l'inclusion financière au Burundi. En 2012, l'opérateur postal a mis en place des services de paiement par téléphonie mobile, en partenariat avec un opérateur de réseau mobile. Considérant la nécessité de promouvoir l'inclusion financière, la banque centrale avait donné le feu vert à la poste, en dépit de l'absence d'un cadre réglementaire pour les paiements par téléphonie mobile.

En *Somalie*, le service postal somalien n'est pas opérationnel pour le moment et commence à peine à se remettre. Selon un conseiller juridique et politique du Gouverneur de la Banque centrale de Somalie, qui a parlé d'un exemple intéressant d'innovation financière dans un environnement post-conflit. Il a expliqué que, malgré deux décennies de troubles civils, la Somalie a connu une prolifération de grandes institutions financières sophistiquées. Ces institutions financières ne sont pas des petites entreprises. Elles exécutent des transferts de fonds d'une valeur de plus de 1,7 milliard d'USD, elles utilisent des technologies très avancées et elles disposent de professionnels très

compétents. La banque centrale apporterait un soutien sans réserve à la poste, à condition qu'elle s'engage à desservir les populations exclues du système bancaire et les populations rurales.

Il est important pour chaque pays de développer son propre modèle d'inclusion financière et de mettre en place les aides appropriées en matière de politique et de législation afin de permettre à la poste de contribuer véritablement à desservir les populations exclues du système bancaire.

- **Rôle des partenaires pour le développement dans l'inclusion financière postale**

Durant ces dernières années, la communauté du développement s'est fortement engagée en faveur de l'amélioration de l'inclusion financière dans le monde entier. L'inclusion financière est de plus en plus reconnue à l'échelle internationale comme un élément essentiel du développement et que plusieurs parties intéressées commencent à reconnaître le potentiel des réseaux postaux en matière de promotion de l'inclusion financière. Aujourd'hui, il y a nécessité d'accroître les efforts pour garantir la réalisation de ce potentiel.

Depuis plus longtemps et jusqu'en 2011, l'UPU continue d'aider ses pays-membres et leurs postes à devenir des facilitateurs<sup>42</sup> de l'inclusion financière. Des initiatives telles que des réunions des acteurs stratégiques de l'inclusion financière pour partager leur connaissance et leur expérience, sont tenues, ainsi des contacts avec des partenaires stratégiques clés sur certaines initiatives. A titre d'exemple :

- La fondation *Bill & Melinda GATES* soutient les travaux de l'UPU dans le domaine de l'inclusion financière « un appui de poids » : Elle a fait don de 700 000 dollars à l'UPU pour explorer les moyens d'étendre l'accès aux services financiers via les réseaux postaux aux populations démunies.

Dotée de cette aide financière, l'UPU a étudiée les possibilités de partenariat avec des institutions financières et des opérateurs de téléphonie mobile pour mieux répondre aux besoins des citoyens les plus pauvres. Des partenariats qui lui permettent (l'UPU) de diffuser son savoir-faire avec les autres acteurs concernés par l'inclusion financière – opérateurs postaux, gouvernements, régulateurs et organisations internationales – et de fournir une assistance technique aux pays souhaitant utiliser leurs réseaux postaux pour proposer des services financiers, partenariat, qui selon ses promulgateurs

---

<sup>42</sup> Selon le rapport de l'UPU publié en 2011

contribue aux efforts internationaux déployés pour lutter contre la pauvreté et contribuer au développement socio-économique des pays.

Par exemple, la fondation *Bill & Melinda GATES* soutient les travaux de l'UPU dans le domaine de l'inclusion financière, cette fondation œuvre pour trois principaux objectifs :

- *La recherche* : comprendre les facteurs de succès pour développer des services financiers inclusifs pour les populations démunies tout en étant rentables pour les opérateurs postaux.
- *La communication* : promouvoir le potentiel que représentent les réseaux postaux auprès des acteurs clés de l'inclusion financière : gouvernements, banques centrales, opérateurs désignés, organisations internationales, etc.
- *La mobilisation des ressources* : identifier et sélectionner les pays ayant un fort potentiel pour développer des services financiers postaux inclusifs, en mobilisant des ressources et en les accompagnants dans la négociation et la mise en œuvre de partenariats.

- *Les réseaux postaux partie intégrante de la stratégie mondiale de MasterCard*

Les opérateurs postaux sont en train de devenir des partenaires importants aussi bien pour le secteur privé que pour la communauté internationale du développement. On remarque récemment que, les réseaux postaux font partie intégrante de la stratégie mondiale de MasterCard qui vise à mettre des services de paiement à disposition des populations exclues du système bancaire. MasterCard fournit des cartes de paiement, des services de commerce électronique et des services financiers par téléphonie mobile aux consommateurs qui sont mal desservis à travers la plupart des régions mondiale, et ce par l'intermédiaire des réseaux postaux.

Cette diversification par l'intermédiaire des activités de services financiers est fondamentale pour la stratégie de croissance à long terme de la poste. Le réseau physique étendu de la poste, ses liens étroits avec le gouvernement et le niveau de confiance qu'elle inspire aux clients sont des atouts importants qui peuvent être mis à profit pour promouvoir l'inclusion financière, tout en générant dans le même temps des sources de revenus durables lui permettant de croître.

**Tableau n°09** : Fonctions support, middle et back-office

<i>Relation en face à face</i>	<i>Relation à distance</i>
<i>Conseillers dans les Bureaux de poste</i>	<i>Chargés de clientèle dans les Centres financiers et les filiales de la Banque</i>
<i>Responsables de Bureaux de poste</i>	<i>Conseillers à distance au sein de La Banque Postale</i>
<i>Guichetiers multi métiers</i>	<i>Chez Soi</i>
<i>Conseillers dans les Centres d'affaires</i>	<i>Conseillers de l'agence à distance (personnes morales)</i>

**Source** : Rapport d'activité et de Responsabilité sociétale 2014 - stratégie, « Bâtir aujourd'hui la banque postale de demain », p 19

#### **Section 4** : *Portée mondiale*

- L'UPU est également le partenaire idéal pour fournir l'accès aux services financiers à l'ensemble de la population. Avec un réseau mondial de ses pays-membres qui comprend :
  - Plus de 670 000 établissements postaux occupant 5,4 millions d'employés.
  - Le réseau postal dans les zones rurales – fort de 500 000 bureaux de poste dans les pays en développement, est inégalé par tout autre réseau, qu'il soit logistique ou bancaire.
- L'UPU est le partenaire idéal des bailleurs de fonds pour étendre l'accès aux services financiers postaux pour les populations les plus défavorisées.
  - Près de 1,5 milliard de personnes se rendent au bureau de poste pour y effectuer des transactions financières.
  - Quelque 500 millions de clients possèdent des comptes bancaires postaux, surtout dans les pays en développement (Après les banques, les opérateurs postaux et leurs filiales du secteur des services financiers postaux constituent les principaux contributeurs à l'inclusion financière dans le monde, loin devant les institutions de micro-finance, les organismes de transfert de fonds, les coopératives, les compagnies d'assurance, les opérateurs de services financiers mobiles et tous les autres prestataires de services financiers).
  - En 2010, 51 opérateurs postaux détenaient 1,6 milliard de comptes d'épargne et de comptes de dépôt.

- Selon une estimation réfléchie, un client ordinaire de la poste possède 1,5 compte ; cela signifie que plus d'un milliard de personnes ont accès aux services bancaires par l'intermédiaire de la poste.

Il existe un budget de la coopération au développement de l'UPU, un budget jugé assez limité. L'UPU dispose d'autres sources de financement, comme les fonds volontaires accordés par certains pays ou les contributions d'organisations partenaires pour des projets précis. Et il y a aussi le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service (FAQS), un outil de financement mis à la disposition des pays-membres. Le FAQS est un précieux outil de financement, spécifique à l'UPU, et les pays doivent s'en prévaloir pour réaliser des projets bien structurés, aux objectifs précis et susceptibles d'amener de nettes améliorations à la distribution du courrier. A eux-seuls, les pays d'Afrique disposent de crédits totalisant 8 millions de dollars au titre du FAQS, et une douzaine de pays dans le monde disposaient, fin 2012, de fonds supérieurs à 1 million de dollar. Ce sont des montants qui peuvent aller loin. Doté aujourd'hui de 55 millions de dollars, le FAQS a été utilisé pour financer plus de 600 projets depuis sa création en 2001<sup>43</sup>. Il est alimenté par un pourcentage des frais terminaux payés par les pays-membres pour le traitement réciproque du courrier international arrivant.

La grande majorité des projets FAQS sont nationaux, allant de l'achat de véhicules, d'équipements ou d'applications informatiques à la restructuration des opérations de traitement et d'acheminement pour améliorer la distribution du courrier. Mais il sert aussi à financer parfois des projets régionaux, par exemple destinés à améliorer le réseau de transport couvrant plusieurs pays, ou des projets mondiaux, comme la mise en place du Système de contrôle mondial(GMS) de l'UPU dans des pays.

- FIDA et UPU :

La proximité des services postaux auprès de nombreux habitants a suscité l'intérêt du *Fonds international de développement agricole (FIDA)*. Cette institution travaille avec l'UPU pour mettre en place l'infrastructure nécessaire qui héberge les applications de transferts d'argent dans des zones rurales en Afrique et en Asie centrale. Selon le FIDA, la plupart des 1,4 milliard de personnes démunies, issues des pays en développement, vivent dans des zones rurales. Aujourd'hui, 40% des transferts d'argent sont destinés aux habitants de zones rurales. L'argent qui leur est destiné, envoyé par des parents travaillant à l'étranger, les aide à se nourrir, à s'habiller et à se loger. Certains peuvent aussi épargner ou investir cet argent, et ces actions contribuent à les sortir de la pauvreté.

---

<sup>43</sup> <http://www.upu.int/fr/activites/fonds-pour-lamelioration-de-la-qualite-de-service/a-propos-du-faqs.html>

Fournir aux clients, notamment aux travailleurs migrants, des transferts d'argent sûrs et à un coût abordable est une priorité pour l'UPU. Et via le réseau postal mondial, l'organisation contribue au développement de corridors de transferts d'argent – non seulement nord-sud, mais aussi sud-sud.

### *1. Un regard sur les différentes facettes de la substitution électronique*

Presque toutes les postes s'entendent pour dire que l'ère électronique a changé la donne.

Les services de la poste aux lettres et des colis constituent encore l'essentiel des activités postales – la poste aux lettres représente plus de 45% de la totalité des recettes postales – les postes dans le monde sont conscientes de l'importance des technologies pour leur avenir. Et c'est le message qui a été martelé par les dirigeants postaux participant au Forum mondial des entreprises postales, tenu en marge de Post-Expo 2011 à Stuttgart (Allemagne). Les clients exigeront non seulement des services postaux électroniques sûrs et fiables, mais les technologies continueront à jouer un rôle important dans l'amélioration des processus postaux garantis d'une meilleure qualité de service et de plus d'efficacité.

Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la fourniture des services postaux a été mis en avant en 2011, lorsque l'UPU a présenté les résultats d'une étude inédite sur le développement des services postaux au cours des vingt dernières années. S'il ressort de cette étude que les services postaux électroniques ne contribuent, à l'heure actuelle, que modestement au chiffre d'affaires des postes, 70% des postes dans le monde leur accordent une importance stratégique à venir. Avant tout, les services postaux électroniques se développent rapidement ; 85 ont été lancés en 2010, par rapport à 33 en 2007.

Globalement, l'étude a identifié et classé plusieurs dizaines de types différents de services postaux électroniques actuellement proposés dans le monde dans les domaines de la poste électronique, du commerce en ligne, de la cyber-finance et de la cyberadministration et a analysé leur stade de développement. L'étude a fourni un nouvel éclairage sur les tendances régionales et sectorielles et a déterminé les facteurs qui facilitent ou entravent le développement de ces services.

---

❖ Itella :

Une société finlandaise Itella<sup>44</sup>, a commencé à étudier le phénomène de substitution électronique du courrier postal dans les années 90. La sagesse populaire disait que la substitution se ferait en une fois, mais de manière progressive. Elle a montré que les choses étaient plus compliquées que ce simple pronostic ne la laissait entendre. C'est lors d'un forum économique sur le courrier et les envois exprès, tenu à l'UPU en novembre 2010, que les experts ont présenté bon nombre de données démontrant que la substitution progresse par à-coups, s'appuie sur toutes sortes de technologies différentes et est mue par les préférences personnelles des expéditeurs et destinataires.

Effectivement, les technologies électroniques ont eu un impact sur le courrier postal. On s'attendrait à ce que le volume global des échanges de correspondance diminue de 40% en Finlande au cours de la prochaine décennie<sup>45</sup> et soutiendrai que cette prévision pourrait concerner de nombreux pays industrialisés. Fort de près de vingt ans de recherches approfondies dans le domaine, les chercheurs de la société Itella, se concentrent et conseillent leurs directeurs commerciaux sur l'aspect pratique des choses.

Une des principales difficultés consiste à distinguer les effets de la substitution électronique, comme le volume des échanges de lettres. Il est certain que la conjoncture économique influe sur le marché de la correspondance. Dans le cas des utilisateurs commerciaux, de nombreuses entreprises réduisent leur budget de marketing direct en période de récession. Or, le publipostage représente une part importante du courrier reçu par les particuliers.

❖ Royal Mail :

Analysant les données de Royal Mail<sup>46</sup>, on a pu démontrer que le volume des échanges de lettres et celui de l'activité économique étaient fortement reliés jusqu'en 2002. Toutefois, entre 2002 et 2007, le volume de lettres traitées par l'opérateur britannique a baissé alors que l'économie enregistrait globalement de bons résultats. Ce genre d'observations a conduit certains à se demander si le lien entre

---

<sup>44</sup>Auparavant Finland Post Corporation ; elle fait partie de **Posti Group Corporation (Posti Group Oyj)** qui est une entreprise finlandaise dont l'activité est divisée en quatre groupes d'opérations commerciales : Postal Services (services courrier), Parcel and Logistics Services (services colis et logistique), Itella Russia (Itella Russie) et OpusCapita. Toutes les actions de l'entreprise sont détenues par l'État finlandais.

<sup>45</sup> « Couper les ailes aux pertes de revenus », Magazine UPU, Mars 2011, n°01

<sup>46</sup>Royal Mail est un opérateur postal du Royaume-Uni. Royal mail était un service public jusqu'au 15 octobre 2013, date à laquelle le gouvernement britannique a lancé l'entreprise à la bourse de Londres

les facteurs macroéconomiques et les volumes globaux de correspondance n'était pas complètement rompu.

Les technologies de substitution de la correspondance sur papier peuvent perturber cette relation de manière inattendue, rendant difficile toute prévision. Pour contourner cette difficulté, il a été nécessaire d'analyser séparément les volumes de courrier de première et de deuxième classes et différents contenus de correspondance. Cette répartition des données permet de mieux prévoir le phénomène de substitution électronique pour les factures et les autres formes de correspondance commerciale transactionnelle. Elle a aussi permis de mieux comprendre la transition du publipostage vers le marketing en ligne.

Un spécialiste de la substitution du marketing en ligne à la correspondance traditionnelle privilégie le contact rapproché, où, il estime que les dépenses de publipostage aux Etats-Unis ont diminué de presque 17% en 2009<sup>47</sup>, même si les responsables de marketing sont convaincus du fait que le publipostage est plus efficace que la publicité diffusée sur Internet, à la télévision ou à la radio. Selon lui, les spécialistes en marketing sont attirés vers les canaux électroniques par la promesse d'un contact plus rapproché avec leur public cible. On prévoit une hausse des investissements dans les médias sociaux et les applications de marketing mobile, où bons et autres messages commerciaux peuvent être diffusés aux utilisateurs de téléphones multifonctions dès qu'ils pénètrent dans un lieu quelconque ou font une recherche précise sur Internet.

Le publipostage n'est pas totalement perdant, car l'évolution du marketing en ligne a permis d'améliorer considérablement le paramétrage des actions de marketing et les stratégies employées pour cibler les clients. On pense même que ces améliorations viennent nourrir en retour les pratiques de marketing direct qui pourraient à terme renforcer la cause du publipostage.

Que les nouvelles technologies remplacent simplement la correspondance sur papier est une idée trompeuse. Et mesurer cette substitution en termes de déclin direct du volume de lettres peut conduire à des interprétations erronées. Dans les années 90, les lettres représentaient 60% de tous les messages écrits reçus par une personne donnée. Ce chiffre est aujourd'hui estimé à 10%. Ainsi, la part des lettres dans le volume total des communications ciblées a plongé, alors que la demande n'a pas

---

<sup>47</sup>Winterberry Group, une société de conseil en marketing spécialisée dans la substitution du marketing en ligne à la correspondance traditionnelle.

autant baissé. C'est une des raisons pour laquelle la substitution est difficile à comprendre et plus difficile encore à mesurer.

Pour déterminer précisément comment la demande de lettres va évoluer, on identifie certaines conditions de marché qui ont pour effet de ralentir ou d'accélérer la substitution électronique. Dans le cas de la Finlande, par exemple, celle-ci n'a pas progressé de manière uniforme dans tous les segments d'expédition et de destination : la diffusion généralisée du courrier électronique a joué un rôle dans la substitution progressive de la correspondance classique par ce type de message entre particuliers. Quant à la correspondance transactionnelle interentreprises, elle s'est aussi dématérialisée dans une large mesure. La substitution de la correspondance d'entreprise à consommateur (B2C) n'a commencé que très récemment.

Pour affirmer cela, des chercheurs vont s'appuyer sur un ensemble de données selon lesquelles consommateurs et entreprises n'ont pas les mêmes préférences lorsqu'il s'agit de communiquer entre eux :

- ✓ Les entreprises, très sensibles au prix, sont même prêtes à remplacer un service par un autre pour réduire les coûts ;
- ✓ Les consommateurs, eux, sont mus par d'autres facteurs que le coût. Ils accordent beaucoup de valeur à la dimension pratique du service, à la facilité d'utilisation, à l'intégrité et à la fiabilité.

Même si ces préférences ont freiné la substitution électronique dans le segment B2C, on s'attend à ce que la situation évolue. A terme, les consommateurs adopteront sûrement les transactions électroniques avec les entreprises, ce qui amènera une substitution renouvelée dans ce segment.

La correspondance reste un média socialement et économiquement important, même si les communications deviennent de plus en plus numériques. L'étude du phénomène de substitution électronique permet d'entrevoir l'avenir de la communication ciblée<sup>48</sup>.

## 2. Orientation stratégique :

Le développement des services postaux électroniques feront partie intégrante de la stratégie postale mondiale de l'UPU. De grandes avancées ont été enregistrées entre autres le projet clé de plateforme mondiale des services postaux électroniques actuels et futurs. Le domaine de premier niveau

---

<sup>48</sup>Tobe Freeman, spécialiste en communication commerciale, est basé à Zurich (Suisse) – UPU 2011 –

que l'UPU a obtenu de la Société est l'attribution des noms de domaines et de numéro sur Internet (ICANN).

Les postes fournissent des services électroniques de qualité à l'échelle nationale, mais le défi consiste à étendre ces services au-delà des frontières. Une plate-forme interconnectée et sûre rassemblant des services électroniques interopérables fait partie de la vision de l'UPU d'aider ses pays-membres à concrétiser ce projet. En 2011, le Conseil d'exploitation postale et le Conseil d'administration de l'UPU ont attesté la politique de gestion du nom de domaine .post. Plusieurs pays membres participent activement au projet, notamment « Poste Italienne ». Leader des services postaux électroniques, l'opérateur italien fournit des ressources techniques et humaines d'appui au projet. En 2012, l'UPU devait sélectionner l'opérateur de registre, le bureau d'enregistrement et l'agent fiduciaire nécessaires au fonctionnement de .post et rendre la plate-forme opérationnelle pour le 25<sup>e</sup> Congrès postal universel.

➤ **Chute des envois !**

Dans les pays industrialisés<sup>49</sup>, les volumes d'envois de la poste aux lettres ont diminué en moyenne de 4,2% par an au cours de 5 ans (période allant de 2006 – 2011). Etant donné que les pays industrialisés représentent presque 80% du marché mondial de la poste aux lettres, cette diminution est la principale raison de la baisse globale annuelle des volumes de courrier de 3,5% à l'échelle mondiale sur la même période. Ce déclin dans les pays industrialisés est probablement plus lié au phénomène de substitution qu'à une concurrence accrue.

Il semble que la diminution des volumes mondiaux s'est accélérée depuis 2008 en raison de la combinaison des impacts cyclique et structurel des bouleversements économiques internationaux, d'une part, et d'autre part ; des chiffres recueillis au moyen de questionnaires de l'UPU relatifs aux statistiques sur les services postaux indiquent des diminutions allant de 3 à 9% pour la plupart des pays industrialisés en 2012, sans signe de reprise au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

Le domaine du courrier international est soumis à une forte concurrence de la part d'opérateurs privés et entre les opérateurs historiques. Le service de la poste aux lettres internationale est dominé par les pays industrialisés, qui représentent 75.8% du marché mondial. La deuxième région importante en termes de taille est l'Asie/Pacifique avec 12.2%. La part de marché des pays arabes à 4%, est aussi

---

49

[https://books.google.dz/books?id=ILG7BwAAQBAJ&pg=PT64&lpg=PT64&dq=chiffre+d%27affaire+du+secteur+postal+en+Afrique&source=bl&ots=d\\_EZf0gnnw&sig=jqBIQm5ZMJM7UGU\\_COK7t61N5xM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewjDnrPZtq7LAhWIExoKHSdIDlgQ6AEIRzAI#v=onepage&q=chiffre%20d'affaire%20du%20secteur%20postal%20en%20Afrique&f=false](https://books.google.dz/books?id=ILG7BwAAQBAJ&pg=PT64&lpg=PT64&dq=chiffre+d%27affaire+du+secteur+postal+en+Afrique&source=bl&ots=d_EZf0gnnw&sig=jqBIQm5ZMJM7UGU_COK7t61N5xM&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKewjDnrPZtq7LAhWIExoKHSdIDlgQ6AEIRzAI#v=onepage&q=chiffre%20d'affaire%20du%20secteur%20postal%20en%20Afrique&f=false)

importante que celle de la région Europe de l'Est et CEI avec 4.5%, bien plus importante que celles des régions Afrique à 2.1% et d'Amérique latine et Caraïbes à 1.4%

### 3. *Forces et faiblesses de l'UPU :*

L'analyse du contexte comprend aussi l'évaluation des forces et des faiblesses de l'UPU ainsi que des opportunités et des menaces auxquelles l'Union est confrontée. Sujet classique, Le tableau énonce les données ci-après :

**Tableau n° 10 :** Les trois principaux éléments de chaque catégorie de l'analyse FFOM

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<i>Réseau mondial de 192 pays</i>	<i>Structure et manque de flexibilité général dans le processus de prise de décisions</i>
<i>Caractère intergouvernemental</i>	<i>Difficulté à susciter l'intérêt des Pays-membres</i>
<i>Réseau intégré tridimensionnel</i>	<i>Incapacité à établir des priorités</i>
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<i>Besoin d'informations et d'expertise concernant le secteur postal</i>	<i>Affaiblissement de la base de financement de l'organisation</i>
<i>Croissance du commerce électronique et du commerce international</i>	<i>Substitution technologique et diversification des moyens de communication</i>
<i>Nécessité d'inclure toutes les couches de la population</i>	<i>Les accords bilatéraux et l'unilatéralisme risquent de réduire la pertinence de l'UPU</i>

*Source :* Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique, p 06

## **Section 5 :** Paiement sur internet :

### 1. Solutions de paiement sécurisé

*Exemple :* Sips d'ATOS Wordline - France

Sips est une solution de paiement sécurisé pour le commerce électronique et la vente à distance certifiée PCI/DSS par Visa et Mastercard. Sips est le numéro Un du paiement sécurisé en Europe avec plus de 250 millions de transactions par an pour 30.000 e-commerçants.

- Les transactions peuvent être créditées dans plus de 63 pays ;

- Plusieurs centaines de moyens de paiement sont acceptés ;
- Toutes les devises sont acceptées ;
- Le paiement se fait sur internet, Mobile, SVI et toute autre source (possibilité de payer depuis le mobile, voire par commande vocale, et d'envoyer une confirmation par SMS) ;
- L'outil permet d'utiliser 3D-Secure et des outils de lutte contre la fraude.

Sips est commercialisé par les banques qui la personnalisent et lui donnent un nom différent, tel que :

- ✓ BNP Paribas : Merc@net
- ✓ Crédit du Nord : Webaffaires
- ✓ HSBC : Elys Net
- ✓ La Banque Postale : Scellius
- ✓ LCL : Sherlock's
- ✓ Société Générale : Sogenactif

D'autres établissements bancaires commercialisent leur propre solution pour leur clientèle d'e-marchands

- ✓ Crédit Mutuel Arkéa : Payline
- ✓ Banque Populaire : CyberPlusPaiement
- ✓ Caisse d'Epargne : SPPLUS
- ✓ PayPal

## **2. Les services de paiement en ligne**

Il s'agit de services assurés par des prestataires (du type PayPal et ses concurrents), qui prennent en charge le paiement entre la banque de l'acheteur et la banque du commerçant et sa sécurisation.

## **3. Les portefeuilles électroniques**

Après PayPal avec sa grande réussite, le Crédit Agricole a créé Kwixo, tandis que les trois opérateurs télécoms français réunis en consortium ont lancé Buyster (une solution qui permet aux internautes de régler leurs achats avec un simple identifiant et un mot de passe sans risquer de se faire voler leurs coordonnées bancaires).

Visa a lancée, en Europe, pour l'automne 2012 son portefeuille électronique, Mastercard qui emboîte le pas avec sa propre solution, PayPassWallet Service.

Ces nouveaux modes de paiement constitueront certainement l'avenir de l'e-commerce, à condition que l'équation sécurité/ergonomie continue d'être respectée.

## **Section 6 : Nature des flux et chaînes de valeur**

### **1. Principaux acteurs du marché**

#### **a. Les Prestataires de services de Paiement (PSP)**

Un prestataire de services de paiement (PSP, en anglais, Payment Service Provider) propose aux e-commerçants des services en ligne leur permettant d'accepter des paiements électroniques via une variété de méthodes de paiement, incluant les cartes de crédit, les paiements basés sur une banque (domiciliation, virement bancaire), et des virements bancaires en temps réel s'appuyant sur des services bancaires en ligne. Certains PSP proposent également d'autres systèmes de paiement : portefeuilles électroniques, cartes prépayées, etc.

#### **b. Le leader des PSP : PayPal**

PayPal fondé en 1998, elle appartient à eBay depuis 2002. Elle propose une solution pour effectuer et recevoir différents types de paiements en ligne.

- Payer en ligne sans communiquer ses données financières, en s'identifiant simplement avec son adresse électronique et un mot de passe.
- Il possède sa propre messagerie. Il n'est pas nécessaire d'alimenter son compte PayPal à l'avance.
- La source d'approvisionnement choisie par l'acheteur (carte de paiement ou compte bancaire) est automatiquement débitée au moment de la transaction.
- Il permet de transférer des fonds d'un compte vers un autre internaute à condition que le destinataire ait un compte PayPal.
- PayPal est leader mondial du paiement en ligne avec 106 millions de comptes actifs dans le monde et un volume de transactions de 118 milliards de dollars en 2011. PayPal est disponible dans 190 pays et 25 devises.
- En France, 1 acheteur en ligne sur 3 possède un compte PayPal : plus de 5 millions de consommateurs ont choisi cette solution pour effectuer leurs achats par carte bancaire ou envoyer de l'argent à leurs proches.
- Paypal a annoncé au dernier trimestre 2011 avoir dépassé le milliard de dollars de revenus, dont plus de la moitié en dehors des Etats-Unis. Son chiffre d'affaires trimestriel atteint 1,24 milliard de dollars, en hausse de 28% par rapport au dernier trimestre 2010. Le volume de

paiements traités par Paypal a été multiplié par cinq en un an, atteignant 33,4 milliards de dollars sur la période. Sur l'année 2011, Paypal enregistre un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de dollars pour un volume de paiements de 118 milliards de dollars.

Outre l'international, le mobile constitue l'axe de développement principal de Paypal. Le volume de paiements mobile, multiplié par cinq en un an, a atteint 4 milliards de dollars en 2011 et la société vise 7 milliards en 2012. Paypal, qui représentait 36% des revenus d'eBay au quatrième trimestre 2011, devrait en peser 43% en 2012. PayPal annonce un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars via les téléphones mobiles pour 2011.

### *c. Les concurrents de PayPal*

A la suite du succès de PayPal, les autres grands de l'internet tentent de mettre en place des systèmes concurrents à savoir :

- **ClickandBuy** existe depuis 1999. On la trouve souvent dans les systèmes de jeux en ligne. Elle aurait 8.65 millions de clients dans le monde dont 600 000 en France.
- **Bill me later** existe depuis 2001. Le principe comme son nom l'indique est de payer après l'achat (25 jours).
- **Google Checkout** est un service de paiement sur Internet, lancé par ce géant en juin 2006. Le principe est d'ajouter un numéro de compte au compte Google permettant à l'utilisateur d'envoyer et de recevoir ses paiements par internet sans avoir à communiquer ses coordonnées de carte bancaire lors des transactions.
- **Amazon Payments** lancé en août 2007 par Amazon, est une extension de son service Amazon Payments afin de concurrencer PayPal. Ce service était limité aux achats et ventes sur le réseau d'Amazon.
- **Cards off** est une société française créée en 2005. Elle a lancé sa solution de paiement sécurisé en décembre 2007.
- **AliPay** est une solution d'origine chinoise de paiement sur internet, le PayPal chinois. Alipay a été lancé en 2004. Il s'agit de la solution de paiement sur le site d'enchères en ligne Taobao (chinois et Hong-Kong), un eBay chinois. Elle compterait 69 millions d'utilisateurs.

### *d. Les dynamiques à l'œuvre*

Le paiement en ligne connaît depuis 2011 des évolutions majeures : on voit émerger de nouvelles solutions dans la gestion et la sécurisation des paiements. Jusqu'ici, le paiement en ligne

s'appuyait sur la solution 3D Secure. Mais celle-ci a freiné les ventes en ligne. Un débat d'actualité a divisé la profession, car le protocole apporte une sécurité supplémentaire aux transactions effectuées par carte bancaire mais le processus d'authentification (date de naissance, SMS, questions), appelé « enrôlement » a provoqué une certaine confusion auprès des acheteurs, qui ont suspecté du « fishing ». Louable dans ses intentions de renforcer la sécurité, cette procédure s'est finalement avérée être un véritable frein à l'achat : « Les commerçants qui l'ont mise en place ont vu leur chiffre d'affaires accuser une baisse de 30 % ».

Face à ce constat, beaucoup ont opté pour rendre la 3D Secure optionnelle : dans le Top 15 des sites marchands, seule la SNCF l'a mise en place de manière obligatoire, les autres préférant supporter le coût de la fraude plutôt que de subir de telles pertes. Les e-commerçants avaient finalement le choix entre perdre 0,26 % des montants encaissés, coût de la fraude, ou 30 % de leur chiffre d'affaires. Un arbitrage valable pour les mastodontes du marché, à l'inverse des petites boutiques en ligne optionnelle : cette procédure est souvent imposée par les banques aux petits e-commerçants et PME.

Aujourd'hui, deux types de solutions sont privilégiés par les professionnels du e-commerce : la première solution du type PayPal, dont le succès ne se dément pas, et la deuxième plus récente, le portefeuille électronique ou e-wallet, mode de paiement alternatif<sup>50</sup>, qui est en très forte croissance.

## **2. Enjeux et problématiques majeurs**

Les enjeux du paiement en ligne sont cruciaux pour le développement du e-commerce. La crainte du vol des données bancaires a bridé et freiné la vente en ligne. Depuis, les e-commerçants ont su instaurer la confiance et, preuve d'une certaine maturité du marché, 69 % des internautes en 2011 ont foi en l'achat en ligne.

Environ 49 % des internautes craignent le piratage de leurs données, selon le Baromètre Caisse des dépôts / ACSEL<sup>51</sup> de mars 2010. L'acte d'achat en ligne est souvent vécu comme un « parcours du combattant », du fait de la multiplicité des étapes devant garantir la sécurisation des paiements. L'ergonomie et la facilité de commande sont des éléments clés que soignent les boutiques en ligne, confrontées à un paradoxe en la matière. Car plus on sécurise un processus de paiement, plus

---

<sup>50</sup> E-wallet : portefeuille électronique, c'est un dispositif qui peut stocker de la monnaie sans avoir besoin d'un compte bancaire et d'effectuer directement des paiements sur des terminaux de paiement.

<sup>51</sup> L'ACSEL association de l'économie numérique : un lieu d'échange et de propositions qui regroupe des entreprises et des organismes qui ont pour réfléchir collectivement à l'impact des technologies émergentes dans le développement de l'économie et les évolutions des usages et des comportements.

on rajoute des étapes. Un fin équilibre à trouver et une stratégie à géométrie variable selon les cas rencontrés : on plaide pour une application qui ne soit pas massive et indifférenciée, mais à l'inverse proportionnée en fonction des dangers encourus, par exemple une approche par les risques : certains secteurs d'activité sont infiniment plus fraudés que d'autre, aux premiers rangs desquels les jeux en ligne et sites « roses », pour lesquels la procédure de sécurisation 3D a toute légitimité à s'appliquer. A l'inverse, dans de nombreux autres cas, tels l'achat régulier à des montants peu élevés, le « one click payment » s'impose comme la solution idéale. Une fois ses données bancaires renseignées, l'internaute n'a plus à les ressaisir et peut en seul clic procéder au paiement.

### 3. Le paiement en ligne dans différents pays

Une étude<sup>52</sup>s'est centrée sur les 5 marchés les plus porteurs : les États-Unis et l'Allemagne, exæquo avec 15 % du volume des ventes réalisé à l'étranger via PayPal. Ceux sont les marchés les plus intéressants pour l'e-commerce français. L'Italie arrive en troisième place (14 %), suivie de l'Espagne et du Royaume-Uni.

- *Amérique du nord* : Trois moyens de paiement sont principalement utilisés par les internautes nord-américains : les cartes de paiement (crédit et/ou débit) et PayPal. Outre les traditionnelles cartes Visa et MasterCard, il convient de ne pas négliger l'American Express, également très utilisée par les cyberacheteurs. Tout comme la carte de paiement locale « Discover » ; avec plus de 30 émetteurs et plus de 70 millions de porteurs de carte en Amérique du Nord, Discover est un système de carte majeur sur le marché américain, qui présente l'un des meilleurs taux d'acceptation chez les 100 plus importants détaillants des États-Unis.
- *L'Allemagne* : la majorité des transactions s'effectue par virement bancaire, via notamment le système de paiement ELV<sup>53</sup>, un service offert par les banques auquel l'acheteur doit souscrire au préalable. Le principal fournisseur de paiement par ELV est Giropay<sup>54</sup>. PayPal est le second moyen de paiement le plus utilisé par les allemands, la carte de paiement n'arrivant pour sa part qu'en troisième position.
- *L'Italie* : est le quatrième plus grand marché e-commerce de l'Europe de l'Ouest. Trois moyens de paiement sont particulièrement approuvés par les cyberacheteurs : PayPal en premier lieu,

---

<sup>52</sup>Paru en avril 2012, **Trusted Shops et Paypal**.Le livre blanc permet de comparer les pratiques en matière de paiement.

<sup>53</sup>**ELV** ou Elektronisches Lastschrift Verfahren est l'une des méthodes de paiement en ligne les fréquemment utilisées et populaires en Allemagne

<sup>54</sup>**Giropay** est un système interbancaire, mis en œuvre officiellement par les banques allemandes pour les services bancaires en ligne. Il est accessible par plus de 40 millions de consommateurs et représente 16 % de toutes les transactions électroniques en Allemagne

avec 45 % des transactions sur internet, puis la carte de paiement traditionnelle, et enfin, les cartes prépayées, achetées en magasin et qui disposent d'un crédit maximum.

- *L'Espagne* : les moyens de paiement préférés des Espagnols est très proche de celle de la France. En effet, les cartes de paiement se classent en tête, bien qu'elles ne disposent pas de la même part de marché qu'en France. PayPal pour sa part, est le second moyen le plus utilisé, avec 26 % des transactions en ligne.
- *Royaume-Uni* : la diversité des cartes de paiement au Royaume-Uni est très importante, particulièrement les cartes de débit. Selon l'étude menée par Trusted Shopset Paypal, « la carte Visa Débit, par exemple, est différente de la carte Visa Crédit. La carte Visa Crédit est avant tout une carte de crédit alimentée par Visa. Il existe des centaines de cartes de ce type. Elles peuvent être associées à des sociétés ou à des marques et ressemblent sensiblement à nos cartes privatives. On ne peut utiliser ce type de carte qu'à partir de 18 ans ». Par ailleurs, au Royaume-Uni, la carte Maestro représente environ 10 % des transactions en ligne. Il s'agit d'une carte éditée par MasterCard qui a la particularité de déclencher une demande d'autorisation à chaque utilisation, quel que soit le montant de la transaction.

### **Conclusion du chapitre I :**

Les envois de fonds vers les familles de travailleurs migrants sont essentiels pour l'économie des pays en développement. C'est une question de survie pour leurs habitants avec des parts importantes représentant en Afrique près de 60 milliards de dollars par le biais de réseaux bancaires comme Western Union et Moneygram<sup>55</sup>. La Banque mondiale estime à 429 milliards de dollars les envois de fonds officiellement enregistrés vers les pays en développement par les migrants en 2016.

Au total, la caractéristique de ce marché est son extrême diversité, au sein de laquelle des opérateurs forts se dessinent. Cependant, rien n'est encore stabilisé : il s'agit de monnaie, et le poids croissant de la e-Economie, en particulier du e-commerce mais aussi de l'ensemble du développement d'internet, ouvrent en permanence des opportunités pour des acteurs, en même temps que, de plus en plus, les intervenants centraux du monde de la monnaie, banques et Etats, interviennent. Il n'est pas étonnant que le leader/inventeur du commerce « personne à personne », eBay, ait jugé essentiel d'acquérir Paypal, le leader/quasi inventeur du paiement simple en ligne. La présence d'un nombre croissant de très petites entreprises sur eBay confirme la généralisation de ce système de paiement, et

---

<sup>55</sup> <http://geopolis.francetvinfo.fr/60-milliards-de-dollars-l-argent-des-migrants-bouee-de-l-economie-africaine-177037>

renforce l'importance de Paypal. Les relations entre transferts d'argent et paiements en ligne, deux domaines assez profondément différents, ne sont pas encore clairement définies. Le paiement en ligne est strictement lié à l'e-commerce, alors que le transfert de fonds est une activité déjà ancienne, qui fonctionnait jusqu'ici souvent avec le téléphone et l'intervention de petits distributeurs locaux. L'apparition d'acteurs financiers « pure players » internet peut modifier les relations. En outre, des opérateurs importants ne sont pas encore fortement entrés sur le marché : Google, les opérateurs télécom...L'apparition des paiements directs sur mobile – par NFC ou par d'autres voies – est aussi un facteur d'évolution du marché. L'observation du marché et des rapports de force montre un jeu encore largement ouvert.

## **CHAPITRE II : LE MARKETING DANS LES SERVICES PUBLICS ET CHANGEMENTS DES COMPORTEMENTS D'ACHAT**

### **Introduction du chapitre II :**

L'identification des perspectives stratégiques<sup>56</sup> pour le secteur postal sont liées à deux dynamiques<sup>57</sup> de transformations permises par le développement des nouvelles technologies, à savoir :

- les nouveaux usages et les nouveaux modes de consommation et d'échanges ;
- l'évolution des frontières traditionnelles entre les marchés postaux, ceux de la logistique et de la distribution, ceux des services de proximité et de la communication.

Mais avant cela, nous allons d'abord comprendre les principales différences entre les techniques de marketing du secteur privé et celles du secteur public, d'où les gestionnaires de la fonction publique peuvent grandement accroître leurs chances d'élaborer des stratégies de marketing fructueuses.

### **Section 1 : *s'adapter à l'ère nouvelle du marketing électronique public***

Le marketing est une pratique clé des entreprises depuis plusieurs années ; c'est de là qu'il tire ses racines. Bien que le marketing demeure une importante activité administrative des entreprises, on a aujourd'hui largement recouru, avec plus ou moins de succès, dans d'autres genres d'organisations, notamment des administrations publiques, des organisations sans but lucratif, des partis politiques et même des organisations religieuses.

#### **1. Qu'est-ce que le marketing ?**

Selon l'American Marketing Association, l'une des plus importantes associations de spécialistes du marketing au monde, le marketing est le processus de planification et de réalisation de la conception, de l'établissement du prix, de la promotion et de la distribution de biens et de services afin de créer des échanges qui permettent d'atteindre des objectifs individuels et organisationnels.

Cette définition prend en considération le fait que le marketing est un processus de gestion comportant des activités de « planification et de réalisation » et précise que le marketing s'exerce dans quatre grands domaines : la conception d'un produit, l'établissement de son prix, la promotion et la

---

<sup>56</sup> Une étude a été menée en ce sens par PIPAME en vue de renforcer les capacités d'expertise de la DGCIS qui a pour mission d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques du secteur postal

<sup>57</sup>[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/prospective/innovation-services/2013-06-pipame-services-postaux.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/innovation-services/2013-06-pipame-services-postaux.pdf)

distribution. De plus, le marketing peut s'appliquer aux idées, aux biens ou aux services et enfin, son objectif est de créer des échanges satisfaisants entre des parties consentantes.

Les notions de base du marketing sont donc la satisfaction et l'échange. Lorsqu'une entreprise adopte une stratégie marketing. Elle cherche à créer des échanges avec les consommateurs ciblés de façon à ce que l'entreprise et le client atteignent tous les deux leurs objectifs (c'est-à-dire la satisfaction du client et la contribution aux profits de l'entreprise). Lorsqu'un organisme élabore un « produit », que ce soit un produit matériel comme une carte marine, une idée comme celle qui consiste à lutter contre le tabac ou la prestation d'un service comme l'entretien d'un parc national à l'intention des visiteurs, qu'il établit un prix pour ce produit, qu'il en fait la promotion et qu'il le distribue à un groupe ciblé pour favoriser un échange, il fait du marketing.

## 2. Le marketing dans les services publics

Avant les années 1960, le marketing est défini comme une théorie de l'échange entre une entreprise privée et des clients. Les premières recherches en marketing ont d'ailleurs pour objectif le développement de connaissances sur les circuits de distribution optimaux ou sur l'efficacité de la communication publicitaire. Puis, le marketing se centre sur la satisfaction des besoins des consommateurs.

Depuis les années 1960, de nombreuses définitions du marketing ont été proposées. Nombre d'entre elles sont tendancieuses ou incomplètes. Il existe ainsi des définitions qui réduisent le marketing à ces outils les plus controversés (études de marché, publicité ou techniques agressives de vente). A l'inverse, des définitions « idéalistes », proposées notamment par les auteurs américains, mettent l'accent sur l'aspect socialement positif du marketing, à savoir son orientation vers la satisfaction des consommateurs, qui, certes, à la base du marketing, n'en est que le moyen essentiel et non l'objectif.

Une définition simple du marketing est donnée par LINDON (1994). « *Le marketing est défini comme « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable ».*

Cette définition ne peut cependant s'appliquer aux organisations des secteurs non marchands (qui ne sont pas des entreprises, qui n'ont pas de produits à vendre et dont l'objectif n'est pas de gagner de l'argent). Pour qu'une définition du marketing puisse rendre compte de son utilisation par ce type d'organisations, il faut alors en remplacer les termes les plus restrictifs par des termes plus généraux. Plutôt que d'entreprises, il convient de parler d'organisations, ce qui inclut les partis

politiques, les causes sociales et philanthropiques, les pouvoirs publics et les administrations. Plutôt que de clients, il faut mentionner les publics : électeurs, citoyens, administrés ou toute autre catégorie de la population. Plutôt que de vendre des produits, il s'agit de promouvoir des comportements, ce qui couvre aussi bien les comportements politiques et sociaux des individus que leurs comportements d'achat et de consommation.

Et enfin la « rentabilité » est remplacée par la réalisation d'objectifs, sachant que ces derniers peuvent fort bien ne pas être de nature financière.

Une définition réaliste du marketing est alors : « *Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics visés auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* ».

Le marketing et ses méthodes suscitent cependant encore régulièrement des inquiétudes. Celles-ci sont d'autant plus exacerbées lorsque, l'on évoque leur extension au secteur public, domaine de l'intérêt général et de l'égalité. Les auteurs français sont notamment plus critiques que les auteurs américains envers l'extension du marketing au domaine public (LINDON, 1994), peut-être en raison d'une plus grande complexité du secteur public

### **2.1. Définition et spécificités du marketing public**

La pratique du marketing est restée longtemps associée à la recherche du profit par l'entreprise privée, et ce n'est qu'au début des années soixante-dix que l'on a vu cette démarche s'étendre en dehors de ce champ. On parle alors, pour rendre compte de cette ouverture, sans toujours bien les définir, de marketing des organisations à but non lucratif, de marketing politique, de marketing des services publics, de marketing social. Les travaux dans ces domaines ne semblent toujours pas constituer un corpus théorique cohérent. Il est donc intéressant aujourd'hui d'essayer de définir un « marketing public », s'il en existe.

### **2.2. Typologie des organisations et du marketing dans le secteur public**

L'analyse d'un marketing public devra se faire organisation par organisation. Il existe une typologie de quatre catégories. Au plan structurel, notre sphère publique peut être décomposée en quatre grands domaines (BARTOLI, 1997) :

- la fonction publique d'Etat,
- la fonction publique territoriale,
- la fonction publique hospitalière,

- les entreprises publiques et autres organismes publics.
- **Le marketing public** s'applique à la fonction publique d'Etat et aux services centraux et déconcentrés des administrations.
- **Le marketing territorial** s'applique à la fonction publique territoriale.
- **Le marketing social** s'applique à la fonction publique hospitalière et de santé.

Les entreprises publiques et autres organismes publics constituent une dernière catégorie, particulièrement hétérogène. On y trouve :

- les entreprises publiques à statut qui, même si elles se trouvent souvent en situation de concurrence, fonctionnent selon des caractéristiques très proches des services de l'Etat notamment sur trois points : leur gestion du personnel, leur gestion comptable et financière et la nomination de leurs dirigeants (SNTF, SONELGAZ, Algérie Telecom, Mobilis,...) en Algérie, (EDF-GDF, SCNF, RATP) en France.
- les établissements publics (EPIC, établissements publics industriels ou commerciaux ou EPA, établissements publics administratifs) ayant des activités liées à un certain intérêt général dans un contexte plus ou moins marchand : Algérie Poste, par exemple.
- les établissements privés sous contrat, placés sous tutelle et contrôlés par des organismes publics avec du personnel qui relèvent de contrats particuliers comme dans l'éducation nationale, ou encore des sociétés d'économie mixte dans lesquelles les collectivités territoriales détiennent la majorité du capital,
- les organismes paritaires comme, par exemple, la Sécurité Sociale dont la gestion est partagée entre l'Etat, la direction et les instances syndicales.

Les deux premiers types d'organisations entretiennent des relations commerciales avec leurs clients, et dans le cadre de la mission d'intérêt général, sont appelés à satisfaire des besoins individuels. En utilisant les techniques marketings, cela ne nécessite pas une grande adaptation, sauf pour les objectifs particuliers de l'organisation. L'introduction progressive du marketing dans ces organisations est présentée de manière détaillée par HERMEL (1995).

Les deux dernières catégories d'organisation se comportent plutôt comme des administrations, mettant en œuvre un *marketing public*.

Le tableau suivant vise à classer les organisations privées et publiques en fonction du type de marketing dont elles relèvent. Cette classification n'est pas exhaustive et est susceptible d'évolution.

**Tableau n° 11 : Les différents types de marketing<sup>58</sup>**

Statut / Objectifs poursuivis	Privé	Public
A but lucratif	<b>Marketing classique</b>	
	Entreprises Professions libérales Artisans Commerçants Institutions financières Banques	Entreprises nationalisées et publiques
A but non lucratif	Mutuelles Coopératives	Etablissements publics et commerciaux (éventuellement locaux)
	<b>Marketing social</b> Associations confessionnelles et culturelles Fondations Organisations philanthropiques Services publics sociaux et sanitaires	<b>Marketing public</b> Services centraux et déconcentrés des ministères Organismes publiques Etablissements privés sous contrat
	<b>Marketing politique</b> Partis et hommes politiques	

*Source : HERMEL et ROMAGNI (1990)*

Dans le système bureaucratique traditionnel, au sein d'un Etat de droit, c'est la puissance publique qui est supposée détenir le savoir et la légitimité (dont la garantie est portée par le vote démocratique) : c'est donc à elle d'orienter les actions publiques en fonction des besoins qu'elle détermine pour les bienfaits de la population. Dans une telle optique, le marketing ou du moins le marketing stratégique est inutile. Les représentations de l'utilisateur vont cependant se transformer progressivement au cours du XX<sup>ème</sup> siècle et le marketing public se développer. On distingue quelques étapes types dans l'adoption du marketing par le secteur public [BON, LOUPPE et MENGUY, 1977 ; HERMEL et ROMAGNI, 1990 ; BUSSON-VILLA et LEGALL-ELY, 2002].

<sup>58</sup>Marine Le Gall-Ely, Le marketing public « Comment tirer parti de la démarche marketing pour satisfaire les usagers sous contrainte d'intérêt général ? », édition Découverte, 2003

### 2.3. Les types de marketing dans le secteur public

L'un des plus grands obstacles à l'utilisation efficace du marketing dans le secteur public est l'absence de compréhension des différents types de marketing auxquels il peut se livrer. Bien que les auteurs présentent souvent le marketing dans le secteur public comme une activité homogène, la recherche montre qu'il est fort diversifié. La typologie de quelques types<sup>59</sup> de marketing montre les formes qu'il peut prendre dans une organisation gouvernementale.

#### a. Marketing territorial, de produits et de services

Le premier type de marketing dans les administrations publiques a porté sur les produits et services, (exemple : au Canada, le marketing des cartes marines sur support papier et électronique du Service hydrographique du Canada (SHC) ou le marketing des données statistiques par Statistique Canada). Le marketing territorial peut être défini comme : « *l'ensemble des actions individuelles ou collectives engagées par les collectivités territoriales auprès des habitants afin de promouvoir l'entité d'une part, mais aussi en vue de renforcer et ou d'affirmer leur sentiment d'appartenance, leur identité par rapport aux niveaux de territoire auxquels ils appartiennent* » (GIRARD-MILLET, 1995) ou, « *l'ensemble des actions individuelles ou collectives destinées à attirer des activités nouvelles, à favoriser le développement des entreprises ou institutions exerçant localement leur activité, à promouvoir globalement une image favorable* » (VALLA, 1992).

Le marketing de produits et de services émis par le secteur public est semblable à celui du secteur privé, comme le démontre l'expérience du SHC : Celui-ci est chargé d'établir les cartes des océans et des voies navigables du Canada, et les navigateurs commerciaux ainsi que les plaisanciers qui empruntent des voies navigables inconnues sont tenus par la loi d'avoir en leur possession les cartes officielles du SHC. Pour satisfaire à cette exigence :

- Le SHC fait la promotion de ses cartes sur support papier et électronique auprès des navigateurs commerciaux, des plaisanciers et des autres personnes qui naviguent sur les océans et les voies navigables du Canada.
- Il dresse les cartes des voies navigables du pays.
- Il conçoit, élabore et produit une gamme de produits (cartes sur support papier et électronique, atlas, indicateurs des marées, etc.).

---

<sup>59</sup>Optimum, La revue de gestion du secteur public. Vol. 28, n°4

- Il distribue ensuite ces produits par l'entremise d'un réseau de distributeurs dans tout le Canada.
- Puis, il établit le prix de ces produits et en fait la promotion de différentes façons (salons nautiques, publicité).
- Le SHC a adopté récemment une stratégie marketing pour mieux répondre aux besoins des navigateurs canadiens et atteindre ses objectifs en matière de recettes, en donnant un caractère officiel à sa démarche.

#### b. Marketing social

Le marketing social est le deuxième type de marketing auquel ont souvent recours les organisations gouvernementales, il tente de modifier les comportements et les attitudes de groupes cibles, il s'applique à la fonction publique hospitalière et de santé, par exemple. Il peut être défini<sup>60</sup>, comme « l'utilisation *des principes et techniques marketing pour amener une audience cible à volontairement accepter, rejeter, modifier ou abandonner un comportement pour le bénéfice d'individus, de groupes ou de la société dans son ensemble* » (KOTLER et ROBERTO, 1989).

L'exemple de Parcs Canada, a fait du marketing social en mettant au point une campagne de sensibilisation pour encourager les visiteurs à se montrer plus responsables au regard de leur propre sécurité lorsqu'ils font de la randonnée pédestre, de l'alpinisme ou du canotage.

Il en va de même lorsque Santé Canada élabore une campagne de publicité afin de persuader les jeunes Canadiens de ne pas commencer à fumer. Bien que le secteur privé se livre également à ce genre d'activités (pour décourager la conduite en état d'ivresse ou la consommation d'alcool par les femmes enceintes, etc.), ces campagnes jouent un rôle mineur par rapport aux activités traditionnelles de marketing de biens et de services. Les contributions du marketing dans ce domaine sont nombreuses (KOTLER et ZALTMAN, 1971 ; SERRAF, 1976 ; KOTLER et FOX, 1980 ; MOLINA, 1984 ; ANDREASEN, 1984, 1995 ; MEUNIER, 1986). L'utilisation des techniques de marketing pour modifier les comportements de consommation d'alcool (DARIAN, 1993) ou de tabac (FOX et KOTLER, 1981 ; GALLOPEL, 2000).

Le marketing mis en œuvre dans les autres organismes publics dépend notamment de leur situation concurrentielle :

---

<sup>60</sup>Marine Le Gall-Ely, Le marketing public « Comment tirer parti de la démarche marketing pour satisfaire les usagers sous contrainte d'intérêt général ? », édition découverte 2003

- *marketing classique* pour les entreprises publiques ;
- *marketing public* pour les organisations assurant une délégation de service public telles les sociétés de transport urbain.

***Dans les deux cas, le marketing doit insister sur :***

- la responsabilisation des agents en contact avec leur public, leur motivation, leur formation, afin qu'ils puissent adapter la prestation aux besoins du public, dans le cas du contact humain ;
- l'aménagement des locaux d'accueil et, d'une façon générale, l'amélioration de tous les éléments qui facilitent et rendent plus confortables l'accès au service ;
- l'amélioration de la conception et la présentation de l'imprimé, la rapidité du traitement du cas et le taux d'erreur dans le cas du contact épistolaire ;
- l'automatisation des opérations banales permettant d'améliorer la qualité du service rendu en augmentant à titre d'exemple :
  - l'amplitude horaire d'ouverture (24 h sur 24)
  - en augmentant la densité du réseau ;
  - en soignant la localisation ;
  - faciliter la manière d'utilisation et le fonctionnement des équipements.
  - Faire participer le client au processus de production et l'informer.

La spécificité de l'action marketing dans ce contexte consiste à :

- informer et éduquer le public afin qu'il fasse le meilleur usage du service qui lui est proposé et qu'il en tire profit ;
- mettre en œuvre des moyens destinés à corriger les erreurs faites par les clients (communication informative et non persuasive).

Si aujourd'hui, notre vie a changé, c'est à mesure que l'ordinateur, le mobile, les réseaux sociaux, ont envahi notre quotidien, nos foyers.

## **Section 2 : *Le marketing direct***

Le marketing direct<sup>61</sup> est une démarche marketing qui consiste à collecter et à exploiter systématiquement dans une base de données des informations individuelles sur une cible et à gérer une transaction personnalisée » (P. Desmet). C'est une technique de communication et de vente qui

---

<sup>61</sup>[http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L8\\_4\\_2\\_marketing\\_direct.html](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L8_4_2_marketing_direct.html), consulté le 08-02-2018

consiste à diffuser un message personnalisé et incitatif vers une cible d'individus ou d'entreprises, dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable. Autrement dit, le marketing direct est celui qui touche directement la cible.

Le marketing «traditionnel» perd de plus en plus de terrain face à un marketing qui repose sur des stratégies alternatives ayant pour objectif principal d'acquérir naturellement des clients.

Ce phénomène est appelé « inbound marketing » et surfe abondamment sur la vague digitale. On ne parle désormais plus de « payed attention » mais de « earned attention ». L'enjeu majeur de ce nouveau type de marketing est d'attirer l'attention des prospects en produisant du contenu de qualité sur le Web. Dorénavant, le mot d'ordre pour la micro-entreprise est de produire, d'éditer et de diffuser du contenu hautement qualitatif afin de générer une audience ciblée apte à être convertie en clientèle. Elle devient par conséquent son propre média et communique via des supports tels que son site Web, son blog, ses pages sur les réseaux sociaux ou encore sa newsletter.

« Le content marketing » est dès lors totalement indissociable du social media marketing. Au-delà d'une audience, de prospects ou de clients, l'objectif est désormais de créer une véritable communauté via les médias sociaux autour de l'entreprise, de sa vision, de ses valeurs, ainsi que de ses produits (ou services) et de lui raconter une histoire (storytelling).

## 1. Genèse des TIC

P. Musso (1999) précise que la notion des TIC a fait son apparition il y a une vingtaine d'années. D'abord par le développement et la coexistence de trois domaines techniques : les télécommunications, l'audiovisuel et l'informatique, puis par leur réunion qui débouche sur « l'ère multimédia ». Au fur et à mesure du développement de ces trois domaines techniques et de leur imbrication croissante, une panoplie de services de plus en plus diversifiée et complexe est offerte<sup>62</sup>. Avec la numérisation de l'information issue du domaine de l'informatique, nous assistons à une véritable révolution dans le domaine des communications, surtout quand elle s'est étendue aux télécommunications et à l'audiovisuel.

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans les entreprises, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques. Armand (1992) définit le système d'information comme un processus qui consiste à la création, à la collecte, traitement, stockage et à la communication de l'information.

---

<sup>62</sup> <https://www.caim.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-111.htm>

L'élargissement des marchés, la diminution des cycles de vie des produits, des technologies et des avantages concurrentiels rendent le métier d'entrepreneur chaque jour plus complexe. Aujourd'hui, les TIC renforcent la pertinence du mode de management entrepreneurial et renforce la stratégie de l'entreprise. Les technologies de l'information et de la communication renforcent et améliorent le type de management des dirigeants de petites et moyennes entreprises : c'est dire qu'elles sont des vecteurs privilégiés de la nouvelle donne économique et concurrentielle. Les auteurs tels que [Benghozi *et al.* (2000) et Beaudouin *et al.* (2001)], disent que les discours sur les nouveaux modèles d'entreprises performantes associent spontanément design organisationnel et système d'information. La réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle, est étroitement liée aux usages qu'elle fait des Technologies de l'Information et de la Communication.

## 2. Description des segments de marché

La publicité, et indirectement le marketing direct, est très sensible à l'évolution de l'activité économique. En 2008, la France a connu :

- Un infléchissement des dépenses totales des annonceurs en marketing direct ;
- Une accentuation de la chute du marketing direct papier et téléphone ;
- Une baisse du marketing direct sur internet.

En France, le marché est particulièrement développé du fait de l'importance du secteur de la grande distribution et des grandes surfaces spécialisées qui utilisent ce média. L'ISA (Imprimé Sans Adresse) est considérée comme une véritable alternative au publipostage adressé grâce aux méthodes de géomarketing qui permettent de cibler les prospects et les zones de chalandise. Contrairement au courrier adressé, l'ISA ne nécessite ni collecte, ni tri, ni tournées quotidiennes de distribution, mais repose sur une segmentation précise des prospects qui passe par un ciblage fin de la zone démarchée.

## 3. L'offre

L'offre est structurée en deux grands segments, avec d'une part, les objets adressés distribués dans les boîtes aux lettres, et d'autre part un éventail très large de solutions de distribution d'objets non adressés, soit en BAL, mais aussi sur les pare-brise des voitures, déposés dans des lieux de passage, distribués directement dans la rue (street marketing), etc.

L'éventail de produits et services comprend :

- ✓ des prestations de conseil en marketing direct ;

- ✓ des prestations d'adressage, de constitution de fichiers d'adresse, de location de liste d'adresse, de courtage de liste d'adresse, de compilation de listes d'adresses ;
- ✓ des prestations de routage, avec la mise sous pli et la préparation des expéditions groupées ;
- ✓ des prestations de fabrication du courrier de marketing direct, avec l'éditique et la mise sous pli (chevauchement avec le routage) ;
- ✓ des prestations de distribution des objets avec adresses ;
- ✓ des prestations de distribution des ISA, en boîte aux lettres ou à travers d'autres canaux ;
- ✓ des prestations de déploiement de campagnes cross-canal ;
- ✓ des prestations d'assembliers de marketing direct.

Ces produits et services sont cédés séparément ou de manière groupée, en fonction de la répartition du travail entre le client et le prestataire ; une pratique courante de la part des PME est d'internaliser les activités de conception et de fabrication du courrier de marketing direct, puis de recourir à un prestataire pour la distribution.

#### 4. Nature des flux et chaînes de valeur

Le courrier de marketing direct se décompose principalement en deux types de messages :

- La publicité adressée ;
- La publicité non adressée.

La chaîne de valeur de la filière peut se décomposer en trois grandes parties.

- En amont, l'ensemble des activités de conception de campagnes de marketing direct, comprenant la définition des messages, de la cible, des supports, du calendrier et des canaux de diffusion.
- La partie intermédiaire est celle de la « production », comprenant le routage, l'impression des supports, le transport et la distribution physique en BAL ou sur un autre point ; la partie intermédiaire est celle du cœur de métier des activités postales.
- En aval, ce sont les activités commerciales et marketing post-diffusion, comme la mesure de l'efficacité, la gestion des retours, l'exécution des actions commerciales, etc.

**Figure n° 16 :** Chaîne de valeur du courrier de marketing direct



Dès lors, du point de vue des acteurs postaux, les maillons de la chaîne de valeur peuvent se répartir en cinq grandes catégories :

- ✓ les maillons « en amont » non captables par les acteurs postaux.
- ✓ les maillons « en amont » potentiellement captables par des acteurs postaux.
- ✓ les maillons « intermédiaire » hérités des activités postales traditionnelles, qui constituent le cœur de métier des acteurs postaux.
- ✓ les maillons « en aval » qui peuvent donner lieu à une diversification sur de nouveaux segments de marché ou une intégration en vue de capter la valeur.
- ✓ les maillons « communs, mutualisables ou à croiser » avec d'autres chaînes de valeur, notamment celles du courrier de gestion et du e-commerce.

**Figure n° 17 :** Extrait du rapport sur le routage (réalisé par BASIC pour l'ARCEP en France)

Cette première phase de diagnostic prospectif identifie les maillons suivants, susceptibles de donner lieu à des mouvements des acteurs postaux ou entre les acteurs de la filière.



En amont, la conception des campagnes de marketing direct devient un maillon encore plus stratégique, qu'il ne l'est déjà, en raison de la généralisation des stratégies cross-canal.

Pourtant, la culture « en silo » des annonceurs et l'organisation miroir dans les agences freinent la mise en place de vraies stratégies cross-canal, où le parcours client serait véritablement unifié et fluide. Par conséquent, l'offre postale qui sera capable d'assister techniquement et méthodologiquement, les annonceurs ou les agences, dans la conception et le déploiement de stratégies cross-canal, possèdera un avantage compétitif. C'est d'ailleurs le mouvement des grands du secteur, comme Mediapost et Adrexo. Cependant, c'est également un pari risqué pour les opérateurs postaux de remonter la chaîne de valeur par ce biais ; cela sous-entend qu'ils aient réussi à prendre le virage du numérique de manière efficace et qu'ils ont cessé de regarder les marchés numériques comme des marchés qui cannibalisent les marchés du « print ».

Aussi, dans le cas où les opérateurs postaux n'acquièrent pas cette capacité à concevoir et déployer des campagnes cross-canal, ils se placent dans une situation de concurrence intense avec les transporteurs locaux. A l'inverse, les grands intégrateurs souffrent d'une certaine rigidité compte tenu de la taille de leur réseau de distribution. C'est aussi le maillon qui mobilise le plus de ressources humaines, notamment pour la distribution physique, où les coûts de main d'œuvre sont les moins « compressibles ». La capacité à gérer industriellement ces process de transports et de distribution détermine directement la rentabilité de l'ensemble de la chaîne de valeur du transporteur/logisticien/opérateur postal.

Cet enjeu autour de la capacité à penser et agir en mode cross-canal nous mène au 2<sup>e</sup> maillon de la chaîne de valeur, qui pourrait évoluer : la gestion des données. Le ciblage constitue le cœur de métier et la valeur ajoutée des activités postales dans la filière marketing direct. Avec la profusion d'informations contextuelles sur les consommateurs, notamment à travers le web social, l'avènement du commerce ubiquitaire et le risque de saturation marketing de la part des consommateurs, les besoins de ciblage rentrent dans une nouvelle ère.

Les données sur les consommateurs (clients et prospects) constituent un actif stratégique des entreprises, même si leur gestion et la constitution des bases de données peuvent-être sous-traitées à des prestataires spécialisés. La possession et surtout l'exploitation intelligente de ces données prennent une autre dimension dans cette nouvelle ère numérique et ubiquitaire :

- Le consommateur se considère comme unique et exige une communication « adaptée » à son égard (les messages banalisés et standards voient leur efficacité marketing décliner très rapidement) ;

- Les entreprises rationalisent leur dépenses de marketing et exigent un retour sur investissement objectif et fiable. De plus, la multiplication des points de contact entre l'entreprise et le consommateur (fait que le canal du marketing direct doit se partager un gâteau stable avec plus de canaux qu'auparavant) ;
- ATAWAD, acronyme qui désigne la possibilité qu'offrent les technologies numériques d'être toujours connecté. Il est devenu la norme chez les marketers et logisticiens. Le ciblage n'est plus seulement une affaire d'adresses dans une zone de chalandise. L'objectif est de pouvoir atteindre le consommateur, en temps réel, là où il se trouve et d'adapter la communication à cette situation.

Dès lors, la détention de ces bases de données géolocalisées et contextualisées sur les consommateurs et le savoir-faire marketing en matière de ciblage désignent des activités-cible de la diversification des opérateurs postaux du marketing direct. Seul hic, il existe quelques difficultés tel que :

- ✓ la rareté de compétences pointues relatives à l'exploitation du Big Data (pas forcément présentes chez les opérateurs postaux) ;
- ✓ des limites légales quant à l'exploitation de données individuelles ;
- ✓ des freins culturels sur le caractère intrusif de certaines pratiques marketing (même en cas d'extrême pertinence)
- ✓ le coût lié à ces opérations, qui certes sophistiquent la prestation, mais réservant ce type de prestations aux grands comptes, et moins aux PME...

La compétition évolue dans le marketing direct. De nouveaux entrants peuvent être envisagées, notamment ceux venant du monde du web (Amazon, Google, Ebay, ...). On voit également apparaître des écosystèmes d'entreprises autour du M-Business, avec tout le marché des applications mobiles, support du M-Commerce et M-Marketing.

De la conception de la campagne, aux activités de ciblage, l'autre maillon de la chaîne de valeur porte sur la production des supports à diffuser.

Dans cet ensemble d'activités de production de supports, l'édition (l'édition<sup>63</sup> désigne l'ensemble des activités de production automatisée de documents au sein d'une entreprise ou organisation) ressort comme un paquet susceptible de faire l'objet de glissement vers les opérateurs en aval, comme les

---

<sup>63</sup><https://www.definitions-marketing.com/definition/editique/>, consulté le 12/01/2017

entreprises postales (ou d'autres acteurs spécialisés dans l'édition). En réalité, l'offre a largement investi ce champ de diversification. C'est un maillon pour lesquels les économies d'échelles sont décisives pour la maîtrise des coûts ; le critère prix est le critère déterminant de comparaison. L'autre critère porte sur la proximité des centres d'impression des centres de distribution. Peu d'opérateurs peuvent prétendre proposer ce service d'édition en « compte propre » ; il s'agit souvent d'une offre packagée en partenariat avec des imprimeurs qui disposent eux de cette taille critique et du réseau territorial. A la différence des activités de ciblage, très rémunératrices et peu accessibles aux PME, cette mutualisation de l'édition entre les PME auprès d'un opérateur postal constitue donc une création de valeur profitable à un plus grand nombre de type d'acteurs.

Néanmoins, ces économies d'échelle dans l'édition sous-entendent le maintien d'un modèle de production de grandes séries, ce qui peut être remis en cause dans le cas d'un marketing plus individualisé et personnalisé. En fait, la diversification vers l'édition s'appuie sur le savoir-faire industriel de gestion de production à grande échelle des opérateurs postaux. Si les volumes par commande baissent, la compétitivité prix baissera et le point d'arbitrage entre coût et flexibilité deviendra moins favorable à l'intégration de l'édition chez un seul prestataire ; sauf si ce prestataire offre plus de flexibilité que l'annonceur en compte propre...

Cette recherche de flexibilité et ce besoin de réactivité marquent également les maillons du transport et surtout celui de la distribution physique. Ce maillon constitue le cœur des métiers des opérateurs postaux dans cette chaîne de valeur du marketing direct.

## 5. Les principaux acteurs du marché

### *Exemples :*

Deux grands acteurs dominent ce marché, en France :

- Mediapost (filiale du groupe La Poste)
- Adrexo (filiale du groupe SPIR)

Auxquels on peut ajouter la filiale de Bertelsmann (Arvato).

- **ADREXO** société de services française, créée en 1979. Premier opérateur privé de la distribution d'Imprimés Publicitaires physiques et digitaux, avec 250 centres de distribution et 25 000 distributeurs, ADREXO dispose d'une bonne couverture géographique.
- **MEDIAPOST** filiale du groupe *La Poste* appartenant à la branche Services-Courrier-Colis qui propose aux annonceurs et collectivités des solutions de communication ciblée en boîte aux lettres. Elle est leader dans la distribution d'imprimés publicitaires, et propose aussi, parmi

d'autres services pour la communication de proximité, des études géomarketing et la location de fichiers d'adresses qualifiées en BtoB et BtoC. MEDIAPOST distribue plus de 10 milliard d'imprimés par an, elle compte 13 000 collaborateurs.

Ces deux leaders du marché français emploient quelques de 35 000 « distributeurs » à temps partiel.

Selon la Fédération des acteurs postaux alternatifs (Fapa) les parts de marché détenues par les opérateurs alternatifs sur le marché domestique en France sont faibles.

Sur les segments annexes, la concurrence est efficace : selon le fondateur « d'envoimoinscher.com », un site comparateur d'offres des transporteurs de colis, « *La Poste n'a que 65% du marché du colis et 18-19% de celui de la distribution express* » (en 24 heures), mais sur son corps de métier, la distribution de courrier, « La Poste » reste en position dominante, les concurrents restant dans l'immédiat localisés dans des grandes villes.

## 6. Les dynamiques à l'œuvre

Le périmètre des activités postales est donc relativement fermé en amont : dans la partie amont, il est difficilement imaginable que les opérateurs postaux puissent capter une partie des activités ou de la valeur liés à la production du contenu du courrier de gestion et la gestion de la relation usager/client. A partir du moment où des activités autrefois assurées en amont comme la fabrication du courrier, sont désormais largement sous-traitées en aval à des spécialistes de la fabrication du courrier de gestion, ou à des opérateurs postaux.

Les opérateurs postaux convoitent donc activement le maillon de la fabrication du courrier, de manière à sécuriser les flux en amont et donc les orienter vers leur réseau de distribution. Le volet éditique, comme pour le marketing direct constitue un actif stratégique pour intégrer la chaîne de valeur. Ainsi, les process de fabrication du courrier de gestion et du courrier de marketing direct sont assez semblables, ce qui pourrait donner place à des stratégies d'alliances entre les deux secteurs.

Cependant, la chute prévisible des flux papiers pour le courrier de gestion va probablement provoquer une course aux volumes sur le courrier de gestion, de manière à amortir l'outil de fabrication industrielle du courrier. Cette tendance contredit l'intégration par les opérateurs postaux de cette fonction, qui perdrait alors son rayon transversal d'action, en s'insérant dans une exclusivité vis-à-vis d'un réseau de distribution ou d'un usage uniquement postal de la fabrication du courrier.

La puissance de la dématérialisation du courrier de gestion laisse en réalité peu d'alternative aux opérateurs postaux sur le segment industriel de ce marché ; les nouveaux relais de croissance ou de

valeur se situeront dans le monde numérique et sur les courriers de gestion de valeur (recommandé, remise en main propre, délai).

## 7. Enjeux futurs et problématiques majeures

Ainsi, avec la stagnation probable des flux d'objets de type publicitaire, voire leur possible baisse à moyen terme, les acteurs postaux poursuivent un mouvement déjà largement engagé de diversification de leurs activités vers l'amont et en aval. Pour les acteurs postaux, cette problématique est récurrente dans l'ensemble des chaînes de valeur du marché postal.

Par exemple, de simples sous-traitants de La Poste, les entreprises de routage ont notamment intégré d'autres fonctions propres comme la gestion des fichiers d'adresses et de clients, les fonctions d'impression et d'édition, la gestion des retours, etc.

Sur un autre plan, des entreprises comme Mediapost ou Adrexo ressemblent davantage à des agences de marketing direct, intégrant des fonctions de diffusion, qu'à des prestataires logistiques.

### Section 3 : le courrier de gestion

#### 1. Description des segments de marché

Ce segment de marché est complexe à évaluer du fait :

- L'hétérogénéité des flux et du manque d'informations disponibles les concernant : on trouve dans ces flux aussi bien les factures, les relevés de compte que d'autres communications liées au fonctionnement de contrats.
- La tendance à la dématérialisation des procédures et des courriers (relevés de banque) qui tendraient à réduire les flux physiques, ou, à tout le moins, restreindre leur transport physique au dernier maillon de la chaîne de valeur. De fait, les grands émetteurs traditionnels (banques, énergie), rejoints par les émetteurs spécialisés dans les nouvelles technologies ou les nouveaux services (téléphonie mobile, fournisseurs d'accès internet), travaillent à atteindre l'objectif « zéro papier », c'est-à-dire la numérisation de l'intégralité du flot d'informations à destination de leurs clients et abonnés.

#### 2. L'offre

Deux types de flux sont considérés : les flux massifiés (factures, fiches de paie, relevés divers, etc.) et le courrier égrené (correspondance diverse, paiement par chèque, etc.).

#### **Section 4 : les facteurs de confiance dans le choix d'un site**

Pour un acheteur/vendeur sur le net, les éléments qui ont le plus d'impact sur la confiance qu'ils accordent à un site d'achat-vente sont<sup>64</sup> :

- ✓ Tout d'abord, le paiement sécurisé (75%) ;
- ✓ La notoriété du site, avec 57 % des votes cumulés ;
- ✓ Le service après-vente pour 54 % ;
- ✓ Les témoignages et évaluations des vendeurs et acheteurs pour 53 % ;
- ✓ Le paiement une fois que le produit a été livré, pour 46 % des votes cumulés.

De même, les éléments les plus déterminants dans la confiance accordée à un vendeur sur un site d'achat-vente sont :

- ✓ La possibilité de contacter le vendeur (66 % des votes cumulés) ;
- ✓ La photo du produit vendu (56 %) ;
- ✓ Les prix proposés par le vendeur (53 %) ;
- ✓ Les notes attribuées par les autres vendeurs (53 %) ;
- ✓ Les avis détaillés des autres acheteurs sur le vendeur (48 %) ;

Pour le *vendeur*, les trois arguments majeurs pour qu'il fasse confiance à un acheteur sur un site internet d'achat-vente entre particuliers sont :

- ✓ L'assurance d'être payé par le site (48%) ;
- ✓ Les avis détaillés des autres acheteurs sur le vendeur (22 %) ;
- ✓ La proximité géographique (10%).

### **1. Vers le e-marketing**

#### **a. Définition du e-marketing**

Le e-marketing repose sur un ensemble<sup>65</sup> de stratégies, de techniques et d'outils tels que le Web, les réseaux sociaux, l'e-mailing et s'intègre bien souvent dans l'e-commerce.

L'e-marketing peut être défini, comme le processus de planification et de mise en œuvre de l'élaboration, de la tarification, de la communication, de la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service permettant de créer des échanges, effectués en tout ou en partie à l'aide des technologies digitales, en cohérence avec des objectifs individuels et organisationnels.

---

<sup>64</sup>Selon un sondage français.

<sup>65</sup><https://www.marketing-etudiant.fr/e-marketing.html>, consulté le 13/02/2018

### **b. Impact du développement de l'internet et du mobile**

Le monde est « connecté » et les marques doivent intégrer cette nouvelle réalité, celle qui bouleverse le plus le marketing et la communication.

Internet offre aujourd'hui aux marques d'innombrables sources d'innovation en proposant de nouvelles expériences à leurs clients, chez eux (sur ordinateur ou tablette principalement), en magasin (sur mobile, bornes interactives ou autres formes de mobilier dit « intelligent ») ou dans l'espace public (sur mobile). Cela a des conséquences directes sur les marques : Les consommateurs veulent tout savoir et ils en ont les moyens.

En Europe comme aux États-Unis, les consommateurs ont le réflexe de s'informer sur les pages web (blogs, sites de marques, forums de consommateurs) avant d'acheter. Tout le monde donne son avis sur tout : on se considère comme expert. C'est le succès des *consumers review* sur eBay, Ciao.fr, etc. les critiques des consommateurs sur Amazon ou Tripadvisor ou des blogs d'AlloCiné<sup>66</sup>.

Tout est examiné, vérifié, contre-expertisé. L'exigence de vérité et de transparence sur les produits et leurs caractéristiques est maximale, ce qui redonne une place à un marketing produit très circonstancié. Il en résulte de grandes mutations pour le marketing car les individus reprennent le pouvoir, « *The power of all of us* », dit eBay.

### **c. Nouvelle classification :Paid, earned, owned media**

On utilise de plus en plus une nouvelle classification<sup>67</sup> qui distingue trois catégories selon qu'on achète ou non l'espace et selon que l'on contrôle ou non les supports de communication :

#### **- Le « paid media » : audience achetée**

Il existe également les médias publicitaires « offline et online » mais aussi d'autres supports comme les points de vente. Ceux-ci paient les distributeurs pour être mises en avant. Des budgets de sponsoring sont créés à ces événements.

#### **- Le « earned media » : littéralement audience gagnée**

C'est l'audience d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit obtenu sans acheter l'audience, par exemple par le bouche-à-oreille, les conversations dans les réseaux sociaux ou les relations presse qui produisent du rédactionnel en faveur des marques. On notera que cette audience n'est généralement pas gratuite car il faut souvent engager des frais pour obtenir et entretenir de telles

<sup>66</sup>ARNAUD DE BAYNAST – JACQUES LENDREVIE, *Publicitor : « publicité online and offline »*, Dunod, Paris, 8<sup>e</sup> édition, 2014, p : 163

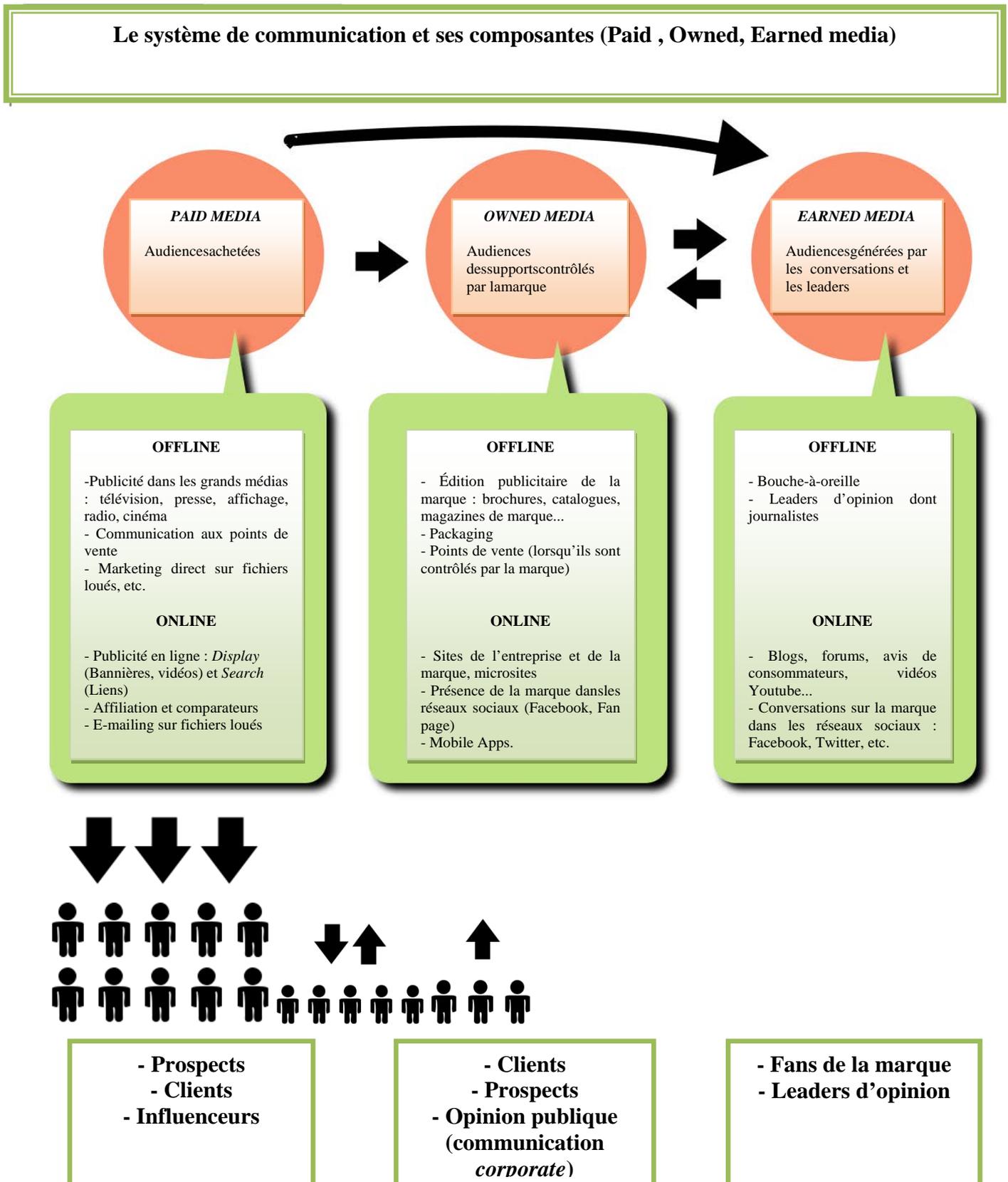
<sup>67</sup>Opcit. p 493

audiences, ne serait-ce qu'en raison du coût des spécialistes qu'il faut rémunérer pour être présent dans les réseaux sociaux, les blogs ou la presse écrite. On notera enfin que les marques ne contrôlent pas les messages diffusés par les « *earned media* ». Or, il ne s'agit pas simplement de faire parler d'une marque mais d'obtenir des avis et des recommandations favorables.

- **Le « *owned media* » : audience des supports contrôlés par la marque**

Ces supports (le terme convient mieux ici que média) peuvent être un site de marque, un magazine édité par la marque voire les points de vente de la marque lorsqu'elle possède sa propre distribution. Cette classification a d'abord été imaginée pour analyser la communication en ligne mais elle peut couvrir tous les types de communication offline et online, comme cela a été fait dans les lignes précédentes. Ainsi les budgets packaging qui ne sont pas négligeables dans la communication des produits de grande consommation peuvent être classés dans le « *owned media* » puisque ce sont des supports maîtrisés par l'entreprise. Le « *paid media* » restera à l'évidence prépondérant dans la communication marketing mais le développement de la communication *C to C* (de consommateur à consommateur) sur Internet et les utilisations marketing qui iront en progressant, rendent intéressante la classification « *Paid, Earned, Owned* ».

**Figure n°18:** *Paid, earned, owned media*



## 2. E-Commerce, M-Commerce, U-Commerce

Le e-commerce, ce sera de plus en plus du commerce via le mobile « le m-commerce » et le commerce ubiquitaire « U-commerce »<sup>68</sup> : « partout, en tous lieux et à tous moments » Des applications, déjà disponibles aux USA, et prochainement en Europe, permettront à un consommateur, avec son mobile, de connaître, après avoir scanné le code à barres d'un produit exposé dans une boutique, les offres dans les boutiques environnantes, ou dans la grande distribution, dans le e-commerce, ou d'occasion sur eBay ou Amazon.

- *L'e-commerce* permet d'acheter 24 h sur 24.
- *Le m-commerce* permet d'acheter de n'importe où.
- *Le u-commerce* permet d'acheter partout, en tous lieux et à tous moments.

L'utilisation concomitante des technologies du mobile, de la NFC, d'étiquettes RFID, donne naissance au Commerce Ubiquitaire, ou U-commerce. L'U-Commerce, c'est le commerce ATAWAD "AnyTime, AnyWhere, AnyDevice" autrement dit "à tout moment, en tout lieu et sur tout support". On passe d'un modèle de distribution de masse à un commerce de précision.

### a. Les grands pays leaders du e-commerce au niveau mondial

Un marché estimé à plus de 3 000 milliards de dollars<sup>69</sup>, dominé par la Chine, les États-Unis (47% d'e-shoppers à avoir réalisé un achat après avoir vu un produit sur les réseaux sociaux. Pratique, très fréquente aux États-Unis), le Royaume-Uni (compte 81% d'acheteurs en ligne) et le Japon, la France se trouve avec un chiffre de 73 milliards d'euros estimé en 2016.

**Tableau n° 12:** Top 5 mondial du commerce en ligne (prévision du CA pour 2019)

Top 5	Chiffre d'affaire en 2016 (mds/dollar)	Part de marché (%)
Chine	975	50%
USA	648	20%
Royaume Uni	186	20%
Japon	124	14%
France	76	15%

Source :Lengow

<sup>68</sup>Stratys et Jitex, « Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur », Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), juillet 2013, p 74

<sup>69</sup> <http://www.capitaine-commerce.com/2017/02/28/49265-infographie-top-5-marches-e-commerce-monde/>

## b. Les pays les plus adeptes du e-commerce

Figure n° 19 : Top 05 des pays adeptes du e-commerce

<b>Chine</b>	1137 millions d'habitants	36% d'e-shoppers	40% de chinois achètent sur des sites étrangers
<b>États-Unis</b>	260 millions d'habitants	67% d'e-shoppers	9/10 d'e-shoppers préfèrent la livraison gratuite
<b>Royaume Uni</b>	53 millions d'habitants	81% d'e-shoppers	73% d'e-shoppers britanniques ont utilisés le clic-and-collect en 2015
<b>Japon</b>	110 millions d'habitants	70% d'e-shoppers	80% des japonais ont un compte Rakuten
<b>France</b>	54 millions d'habitants	66% d'e-shoppers	53% n'achètent que dans l'existence d'un code promo

## 3. Sept stratégies du e-marketing

a. Le buzz Marketing<sup>70</sup>

Pour développer sa visibilité et communiquer rapidement, plusieurs possibilités sont offertes sur le net qui a radicalement changé les enjeux de la communication. Communication ciblée, tracking, offre personnalisée, la communication de masse sur internet est de plus en plus battue en brèche.

Le buzz marketing est une de ces nouvelles techniques marketing qui se développe grâce au web. Le buzz marketing peut-être défini comme un moyen de communication qui vise à faire parler d'un bien ou d'un service.

Le buzz marketing est un dérivé du *bouche à oreille*. Il a pour objectif de :

- Développer la visibilité de l'entreprise ou du produit ;
- Améliorer sa notoriété ;
- Augmenter ses ventes ;
- Communiquer le plus rapidement au moindre coût.

<sup>70</sup><http://www.lawrencepoole.com/page12/page8/files/strategies-emarketing.pdf>, consulté le 13/02/2018

Pour donner l'envie de faire circuler l'information, il faut avant tout susciter :

- L'envie, le désir, la curiosité ou l'amusement chez l'internaute.
- L'envie de diffuser le message à son réseau.

Le message doit toucher l'internaute pour qu'il en parle et pour cela, il faut être créatif, imaginatif et original pour se différencier et donner de l'envie à l'internaute. La tendance actuelle fait que les buzz sur internet ne cesse d'augmenter en volume et les moins bons d'entre eux ne résistent pas à cette concurrence.

Le buzz-marketing se caractérise par deux avantages majeurs :

- Le coût de l'opération.
- La vitesse de propagation du contenu.

Le recours aux internautes diminue considérablement les frais d'une campagne car ils deviennent eux-mêmes les vecteurs de la transmission. La vitesse de propagation peut alors être extrêmement rapide mais le buzz peut également ne pas décoller ou retomber très rapidement. Il est important de noter qu'un Buzz peut être positif et ainsi répondre à toutes vos attentes mais il peut également être négatif.

### ***b. Le search engine marketing***

Le search engine marketing (SEM) constitue un moyen pour développer sa visibilité sur les moteurs de recherche et augmenter la fréquentation de son site.

Le search engine marketing a pour objectif de :

- Augmenter la notoriété ;
- Développer la fréquentation du site ;
- Augmenter la visibilité sur les moteurs de recherche ;
- Utiliser un nouveau canal de communication et de prospection.

L'installation d'un site web représente, toutes choses égales par ailleurs, une mise modeste à l'échelle des investissements courants de l'entreprise, même si ce montant est assez sensible à la nature des fonctionnalités mises en œuvre.

Sur le plan économique, le bouleversement des flux de l'information autour de l'entreprise apparaît à la fois comme une menace et une opportunité. Une firme qui gère bien cette situation, peut bénéficier

d'une flexibilité et d'une capacité pouvant lui permettre de s'adapter sur son marché en assurant sa compétitivité<sup>71</sup>.

C'est un levier important de la création de trafic sur internet<sup>72</sup>. En effet le Search Engine Marketing se divise en :

- *le référencement naturel* gratuit sur les moteurs de recherche que l'on appelle Search Engine optimisation (SEO) en anglais.
- *les liens sponsorisés* payants ou Sponsored links que l'on retrouve sur la majorité des moteurs de recherche.

Ce sont bien deux composantes distinctes avec des objectifs et des méthodes spécifiques. Avant tout, il est important de rappeler une notion importante : le positionnement. On ne peut pas parler de bon ou mauvais référencement mais bien d'un bon positionnement sur les moteurs

Les moteurs de recherche parcourent le web et indexent les pages internet dans leurs bases de données. Une fois les pages indexées, elles sont positionnées sur l'index général du moteur et vont apparaître sur telle ou telle requête.

Pour cela, il faut tenir compte de trois notions majeures dans l'optimisation de son référencement naturel :

- le contenu de la page ;
- la construction de la page ;
- les liens pointant vers la page.

*Le contenu* de chaque page doit être original et construit dans le but d'avoir un bon positionnement. Par conséquent, une entreprise doit proposer un contenu inédit, original et riche en informations.

Il existe une autre forme de référencement : *les liens sponsorisés*. Par définition, les liens sponsorisés ne sont pas gratuits et nécessitent un budget pour être mis en place.

Les liens sponsorisés permettent d'acheter un positionnement sur une requête mais l'apparition du résultat ne se fait pas sur l'index général du moteur mais sur la partie spécifiquement réservée aux liens sponsorisés.

Les campagnes de liens sponsorisés permettent de se placer facilement sur un grand nombre de requêtes sur les moteurs de recherche, le tout en fonction du budget alloué à ces campagnes de liens.

Le coût est variable suivant plusieurs critères :

---

<sup>71</sup><https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-111.htm>, consulté le 17/02/2018

<sup>72</sup>La traduction française « Référencement sur les moteurs de recherche » n'est pas exactement représentative des composantes de cet outil marketing

- le nombre de requêtes où vous souhaitez vous placer.
- la notoriété et la valeur du mot, l'achat de mots clés se faisant aux enchères. Plus il y a de demandes sur un mot clé, plus celui-ci sera élevé et plus il faudra monter le coût d'achat pour apparaître dans les premiers résultats des liens sponsorisés. Par exemple, pour apparaître dans les trois premières positions sur la requête «agrafe», il faudrait acheter votre clic à environ 0,25€<sup>73</sup>. Pour la requête «Marrakech», le coût au clic moyen serait d'environ 0.80€<sup>74</sup>.
- Le nombre de fois où le lien est cliqué : En effet, ces campagnes respectent la règle du paiement au clic.

### *c. La co-crédation et la participation*

Utilisée dans le but d'améliorer la créativité et la crédibilité par la participation des utilisateurs. Elle a pour objectif de :

- Réduire les coûts de production ;
- Améliorer la créativité, l'innovation ainsi que les produits ;
- Apporter une richesse supplémentaire aux produits par la participation des utilisateurs.

Toute entreprise utilisatrice d'Internet ou de ses dérivées est placée sous le jeu d'un grand vent. Nombreuses sont les « success stories », des entreprises ayant connu un développement de leur activité à la suite de relations nouées avec de nouveaux clients locaux ou étrangers sur la toile. De façon moins spectaculaire, mais plus fréquente, l'utilisation d'Internet permet aux PME l'entretien de relations courantes commodes, rapides et peu coûteuses avec leurs fournisseurs, clients locaux et/ou étrangers et prestataires. Par conséquent, selon [Porter (1986), Jameux (1989)] il apparaît dans une volumineuse littérature de gestion comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que de compétitivité sur les marchés<sup>75</sup>.

La co-crédation est une alternative à l'externalisation traditionnelle de la production. Dans une logique d'externalisation, l'entreprise confie à des prestataires externes une partie de sa production. Ainsi elle va limiter et contrôler ses coûts de production et réduire considérablement les risques en les répercutant sur ses prestataires. La co-crédation s'est développée à partir de ce constat en se basant sur les services qui peuvent être rendus par l'ensemble des internautes.

---

<sup>73</sup>Stratégie e-marketing, ESC Lille, informations indicatives août 2007

<sup>74</sup>Opcit stratégie e-marketing

<sup>75</sup><https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-111.htm>

L'exemple d'Istockphoto.com est bien représentatif du concept. Au lieu de faire appel à un photographe professionnel pour l'achat de clichés pour des illustrations, vous pouvez faire votre choix, sur istockphoto, de clichés de qualité professionnelle pour un prix largement inférieur (de 1\$ à 15\$). Dans ce cas précis, l'offre globale est en concurrence avec le prestataire unique. D'un côté un photographe professionnel et de l'autre une importante communauté de photographes amateurs.

Les commentaires des internautes constituent une forme de co-crédation pour l'entreprise. Les internautes, par leurs avis, vont informer facilement l'entreprise sur l'achat et sur l'utilisation du produit.

Les commentaires ne servent pas uniquement à obtenir un retour sur les produits, ils sont également un excellent vecteur de communication. En effet, plus de la moitié des internautes seraient prêts à acheter un produit ou un service après la lecture d'un commentaire positif (étude Ipsos 2006). Les internautes rédacteurs de commentaires deviennent alors représentants et prescripteurs de la marque ou du produit, Amazon.com en a fait un élément de succès déterminant dans son business model.

Les exemples les plus connus sont Wikipedia, l'encyclopédie mondiale gratuite ou encore le système d'exploitation libre Linux. L'encyclopédie en ligne Wikipedia regroupe plus de 5 millions d'articles à travers le monde, avec plus de 75 000 contributeurs.

Wikipedia est une encyclopédie disponible en 100 langues différentes. Elle repose uniquement sur la contribution des utilisateurs. Les seuls contributeurs sur le site sont les internautes et il n'existe pas de vérification systématique des articles, ce sont les internautes qui autorégulent la véracité des articles

#### *d. Les blogs d'entreprise*

Le blog d'une entreprise crée une communauté d'utilisateurs en ligne, il a pour objectifs de :

- Développer la visibilité en ligne ;
- Développer la relation client ;
- Créer une communauté d'utilisateurs.

Depuis 2005, une nouvelle forme de site internet est apparue sur internet : les blogs. Les blogs sont avant tout des sites web qui ont comme principales caractéristiques d'être organisés chronologiquement. Ils se développaient rapidement, pour devenir de véritables sources d'informations professionnelles. La taille de la blogosphère (l'ensemble des blogs) double en un an. Ils étaient au nombre de 70 millions de blogs dans le monde en mars 2007 (source Technorati) et le nombre de lecteurs également n'a pas cessé d'augmenter. Les blogs, et plus généralement le contenu généré par

l'utilisateur, représentent aujourd'hui un véritable poids dans la décision d'achat et dans l'influence des consommateurs.

Selon une enquête IPSOS de 2006, 1/4 des Européens font confiance aux blogs et à leurs commentaires pour effectuer leur choix de produits ou services. Il est d'ailleurs présenté qu'1/3 des internautes européens n'ont pas effectué leur achat après la lecture de commentaires négatifs sur internet.

Il existe beaucoup d'applications possibles pour le blog d'entreprise. Cela va en premier lieu dépendre de l'activité de l'entreprise. Le blog est un lieu de dialogue et de communication ; il faut, par conséquent, l'orienter de manière à ce que les informations à transmettre arrivent sans déformation, savoir si le blog a pour vocation d'être pérenne ou ponctuel. Il faut mettre en place un blog bien spécifique lié à un événement, un produit ou une opération commerciale dans le but de communiquer sur cette opération bien déterminée dans le temps. L'objectif de ce type de blog répond à une demande ponctuelle d'information.

Enfin, les blogs sont très souvent des blogs d'opération de Buzz Marketing visant à faire parler au maximum de l'évènement en très peu de temps.

#### *e. Presence Marketing*

Le contact direct en ligne favorise l'instantanéité dans la relation client. Parmi ses objectifs :

- Améliorer la qualité de la relation client ;
- Développer un nouveau canal de communication et d'échanges,
- Développer l'instantanéité dans les modes de réponse.

Internet a changé notre façon de communiquer. Il privilégie de plus en plus des relations à distance. Cette approche a permis de régler certaines contraintes (distance géographique, horaires d'ouverture). Ce concept de communication se base sur deux caractéristiques majeures :

- a. d'une part les communications asynchrones où les acteurs ne sont pas en connexion directe (ce qui est le cas du fax ou de l'email) ;
- b. d'autre part les communications synchrones où les deux acteurs de la communication sont connectés ensemble pour échanger (par exemple le téléphone).

Jusqu'à présent, internet ne proposait que très peu d'alternatives pour combler ce manque. En effet, l'échange de données nécessite de part et d'autre une connexion internet capable d'envoyer et de

recevoir une forte quantité d'informations. L'explosion du nombre de foyers connectés et le développement massif ces dernières années des technologies haut débit (ADSL et câble) offrent aujourd'hui aux entreprises un nouveau canal de communication. Les forfaits illimités et les connexions à haut débit permettent aujourd'hui d'utiliser de nouveaux outils pour entrer en contact et échanger avec clients et fournisseurs. Nous entrons dans l'ère du « présence marketing » qui regroupe tous les outils et méthodes capables de reproduire numériquement les communications synchrones traditionnelles. Derrière ces outils, il existe trois types de communications :

- le visuel : la Visio conférence vidéo
- l'audio : la voix sur IP (le téléphone sur internet)
- l'écrit : la messagerie instantanée.

Présence marketing répond à de nombreuses problématiques posées par la dématérialisation des contacts. Les conversations en mode synchrone vont permettre de recréer une véritable relation sociale entre les interlocuteurs. En effet, ils peuvent facilement interagir et les communications verbales ou gestuelles sont possibles comme dans une véritable relation directe (skype, viber). Ainsi les interlocuteurs ne sont plus de simples adresses e-mail dans une liste en attente d'être traitées.

L'exemple de Skype qui est un service de téléphonie sur ip, de messagerie instantanée et d'appel vidéo. Une seule interface pour à la fois recevoir tous vos messages et également en émettre. De plus, l'application est disponible sur de nombreuses plateformes, Windows, Mac, Linux et mobile.

Ebay, un site de vente aux enchères, met en relation des vendeurs et des acheteurs. Ebay, numéro 1 (2006) de la vente aux enchères dans le monde, intéresse avec plus de 220 millions d'utilisateurs. Ebay détient aujourd'hui une place exceptionnelle du marché.

En 2005, Ebay rachète Skype, le pionnier de la fourniture de solutions voix sur IP, et ajoute à sa panoplie d'outils une solution rapide, facile et pratique de mise en relation entre les membres de la communauté. Avec le rachat de Skype, Ebay détient le plus important fournisseur de services en voix sur IP et peut développer son service de ventes aux enchères avec ce service à valeur ajoutée.

### *f. Les réseaux sociaux*

S'appuyer sur les réseaux pour développer les opportunités d'affaires et de carrière, permet aussi de :

- Gagner en visibilité ;
- Gagner en crédibilité ;
- Développer les opportunités de business ;
- Développer votre carrière ;

- Recruter.

L'internet ajoute aux réseaux traditionnels une dynamique et une portée jamais atteinte jusqu'ici. Il s'agit, sur la base d'un navigateur web et d'une connexion internet, de se rendre visible, d'accéder à des réseaux et de développer son propre réseau personnel.

Les réseaux sociaux s'intéressent aux individus. Les logiciels qui les portent créent du lien social entre les personnes. Quatre étapes pour booster les affaires en permettant tout d'abord de se faire connaître, de se constituer un réseau de contacts directs, de développer le réseau, et d'exploiter les hubs<sup>76</sup>

Il est possible de créer son propre hub et d'attirer ainsi de nouveaux contacts autour d'un des centres d'intérêt qui a le service peu coûteux : de gratuit pour les fonctions de base à moins de 10 euros par mois pour une utilisation normale des services proposés. Cependant, il n'y a pas un réseau unique mais de nombreux réseaux parmi lesquels : Viadeo<sup>77</sup>, LinkedIn<sup>78</sup>, Xing<sup>79</sup>, Facebook<sup>80</sup>.

#### *g. L'Ubiquate Marketing*

Démultiplier sa présence commerciale pour :

- Augmenter son business ;
- Mieux satisfaire des segments de clientèle complémentaires ;
- Développer ses ventes.

L'ubiquité est la capacité à être présent en plusieurs lieux à la fois. Longtemps apanage des grandes sociétés aux réseaux de vente multiples, cette capacité s'offre désormais aux PME quelque soient leur taille et leur secteur d'activité.

#### **4. Mesure de la performance d'entreprise**

Dans le contexte de la mondialisation, le domaine des échanges marchands est devenu plus vaste et la concurrence se veut plus réactive et plus forte (Gabriel 2001). Grâce aux TIC, les entreprises clientes peuvent accéder facilement aux informations leur permettant de comparer les

---

<sup>76</sup> Les hubs sont des places de rencontre autour de thèmes prédéfinis

<sup>77</sup> Viadeo, désormais appelé JDN Viadeo est un réseau social professionnel français en ligne depuis 2004. Initialement appelé « Viaduc », il se positionne d'abord comme challenger de LinkedIn créé en 2003.

<sup>78</sup> Réseau social professionnel en ligne créé en 2002 à Mountain View en Californie

<sup>79</sup> Réseau social professionnel en ligne qui est leader sur le marché germanophone

<sup>80</sup> Un des géants du Web, regroupés sous l'acronyme GAFAM, aux côtés de Google, Apple, Amazon et Microsoft.

différents fournisseurs, bénéficiant des meilleures conditions de marché en termes de qualité-prix et de variétés des produits.

En utilisant efficacement les technologies de l'information et de la communication, les entreprises peuvent réaliser des gains de productivité qui renforcent leur compétitivité et contribuent ainsi à une croissance économique durable, une condition pour la réduction de la pauvreté. Les TIC élargissent les possibilités des pays en développement de participer aux marchés internationaux. Internet transforme radicalement les modalités de production, de livraison, de vente et d'achat de biens et services. Il met en relation, par la connectivité numérique, un nombre croissant de personnes et d'entreprises, prêtes à participer à l'économie du savoir et à y contribuer. L'utilisation d'Internet permet aux acteurs relativement défavorisés par exemple, aux propriétaires de petites entreprises des pays en développement d'entrer dans l'économie mondiale, en leur donnant accès à de l'information, à des communications et à un savoir qui étaient auparavant hors de leur portée.

Cette information dont l'entreprise a besoin doit être une information précise et à jour sur ses concurrents et sur ce qui se passe dans le monde. Les concurrents les plus directs sont ceux à qui l'on ressemble le plus : même marché-cible, même mix marketing. Un concurrent est dit dominant s'il gagne la plupart des contrats où l'on est en compétition. Dans le cas contraire, il s'agit d'un concurrent secondaire. C'est bien sûr le concurrent dominant qui doit retenir toute l'attention<sup>81</sup>.

## **5. Exemple de technologies mobiles utilisées dans le domaine postal**

Sont considérés comme catalyseur de l'inclusion financière par les postes

Ils consistent en un défi et une opportunité pour les postes. En effet, les bureaux de poste peuvent jouer un grand nombre de rôles différents dans la chaîne de valeur pour les services financiers sur mobile.

### **a. Définition :**

L'argent mobile est un service qui permet aux personnes non bancarisées d'effectuer ou de recevoir des transferts ou des paiements au moyen d'un téléphone portable. L'équipe MMU (Mobile Money for the unbanked Programme / argent mobile pour les personnes non bancarisées) suit les services d'argent mobile qui répondent aux critères suivants :

---

<sup>81</sup>KOTLER Philip, « Comprendre et utiliser l'intelligence du marché », Editions village mondial, Paris, 1999

- Le service doit offrir au moins un des produits suivants : transferts nationaux ou internationaux, paiements mobiles, y compris les paiements de facture, paiements groupés ou paiements marchands.
- Le service doit largement s'appuyer sur un réseau de points de service hors agences bancaires ou DAB, qui rendent le service accessible aux personnes non bancarisées ou sous bancarisées. Les clients doivent pouvoir utiliser le service sans disposer au préalable d'un compte bancaire. Les services bancaires mobiles qui utilisent le téléphone portable comme un simple canal d'accès supplémentaire à des produits bancaires traditionnels, et les services de paiement liés à un compte bancaire existant ou à une carte de crédit, comme Apple Pay ou Google Wallet, ne sont pas inclus.
- Le service doit offrir une interface permettant aux clients ou aux agents d'effectuer des transactions à partir de téléphones portables basiques.

La mise à disposition d'argent mobile requiert un ensemble d'activités coordonné incluant l'engagement réglementaire, le développement de produits et d'activités, la mise au point de technologies, la gestion de réseaux et le marketing. Selon un responsable<sup>82</sup>, les partenariats avec d'autres fournisseurs de services peuvent aider les postes à améliorer l'efficacité de leurs produits et services sur téléphones mobiles. D'où il a mis au défi les opérateurs postaux d'examiner les activités qui leur conviennent le mieux, car toutes les activités de la chaîne de valeur ne doivent pas nécessairement être mises en œuvre par la poste.

Le professeur Jean-Louis Arcand<sup>83</sup>, explique dans une étude portant sur les modèles économiques de transferts de fonds et de services financiers par téléphonie mobile pour la poste (*Remittances and Mobile Financial Services : Business Models for the Post*, colloque 2013) que les opérateurs postaux utilisent habituellement deux types de modèles pour proposer des services financiers par téléphonie mobile :

- *Dans le premier modèle*, les postes font office d'agents pour des opérateurs existants sur mobile avec la prestation de services d'encaissements/de retraits d'argent dans le réseau postal ;
- *Dans le deuxième modèle*, les postes fournissent leurs propres services financiers sur mobile à l'aide d'un ensemble de partenariats avec des prestataires de services technologiques et financiers, en particulier pour les transferts nationaux.

---

<sup>82</sup>Chef du programme des services financiers mobiles pour les plus pauvres du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

<sup>83</sup>Directeur du Centre pour la finance et le développement de l'IHEID de Genève

Le professeur Arcand fait remarquer que l'accent a été largement mis sur les services financiers par téléphonie mobile pour les particuliers, mais pas suffisamment pour les petites et moyennes entreprises. Il existe par conséquent la possibilité pour les postes de créer des services mobiles orientés vers les entrepreneurs et les entreprises également exclus du système financier officiel. En outre, il serait nécessaire de collecter des données sur le secteur postal, pour permettre une évaluation fiable des services financiers par téléphonie mobile proposés par la poste. Pour que les postes aient un effet réel sur l'inclusion financière, l'UPU doit :

- Coordonner la collecte systématique de données ;
- Mesurer les répercussions des services financiers sur téléphone mobile ;
- Partager les pratiques exemplaires avec les opérateurs postaux du monde entier.

Depuis le milieu des années 2000, les opérateurs mobiles ont développé de nouveaux services de Mobile Money, d'abord en Asie et en Afrique, puis en Amérique Latine et au Moyen- Orient. Les premiers lancements ont eu lieu dans les pays faiblement bancarisés avec le transfert d'argent entre abonnés. Depuis de nouveaux usages se sont développés comme le paiement de factures ou le microcrédit. Aujourd'hui près de 40 millions d'africains utilisent activement des services de Mobile Money<sup>84</sup>.

***b. E-commerce :***

On relève un marché qui évolue en plusieurs dimensions :

L'une d'elle est la croissance soutenue des livraisons de petits colis (qui représente 5 à 8%/an) issues de la poursuite d'une croissance forte des transactions via internet.

Ce marché en essor rapide et durable exige pour une entreprise postale la capacité d'assurer un volume de livraisons unitaires entre un nombre exponentiel de vendeurs et d'acheteurs, de tout type et répartis à travers le Monde. Cela peut représenter potentiellement la totalité des individus connectés à internet, y compris via leur mobile (85% de la population mondiale dès 2017 selon l'étude Ericsson). Ces flux sont atomisés et relient potentiellement entre eux tous les points du globe. Ceci implique, pour garder une maîtrise de l'ensemble du processus de la collecte à la livraison, soit d'être soi-même mondial, comme FedEx, UPS ou DHL, ou bien de conclure des partenariats.

---

<sup>84</sup>Charles Barbarin / Mathieu Berthelot. *News marchés*. Le 11 fév 2015

Par ailleurs, la pression sur les coûts est très forte sur ce marché ; le prix de la livraison pour le consommateur doit rester très faible en rapport à la valeur d'usage de l'objet transporté. Dès lors, deux stratégies s'offrent aux entreprises du secteur postal :

- soit une stratégie de massification et d'optimisation des flux, dans une recherche permanente de gains de productivité, qui peuvent passer par une automatisation plus importante des process. Cette stratégie axée sur la compétitivité-coût (prix) mise sur les économies d'échelles tirées d'une spécialisation des fonctions des différents maillons du process postal et de la chaîne de valeur.
- où bien une stratégie de développement de « prestations spécialisée de services postaux » en fonction des univers de consommation et des filières de produit (alimentaire, luxe, objets d'art, produits pharmaceutiques, objets fragiles, etc., plus généralement produits urgents ou de grande valeur) nécessitant un savoir-faire particulier et pour lesquels le client est disposé à payer un service « global » au-delà du simple acheminement transport.

La seconde dimension d'évolution de ce marché est la multiplication des e-commerçants, et surtout des petits e-commerçants, entre le B to C et le C to C. Ces petits e-commerçants (moins d'une dizaine de commandes par semaine) sont demandeurs de services :

- depuis la boutique ou la galerie pour présenter les objets qu'ils souhaitent vendre,
- l'ingénierie commerciale (les actions visant à accroître l'audience de la marque)
- le support de la transaction avec les acheteurs,
- le paiement en ligne,
- la logistique (préparation des commandes, expédition)
- la livraison,

Il s'agit ici d'une consolidation (massification) de petits flux égrenés générés par les e-commerçants, qui attendent un niveau de service de qualité professionnelle (fiabilité, traçabilité, personnalisation), cherchant en permanence à réduire les coûts de transactions et d'achat de services postaux, et enfin cherchent une offre de services intégrés, pour ne pas avoir à traiter avec plusieurs intervenants.

La Big Data, on l'a rappelé plus haut, ceux sont les masses gigantesques d'informations générées, en particulier par les individus connectés à l'internet, dans leurs différentes recherches et transactions, qui sont déjà largement exploitées pour les études de marketing, pour mieux cibler les offres à proposer aux prospects. Amazon était pionnier dans ce domaine. Or les entreprises des services postaux, à travers leurs systèmes d'information de suivi des colis, seront potentiellement

détentrices d'une masse de big data d'une grande valeur pour la connaissance des consommateurs : « Qui a acheté quel objet ? Pour quelles raisons ? A quel moment ? Pour qui ? ... ». D'une certaine façon, cette big data accumulée à travers les données sur les livraisons des colis est la version numérique « très répondue » de la connaissance accumulée par le facteur sur les habitants qu'il dessert dans sa tournée quotidienne.

Les services de « dématérialisation / rematérialisation » existent déjà, avec le courrier de gestion des entreprises, ou la téléimpression de la presse. Pour ce qui concerne le courrier de gestion des entreprises et des administrations, il représente actuellement plus de 40% des envois de correspondance. Dans ce volume, la plus grande partie (relevés bancaires, feuilles de soin de la sécurité sociale, entre autres) sont en voie de dématérialisation totale. Dans ce segment, l'avenir est dans des services de type « boîte à lettres de documents électroniques » (les postes danoises ont mis en place un service de ce type, e-books), avec une fonction de sécurisation et de validation des documents conservés.

*Le volume de documents concernés, estimés à près de 8 milliards de documents par an, ce qui pourrait représenter un chiffre d'affaires potentiel de 6 à 800 millions d'euros. Mais à terme, c'est le segment de l'impression 3D qui pourrait se révéler plus prometteur, à l'horizon 2025-2030. Selon une étude récente du cabinet Deloitte, (Deloitte, 2012), l'utilisation des imprimantes 3D se développera très rapidement pour certains usages : prototypage, production à distance de pièces détachées, prothèses, objets en matières plastiques, etc... mais elle ne remplacera pas les productions industrielles en grandes séries, qui resteront beaucoup moins coûteuses et plus résistantes.*

Il y a un marché potentiel de prestations d'impression 3D, sous la forme d'imprimantes 3D professionnelles en libre-service dans des lieux publics (par exemple, des bureaux de poste), permettant à des usagers d'imprimer en quelques minutes un objet commandé en ligne et téléchargé sous format numérique.

*Ce marché de services d'impression 3D connaît d'ores et déjà une forte progression : +30% entre 2010 et 2011, passant de 673 à 880 Millions \$ au niveau mondial, et devrait doubler d'ici 2016.*

### **Conclusion du chapitre II :**

Internet offre aujourd'hui aux marques d'innombrables sources d'innovation en proposant de nouvelles expériences à leurs clients, « chez eux » (sur ordinateur ou tablette principalement), en magasin (sur mobile, bornes interactives ou autres formes de mobilier dit « intelligent ») ou dans l'espace public (sur mobile). Le client n'est plus uniquement « consommateur » : il devient « consomm'acteur » : vendeur, producteur, fournisseur de services, critique (donneurs d'avis).

On est passé d'une ère où le marketing était conçu comme la promotion d'une offre et la communication d'un message à un marketing qui cherchera avant tout à canaliser l'énergie et l'inventivité des utilisateurs et à protéger la marque de la volatilité des marchés dans un contexte où la publicité sur les médias traditionnels (papier, télé, etc.) conserve son rôle clé de « créateur du besoin ».

**Conclusion de la partie II :**

Le marketing postal rend aussi compte de la possibilité d'adopter une démarche plus intégrée à portée plus stratégique utilisant des outils (adaptation de l'offre, distribution, e-services publics, communication ainsi que des démarches universelles (segmentation, positionnement) plus personnalisées).

Dans le service de distribution des petits objets qu'il a pu acquérir via le e-commerce, un client attendra une information fiable sur la date de livraison, et souhaitera maîtriser le volume d'informations qu'il reçoit sur ses livraisons en cours. La proximité, la confiance, l'accessibilité, sont des facteurs de succès de la relation avec le client.

# PARTIE III

« ETUDE PRATIQUE »

**PARTIE III** : Le marketing postal en Algérie**Introduction de la partie III** :

Le secteur postal dans le monde défend et garantit les valeurs sociales à travers les nouveaux mécanismes et mode de paiement et de présence dans les régions les plus reculées, afin d'assurer le bien-être social de toutes les catégories. Ce potentiel des postes a joué son rôle de catalyseur de croissance économique au niveau de la poste brésilienne<sup>1</sup> :

À la fin des années 90 et au début des années 2000, le Gouvernement brésilien a mis en œuvre une série de programmes par l'intermédiaire des réseaux postaux : Deux des programmes lancés par le Gouvernement ont consisté à mettre en place une procédure simplifiée d'exportation accessible à tous par l'intermédiaire des bureaux de poste. L'idée était de permettre aux micro-entreprises et aux petites et moyennes entreprises d'accéder à de nouveaux marchés de manière accessible et abordable, sans avoir besoin de posséder une quelconque expertise en commerce international. En parallèle, le Gouvernement a édicté de nouvelles réglementations dans le domaine bancaire permettant aux banques de recruter des agents pour distribuer les produits financiers et a encouragé la poste à développer cette activité.

La poste brésilienne Correios, société étatique qui exploite le service postal national du Brésil depuis le XVIIe siècle a conclu un partenariat avec *Banco Bradesco* la deuxième plus grande banque privée au Brésil, fondée en 1943, par lequel l'ensemble des bureaux de poste du pays ont pu distribuer des produits bancaires.

**Chapitre I : L'image de la poste en Algérie**

Si le rôle vital de la poste est de contribuer au droit à la communication à travers l'échange des messages, le transport de colis ou encore l'envoi d'argent est plus d'actualité que jamais. Les réseaux postaux nationaux (en phase de progression en Algérie) ou internationaux sont essentiels au développement du commerce électronique, assurant ainsi la livraison de millions de colis tous les jours, et ils permettent la facilitation du commerce, en particulier pour les micro-entreprises et les petites et moyennes entreprises, grâce à une offre de produits et services adaptés à leur besoin.

Dans ce chapitre on va constater et analyser la situation actuelle des différentes composantes des services postaux et de voir l'impact des technologies de l'information sur ces activités, de développement des nouvelles technologies. Les postes montrent jour après jour leurs capacités

---

<sup>1</sup>Plan de développement régional 2017-2020, UPU, « Réseaux postaux acteurs du développement socioéconomique dans la région Europe et Asie centrale », UPU, Janvier 2017.

d'innovation et les évolutions des secteurs structurants (logistique, commerce, distribution, marketing, etc.) dont il convient d'identifier les activités émergentes. Quant au volet stratégique, qui permettra d'identifier les défis majeurs auxquels seront confrontés les services postaux à l'horizon 2025, celui-ci s'articulera autour de cinq orientations stratégiques à savoir :

### **Section 1 : les fondements de la communication**

La connaissance des fondements de la communication d'entreprise est une étape indispensable. La communication des organisations est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts. Elle peut être définie comme suit : La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement<sup>2</sup>.

On apprend beaucoup d'entreprises telles qu'AT&T, IBM, Michelin, Schell, etc. la façon dont les nouvelles technologies – Internet, messagerie électronique, fax, logiciels commerciaux, nouveaux médias télévision par câble, vidéo conférence, ont révolutionnées la pratique de la communication et du marketing, à l'heure où les marchés ont évolué si rapidement, que le temps n'était plus à l'écriture. Une communication ne peut se comprendre qu'en fonction du destinataire à qui elle s'adresse. De ce fait chacun peut en faire l'expérience à l'écoute des réactions souvent tranchées devant certaines publicités.

Il est préférable de partir de l'idée qu'il n'y a pas de publicité nulle, mais seulement des individus hors cible. Et c'est peut-être justement parce que nous percevons des publicités qui ne nous sont pas destinées que nous les voyons aussi négativement. Une communication comme celle que Total mit en œuvre après le naufrage de l'Erika sur les côtes bretonnes le 12 décembre 1999 illustre parfaitement cette idée. De l'avis général, Total aurait commis d'importantes erreurs de communication en se réfugiant derrière une posture défensive de type : « Nous ne sommes pas juridiquement responsables ». A la suite de cette communication, l'image grand public de Total chutait dans le classement portant sur les images d'entreprises.

---

<sup>2</sup><https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmedias.dunod.com%2Fdocument%2F9782100582471%2FFeuillette.pdf&ei=n1lsVbO3L66v7AaanoPABQ&usg=AFQjCNF7nNamSOEaUX5fGjBycg-hL2rENw&bvm=bv.94455598,d.ZGU>

Parfois il est important de mettre cette chute d'image grand public en parallèle à d'autres indicateurs. Il n'y a pas une relation de cause à effet entre la chute d'image et les marges bénéficiaires. En revanche, il est très important de remettre cette communication en regard d'une idée centrale : quel est le cœur de cible de Total ? L'entreprise opère quelques deux tiers de son chiffre d'affaires à l'étranger, ce qui signifie que le grand public n'est pas la cible principale de l'entreprise. L'importance et la volatilité des flux financiers internationaux amène à considérer que la cible principale de communication est constituée des opérateurs financiers internationaux et que c'était eux qu'il fallait rassurer immédiatement en excipant d'une irresponsabilité juridique qui mettait l'entreprise à l'abri de versements d'indemnités importantes et pouvant faire baisser le cours de l'action en Bourse. Certes, cela n'empêchait pas Total de se préoccuper également de son image globale. Toutefois, il faut bien apercevoir que l'on ne peut évaluer et comprendre une communication d'entreprise qu'en fonction de la cible principale à qui elle s'adresse.

Ce schéma, bien que mécaniste, avait le grand mérite d'amener la réflexion sur la dégradation du message lors de sa transmission, ce que résume l'approche psycho-linguistique :

- ce que je pense ;
- ce que je veux dire ;
- ce que je dis ;
- ce que le récepteur entend ;
- ce que le récepteur comprend ;
- ce que le récepteur retient.

Cette vision de la communication est encore très présente en entreprise où le langage est souvent conçu de manière balistique. On parle des cibles de communication qui seraient les destinataires uniques des messages et il est fréquent de constater les propos de certains dirigeants étonnés que la presse ait interprété, voire déformé leurs propos. L'héritage majeur de cette école est le schéma des 5 W Harold Lasswell. Lasswell croyait en l'intentionnalité de toute communication et développa un modèle qui sert autant de grille d'analyse que d'embryon pour tout plan de communication : *Who, What, Whom, What, When*. Cette formule (qui dit quoi, a qui, quand et comment) laisse peu de place à l'écoute et à l'interactivité. L'émetteur, dans cette approche, serait actif et le récepteur passif.

La généralisation de la communication digitale et les constantes interactions qui s'y opèrent à partir des années 2010 ont définitivement ruiné tout intérêt de ce modèle, appelé par ailleurs modèle de la seringue hypodermique.

---

**Section 2** : le systémisme

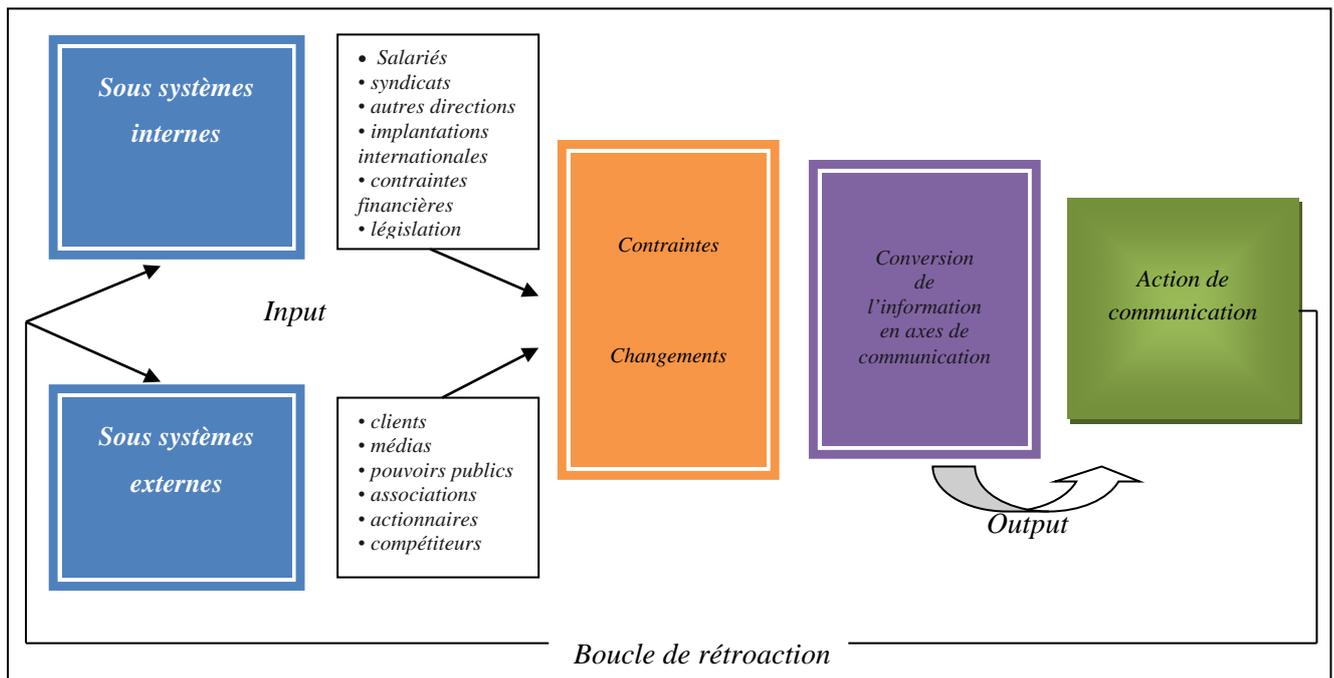
L'analyse systémique considère l'organisation comme un ensemble d'éléments interdépendants, un ensemble de sous-systèmes en interactions constantes : elle se fonde sur la réaction comme *output* par la stimulation comme *input*<sup>3</sup>. La théorie des systèmes insiste sur la notion d'équilibre, de *feedback*, de stabilité et de complexité organisationnelle (voir la figure ci-après). Elle reconnaît aussi la concurrence entre les sous-systèmes, ce qui signifie qu'au sein d'une entreprise, la communication se trouvera en compétition avec le sous-système « marketing », le sous-système « financier », le sous-système « relations sociales ».

La communication institutionnelle est fondée sur un dispositif de contraintes limitant les marges de manœuvre et sur des incitations aux changements, elle possède un rôle de transformation de l'information reçue en actions à engager. Ces actions engendrent alors une nouvelle donne propre à modifier les futures stimulations reçues par l'entreprise.

Terme relativement nouveau a supplanté la « communication d'entreprise ». L'idée majeure réside en ce que la stratégie de communication s'applique désormais selon les mêmes paramètres fondamentaux à tout type d'organisation et non aux seules entreprises. Comme nous le verrons, la communication s'exerce désormais dans les entreprises privées ou publiques, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité ; elle s'exerce dans les sphères publiques des ministères, administrations, collectivités territoriales, ou dans le domaine non marchand des associations, fondations ou ONG.

---

<sup>3</sup>Le prédécesseur est le biologiste Ludwig von Bertalanffy (1901–1972) dans les 1950, fonda la cybernétique en utilisant l'analogie d'une boîte noire réagissant aux stimulations (*inputs*) par des réactions (*outputs*).

**Figure n° 20 :** Analyse systémique de la communication

Source : Communicator

### Section 3 : Amélioration de l'image

#### 1. Image interne de l'entreprise

L'image interne manifeste un rayonnement de nature à imposer les bases de développements stratégiques, en particulier dans les entreprises de service, et cela pour trois raisons<sup>4</sup> :

- le personnel est un formidable vecteur de communication de bouche à oreille qu'il développe avec force dans son environnement ;
- le personnel est le premier ambassadeur de l'entreprise en véhiculant dans son vécu quotidien l'image de l'entreprise ;
- toute communication d'image qui se veut pérenne et crédible doit s'inscrire dans la réalité de l'entreprise.

#### 2. Image externe de l'entreprise

L'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel évoque son entreprise auprès de son entourage.

<sup>4</sup> <http://www.portail-entreprises-idf.fr/po/blog/unclassified/0#http://communicationorganisation.revues.org/1824>

Dans les entreprises de service, le personnel est le meilleur véhicule de communication ; l'image externe compte sur le rôle que joue le personnel auprès des clients et autres publics de l'entreprise. La qualité de l'accueil dans un réseau bancaire ou postal est favorisée par une bonne image interne : le personnel vend bien les produits et services de son entreprise que s'il est convaincu du dynamisme de celle-ci, de sa compétence, que ses produits sont les meilleurs et ses services de qualité. Si l'on accepte l'idée que la « qualité » des outputs de l'entreprise dépend de la compétence et de la performance des individus qui la composent, alors les entreprises de service sont, dans ce domaine, placées en première ligne (Normann, 1984 ; colloque IRE, 1987).

L'image est un facteur de plus en plus déterminant dans le choix d'une banque ou d'une poste, elle propose à ses clients des services. Le métier de la banque demande beaucoup de technicité, néanmoins, il revient une part essentielle à la relation clientèle. Dans le secteur bancaire ou postal, les contacts avec la clientèle sont permanents, impliquant et fortement individualisés. L'image de l'entreprise repose donc largement sur la relation à la clientèle et notamment sur la qualité des services rendus. Les éléments-clef de la différenciation de l'image de la banque vont dépendre des attitudes, du comportement, du langage et des capacités des personnels (Constant, 1986). L'image véhiculée par le personnel est particulièrement importante. Il est primordial que le personnel adhère avec enthousiasme à une image forte, cohérente et positive.

Constant (1986) comme Viénot (1991) ont admis que la valeur et les perspectives de développement d'une entreprise reposent principalement sur la qualité des personnes qui y travaillent. Cette qualité ne peut cependant être développée, focalisée que si les individus sont fiers d'appartenir à l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Le point de vente est également une entreprise de service. Ainsi la traditionnelle mesure de l'image externe qui consiste à sortir l'entreprise de distribution d'elle-même pour diagnostiquer l'adéquation de sa proposition commerciale par rapport à son environnement contient ses limites : c'est méconnaître la dimension interne de toute réussite (Gélinier, 1982). Pour Pontier (1988), l'image externe est destinée à « vendre » l'entreprise en tentant de la différencier commercialement. L'image interne, vécue par le personnel, doit viser à intégrer ce personnel, à l'orienter et le mobiliser autour de la volonté d'image externe. La crédibilité de l'image externe est fortement dépendante, dans l'entreprise de distribution, des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou au contraire la démentent. Dans une entreprise de distribution comme dans une banque, bureau de poste, etc. chaque salarié est également un client potentiel à satisfaire et fidéliser. Dans les entreprises de service, force est de constater la valeur primordiale de l'image interne.

### 3. Image et stratégie d'entreprise

L'image de l'entreprise est un concept, elle est généralement schématisée sous forme d'un carré qui en représenterait quatre composantes. Une distinction opérée entre l'image et la réputation. Il est considéré parfois que *l'image* « n'est finalement qu'une approche statique, ponctuelle, une photographie qui restitue un instant de la vie publique d'un produit, d'une entreprise, personne », alors que la *réputation* serait fondée sur une approche culturelle, historique et qu'elle s'inscrit dans le temps ». Pour d'autres, l'image serait l'ensemble des perceptions des publics autour de quatre axes : la réputation, les valeurs, la personnalité et l'identité de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, l'image est devenue un actif majeur de l'entreprise et on peut aujourd'hui la mesurer. Ainsi, un fait, que Volkswagen ait une meilleure image que Renault ou Peugeot lui permettrait de vendre ses véhicules 15% plus chers.

L'ANFOR<sup>5</sup>, a publié en octobre 2010 une norme NF ISO 10668 « Exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque » qui vise à standardiser le calcul économique de la valeur d'une marque.

#### **Trois grandes méthodes d'évaluation sont proposées :**

- L'approche par les revenus : quels sont les avantages économiques apportés par l'image de l'entreprise ?
- L'approche par le marché vise à évaluer le prix induit par l'image en le comparant à des prix de transaction réalisée dans des secteurs proches de celui ou évolue l'entreprise.
- L'approche par les coûts, mesure la valeur de l'image en fonction des investissements consentis pour créer et améliorer cette image de marque.

L'entreprise n'est pas nécessairement en voie de communalisation. Certaines entreprises ou organisations n'ont que des tâches de routine à effectuer. La qualité et l'engagement de leurs agents ne sont pas un facteur clé de succès. Ces entreprises-là n'ont pas besoin de devenir des communautés. Devenir une communauté, une institution, est long et difficile. Les forces centrifuges sont nombreuses et dues aux intérêts catégoriels de chaque sous-groupe humain, mais aussi à l'esprit même des acteurs<sup>6</sup>.

Une fois qu'un groupe humain, structure, a acquis une certaine identité et que ses membres ont pu s'identifier à elle, alors, dit Selznick, cette identité constitue une réalité. L'identité se cristallise et le

---

<sup>5</sup> L'Agence Française de Normalisation

<sup>6</sup> STRATEGOR, DUNOD, Paris, 2005, 4<sup>ème</sup> édition, p 669

changement devient problématique. Lorsqu'une organisation est devenue une institution, elle est habitée par le souci de survivre.

Le processus de communalisation et la gestion de l'identité sont l'affaire de leaders. Un détenteur de pouvoir peut se contenter d'occuper un siège ou dépendre des décisions opportunistes. Il ne conduira pas alors le processus social qui va transformer un groupe d'individus en une communauté engagée. Pour cela, il faut, en permanence, une action éclairée, et cette action est la raison d'être du leader.

L'action du leader se concentre sur trois entités : les buts de l'entreprise, ses valeurs (son idéologie) et la structure de son système social. Pour chacune, sa responsabilité est de décider, de communiquer et d'incarner. Les buts de l'entreprise définissent la raison d'être du groupe, ce qui le distingue de tout autre, ce vers quoi il va, pourquoi il est structuré comme il l'est. Il n'y a pas de communauté d'action sans but, c'est-à-dire sans stratégie pensée et commune, incarnée par le leader et défendue par lui contre toutes les attaques, en particulier venant de l'intérieur.

Une entreprise-institution est bâtie sur des valeurs quand elle n'est pas vécue par ses membres comme étant seulement un outil économique<sup>7</sup>, mais qu'elle est aussi la source directe de satisfactions personnelles, intellectuelles et affectives. Par ce fait, elle produit une identité à laquelle ses membres peuvent souscrire, qui peut marquer tous les aspects de la vie dans l'organisation et assurer une intégration sociale qui va bien au-delà des mécanismes formels de coordination, en particulier hiérarchiques.

#### **Section 4 : Modes de consommation à l'ère des technologies nouvelles de communication**

##### **1. La communication à l'ère du mobile, ordinateur et tablette**

L'internet relie plus de 90% de la population mondiale, avec des coûts de communication qui ont considérablement baissé.

En Chine, un habitant sur 3 a plus de 60 ans. Ces personnes âgées représentent un marché important, ont des activités, sont fortement utilisateurs du e-commerce, et ont des exigences fortes pour les expéditions et les livraisons. Les individus sont connectés en permanence, via des « assistants (ou agents) intelligents » qui les aideront dans leur organisation quotidienne en filtrant leurs informations en fonction de leurs préférences personnelles. Ils appartiennent à plusieurs réseaux

---

<sup>7</sup> Thierry Brunet, Monique Combes, Ludovic Le Goff, Corine Mailhos « Management des organisations », édition Bréal

sociaux, et ils ont plusieurs identités, ce qui a suscité l'émergence d'une Open ID de fait (Facebook ou numéro de téléphone).

L'univers des réseaux sociaux s'est peu à peu organisé en trois couches :

- Un grand réseau social polyvalent, type *Facebook*, réunissant 60% population ;
- Une mosaïque de réseaux sociaux locaux « de voisins à voisins », fondés sur la proximité géographique et constituant la base de services ;
- Des réseaux sociaux spécialisés, thématiques ou professionnels, tels que *LinkedIn* ou *Viadeo*.

Le développement du virtuel, dans les années à venir ainsi que l'évolution démographique, une meilleure couverture internet et le déploiement du mobile, et l'explosion corrélative du e-commerce vont augmenter et transformer le pouvoir d'achat dans les pays du monde développés ou en voie de développement. Ceci dit qu'il peut-y avoir des conséquences sur les comportements d'achat des consommateurs, et la réduction des « achats coups de cœur », par opposition aux achats de nécessité. Cependant, dans des pays en développement, ferons le passage par un mode de consommation similaire à celui qu'il est aujourd'hui en Europe, plus rapide. Les modes de vie et de consommation tendront à se rapprocher à travers beaucoup de pays du monde.

S'il a fallu 37 ans à la radio et 15 ans à la télévision pour atteindre 50 millions d'utilisateurs au monde, Internet a dépassé ce seuil en trois ans. De même, s'il a fallu 45 ans à la radio et 10 ans à la télévision pour générer un milliard de dollars de revenus publicitaires, Internet a atteint ce chiffre en trois ans<sup>8</sup>.

Internet a ainsi contribué à changer le monde et les comportements, il a donc aussi profondément transformé l'approche marketing. Il offre aux consommateurs un accès plus facile à l'information et un très grand nombre de choix de produits et de services. Il permet aux entreprises et micro-entreprise de conquérir de nouveaux marchés, de proposer des services à moindre coût, d'utiliser des nouvelles techniques de communication et d'être plus compétitives. Il représente à la fois un canal de distribution des produits et services et un canal de communication. L'e-commerce a profondément modifié les habitudes de consommation et la relation entre une marque et ses consommateurs. Il s'avère particulièrement adapté pour la vente de certains produits ou services (voyages, produits culturels, matériel informatique) tout comme certains biens digitaux (musique, logiciels, films, jeux).

---

<sup>8</sup> Grégory BRESSOLLES, « l'e-marketing », DUNOD, 2012, p08

➤ **Des faits et des chiffres**

La poste emploie quelques 5,45 millions de personnes dans le monde répartis sur 670 000 établissements postaux<sup>9</sup>, ce qui constituent le plus grand réseau de distribution physique au monde. Chaque année, les postes traitent et distribuent 381 milliards d'envois de la poste aux lettres des régimes intérieur et international ainsi que 6,1 milliards de colis ordinaires. La diversification des offres permet :

- 25% d'entre elles offrent des services de courrier hybride<sup>10</sup> ;
- 169 proposent des services express ;
- 133 des services financiers et un nombre toujours croissant, des services postaux électroniques.
- Environ 82% de la population mondiale bénéficie de la distribution à domicile, à raison d'un employé postal qui dessert en moyenne 1258 habitants, dont 83,62% des envois de la poste aux lettres internationale sont distribués en moins de cinq jours, selon la norme, et 52,9 millions d'envois<sup>11</sup> sont acheminés via le réseau mondial EMS.
- Quelques 55 services postaux électroniques différents sont proposés par les postes du monde et 77% des postes proposent des services en ligne.
- En 2011, 46 pays ont participé au Système de contrôle mondial de l'UPU (GMS) afin de contrôler la qualité de service de la poste aux lettres. 142 pays disposent de codes postaux. 36 projets ont été financés par le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service avec 50 millions de dollars disponible pour le financement d'autres projets.
- 124 pays sont signataires de l'Arrangement concernant les services de paiement de la poste. 160 postes utilisent le logiciel International Postal System<sup>12</sup> de l'UPU pour la gestion et le suivi du courrier par voie électronique.
- L'UPU a déjà formulé 70 plans intégraux de réforme et de développement postal pour ses pays-membres. 87 pays-membres possèdent une structure autonome de régulation pour le marché postal. 141 pays ont défini le service postal universel<sup>13</sup>.
- Le commerce électronique dans la région a enregistré une croissance de plus de 60% en 2013 (surtout en Europe de l'Est) par rapport à l'année précédente, tandis que le chiffre d'affaires du commerce électronique B to C est en augmentation (16,8% en 2014).
- En Russie, les ventes numériques représentaient plus de 25% en 2014. La Russie est le quatrième plus gros marché de commerce électronique d'Europe<sup>14</sup>. Pour les pays d'Europe de

---

<sup>9</sup>Postal Développement Report, 2018

<sup>10</sup>**Le courrier hybride** est une forme de communication employant des moyens électroniques et physiques. Généralement il s'agit des données numériques que l'on convertit en lettres physiques à un centre de distribution le plus près possible de l'adresse de livraison finale

<sup>11</sup> Rapport annuel UPU 2011

<sup>12</sup> Rapport annuel UPU 2012

<sup>13</sup> Guide sur la réforme et le développement postale 2013

L'Est, L'Ukraine se place au deuxième rang dans la région, avec des ventes B to C en ligne de 2,3 milliards d'euros ; la Roumanie occupe la troisième position, avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliard<sup>15</sup> d'euros.

Ces tendances exigent une infrastructure postale différente ainsi que d'autres compétences et formes d'emploi des travailleurs. Les nouvelles technologies de télécommunications ont permis à Algérie poste à adapter ses structures au niveau national aux tendances nouvelles des besoins de clients.

## **2. Le système postal en Algérie**

Le secteur postal s'inscrit, dans une dynamique de diversification et modernisation des offres et d'amélioration de la qualité des prestations au profit des usagers.

### **2.1. Ministère des PTTN**

Le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique est chargé de la gestion des sociétés étatiques : Algérie Poste (finance et transaction bancaire), et Algérie Télécom (technologies et télécommunications). L'Algérie est pays membre de l'UPU et ce depuis le 01 octobre 1907. Elle a été membre du Conseil d'Exploitation Postale (CEP) de l'Union Postale Universelle (UPU) depuis le 23ème Congrès de Bucarest tenu en 2004, réélu en 2008 à Genève et en 2012 à Doha lors du 25ème Congrès de l'UPU, a pris part aux travaux de la session extraordinaire du CEP, qui s'est déroulée au siège de l'Union Postale Universelle (UPU) à Berne en Suisse, et ce du 28 octobre au 1er novembre 2013<sup>16</sup>.

Le secteur de la poste et des télécommunications était régi jusqu'à l'an 2000 principalement par l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, par une gestion administrative pure conférant au ministère des Postes et Télécommunications à la fois la mission de définition de la politique sectorielle et le rôle d'opérateur et de régulateur<sup>17</sup>. Le ministère avait alors, le monopole des services postaux et des télécommunications.

---

<sup>14</sup>La Russie est de loin le plus gros marché de commerce électronique BtoC, avec un chiffre d'affaires de ventes en ligne de 19,9 milliards d'Euro

<sup>15</sup>Plan de développement régional 2017-2020, UPU, « Réseaux postaux acteurs du développement socioéconomique dans la région Europe et Asie centrale », UPU, Janvier 2017

<sup>16</sup> Le programme de travail du CEP se concentre sur les moyens pour aider les postes à moderniser et à perfectionner leurs produits et services. Les membres débattent des aspects opérationnels, économiques et commerciaux de l'activité postale. Le CEP formule également des recommandations aux pays-membres sur les normes dans les processus technologiques et dans ceux où des pratiques uniformes sont nécessaires. Source site Algérie Poste : <http://www.poste.dz/services/ap/?page=news211120131>

<sup>17</sup><https://www.mpttn.gov.dz/fr/content/grandes-r%C3%A9alisations>

En l'an 2000, le Gouvernement a opté pour une réforme en profondeur du secteur des postes et télécommunications pour arrimer l'Algérie à la société de l'information, une réforme, nécessaire pour être compétitive et pour la diversification de l'économie algérienne et de ses entreprises et de favoriser le développement d'un secteur des télécommunications concurrentiel et dynamique, dans un contexte de globalisation, aussi pour préparer l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce et la négociation d'un accord d'association avec l'Union Européenne.

Aujourd'hui, les acteurs postaux doivent orienter leurs prestations vers les marchés en forte croissance avec le développement des nouvelles technologies : le e-commerce qui connaît une croissance rapide<sup>18</sup>, qui est en train d'évoluer via le mobile, le « m-commerce » voire vers du commerce ubiquitaire le « U-Commerce »<sup>19</sup>, grâce à l'utilisation concomitante des technologies du mobile et de l'identification des objets.

Ces évolutions se traduiront par une augmentation globale des volumes de colis, et par la multiplication du nombre des expéditeurs. Elles seront des sources de marchés potentiels par exemple pour des services de livraisons spécialisées à forte valeur ajoutée ou pour des offres de plateformes intégrant une palette complète de services pour les e-commerçants.

- l'exploitation et la diffusion du big data : si les acteurs postaux peuvent être des utilisateurs de ces données pour optimiser la chaîne logistique, ils sont également des producteurs de données d'une grande valeur pour la connaissance des consommateurs (identités, localisations, flux...). La valorisation de ces données leur permettrait de développer des prestations de service à forte valeur ajoutée.

## 2.2. ARPT

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée à la faveur de la loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales de la poste et des télécommunications<sup>20</sup>. Les missions de l'Autorité de régulation sont fixées à l'article 13 de ladite loi et portent notamment sur ce qui suit<sup>21</sup> :

- Veiller à l'existence d'une concurrence effective, loyale et non discriminatoire sur les marchés postaux et des télécommunications ;
- Planifier, gérer, assigner et contrôler l'utilisation des fréquences dans les bandes qui lui sont attribuées ;

---

<sup>18</sup> Le commerce entre les internautes ou C to C se développe rapidement

<sup>19</sup> En tout lieu, en tout moment et sur tout support

<sup>20</sup> Site de l'autorité de régulation : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

<sup>21</sup> Site du ministère de la poste : [www.mpttn.dz](http://www.mpttn.dz)

- Etablir un plan national de numérotation, examiner les demandes des numéros et les attribuer aux opérateurs ;
- Approuver les offres de références d'interconnexion ;
- Se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion ;
- Octroyer les autorisations d'exploitation ;
- Agréer les équipements de la poste et des télécommunications et préciser les spécifications et normes auxquelles ils doivent répondre ;
- Arbitrer les litiges qui opposent les opérateurs entre eux ou avec les utilisateurs.

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée dans le cadre de la libéralisation du marché postal et des télécommunications, elle vise à favoriser l'essor du secteur à travers plusieurs actions.

Elle est aussi habilitée par la loi à formuler toute recommandation à l'autorité compétente préalablement à l'octroi, la suspension, le retrait ou le renouvellement de licences.

De plus, elle donne son avis sur des questions relatives à la poste, aux télécommunications ainsi qu'à la fixation des tarifs<sup>22</sup> maximum du service universel<sup>23</sup> aussi bien postal que celui des télécommunications.

L'article 12 du décret exécutif 03-232 du 24 juin 2003, amendé, stipule que : « *L'autorité de régulation de la poste et des télécommunications prépare, chaque année au plus tard à la fin du premier semestre, un rapport annuel sur ses activités au titre du service universel pour l'exercice écoulé. Le rapport décrit notamment les opérations et programmes mis en œuvre et présente en annexe un bilan financier relatif au service universel, accompagné de commentaires détaillés. Il est remis aux ministres chargés de la poste et des télécommunications et des finances. Il est rendu public* ».

### **2.3. Algérie poste**

Le nouveau cadre juridique mis en place par la promulgation de la loi 2000-03 du 05 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ; les activités d'exploitation

---

<sup>22</sup> Les tarifs applicables au service universel de la poste sont ceux fixés par le décret exécutif n° 14-299 du 27 Dhou El Hidja 1435 correspondant au 21 octobre 2014 fixant les tarifs des services postaux et services financiers postaux du régime de l'exclusivité et du service universel de la poste.

<sup>23</sup> Conformément aux dispositions de l'article 8 (alinéa 18) de la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000, modifiée et complétée, susvisée, le service universel

ont été confiées, en 2002, à l'établissement public à caractère commercial et industriel (EPIC) « Algérie Poste », créé par le décret exécutif n°02-43 du 14 janvier 2002.

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial, issue d'une restructuration profonde du secteur de la Poste qui assure une double mission :

- Mission de service public sur l'ensemble du territoire national ;
- Mission d'assurer l'exploitation et la fourniture de services et prestations postales et financières.

Algérie Poste travaille en collaboration avec les autres groupes internationaux de postes. Elle s'occupe des transactions et de l'acheminement du courrier de particuliers ou des entreprises en Algérie, en Afrique et dans le monde entier<sup>24</sup>.

- Elle dispose de 3 823 bureaux de poste représentant 32.9% du réseau postal africain et 10661 guichets<sup>25</sup>. Elle dispose aussi de 105 bureaux de poste à l'enceinte des pôles universitaires à travers le pays et dans 42 gares routières.
- Le nombre de compte courant est passé de 05 millions en 1999 à 23 millions de comptes en 2017 avec plus de 530 millions d'opérations (2017).
- Elle compte 12 millions de clients de comptes chèques postaux, dont les avoirs dépassent 500 millions de dinars. Elle a lancé le paiement électronique en 2007 avec des cartes à puce de l'entreprise HB Technologies<sup>26</sup>.

### **2.3.a. Services proposés par Algérie poste<sup>27</sup>**

- 11 services en ligne (consultation du compte CCP ou CNEP, télécharger un imprimé, etc.).
- 15 services particuliers (service EMS, Mandats, Racidi, etc.).
- 08 services professionnels (service publipostage, courrier hybride, etc.)

*Exemples et chiffre clés :*

- RACIDI (603) : consultations de Solde par SMS (Mobilis) : 100 000 consultations/jour.

---

<sup>24</sup> L'article 7 de la loi n° 2000-03 du 5 Jomada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000, modifiée et complétée, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Ce présent décret a pour objet de déterminer le contenu du service universel de la poste et des télécommunications, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement éventuel tant par l'Etat que par la contribution des opérateurs.

<sup>25</sup> Site du Ministère de la Poste et des télécommunications, Juin 2018

<sup>26</sup> HB Technologies est une entreprise algérienne spécialisée dans le secteur de la sécurité numérique, acteur majeur dans le domaine de l'industrie de la production et personnalisation de cartes intelligentes.

<sup>27</sup> Du site [www.algerieposte.dz](http://www.algerieposte.dz)

- RACIMO : Recharge Mobile par SMS (Mobilis) à travers le compte CCP : 3000 recharge/jour.
- Notification par SMS : notification par SMS de la disponibilité de la Carte, du chéquier et de toute transaction sur le compte CCP (100 000 notifications/j + 65000 nouvelles adhésions/jour).
- Service15-30 : pour les réclamations, la consultation CCP et les commandes de chèquiers.
- En 2018, Algérie Poste a lancé l'application mobile BARIDI MOB. Cette nouvelle application permet d'effectuer toutes les fonctionnalités qu'on peut effectuer avec la carte Edahabia, telles que les transactions d'argent, la consultation du crédit, le rechargement du crédit téléphonique, le paiement des factures du gaz, d'électricité, d'internet et du téléphone sans avoir à se déplacer dans les bureaux de poste et même la possibilité d'avoir un relevé sur toutes les opérations.

Dans le volet stratégique d'amélioration de la qualité des services Postaux au profit des citoyens, un système de traçabilité des envois postaux a été mis en place, il permet de suivre l'acheminement des commandes en carnets de chèques (CH28), de cartes et des envois recommandés (en phase finale), avec un accès en ligne destiné aux clients leur permettant le suivi de l'acheminement de leurs envois.

- 7 492 508 cartes de retrait (cartes magnétiques) ;
- Plus de 5 millions de cartes de paiement (cartes EDAHABIA), avec une production en continu pour couvrir l'ensemble des clients de la poste en 2019 ;
- 1376 Guichets Automatiques de Banque (GAB), offrant des services diversés. Ces GAB permettent la réalisation de 33 508 880 transactions financières par an, soit 386 milliards de DA en transactions monétiques ;
- En partenariat avec l'entreprise publique économique l'ENIE, Algérie Poste lance également la commercialisation de 50 000 TPE en cours de fabrication en Algérie ;
- Le 07 décembre 2016, lancement de la plateforme monétique « paiement électronique, par mobile, internet et e-commerce ».
- La mise en service de la consultation de compte CNEP en ligne « e-cnep.poste.dz » en 2015.
- Elle est classée en 18<sup>ème</sup> place au niveau national et en 364<sup>ème</sup> place en Afrique dans le top 500 des entreprises africaines selon le magazine le Jeune Afrique paru en 2015<sup>28</sup>.

### **2.3.b. Dans le volet courrier**

De même, la diversification des prestations instaurée par l'ouverture à la concurrence de certains segments au grand bénéfice des citoyens, a permis l'apparition de quatre (04) autres

---

<sup>28</sup> Magazine Jeune Afrique 2015

opérateurs du courrier EMS dont un opérateur public (FEDEX, UPS, CHRONOPOST et Champion poste d'Algérie Poste) et 40 opérateurs postaux exerçant sur le segment de la simple déclaration qui concerne les envois du régime domestique dont le poids est fixé par voie réglementaire. Les efforts de développement et de modernisation du secteur postal se sont poursuivis avec les différents programmes de développement. Citant quelques-uns :

a. *EMS « Service Courrier Express »*

EMS champion post affilié à la coopérative EMS de l'union postale universelle<sup>29</sup> représente le service postal le plus rapide, réalisé par des moyens physiques et techniques performants, et dispose d'un réseau de proximité par le biais de ses agences implantées un peu partout sur le territoire national. L'EMS Algérie a été créé en 1987, comme un segment d'activité assurée par la poste<sup>30</sup>, d'abord utilisé entre consommateurs, et parfois entre consommateurs et un correspondant officiel, Administration, Entreprises, progressivement l'EXPRESS s'impose comme mode de correspondance et d'échange économique incontournable dans les transactions et s'est très vite étalé vers le segment du BUSINESS qui repose sur le principe de la rapidité de la communication et du traitement des affaires. La prestation de l'EMS Champion Post est assistée par quatre (04) Centres régionaux et un centre national de traitement, 12 agences commerciales EMS et plus de 111 guichets (recettes principales) répartis à travers 3500 bureaux de poste.

b. *DHL International Algérie - Sarl*

DHL est présent dans 55 pays et territoires, et comptant 1 400 entrepôts et bureaux, ainsi que 11 700 000 m<sup>2</sup> d'espace de stockage<sup>31</sup>. Elle fait partie du groupe Deutsche Post DHL<sup>32</sup>, et englobe les unités d'affaires de DHL Express, colis, DHL e-Commerce, DHL Global Forwarding, DHL Freight et DHL Supply Chain. Elle est présente en Algérie depuis 1994, elle compte aujourd'hui 11 agences opérationnelles (Alger, Hassi Messaoud, Oran, Arzew, Tlemcen, Annaba, Skikda, Constantine, Sétif, Béjaïa et Tizi Ouzou) avec près de 5 000 clients.

c. *Falcon Express Algérie - spa « Fedex Express »*

---

<sup>29</sup> <https://www.mptn.gov.dz/fr/content/op%C3%A9rateurs-postaux>

<sup>30</sup> <http://www.ems.dz/about>

<sup>31</sup> <https://www.logistics.dhl/fr-fr/home/nos-divisions/chaine-logistique/a-propos-de-dhl-supply-chain/nos-capacites-a-l-echelle-mondiale.html>

<sup>32</sup> <https://www.mptn.gov.dz/fr/content/op%C3%A9rateurs-postaux>

Présente dans 220 pays et territoires, Falcon Express Algérie SPA/ Licensee of FedEx Express a débuté ses activités en Algérie dès 2005<sup>33</sup>. Elle offre des solutions de transport de documents et colis.

*d. UPS Algérie - Sarl*

Présente dans 56 pays et territoires, elle est en activité en Algérie depuis 2001, UPS Algérie est une société internationale spécialisée dans la livraison de colis<sup>34</sup>. Elle offre des solutions de transport et de logistique spécialisés.

*e. Alliance Globale Express Messagerie - AGEM - Spa « TNT »*

Fondé en 1946, TNT est un réseau international de transport express (filiale de Fedex depuis 2005)<sup>35</sup>. Elle offre des services de transport de courrier express et colis à travers le monde. TNT s'est installé en Algérie en 2010 et elle est présente dans 44 wilayas<sup>36</sup>.

### 3. Principaux Indicateurs postaux

*a. Statistiques sur l'infrastructure postale*

**Tableau n°13 : Indicateurs des infrastructures postales**

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bureaux existants	3 398	3 456	3 494	3 559	3 633	3 678	3 755	3 824
Bureaux en service	3 272	3 334	3 410	3 451	3 533	3 585	3 654	3 743
Bureaux réhabilités	94	101	43	103	167	168	152	314
Bureaux connectés	3 272	3 334	3 410	3 451	3 533	3 591	3 654	3 743
Densité postale	10 471	10 936	10 508	10 502	10 489	10 547	10 517	10 904
Guichets existants	10 752	10 877	11 043	11 205	11 339	11 459	11 641	11 857
Guichets pour personnes à besoins spécifiques	19	48	116	296	306	3 585	3 892	3 892

*Source : site du ministère de la poste [www.mptn.dz](http://www.mptn.dz)*

L'évolution du nombre total de bureaux de poste existants tend vers une croissance en continue, passant de 3 755 bureaux en 2016 à 3 824 bureaux en 2017, soit une évolution de 1.83 %. A noter que plus de 97% des bureaux de poste actifs durant l'année 2017, soit 3% seulement des bureaux étaient hors service. Les bureaux de poste hors service sont en général des bureaux de poste

<sup>33</sup> <https://www.mptn.gov.dz/fr/content/op%C3%A9rateurs-postaux>

<sup>34</sup> <https://www.mptn.gov.dz/fr/content/op%C3%A9rateurs-postaux>

<sup>35</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/FedEx>

<sup>36</sup> <https://www.mptn.gov.dz/fr/content/op%C3%A9rateurs-postaux>

récemment réceptionnés pas encore ouverts au grand public ou bien des bureaux fermés pour réhabilitation et modernisation.

Beaucoup de progrès ont été fait pour réduire la densité postale qui se stabilise depuis plusieurs années autour de 10 000 personnes / bureau de poste en 2017 ainsi que les années précédentes.

Quelques 3 892 guichets ont été aménagés pour améliorer la qualité de service destiné aux personnes au besoin spécifique.

*b. Statistiques des transactions*

**Tableau n°14 :** Statistique du nombre de transaction effectuée

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Comptes CCP	13 551 743	15 096 025	16 259 811	17 082 673	18 080 469	19 118 250	20 044 782	20 413 478
Opérations CCP	363 151 449	409 770 454	450 581 628	442 384 737	498 959 868	500 794 956	506 000 000	536 633 686
Compte CNEP	3 960 523	4 011 051	4 065 000	4 107 000	4 150 924	4 194 057	4 231 737	4 125 870
Opération CNEP	2 983 189	2 765 842	2 786 746	2 504 116	2 484 240	2 373 643	2 260 538	2 148 753

*Source :* site du ministère de la poste [www.mpttn.dz](http://www.mpttn.dz)

Durant la période 2010 jusqu'à 2017, le nombre d'ouverture de compte CCP est en augmentation avec un nombre considérable des opérations. Cela peut se justifié par l'amélioration de la qualité de service fournie par la poste ainsi que l'existence des services postaux dans toutes les régions même lointaines. Par ailleurs, on remarque l'évolution du nombre de compte CNEP et une baisse des opérations.

## c. Indicateurs monétiques

**Tableau n°15** : Indicateurs monétique

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GAB en service	674	684	686	694	898	1 079	1 122	1 412
Bornes multimédia	0	230	173	192	192	192	192	186
Lecteurs CIB	0	0	1 000 Pin Pad	1 000 Pin Pad	1 000 Pin Pad	6 000	10 042	
	-	-	472 TPE	472 TPE	472 TPE	472 TPE	472 TPE	472 TPE
Porteurs de carte monétique	5 837 955	5 899 388	6 050 338	6 369 446	7 043 699	7 642 718	7 924 142	7 492 508
Transactions GAB	18 457 736	17 202 407	16 439 375	15 479 447	18 524 113	26 462 283	34 978 212	33 488 503

*Source* : site du ministère de la poste [www.mptn.dz](http://www.mptn.dz)

Le nombre de porteurs de carte monétique a franchi la barre de 7 millions de cartes, en 2017, avec une évolution du nombre de Guichet Automatique de Banque de 674 en 2010 à 1412 en 2017.

## d. Statistiques sur la distribution

**Tableau n°16** : Evolution du nombre d'objets distribué

Indicateurs	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Objets distribués en millions	69 475 240	73 485 096	79 927 143	77 184 067	74 144 986	101 222 757	205 668 469	210 232 313

*Source* : site du ministère de la poste [www.mptn.dz](http://www.mptn.dz)

Les objets distribués par Algérie poste se composent du courrier, des colis, de la publicité, etc.

## e. Evolution de la concurrence

En 2015, Le marché postal du régime de l'autorisation a dégagé un revenu global de 1 539 millions de dinars, soit une hausse de 14%. À l'inverse, le trafic à l'international enregistre une baisse en volume de 6%. Cette valorisation en revenu s'explique par la hausse des tarifs appliqués par les opérateurs durant cette période.



## Section 5 : Evolution postale en Algérie

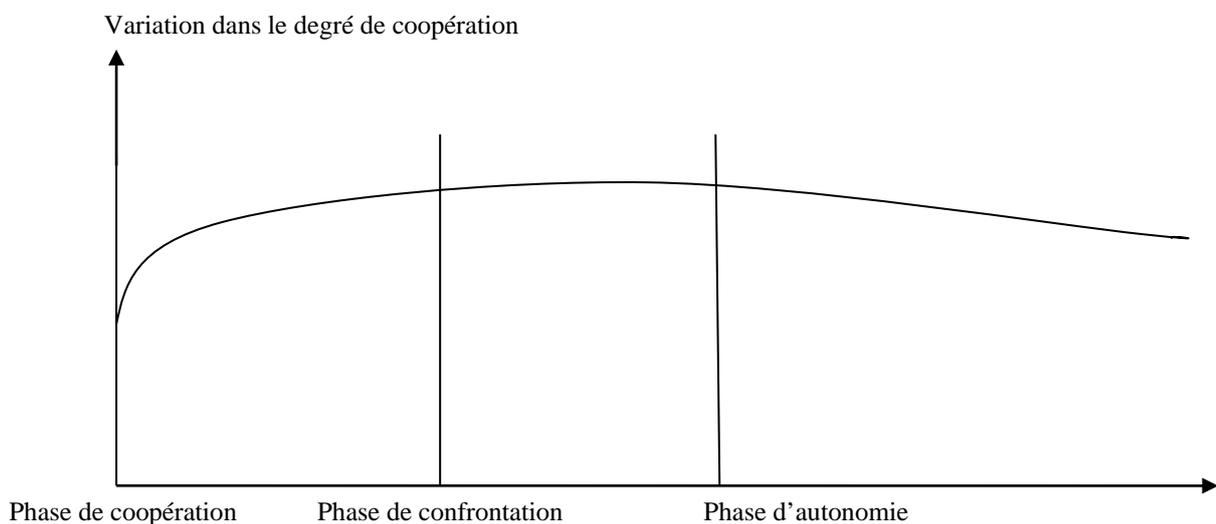
### 1. Obstacles liés à l'évolution du secteur postal en Algérie

La mise en place du service universel postal a pris du retard en raison de certaines omissions dans la réglementation en vigueur. Lorsqu'une entreprise publique est créée, les relations démarrent à un haut niveau de coopération. Les objectifs à atteindre sont bien spécifiés. Les managers sont des catalyseurs de la création de cette organisation et leurs valeurs sont celles du gouvernement. Il existe un haut niveau de confiance mutuelle entre hauts fonctionnaires, politiciens, et les dirigeants gestionnaires.

A titre d'illustration, après la création d'Algérie poste, un retard a été remarqué quant à la mise en place du service universel postal SUP, et ce pour cause de certaines omissions dans la réglementation en vigueur. Cependant, cela a été normalisé, avec détermination des parties concernées<sup>37</sup>. En 2011, une commission tripartite (ARPT, MPTIC et Algérie Poste) a été créée afin de mettre en place le service universel postal en plaçant, comme premier objectif, l'élaboration d'un cahier des charges relatif au service universel postal, prévu par la réglementation.

A mesure que l'entreprise grandit, trois facteurs commencent à la pousser en dehors du giron de l'Etat :

**Figure n°22 :** Cycle du degré de coopération



*Source :* HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, P 91

<sup>37</sup>Dans cette phase, on peut remarquer, notamment, dans l'exemple cité ci-dessus, que la communication est très aisée, car les personnes impliquées reviennent souvent à leurs sources pour demander des conseils, ou pour gagner des soutiens sinon pour discuter de leurs expériences vécues.

Ce sont là les trois phases du cycle des relations Etat- entreprise publique : on retrouve les trois phases décrites dans beaucoup d'entreprises, comme (Renault), dans d'autres, on trouve que les deux premières phases, la troisième n'a pas encore eu lieu (EDF, SNCF, ...).

## 2. Comprendre les trois étapes qui surviennent dans beaucoup d'entreprises publiques

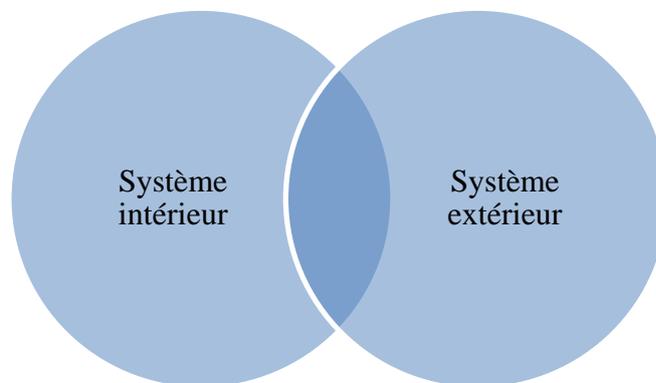
### - Relation Etat- entreprises publiques

Les systèmes de décisions internes et externes ne peuvent être étudiés séparément ; en pratique, ils sont très liés, ainsi des rapports entre les systèmes de décision interne et externe présentent des régularités qu'on retrouve d'une industrie à l'autre et d'un pays à l'autre<sup>38</sup>.

#### a. Phase de coopération :

Dans cette situation les systèmes décisionnels internes et externe ne sont pas distincts (voir figure). Ils s'entrecoupent largement. L'intersection est plus ou moins large selon les situations mais dans tous les cas, il est difficile de différencier ce qui se passe au centre, aux frontières ; les acteurs clés du processus de décision agissent presque sans discrimination entre les deux systèmes.

**Figure n°23 : Coopération**



**Source :** HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, P85

Ainsi, dans une entreprise, il serait meilleur d'avoir un climat de coopération plutôt que de compétition, car même si la compétition est un moyen de « motivation » du personnel, force est de reconnaître que c'est une source de gaspillage aussi<sup>39</sup>. Quand on met des salariés en compétition, chacun d'eux garde jalousement ses connaissances pour éviter que d'autres en profitent, et le temps passé par chacun d'eux, pour essayer de faire croire à son supérieur qu'il est meilleur que ses collègues, est du temps perdu pour l'entreprise.

<sup>38</sup>HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, p83

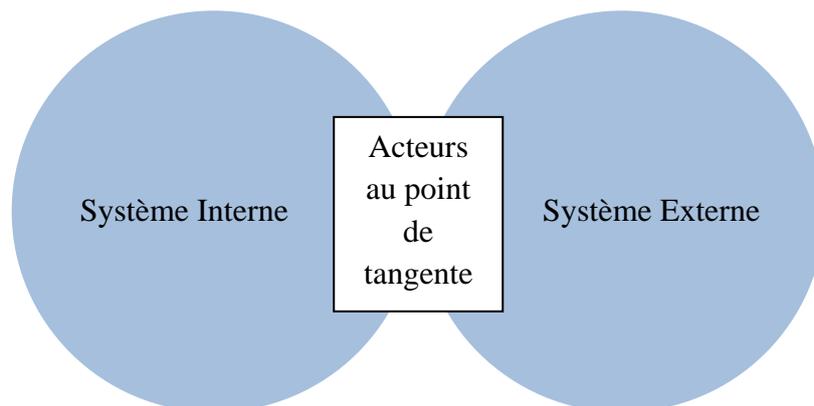
<sup>39</sup>JEAN-MARIE GOGUE Sur les traces de Deming – Guide pratique ASSOCIATION FRANÇAISE EDWARDS DEMING, 2014, p06

*b. Phase de confrontation :*

Les systèmes décisionnels internes et externes sont tangents. Seuls quelques acteurs situés au point de tangence (dirigeants de l'entreprise ou hauts responsables de l'Etat) interviennent dans les deux systèmes et assurent une médiation et une cohérence entre eux (voir figure). Cette situation s'impose lorsque les managers de l'entreprise ne peuvent plus supporter les incertitudes créées par les incohérences et l'hétérogénéité des organes gouvernementaux. Ils s'efforcent d'obtenir par là des objectifs plus clairs, ainsi qu'un cadre institutionnel. Les gestionnaires exercent des pressions sur les gouvernements pour que des contrats explicites soient établis et que seuls soient utilisés pour régler les activités et leur évaluation.

Ils demandent qu'ils soient jugés sur la réalisation quantitative et qualitative des objectifs, approuvés au préalable, et qu'ils soient libre de conduire la gestion de l'entreprise, dans la limite du cadre légal et institutionnel. Les relations sont tendues et formelles.

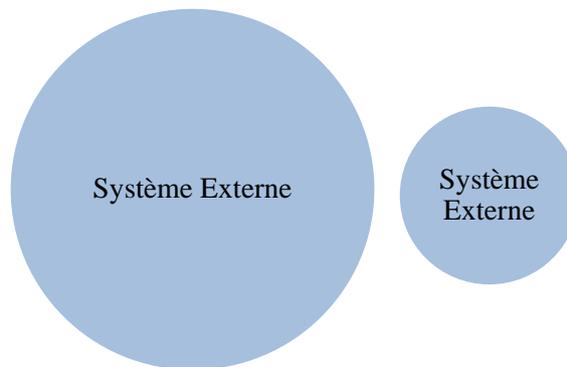
**Figure n°24 : Confrontation**



**Source :** HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, P87

*c. Phase d'autonomie :*

Dans cette phase, les systèmes décisionnels sont très nettement différenciés. Les acteurs de l'un des systèmes n'interviennent pas dans l'autre ou n'y interviennent qu'exceptionnellement. Les deux systèmes sont distincts (voir figure). Dans le cas présent, l'entreprise a un caractère affirmé. Elle a développé des relations indépendantes avec le public et les forces politiques et économiques. Elle est économiquement et politiquement puissante. Le gouvernement n'intervient pas dans la conduite de ses affaires, mais peut être client. Les dirigeants- gestionnaires de l'entreprise considèrent que ce qu'ils font a plus de légitimité que ce que fait l'Etat puisqu'ils fournissent, avec efficacité, des services ou des produits qui ont beaucoup de valeur et d'importance pour la société dans son ensemble.

**Figure n°25 : Autonomie**

**Source :** HAFSI Tayeb, "Gérer l'entreprise publique", OPU, 2001, P89

### 3. Services financiers postaux : service à valeur ajoutée

- Prélèvements avec Balayage.
- Consultation CCP (e-CCP, RACIDI, GAB).
- Consultation CNEP (e-CNEP).
- Western Union (transfert de Fonds Electroniques)
- Mandats électroniques Internationaux (IFS).
- Notification SMS (Carte CCP, Chéquier).
- Recharge électronique Mobile 9030 (RACIMO)
- Recharge électronique Mobile (GAB).
- Recharge ADSL sur Internet
- Paiement Factures (TPE)
- Paiement de factures Internet (KHLASS)
- Versement électronique de salaires (IDS, VES)

Aujourd'hui, les objectifs du service universel concourent essentiellement à :

- La pérennité de l'activité postale.
- L'universalité du service postal.
- La continuité du service postal.
- Une tarification à des prix abordables.
- Des performances administratives, financières et de qualité de service.
- La sécurité des fonds.

De plus, le contenu du service universel recouvre les activités suivantes :

- La poste aux lettres jusqu'à un poids de 2 kg, y compris les livres, catalogues et périodiques.
  - Les Colis jusqu'à un poids de 20 kg.
  - Les envois recommandés et à valeur déclarée.
  - Les télégrammes.
  - Les Cécogrammes<sup>40</sup>.
  - Le paiement des pensions et mandats sociaux
- Une présence postale dans les chefs-lieux et pour toute agglomération de 6000 habitants et plus.
- La prise en charge des personnes handicapées par la réservation de guichets spéciaux dans les bureaux de poste.
- Assurer la fréquence et la régularité de la levée et de la distribution du courrier.
- ✓ Une levée aux points de ramassage.
  - ✓ Une distribution à chaque adresse.
  - ✓ Une amplitude horaire conséquente.

La stratégie nationale des paiements lancée quelques années auparavant par Algérie poste à travers ses GAB et TPE a pour objectif de promouvoir l'utilisation de moyens de paiement innovants, sûrs et efficaces sur le tout territoire du pays. Elle améliore l'efficacité des processus de paiement en suivant les tendances nouvelles et innovations dans les pays développés ; mais l'innovation technologique n'est profitable pour l'écosystème des paiements et l'économie dans son ensemble que si elle s'exerce dans un environnement sécurisé comme première condition, quels que soient les technologies utilisées et les acteurs impliqués. Elle est nécessaire afin d'assurer la confiance des utilisateurs dans leurs paiement.

#### **4. Développement de la monétique en Algérie :**

##### **a. Solutions bancaires**

Les banques algérienne sont engagées pour moderniser leurs méthodes d'intervention et de diversifier les produits et services offerts à la clientèle. Algérie poste, elle aussi a développé son réseau peu après. La monétique a constitué dans ce cadre un vecteur prioritaire au niveau interbancaire, car la

---

<sup>40</sup> Supports permettant aux personnes aveugles ou malvoyantes de prendre connaissance de documents.

communauté bancaire reste attentive aux résultats des expériences menées à l'échelle maghrébine et européenne.

Les réformes économiques ont engendré de profondes mutations dans la configuration du secteur bancaire, avec tout un programme de modernisation, de développement et l'initiation de nouveaux moyens de paiement (cartes bancaire) qui a été mis en œuvre par les banques algériennes et Algérie poste en partenariat avec SATIM<sup>41</sup>. L'idée d'introduction de la monétique en Algérie est ancienne, elle date des années 1975. En effet deux distributeurs de billet installés en 1975 ont été opérationnels pendant une très courte durée. Quelques années après, d'autres initiatives individuelles ont vu le jour :

- La BEA qui prend en charge la gestion d'une carte pétrolière prépayée et rechargeable pour l'achat de carburant auprès des stations de services Naftal en remplacement des bons d'essence.
- Algérie poste occupe une place importante, vu le nombre de cartes CIB et Dahabia qu'elle a émis et le parc DAB de son réseau.

Les banques algériennes ont pris conscience des freins à l'inter-bancarité et à l'interopérabilité des cartes, qu'entraînerait la multiplication des centres de traitements indépendants et des lourds investissements, coûts d'exploitation élevés. A partir de là est né le projet monétique national, adoptant la mise en commun des moyens. Ainsi est née la SATIM (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique), l'opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques et internationales. Actuellement, la monétique se constitue d'un réseau national composé de : CCP, CNEP banque, BNA, BDL, CNMA, BEA, BADR, CPA, EL BARAKA, Société Générale, BNP, AGB, NATIXIS, Gulf Bank, ARAB Bank, ABC Bank, Housingbank, Fransabank. L'adhésion de ces institutions financières au RMI (réseau monétique interbancaire) se concrétise par :

- La signature d'une convention interbancaire ;
- La signature de contrats de coopération liés aux services offerts par le RMI ;
- Le respect des spécifications techniques éditées par le RMI (gestion de fichiers porteurs, délais...).

Dès 1997, SATIM a démarré par le retrait d'espèces à partir des DAB (Distributeurs Automatiques de Billets de banque) en mettant en place un réseau monétique interbancaire.

---

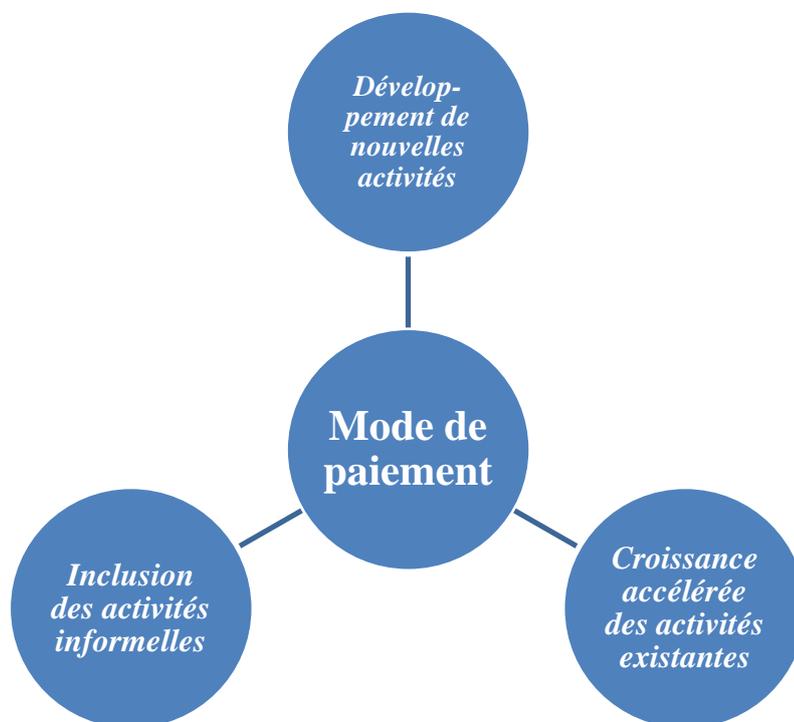
<sup>41</sup> La Société d'Automatisation des transactions Interbancaires et de Monétique

La SATIM (la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique) a été créée en 1995 avec un statut de SPA, c'est une filiale de huit banques commerciales algériennes au capital de 1.145.500.000 DA.

Algérie Poste participe au réseau Monétique Interbancaire, tout comme d'autres institutions comme Société Générale d'Algérie, BNP Paribas Al-Djazair, Housing Bank et Acro Bank.

*b. Avantage des nouveaux modes de paiements*

**Figure n°26 :** Avantage des nouveaux modes de paiements<sup>42</sup>



Une des principales priorités est l'accès à un service postal moderne par le recours aux TIC (un accès physique, électronique ou basé sur l'utilisation des réseaux de télécommunications mobiles<sup>43</sup>).

L'accès à un service postal moderne permet aux citoyens et usagers de bénéficier d'une variété de services postaux, dans chaque zone du territoire national<sup>44</sup>, en mettant à profit tous les moyens disponibles, y compris à travers le partenariat public-privé, l'objectif étant :

<sup>42</sup>Ali HARBI, *Membre du Bureau Exécutif et Secrétaire Général de CARE. DG cabinet conseil AHC Consulting, Fodhil KERKACHE Consultant, Directeur Général cabinet 2 Forces. Hôtel Hilton –Mardi 5 avril 2016*

<sup>43</sup><https://www.mptn.gov.dz/fr/content/strat%C3%A9gie-du-d%C3%A9veloppement-postal>. Consulté le 01/01/2018

<sup>44</sup>*Les Matinales de CARE, « Développer le m-Paiement en Algérie : une opportunité d'accélération de la croissance »*

- ✓ Le rapprochement des prestations postales et financières, en priorisant l'ouverture des points postaux de proximité dans les grandes agglomérations urbaines et dans des régions éloignées ;
- ✓ Le déploiement d'une présence postale dans les principales gares et aéroports ;
- ✓ Le soutien et la dynamisation des milieux ruraux, des régions et des zones en difficultés ou enclavées pour la stabilisation de leurs populations, grâce à l'acquisition et au déploiement de bureaux itinérants ;
- ✓ La transformation du métier de facteur pour en faire un véritable agent commercial proposant les différentes prestations postales et financières à domicile (niveau licences et plus dernièrement) ;
- ✓ La mise en place, dans les grands centres commerciaux et lieux publics sécurisés, des équipements GAB multi-prestations, en libre-service H24 et 7/7 ;
- ✓ Le maintien de l'engagement de l'Etat pour la mise à la disposition des populations concernées d'un service universel de la poste, par la fourniture, sur l'ensemble du territoire, de services postaux et financiers de base, de qualité, à des prix abordables ;
- ✓ La réhabilitation du service public et le renforcement de la notion de proximité, contribuant, par-là, à assurer la cohésion sociale à travers une action guidée par un triple souci de continuité du service, d'égalité des chances d'accès et de transparence ;
- ✓ La pérennisation des missions d'intérêt général assurées au profit des franges fragilisées de la population ;
- ✓ L'offre d'un accès aisé aux prestations utilisant les technologies de l'information et de la communication, à travers le déploiement d'un programme ambitieux d'informatisation des bureaux de poste (IBP), l'installation de GAB et de TPE et le développement d'applications pour des prestations à distance ou via les réseaux de téléphonie mobile.

Une mise à niveau de la législation et de la réglementation en vigueur est nécessaire, notamment pour trois principales raisons :

- Redéfinir les services postaux ;
- Prendre en considération l'évolution du service universel et du service public ;
- Intégrer l'interopérabilité des réseaux (l'ouverture aux jeunes promoteurs du segment de la distribution dans le cadre de l'emploi des jeunes, etc.).

La modernisation comprendrait, aussi, en l'adoption d'une offre de services postaux modernes, basés sur les technologies de l'information et de la communication, englobant les agences, les moyens et outils de production, ainsi que les services proposés et se concrétiserait à travers l'automatisation,

l'informatisation massive, la dématérialisation et surtout le développement des services en ligne, des accès distants et l'utilisation des applications mobiles.

Un projet structurant basé sur la modernisation de la gestion d'un bureau de poste consentirait, non seulement de changer le comportement des citoyens et des agents de guichet, mais convoite également à :

- Améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens ;
- Réduire les files d'attentes (qui sont de l'ordre de 34 min en 2013 – 2014) ;
- Sécuriser les transactions ;
- Automatiser les opérations de contrôle et de la comptabilité journalières et mensuelles.

*c. Mesure des délais d'attente au niveau des guichets des bureaux de poste*

L'ARPT mesure le temps d'attente moyen des clients d'Algérie Poste<sup>45</sup> au niveau de ses bureaux de poste.

*Exemple* : une étude qui a duré trois semaines (durant le mois de janvier 2014) et qui a consisté à mesurer le temps d'attente moyen des clients d'Algérie Poste, a été réalisée au niveau de (27) bureaux de poste répartis sur quatre (4) wilayas, à savoir ALGER, BLIDA, BOUMERDES et TIPAZA.

Afin de mesurer le délai d'attente moyen d'un client dans la file d'attente, avec le plus de précision possible, tout en évitant la sensibilité de la moyenne arithmétique aux valeurs les plus élevées d'une série de données, l'ARPT a opté pour la « loi de Little ».

En liant la taille de la file d'attente avec le nombre moyen de client arrivant dans la file par minute, la loi de Little permet de calculer le temps moyen d'attente (délai d'attente moyen dans une file d'attente). Cette loi est définie par :

$Ws = Ls / \lambda_{eff}$ , où :

**LS** : nombre moyen de clients dans la file d'attente.

**Ws** : temps moyen passé par chaque client dans la file d'attente.

**$\lambda_{eff}$**  : taux d'entrée moyen des clients dans la file d'attente (nombre moyen de clients entrant dans la file d'attente par minute).

---

<sup>45</sup>ARPT – Rapport Annuel 2014

Les informations recueillies permettent d'affecter une moyenne à chaque paramètre de ladite loi, comme suit :

**Ls** : nombre moyen de clients dans la file d'attente s'élève à 11 clients.

**$\lambda_{eff}$**  : taux d'entrée moyen des clients dans la file d'attente est de 0.486 par minute.

Ce qui nous donne un temps moyen d'attente pour un client dans une file d'attente (**Ws**) s'élevant à presque 23 minutes. Cependant, cette loi est valable dans le cas où les prestations fournies sont identiques en nature et en temps d'exécution. Ce qui n'est pas le cas dans la mesure qui nous concerne (système du guichet unique qui fait toutes les opérations).

C'est ainsi qu'une autre méthode de calcul (moyenne arithmétique) est opérée afin de faire ressortir le résultat escompté. Il en ressort ce qui suit :

En utilisant la donnée « le temps d'attente de l'enquêteur », il a été calculé une moyenne pondérée reflétant seulement l'attente d'un seul client (l'enquêteur lui-même). Cette moyenne est de l'ordre de **34** minutes.

Ce résultat permet d'évaluer le temps d'attente moyen d'un client quelconque dans la file d'attente Car, l'échantillonnage adopté (nombre de bureau et sa répartition géographique ainsi que le nombre de mesures et les dates étalées sur un mois) permet de dire que le délai d'attente de l'enquêteur est celui d'un client quelconque. D'autant plus que l'enquêteur mesure le délai d'attente réel au niveau des guichets qui fournissent plusieurs prestations différentes en nature et en temps d'exécution.

#### *d. Les moyens et outils de production*

C'est en réduisant les travaux manuels tout en généralisant l'automatisation des process et l'utilisation de moyens modernes, performants, favorisant l'interface électronique et l'accès à distance qui vont inciter l'utilisation des moyens de paiement électronique répondant ainsi, en final aux exigences croissantes des clients d'« Algérie Poste ».

L'objectif en matière d'informatisation est d'aboutir à un Système d'Information de dimension nationale, fiable, intégrant toutes les activités de la poste et à tous les niveaux, facilitant, ainsi, la décentralisation des prestations et services tout en garantissant un contrôle régulier et rigoureux.

Pour ce qui a trait au courrier/colis, il convient de souligner que l'acheminement et la distribution constituent le métier traditionnel de la poste. Il est, de ce fait, important de mettre en œuvre tous les moyens modernes permettant d'améliorer sensiblement les délais de distribution du courrier, mais

également d'utiliser intelligemment la ressource disponible pour diversifier les offres, améliorer la qualité et optimiser les coûts.

En outre, le développement des technologies de l'information et particulièrement de l'Internet, offre de nouveaux outils permettant d'améliorer et de développer l'activité postale. Il s'agit de se transcender et de passer du statut de simple distributeur de courrier et de prestataire de services de guichet à celui d'acteur clé dans le secteur du commerce électronique et de la distribution. Les activités logistiques et paiements sont vitaux pour les services postaux.

Aussi, la réorganisation de l'activité postale, notamment autour de l'EMS, doit porter sur les aspects suivants :

- L'implication des opérateurs privés dans le transport et la distribution ;
- L'utilisation des TIC pour le suivi de la traçabilité des envois et le retour des preuves de leur distribution ;
- La création de plateformes e-logistique et le développement de la distribution des envois achetés en ligne (e-commerce) ;
- La dématérialisation du courrier et l'offre de messagerie électronique du nom du domaine poste.dz ;
- Le renforcement du courrier hybride et de l'offre de services de certification et horodatage (lettres recommandées électroniques, [Barkia@tic](mailto:Barkia@tic), convocations électroniques, etc.) ;
- La création d'un fichier électronique d'adresses et sa mise en ligne pour consultation à l'attention du public et des administrations et organismes intéressés.

## **Section 6 : Typologie des outils de paiement en ligne**

### *a. Processus de développement de la poste algérienne*

Les Innovations de produits<sup>46</sup> :

- L'élargissement du Réseau Monétique Interbancaire de 09 établissements (en 2005) à 19 (en 2011) concomitamment avec le lancement de la carte nationale de paiement et de retrait interbancaire (carte CIB) dans le cadre d'une opération pilote à Alger et sa généralisation progressive. Cette carte à puce est simultanément une carte de retrait et de paiement avec un caractère interbancaire impliquant Algérie Poste.
- Avec plus de 6 millions de cartes de retrait, les actions visant à substituer la carte de retrait au chèque de retrait se poursuivent ; Algérie Poste est l'institution qui est en pointe sur le sujet.

<sup>46</sup> <http://www.mf.gov.dz/article/301/R%C3%A9alisations/281/La-modernisation-des-syst%C3%A8mes-de-paiement--une-r%C3%A9forme-exemplaire-port%C3%A9e-par-un-projet-structurant--.html>

- *Le cas du e-paiement comme moyen de développement du secteur postal*

*b. L'internationalisation*

L'e-commerce a changé la donne, en termes de trafic et de distribution, forçant les postes à s'ouvrir à l'international. Elles passent d'un modèle collaboration entre acteurs nationaux à un modèle de chasse aux clients sur le territoire de l'autre.

Évidemment, cela permet d'augmenter les perspectives de développement, mais l'inconvénient est que les concurrents peuvent aussi concurrencer sur le marché tout en attirant ses clients.

*c. Innover pour gagner des clients fidèles et rentables*

L'internationalisation a apporté avec elle une plus grande concurrence et au final les postes ne s'en sortent pas mieux qu'avant. Elles doivent désormais tirer parti de leur réseau existant et augmenter la fidélisation de leurs clients grâce à la différenciation.

Les postes sont novatrices. Et si les postes des pays industrialisés fournissent en moyenne deux fois plus de services électroniques que les postes des pays en développement, certaines de ces postes sont à la pointe du progrès pour des services électroniques précis.

Les services postaux électroniques tels que les bornes Internet dans les bureaux de poste, les boîtes aux lettres électroniques, et le suivi et la localisation du courrier en ligne sont les services les plus courants. Ils sont suivis des services financiers en ligne (factures électroniques, transferts électroniques d'argent, paiement des factures en ligne, etc.) et les services de commerce électronique (boutique postale et philatélique en ligne, certificats web SSL, etc.). Les services de cyber administration (identifiant numérique, paiement des pensions, formalités de passeport, etc.), s'ils sont disponibles dans certains pays, demeurent largement sous-utilisés alors que les postes pourraient jouer un rôle central lorsqu'il s'agit de combler le fossé numérique.

L'efficacité avec laquelle les paiements sont réalisés est une question porteuse d'un double enjeu macroéconomique. En premier lieu, il faut que les relations commerciales et financières que nouent les agents ne soient ni entravées ni ralenties par des obstacles qui s'opposeraient aux règlements qu'elles impliquent. Il ne serait pas acceptable qu'un dysfonctionnement, voire un blocage des paiements, gêne le bon déroulement des transactions économiques<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Lavoisier, La finance électronique, Hermès

A cet impératif de bon acheminement des paiements doit s'ajouter une exigence collective d'efficacité productive dont la dimension ne doit pas être sous-estimée. Il faut en effet avoir conscience des ressources mobilisées dans l'organisation des paiements. Par exemple, on estime aux environs de 3 % de PIB le coût de production des paiements de l'économie des Etats-Unis. Dans ces conditions, on comprend que les innovations dans le champ des paiements de détail soient des vecteurs potentiels d'économies de ressources significatives à l'échelle macroéconomique.

*Exemple :*

L'abandon des paiements papiers au profit des paiements électroniques serait susceptible de diminuer le coût global de production des paiements d'un tiers (1/3) à la moitié de ce qu'il est aujourd'hui.

Outre ces objectifs de productivité, les innovations dans toutes directions, dont font preuve aujourd'hui les systèmes de paiement des pays industrialisés, sont de nature à mieux répondre aux besoins d'agents pour effectuer leurs transactions. Les paiements sur internet en sont le parfait exemple. La satisfaction de ces besoins nouveaux est d'ailleurs sûrement plus complexe qu'on l'avait imaginée il y a quelque temps comme l'attestent les très nombreux échecs que les solutions innovantes ont dû essayer. En même temps que les « bons » modèles vont peu à peu être sélectionnés par les demandes des acteurs des systèmes de paiement, de nouvelles logiques économiques vont s'esquisser. Dans certains cas, les technologies numériques vont être à l'origine de mutations stratégiques importantes sur le marché des paiements de masse.

Les postes sont guidées dans leurs choix stratégiques car elles doivent vendre ces nouveaux moyens de paiement à une clientèle assez prudente (Sélectionner sa clientèle n'est pas à l'ordre du jour, en Algérie tout le monde peut posséder une carte CIB ou comme dernièrement la carte Dahabia). En Europe, elles sont conduites à établir des partenariats nouveaux et à s'exposer à des risques techniques et commerciaux croissants. Plus radicales encore seront les mutations liées à l'intrusion croissante des firmes non bancaires dans la production des paiements. De simples partenaires techniques, enclos dans une relation de sous-traitance, ces firmes commerciales ou industrielles peuvent devenir de véritables concurrentes des banques postales et les banques en générales.

Il est clair que ces évolutions économiques vont se traduire par l'émergence de risques nouveaux et peut-être par la résurgence de risques anciens. Ces risques porteront sur les offreurs de solutions de paiement et donc sur leur clientèle. Cette contribution a pour but d'identifier ces risques. L'idée qui est exposée ici est que les progrès technologiques peuvent être un facteur de risque

supplémentaire uniquement lorsqu'ils modifient l'organisation économique des paiements. Il nous semble que les risques les plus spectaculaires comme la fraude ou la défaillance technique des systèmes sont maîtrisable que d'autres risques liés à la dilution du rôle des banques dans l'organisation des paiements. La problématique du risque systémique pourrait alors migrer des systèmes de gros montant vers les systèmes de paiement de masse qui n'avaient pas été jusqu'à présent considérés comme des terrains favorables à l'émergence du risque de système.

Des mécanismes viennent toutefois limiter ces prises de risque, le rôle des autorités de régulation est bien entendu de ce point de vue crucial. Il nous semble que le public contribue dans ces choix de consommateur à épauler indirectement les autorités dans le contrôle du risque. Les agents sont probablement caractérisés par une grande aversion au risque et valorisent uniquement les innovations qui satisfont des besoins nouveaux délaissant la plupart des autres offres émergentes. Il convient alors de s'interroger sur ce que l'on attend réellement des innovations dans le domaine des paiements de détail. Existe-t-il des gains espérés – et aujourd'hui encore hypothétiques – qui viendraient compenser des prises de risque supplémentaires, leur donnant ainsi une certaine rationalité ?

#### *d. Nombre de cartes émises*

Algérie Poste détient un nombre très important avec un total de 395478 cartes, qui s'explique par l'importance du nombre des comptes courants postaux (CCP). Algérie poste est le principal vecteur du développement de la monétique. L'établissement a émis 36% du total des cartes au 31 Décembre 2012. Il adoptait une stratégie de lancement commercial actif avec un nombre de cartes émises réellement significatif et en croissance rapide avec un taux moyen annuel de 14.82%. Il est suivi par le CPA avec un total de 106219 cartes.

#### *e. Parc DAB (Distributeurs Automatiques des Billets)*

En ce qui concerne le nombre de distributeurs automatiques (DAB), ce dernier a atteint 762 distributeurs, en hausse de 8% par rapport à 2011. En ce qui concerne les (DAB) qu'Algérie Poste est en tête en le comparant aux autres banques car elle possède 40.69%.

Affiliation des commerçants :

Le nombre de terminaux de paiement électronique (TPE) dans les différents commerces est passé à plus de 3045 en 2012 contre moins de 3 000 fin 2010. Ce parc a également été modernisé afin de s'adapter à la norme EMV (Europay, Mastercard, Visa), avec l'introduction de la carte à puce, permettant des paiements plus sécurisés. Actuellement, au niveau de l'Algérie toutes les transactions de paiement sont traitées par les terminaux EMV.

Pour les TPE, le CPA est en tête en le comparant aux autres institutions car il possède plus de la moitié des TPE (50.51%), ce qui dénote la volonté du CPA de développer son activité monétique.

Par rapport à nos voisins tunisien et marocain, le tableau ci-dessous, démontre, malheureusement, le faible taux d'utilisation des cartes résultant :

- D'un taux important de cartes inactives ;
- D'une sous-utilisation suite soit à l'insuffisance du réseau d'acceptation soit à d'autres contraintes.

Ce constat démontre l'incapacité de gestion des banques par rapport aux infrastructures réseau, aux équipements, etc. Mais aussi, à une insuffisance d'actions marketing visant à convaincre leurs clients pour l'utilisation des cartes de paiement et de retrait (CIB). Ceci peut éventuellement s'expliquer par une absence de motivation de la part des banques.

L'internet a changé la donne de l'économie, avec toutes les innovations qui ne sont plus un choix mais plutôt une nécessité, surtout que l'internet accompagné de techniques de mail, permet l'interactivité, l'initiative, la personnalisation et la convivialité et semble doué de toutes les propriétés pour former un réseau de relations virtuelles. Une étude faite en Europe par l'EFMA en l'année 2004, montre qu'internet est pour les clients interrogés, le canal bancaire auquel ils attribuent la meilleure note de satisfaction devant l'agence. En effet, l'Algérie s'est engagée sur les plans techniques et financiers avec la Banque Mondiale pour moderniser et dématérialiser son système de paiement, tout en ayant recours aux connaissances étrangères afin de l'assister dans les établissements du plan de mise en place du système monétique (carte interbancaire de retrait et de paiement CIB). En Algérie, la carte interbancaire CIB mise en place à partir de l'année 2006 pour le retrait au niveau des distributeurs automatiques des billets de banque (DAB) et le paiement chez les commerçants détenant des terminaux de paiement électroniques (TPE) qui sont en cours de réalisation. Le cash demeurant toujours en Algérie le premier instrument utilisé au point de ventes et le chèque pour les opérations de retrait au niveau des guichets bancaires. L'opérateur technique de la monétique, la Société d'Automatisation et de Transaction Interbancaire et de Monétique (SATIM) a injecté dès l'année 2006 sur le marché algérien une carte interbancaire de retrait et de paiement (CIB) qui permet à ces détenteurs de faire des retraits de l'argent aux niveaux des DAB 24/24H, opérationnel les weekends, etc. Malgré ces avantages, en Algérie la plus part des détenteurs et porteurs de carte CIB choisissent les guichets bancaires comme lieu préféré des opérations de retrait de l'argent. Selon les statistiques de

la SATIM et de la Banque d'Algérie de l'année 2014, la monétique reste le maillon faible du système bancaire algérien.

### Section 7 : Situation du marché postal du régime de l'autorisation

#### a. Tarification des services

Les tarifs pratiqués par Algérie Poste sont les moins chères sur le marché (15 DA pour une lettre ordinaire de moins de 20g). La péréquation géographique est appliquée pour les tarifs du SUP (le même tarif quelle que soit la destination sur le territoire national). Les tarifs sont donc abordables pour le simple citoyen.

A titre d'exemple, une lettre représente 0,08% du salaire d'un citoyen qui touche le SNMG (18.000 DA). En France, le taux équivaut à 0,05% (le SMIC est de 1120 €net). Au Maroc le SMIG est de 2333 Dirhams et le tarif d'une lettre de moins de 20g est de 4,2 DH, soit un taux de 0,18% par rapport au SMIG.

Selon l'observatoire du marché postal relatif au courrier accéléré international (CAI), Outre l'opérateur EMS Champion Post filiale de l'opérateur historique Algérie Poste, quatre grands intégrateurs internationaux (DHL, UPS, FALCON et TNT) sont également présents dans le secteur.

#### b. Le chiffre d'affaires du secteur

**Tableau n°18** : Evolution des revenus par opérateur

Opérateurs	2015	2016	Evolution (en millions de DA)
EMS Champion Post	78	75	-3.85%
DHL International Algérie	1 178	1 002	-14.94%
UPS Algérie	133	112	-15.79%
Falcon Express Algérie - Fedex	47	56	+19.15%
AGEM - TNT	103	96	-6.80%
<b>Total</b>	<b>1 539</b>	<b>1 341</b>	<b>-12.87%</b>

*Source* : Observatoire ARPT 2017

Le tableau ci-dessus montre l'évolution des revenus par opérateur. Le marché postal soumis au régime de l'autorisation a réalisé, en 2016, un chiffre d'affaires de 1 341 millions de dinars, avec une baisse de 12,87% par rapport à l'année précédente.

c. *Le chiffre d'affaires import/export*

**Tableau n°19 :** Trafic international – revenus (détail du tableau n°18)

En millions de DA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Export	-	754	820	812	915	959
Import	-	476	504	535	624	382
Revenus	1 173	1 230	1 324	1 347	1 539	1 341
Evolution	-	5%	8%	2%	14%	

*Source :* Observatoire ARPT 2017

**Tableau n°20 :** Evolution du chiffre d'affaires import/export

Opérateurs	Chiffre d'affaire import			Chiffre d'affaire export		
	2015	2016	Evolution	2015	2016	Evolution
EMS Champion Post	10	10	-	68	65	-4.41%
DHL International Algérie	512	292	-42.97%	666	710	+6.61%
UPS Algérie	42	16	-16.90%	91	96	+5.49%
Falcon Express Algérie - Fedex	7	7	-	40	49	+22.5%
AGEM - TNT	53	57	+7.57%	50	39	-22%
Total	624	382	-38.78%	915	959	+4.81%

*Source :* Observatoire ARPT 2017

En 2016, la part de DHL en termes de revenu, réalisée sur le marché postal du CAI s'élève à 75%, il conserve une part de marché importante.

➤ *Trafic international en termes de volume*

**Tableau n°21 :** Trafic international – volumes

Opérateurs	2015	2016	Evolution
EMS Champion Post	35 366	38 277	+8.23%
DHL International Algérie	544 938	575 130	+5.54%
UPS Algérie	62 040	52 036	-16.13%
Falcon Express Algérie - Fedex	39 192	43 741	+11.61%
AGEM - TNT	38 489	37 033	-3.78%
<b>Total</b>	<b>720 025</b>	<b>746 217</b>	<b>+3.64%</b>

*Source : Observatoire ARPT 2017*

Le tableau ci-dessus donne un aperçu de l'évolution du volume par opérateur entre 2015 et 2016.

**Section 8 :** *Développer le m-commerce comme solution pour Algérie Poste*

La croissance du m-commerce dépendra principalement du volontarisme des sites d'e-commerce à mettre en place pour une vraie stratégie mobile. En France, par exemple, jusqu'à la fin du premier trimestre 2011, seuls 22 % des sites<sup>48</sup> d'e-commerce avaient mis en place au moins un site ou application mobile transactionnel. Ces optimisations mobiles sont un pré requis pour que les ventes décollent. « *Les performances commerciales des sites d'e-commerce sont déjà très hétérogènes sur mobile. Pour certains sites leaders, le m-commerce ne pèse qu'à peine 1 % de leur chiffre d'affaires, alors que quelques rares sites réalisent déjà presque 10 % de leurs ventes via ce nouveau canal* ».

*a. L'e-commerce permet d'acheter 24 h sur 24.*

Le m-commerce permet d'acheter de n'importe où. Les motivations à l'achat sur mobile sont assez différentes de l'e-commerce car elles dépendent essentiellement du contexte dans lequel se trouve le

<sup>48</sup>Stratys et Jitex, « Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur », Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), juillet 2013

consommateur. 42 % des acheteurs sur mobile ont choisi de passer par leur smartphone car ils ne disposaient pas d'un autre mode d'accès à internet.

*b. Développement futur d'Algérie Poste « S'adapter aux évolutions de la logistique »*

*b.1. Facteurs influents sur les services postaux*

➤ ***Facteurs technologiques : technologies de suivi des livraisons en temps réel***

Si les TIC se développent fortement ; internet mobile, RFID, se sont diffusés très rapidement. Les réseaux sociaux, qui se sont renforcés, influent sur les comportements d'achat du consommateur, qui devient « consomm'acteur ». Une stratégie dont la poste algérienne pourra étudier en vue d'une autre manière d'utiliser le service financier postal et la logistique.

Les pouvoirs publics ont un grand rôle à jouer, pour faire en sorte qu'une norme unique émerge pour l'identification des objets, tant en termes de technologie (RFID) qu'en termes d'interopérabilité des systèmes. Les TIC se diffusent, et avec elles le e-commerce et le m-commerce.

La technologie RFID s'est imposée pour l'identification des colis. La géo-localisation s'est banalisée dans le suivi et la livraison. Ces progrès technologiques, à travers le développement des imprimantes 3D, ont profondément modifié la relation entre producteur et consommateur. L'internet des Objets s'est mis en place, avec la diffusion des technologies RFID et NFC sur tous les objets commercialisés auprès des consommateurs.

*b.2. Organisation du marché : la logistique urbaine*

La logistique est devenue aujourd'hui, une logistique de précision. Le marché s'organise autour d'un petit nombre de grands opérateurs mondiaux tel que (FedEx, UPS, DHL) et un grand nombre d'opérateurs plus locaux.

Le courrier s'est fortement dématérialisé, et le marché du colis s'est développé, il s'est internationalisé. Ce marché est dominé par une dizaine d'acteurs mondiaux, avec des PME dynamiques sur le segment du dernier kilomètre. La croissance des segments de logistique du premier et du dernier kilomètre sont le résultat mécanique de la croissance, du e-commerce et du nombre de colis collectés et livrés, soit en points relais, soit à domicile<sup>49</sup>. Les citoyens-consommateurs sont devenus acteurs du processus logistique.

---

<sup>49</sup>Le marché du colis s'organise autour de quelques grands opérateurs postaux qui sous-traitent à des prestataires locaux pour le dernier km.

La dématérialisation s'est poursuivie mais le papier maintient ses positions dans le segment du courrier publicitaire. Le marché s'est structuré en plusieurs segments et voit des grands groupes généralistes coexister avec de nombreuses PME spécialisées. Les entreprises postales se sont fortement diversifiées en amont et en aval des chaînes de valeur du commerce et du marketing. Un grand marché postal européen se constitue peu à peu.

*Exemples de solutions de micro-paiement :*

**-E-carte bleue** Une souscription auprès des banques est nécessaire pour les utilisateurs « acheteurs ». Ce service leur permet de générer des coordonnées bancaires à chaque nouvel achat, valables uniquement pour cet achat.

**-ID-Tronic** La Caisse d'épargne propose une solution de paiement à très forte identification : le client utilise le numéro qui lui a été transmis lors de son inscription ainsi qu'un sceau à usage unique envoyé par SMS au moment de la transaction.

**-Compte ou porte-monnaie Internet** L'ouverture d'un compte et son approvisionnement permettent aux internautes de ne pas transmettre leurs coordonnées bancaires à chaque transaction. Par exemple :

- Paypal, est une solution appartenant à E-bay : les paiements sont transmis par simple envoi d'e-mail.
- Firstgag Click and buy (GR), après ouverture du compte, les paiements se feront par prélèvement mensuel.

**-Le kiosque « Internet+ »** Les internautes abonnés aux fournisseurs d'accès partenaires du kiosque (Wanadoo, Club-Internet, Neuf Cegetel, Alice, AOL...) peuvent payer de petits montants qui leur sont ensuite débités sur leur facture Internet (panier moyen d'environ 2,30 €).

*c. La croissance de l'utilisation d'Internet en Algérie*

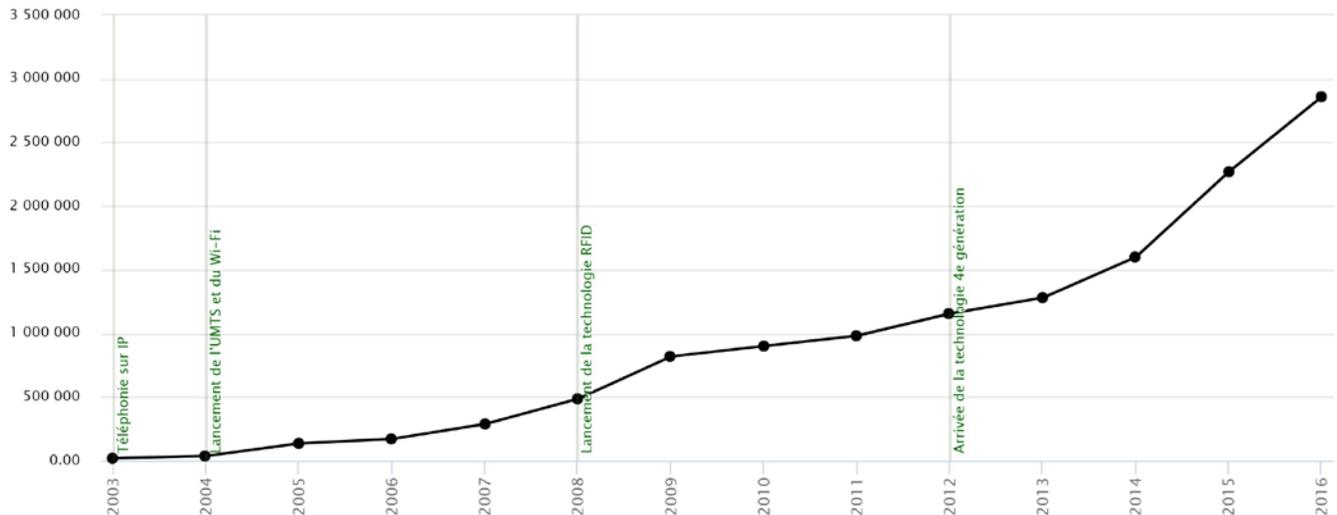
Il y a eu une très forte augmentation en 13 ans, pour l'ensemble de la période 2003-2016<sup>50</sup>, on enregistre une moyenne annuelle de 928 034,64. Le changement enregistré entre la première et la dernière année est de 15783 %. C'est en 2016 qu'on enregistre la valeur la plus élevée (2 858 906) et En 2003 qu'on est l'année où l'on a enregistré la valeur la plus basse (18 000). Nous disposons des résultats pour 14 années.

Sur la base des cinq dernières valeurs disponibles, on peut estimer qu'en 2020 la valeur devrait osciller autour de 4 114 937.

<sup>50</sup><http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=DZA&codeStat=IT.CEL.SETS&codeStat2=x>, date consultation Janvier 2018

**Figure n°27 : Abonnés avec accès à haute vitesse**

Abonnés avec un accès haute vitesse, Algérie



Perspective monde, date de consultation: 6/3/2018, source: International Telecommunication Union World Telecommunication Development

L'Algérie tend à se rapprocher du niveau de développement des Technologies de l'information et de communications de ses voisins marocains et tunisiens. Elle est classée par l'UIT dans la catégorie des pays dynamiques dans ce domaine, grâce l'avènement de l'Internet mobile. L'Algérie a considérablement amélioré son classement dans le rapport de l'Union internationale des télécommunications (UIT) "Mesurer la société de l'information 2016", mais demeure toujours mal classée, en se plaçant à la 103ème place sur un total de 175 nations comparées<sup>51</sup>.

Si les résultats montrent que la quasi-totalité des 175 pays couverts par l'Indice de développement des TIC (IDI) ont enregistré des progressions entre 2015 et 2016, quelques pays tirent leur épingle du jeu à l'image de l'Algérie qui a enregistré l'amélioration moyenne la plus importante de son IDI dans la région grâce à la pénétration de l'internet mobile. La croissance des performances de l'IDI en Algérie a été stimulée par les améliorations des indicateurs de la proportion des internautes et des ménages à utiliser Internet et de la pénétration des abonnements aux larges bandes mobiles. C'est ce qui a permis à l'Algérie de progresser.

L'Algérie est classée à la 66ème place sur 86 pays analysés dans le monde, selon la dernière étude d'« Inclusive Internet Index 2018 »<sup>52</sup>. Trois pays sont en tête du classement. Il s'agit de la

<sup>51</sup> [http://www.huffpostmaghreb.com/2016/12/29/developpement-tic-algerie\\_n\\_13877830.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2016/12/29/developpement-tic-algerie_n_13877830.html)

<sup>52</sup> <https://www.algerie-eco.com/2018/02/28/internet-index-2018-lalgerie-classee-66e-monde/>. Consulté le 06/03/2018

Suède, Singapour et les Etats-Unis. En termes de disponibilité, l'indice classe l'Algérie à la 61<sup>ème</sup> place et en termes d'accessibilité le pays occupe la 54<sup>ème</sup> place.

L'étude « Inclusive Internet Index 2018, réalisée par The Economist Intelligence Unit, revient pour sa deuxième année. Étendu pour couvrir 86 pays, contre 75 en 2017, l'indice fournit une rigoureuse référence de l'inclusion d'Internet au niveau national dans quatre catégories : Disponibilité, accessibilité, pertinence et état de préparation.

Selon cette étude, «la connectivité Internet a augmenté de 8,3% au cours de la dernière année, augmentation dans les pays à faible revenu. Dans les 70 pays inclus dans les indices 2017 et 2018, le pourcentage de ménages connectés Internet a augmenté en moyenne de 44,9% à 48,6%, 8,3%, précisant que « les progrès ont été les plus rapides dans les pays à faible revenu, où la proportion de ménage ayant accès à Internet a augmenté de 8,0% à 13,2%, une nette amélioration avec les plus fortes augmentations d'une année sur l'autre. Au Rwanda (490,8%), Népal (138,1%) et Tanzanie (87,8%) ».

Par ailleurs, l'étude constate que :

- L'écart d'Internet mobile entre les riches et les pauvres diminue.
- La disponibilité des services Internet mobiles est un élément particulièrement important de l'inclusion dans les pays à faible revenu, où l'accès à Internet fixe est cher ou inaccessible.

En effet, l'indice de cette année révèle que :

- La couverture des services 4G ont connu une croissance importante, à l'instar des réseaux à faible revenu.
- Le coût de la connectivité mobile est également en train de baisser.
- Dans les pays à faible revenu, le coût moyen d'un 500Moconnexion haut débit mobile est tombé de 12,1% du revenu mensuel en 2017 à 10% en 2018, une réduction des coûts de 17,3%.

Autre constat fait par cette étude, porte sur l'écart entre les sexes dans l'inclusion d'Internet :

- Les hommes sont 33,5% plus susceptibles avoir accès à Internet que les femmes, et cet écart est nettement plus prononcé dans les pays à faible revenu. Plus d'hommes ont accès à Internet que les femmes dans 69 des 86 pays inclus dans l'indice, selon la même étude.
- 53,9% des internautes interrogés ont indiqué que l'internet les a aidés à devenir plus indépendants, car plusieurs métiers ont été créés grâce à l'internet.

*d. Les tendances du marché du mobile*

Le secteur du mobile en Algérie continue d'ouvrir la voie à l'innovation d'où on discerne que les Smartphones figurent en haut du podium<sup>53</sup>. Avec une population de 40,72 millions d'habitants, 18 millions d'Algériens utilisent déjà internet : un taux de pénétration de 44 % pour l'Algérie, qui est certes en deçà de ses voisins Marocains (58%) ou Tunisiens (56%) mais qui reste par exemple devant l'Égypte (37% de pénétration internet en 2017) et bien loin devant la moyenne globale de pénétration internet en Afrique qui s'établit en 2017 aux alentours de 18%.

Les sites dont l'offre « produits ou services » ciblent pour tout ou partie une clientèle *B to B* doivent communiquer sur les avantages propres à leur canal de vente pour les entreprises.

En effet, les marchands ne s'adressent pas assez à leurs prospects ou clients *B to B*, alors que :

- le marché du *B to B* représente un potentiel bien plus important que celui du *B to C* ;
- l'utilisation d'Internet comme canal d'achat représente des gains de productivité importants pour les entreprises : réduction des coûts de gestion, notamment pour les achats hors production, optimisation du respect de la politique d'achat, bénéfice du choix et des tarifs propres à Internet.

➤ *Quelques enjeux :*

La notion de service qui fait partie de la distribution commerciale, doit être placée au cœur d'un espace de vente virtuel.

Comment créer une relation de confiance avec des internautes privés des repères familiers d'un magasin – présence de caissiers, vendeurs, manipulation des produits ?

Il convient, en effet, d'apporter une réponse satisfaisante à chacune de ces questions :

- Comment accueillir un prospect, un client ?
- Comment faire bonne impression ?
- Comment construire une relation de confiance avec la clientèle ?
- Par quels moyens répondre aux questions sur le fonctionnement du site ? Sur l'offre produit ou services ?
- Quels outils utiliser pour accompagner un client durant une commande ?
- Quel suivi de commande proposer ?

Ainsi, au-delà des fonctionnalités liées au déroulement même d'une commande, il apparaît que les contenus destinés à informer et rassurer les internautes représentent des services incontournables, qu'il convient d'organiser avec un double souci de clarté et de transparence. Doutes et interrogations

<sup>53</sup><http://m.algerie360.com/livre-blanc-lalgrie-mobile-2017/>, date de consultation Avril 2018

se doivent d'être écartés avec soin à l'aide d'une communication appropriée. Car, de son côté, l'internaute veut savoir, à juste titre :

- Quelle est l'identité de l'entreprise à laquelle je vais accorder ma confiance ?
- Les produits mis en vente sont-ils conformes avec la présentation qui en est faite ?
- Ce site est-il suffisamment sérieux pour que je transmette mes coordonnées bancaires ?
- Comment m'assurer que je vais bien recevoir le produit ou service commandé ?
- Serai-je livré en temps et en heure ?

*e. La crédibilité d'un site*

La crédibilité d'un site peut également trouver appui sur des homologations de tiers : par exemple, une labellisation de qualité, des partenariats, des certifications (notamment pour la sécurité des paiements). En outre, les sites pouvant s'appuyer sur la renommée d'une marque, bénéficient sans conteste, d'un capital confiance supplémentaire ; encore faut-il l'honorer par une présentation et un service à la hauteur de ce qui est attendu.

*Les services sont ciblés en fonction du public concerné : grand public, PME, grands groupes, secteur public. Cette segmentation permet d'apporter une réponse spécifique aux visiteurs du site, ce qui constitue un facteur de satisfaction et le signe que le service est une valeur ajoutée à part entière pour l'entreprise<sup>54</sup>*

*f. Aller vers une poste mobile*

Comme les banques mobiles<sup>55</sup>, il faut se retourner vers la poste mobile.

Depuis quelques années, les banques en ligne sont de plus en plus prisées par les consommateurs en Europe. Mais le secteur de la banque mobile fait lui aussi de nouveaux adeptes et sa part de marché ne cesse de s'étendre. Face à des utilisateurs dorénavant nomades et ultra-connectés, le secteur bancaire n'a d'autre choix que de s'adapter. Les postes l'ont compris en développant de nouvelles applications mobiles qui aident les utilisateurs dans leurs quotidiens. Les néo-banques<sup>56</sup> ou banque 100% mobiles sont des fintechs innovantes qui vous permettent de piloter toutes les fonctionnalités de votre compte à distance grâce à votre Smartphone.

---

<sup>54</sup>Pascal Lannoo, Corine Lankri, « e-marketing et e-commerce », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Juillet 2007

<sup>55</sup> <http://www.capitaine-banque.com/actualite-banque/banque-mobile/>

<sup>56</sup>Une néo-banque est une banque dont les services sont accessibles principalement en ligne. Les néo-banques sont généralement exclusivement accessibles depuis une application via un smartphone (Wikipédia)

En effet, une banque mobile est une banque disponible depuis son mobile. Outre les banques, traditionnelles ou en ligne, qui disposent d'applications mobiles, il existe des banques uniquement accessibles depuis un Smartphone. C'est-à-dire que toutes les opérations, de l'ouverture du compte bancaire, aux virements en passant par la gestion du compte, peuvent se faire exclusivement depuis l'interface mobile. Il ne faut pas confondre banque mobile et banque en ligne.

- Il faut tenir compte aussi de quelques points :
  - Les politiques gouvernementales diffèrent d'un pays à l'autre concernant l'e-commerce, et l'ensemble des entreprises doivent s'adapter et être flexibles ;
  - L'e-commerce est extrêmement encadré dans le monde entier et la réglementation se renforce au fil des années ;
  - Le prix en baisse de l'accès à Internet, le nombre grandissant d'utilisateurs, un internet plus rapide et de bien meilleure qualité, un développement rapide sur de nouveaux marchés, acquisition de moyens technologiques nouveaux sont un ensemble de facteurs politiques et légaux qui peuvent avoir une influence conséquente sur l'entreprise ;
  - Pour certaines cultures, l'utilisation d'Internet pour l'achat en ligne par exemple n'est pas tolérée car beaucoup de gens ne se sentent pas en sécurité ;
  - L'utilisation des réseaux sociaux, ainsi que le développement de l'utilisation d'internet ont permis de créer de nouvelles opportunités à exploiter ;
  - Internet est de plus en plus présent et est de plus en plus accessible ;
  - L'e-commerce et internet sont extrêmement pratiques, ils sont partout, de jours comme de nuit.

*g. Quel avenir pour le secteur public postal ?*

Face au déclin du courrier, cœur de métier de la poste algérienne et les postes en générale, elles sont dans l'obligation de se réinventer, afin de rester compétitives et satisfaire leurs clients (particuliers et entreprises), tout en assurant un service universel de qualité : les postes doivent réagir face à la substitution croissante entre le courrier papier et l'électronique et mener une politique active de développement fondée sur la qualité de recrutement et les conditions de travail.

## g.1. Evolution chiffre d'affaires

**Tableau n°22 :** l'évolution du chiffre d'affaires 2006 – 2016

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Evolution chiffre d'affaire	19.3	20.7	19.2	19.3	20.4	21.8	26.06	25.4	28.82	42.79	44.13

*Source :* Données Arpt 2017

Si le chiffre d'affaires a pu continuer à augmenter, c'est grâce à l'augmentation du prix du timbre, décision prise en commun par l'Etat et la direction d'Algérie Poste. En France<sup>57</sup>, il s'est passé la même chose dès Juin 2003.

## g.2. Total trafic postal

**Tableau n°23 :** Trafic postal 2011 – 2016

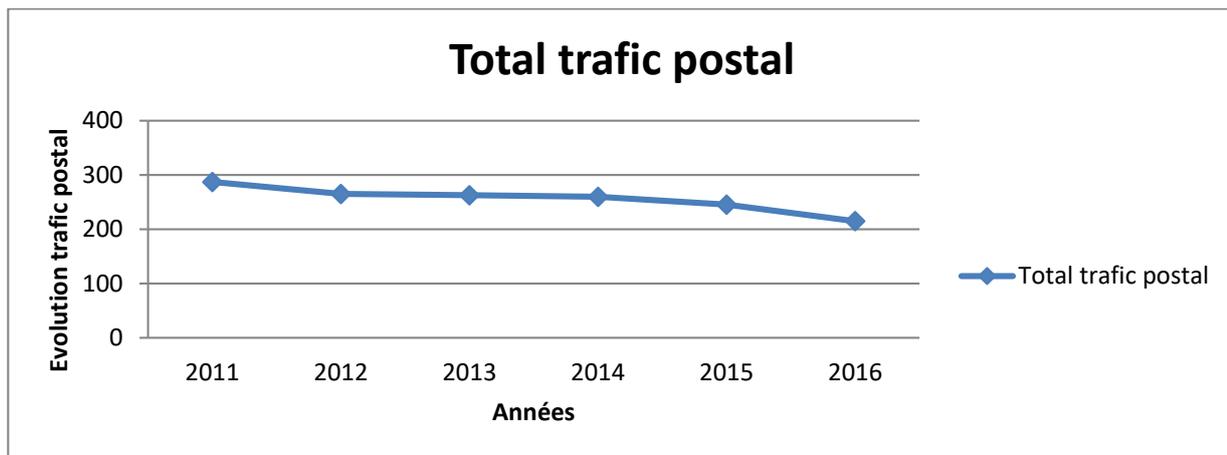
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total trafic postal	287.1	265.1	262.7	259.8	245.4	214.9
Evolution %		-7.7	-0.9	-1.1	-5.5	-12.4

*Source :* Rapport annuel ARPT 2016

Le nombre d'objets postaux traités en 2016 est estimé à 215 millions d'objets, contre 245 millions d'objets en 2015, enregistrant ainsi une baisse de 12,3%.

On remarque une régression constante du trafic, cette situation, qui est une tendance mondiale, s'explique par l'avènement et l'utilisation de plus en plus grande des nouvelles technologies, qui offrent de nouveaux moyens de communication.

<sup>57</sup> <https://www.caim.info/revue-de-l-ires-2005-2-page-71.htm>

**Figure n°28** : Représentation du trafic postal

Le modèle historique est remis en cause par les évolutions de son environnement économique, réglementaire et technologique. La révolution numérique impacte les volumes du courrier et la fréquentation des bureaux de poste, la concurrence dans le Colis-Express s'intensifie et réduit les marges.

### Section 9 : Principaux défis des opérateurs postaux

- La baisse des volumes de courrier et colis fragilise le socle de revenu des entreprises postales dans le monde.
- L'essor du e-commerce représente une opportunité commerciale imposant de profondes transformations.
- Pour un meilleur trafic du colis il faut se diriger vers les nouvelles technologies du commerce. Le e-commerce représente des opportunités et des défis à relever. On remarque qu'un pouvoir fort de négociation de la part des clients comme chez « Amazon ».
- Une concurrence forte des grands intégrateurs mondiaux (Fedex UPS, DHL).
- Faible visibilité de la valeur des prestations de transport sur les sites du e-commerce.
- L'affranchissement peut se faire à travers des transactions sécurisées en ligne.

C'est l'innovation qui va maîtriser la baisse du courrier comme la diversification des offres par exemple le mobile, ou autre service numérique.

Il faut concevoir une stratégie de croissance vers les pays voisins. Comme ce qui a été proposé lors du 37<sup>ème</sup> Conseil d'administration de l'Union panafricaine des postes (UPAP), pour la création d'une « poste africaine intelligente » unique, qui sera un moyen permettant d'offrir des produits et prestations de services modernes unifiés et de haute qualité.

Notons que plus de 3.800 bureaux de postes sont opérationnels en Algérie, ce qui représente 32% de l'ensemble des bureaux de poste en Afrique<sup>58</sup>.

*a. Domaines d'activités stratégiques D.A.S*

Algérie Poste possède de grands corps de métiers qui peuvent être qualifiés de domaines d'activités stratégiques :

- Le courrier Il représente un portefeuille d'activités stratégiques regroupant des D.A.S comme :
  - Le marketing direct
  - Le courrier de gestion (envois de gestion clientèle effectués par les entreprises (factures, contrats, ...))

Le métier regroupe des activités de transports et de livraisons des plis au niveau du territoire national. En termes technologique du domaine technologique du secteur, on trouve

**Tableau n°24 : Matrice domaine technologique**

Opportunités		Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation de la commande en ligne (surtout que l'équipement informatique existe).</li> <li>- Le commerce sur Internet favorise l'organisation de la production en flux tendus.</li> <li>- Croissance du marché C to C.</li> </ul>	<b>Internet / ADSL / 3G, 4G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domaine encore mal exploité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction des coûts et des délais de traitement</li> <li>- Augmentation de la sécurité et la fiabilité des services</li> </ul>	<b>Technologie moderne du traitement des envois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de gros investissements (industriel, informatique,...)</li> </ul>

Le but principal d'un bureau de poste est de devenir un moteur de confiance à travers l'image qu'elle véhicule. Les métiers de services postaux situent la poste au cœur des échanges et de la dynamique de la société. Pour cela la poste doit s'engager à mieux servir ses clients :

En proposant des offres diversifiées et adaptées ;

<sup>58</sup> <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20180410/138377.html>

En rendant les produits et services accessibles (accès multi canal, accès handicapés, ...etc.) ;

En assurant une relation client professionnelle et responsable (traitement des réclamations, ... etc.).

**Tableau n°25 : Principaux modèles des opérateurs postaux<sup>59</sup>**

	Les acteurs globaux DHL, Fedex, UPS	Opérateurs diversifiés dans les services Poste Italienne, Swiss Post, Singapore Post	Opérateurs diversifiés de taille européenne Groupe La Poste, Austria Post	Opérateurs mono-métiers USPS (Poste Américaine), Correosde España
<b>Réseau postal</b>	Leur réseau de point de vente très réduit ou externalisé (à100%)	Conservation d'une bonne partie de leur réseau de bureaux de poste	Externalisation partielle du réseau de bureaux de poste	
<b>Stratégie de croissance dans les pays</b>	Niveau mondiale	Se concentrent plus dans le marché intérieur	Europe et autres pays	Marché national
<b>Spécialisation (cœur d'activité)</b>	Colis, express et logistique		Colis et express	Le courrier
<b>Services bancaires</b>	N'ont pas d'activité bancaire	Bancassurance	Bancassurance	
<b>Développement</b>	Profitent de la croissance des marchés émergents	Certaines maîtrisent la baisse du courrier par l'innovation	Diversification des offres (ex. mobile, services numériques ou hybrides)	L'Etat actionnaire a bloqué d'autre développement (une concurrence rude des puissants (tels que Fedex, UPS),  Diminution des coûts face à la chute du volume courrier
<b>Moyens</b>	Flottes d'avions et infrastructures mondiales	Ont leur gamme de services complémentaires		

**Source :** Baudouin Meunier (Ancien membre du Comité de Direction de bpost, Belgique) « Des opérateurs postaux dans un monde nouveau Défis et perspectives », 29/11/2013

En termes d'activité ; les plus performants proposent :

- Des produits : courriers innovants ;
- Se diversifient dans les services ;

<sup>59</sup> module5\_Les\_modèles\_de\_poste\_dans\_le\_monde.pdf

- Maximisent les opportunités sur le marché colis/express.

En termes de modes d'action, les plus performants proposent :

- Sont les plus orientés clients
- Revoient profondément leurs modes de production :
  - Pour réduire les coûts ;
  - Pour accroître la qualité ;
  - Pour se redéployer dans le métier des colis.
- Négocient leurs obligations d'intérêt général

Pour l'identification de l'entreprise, une identité visuelle est généralisée en fonction des critères de visibilité et d'opportunité :

Bureaux de poste : on le voit récemment (bureaux du futur) fort déploiement de la signalétique ;

Habillement : tenue de facteur, manque de tenues pour les agents de guichet ;

Moyens de transport : visibilité du logo et du slogan et couleur dans les moyens de distribution ;

Boîtes aux lettres : à travers la rénovation et des emplacements à forte visibilité

Editions et sites Intranet et Internet : dans les nouveaux moyens de communications électroniques

#### *b. Les formes de ventes et de paiements en Algérie*

Le e-commerce pratiqué en Algérie ne répond pas véritablement aux critères de base du vrai commerce électronique comme son nom l'indique et ceci à partir du moment où il n'y a aucune *transaction électronique*

La taille actuelle du marché national reste difficile à appréhender faute de statistiques fiables disponibles sur la production, sur le réseau de distribution et sur la consommation nationale (l'informel domine). Cette situation est du reste très paradoxale, le secteur postal étant, un secteur d'activité économique, bien réglementé, contrôlé et suivi par les services de l'administration publique.

Ces difficultés et insuffisances rencontrées à l'issue de cette étude documentaire et afin de pallier aux manques d'information du marché algérien en termes de commerce électronique et en particulier du comportement des consommateurs, une étude qualitative sera optée en ce terme.

Il n'est pas faux de dire que dans le futur, une lecture des tendances actuelles du client répondra à un besoin qui sera incontestablement croissant.

## **Chapitre II**

### **Etude pratique**

**Chapitre II : Etude pratique**

Objectifs : l'étude qualitative sera réalisée en vue de déterminer le niveau de satisfaction des clients et les freins liés au développement du commerce électronique en Algérie

Sous objectifs : s'attache à déterminer les points suivants :

- Les freins à l'utilisation de la carte interbancaire.
- Les attentes pour un service postal futur.
- Les attentes des consommateurs d'un achat en ligne.
- La perception du commerce en ligne.

Néanmoins, il n'est pas commode de se contenter de simples tendances comportementales de quelques clients potentiels. Il est clair qu'une fidélisation client de qualité et une bonne sécurisation des transactions passe par des changements d'attitudes et d'habitudes.

Un des principaux freins semble provenir de « l'attachement de certains » à l'utilisation des systèmes traditionnels (paiement au guichet, en espèce, parler à l'agent guichetier) et la réticence quant à l'utilisation de la carte CIB ou effectuer un achat en ligne.

La crainte d'un changement dans l'utilisation des services offerts par de nouvelles technologies est une mauvaise contribution. Des clients manifestent une attitude craintive et parfois peu convaincante pour faire une transaction via carte CIB.

Une étude analyse « test » a été réalisée de manière aléatoire sur un échantillon de 90 personnes de différentes catégories socioprofessionnelles.

**Tableau n°26** : Récapitulation de l'enquête effectuée durant la période Mars – Avril 2018 – Wilaya d'Ain-Témouchent

Indicateur	Catégories	Nombres	%
Sexe	Hommes	30	33%
	Femmes	60	67%
Age	25 – 35 ans	50	55%
	36 – 45 ans	40	44%
Activités	Salarié administration publique	70	78%
	Salarié entreprise	10	11%
	Non salarié	10	11%
Possédant CIB	Possédant CIB/ Dahabia	70	78%
	Ne possèdent pas de CIB	20	22%

*Source* : données récoltées auprès de notre échantillon

## 1. ECHANTILLON D'ETUDE :

Cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de classes socioprofessionnelles répartis entre cadres et ingénieurs, exerçant dans le milieu administratif, personnels postiers, etc. Ceux-ci qui ont répondu librement et dans l'anonymat au questionnaire d'opinion distribué au niveau des différentes institutions.

Cet échantillon est composé de 90 personnes de différentes tranches d'âge : 25 – 35 ans (50 individus), 36 – 45 ans (40 individus). La concentration de l'étude sur les deux échantillons dont la tranche d'âge allant de 25 à 45 ans permet de mieux étudier notre problématique car ces deux catégories répondent mieux à nos attentes.

## 2. METHODE D'ETUDE :

Sachant que la collecte des données est l'opération la plus délicate et que les méthodes les plus sophistiquées de statistiques ne valent rien si elles opèrent sur des informations entachées d'erreurs.

L'étude a donc pour objectif de fournir un cadre méthodologique propre à guider la réflexion sur les moyens des plus pertinents de collectes de l'information.

Le questionnaire, support matériel de tout sondage, préparé en français, présenté en cinq (03) feuilles, composé de onze (11) questions vis-à-vis desquelles chacun peut exprimer son point de vue, et ce, sous couvert d'anonymat.

La méthode utilisée est celle du contact enquêteur/enquêté, de loin la meilleure : les erreurs d'observation sont moindres et les réponses plus justes.

L'analyse des résultats récoltés au cours de l'étude va être structurée suivant les principales caractéristiques liées au produit générique à savoir :

- Communication postale : le niveau de perception des clients aussi bien sur l'information transmise que sur les idées acquises de chacun.
- *La qualité-efficacité* : il s'avère que ce critère constitue pour les médecins un atout important dans la décision de

La capacité à vendre un service relève-t-elle de qualités innées ou acquises ? Les opinions divergent quant à l'impact des sessions de formation sur la capacité à vendre efficacement. Certains considèrent que les bons vendeurs sont « nés ainsi », que cette capacité correspond à des traits de personnalité et à des facultés développées au cours de la vie entière, et qu'il est très difficile de les influencer à travers des techniques apprises ponctuellement. La clé du succès d'une équipe de vente résiderait alors dans la capacité à repérer les bons profils lors du processus de recrutement et de sélection. D'autres soutiennent, à l'inverse, que la formation à la vente ainsi que l'entraînement à des techniques de négociation sont essentiels, et que n'importe qui, formé efficacement, peut devenir un bon vendeur. Qu'en pensez-vous ? Le principal facteur clé de succès d'une force de vente réside-t-il dans la qualité de la sélection ou dans la qualité de la formation ?

Enfin, notons que si la réussite d'une enquête statistique dépend du soin apporté à sa préparation et à la qualité du questionnaire, elle est largement tributaire de sa réalisation sur le terrain.

### **3. ANALYSE DES RESULTATS :**

- Qualité de communication

65% des gens interrogés estime que l'information transmise par les représentants du secteur et sur les services est mauvaise.

Sur les 35% restant, seul 15% d'entre eux la juge moyennement bonne, et pour 20% elle est insuffisante, au sein même d'un bureau des guichetiers qui n'ont pas l'information pour informer leur client.

Un autre fait, est que le nombre d'opérations par jour rend les guichetiers agressifs envers les clients et quelque fois ne prennent pas le temps de leur expliquer. On estime aussi, qu'ils ne sont pas très

attentifs aux clients et cela est justifié par la routine, l'incompétence, le dérangement, et pour certains qui sont trop pris par leurs travaux le justifie par le manque de temps.

Pour un bon nombre de gens interrogés le choix de prix unifié est plus politique pour favoriser l'accessibilité aux services et cela au détriment de la qualité.

### **1. La qualité de service :**

Pour 90% des gens interrogés, on explique le recours aux services postaux (courrier, services financiers) par l'avantage qu'ils procurent et l'accessibilité/ proximité du réseau postal (à n'importe quel point) et pas coûteux. Cela permet à toute catégories et différentes tranches d'âge à ces services quel que soit leur niveau de vie (chômeurs, retraités, simples employés, ...). La cherté des services est particulièrement observée chez les opérateurs privés.

Pour la qualité / rapidité des services : cela renvoi les clients parfois au service des opérateurs privés pour ces raisons

La qualité de l'accueil est jugée bonne à 56%, suivie du temps de réponse aux requêtes à 44%, puis l'échange de l'information à 33%.

### **2. Pour la connaissance de sites Web marchands :**

44% des interrogés connaissent et utilisent les sites Web d'achat en ligne tel que Batolis, Jumia, etc.

4 personnes sur 10 achètent via les réseaux sociaux (Facebook), Web marchands (Jumia, Batolis), ou le paiement se fait comptant sur place, dont 3/10 sont des femmes.

Si la poste améliore la qualité de service courrier, on pourrait passer par ses services en vue de leur distribution aux clients (colis ouverts, colis déchiré, manquement). Notons que les achats via le net comme les réseaux sociaux sont des achats à risque : qualité des produits distribués, ...

- Etes-vous pour le paiement par carte dans les commerces et l'e-commerce ? Plutôt défavorable / tout à fait défavorable / favorable / indifférent ?

74% des gens sont favorable au développement du commerce en ligne mais sécurisé (nombre d'entre eux ont peur de l'arnaque au paiement par carte ainsi que des problèmes dû au réseau). Notons que le réseau des GAB tombe en panne quelquefois, ce qui met les gens dans une situation de doute et ont un sentiment d'insécurité.

Les acheteurs via le net préfèrent aussi des articles qu'ils voient sur des pages de site Web marchands étrangères : le paiement n'est pas possible. Dans ce cas-là, on peut donner accès pour ceux qui

possèdent la carte de paiement Dahabia pour les achats et paiement par carte en commençant au niveau national puis permettre aux gens d'accéder à des services à l'étranger.

### **3. Pour la consultation des catalogues en ligne :**

Seulement 33% des gens consultent des catalogues en ligne. Dans ce point, Algérie Poste peut proposer ses pages web (comme les pages jaunes en France).

### **4. Pour la consultation des sites d'annonces pour la recherche de produits/services :**

67% des gens consultent des sites d'annonces dans la vie quotidienne via le net (cela est dû à de meilleures occasions, sans déplacement et sans frais).

Dans l'e-commerce, le consommateur passe par plusieurs étapes. Il est frappant de constater que la livraison influence très tôt la décision d'achat ; de plus, un futur client fera des recherches sur des sites de comparaison et boutiques en ligne. En moyenne, un consommateur européen utilise quelques 10 sources différentes avant de faire son choix<sup>60</sup>

### **5. Sur la question des achats de produits/ services via un site spécialisé :**

44% de gens ont déjà acheté un produit, pour les femmes surtout : vêtements, électroménagers, bijoux et montres, accessoires pour bébé, ...

Pour les hommes c'est surtout des services comme les voyages sur des sites tels que Booking.com<sup>61</sup>, etc.

33% de personnes trouvent ces produits et services avantageux (surtout pour les périodes de promos vacances) et il est jugé bon pour 22%.

Le sentiment de satisfaction se traduit en avis positifs qui vont attirer de nouveaux clients (effet boule de neige). Cette interaction est primordiale en e-commerce. Le partage des avis de clients satisfaits, sur la base d'une politique optimale de livraisons et de retours, est une bonne publicité pour un cybermarchand.

### **6. La simplicité d'utilisation et la convivialité est la raison principale (44%) pour que beaucoup de gens optent pour l'achat en ligne et en plus ils deviennent aussi vendeurs (Ouedkniss).**

---

<sup>60</sup>

[www.marketing-professionnel.fr/.../livre-blanc-BPost-international-livraison-retour](http://www.marketing-professionnel.fr/.../livre-blanc-BPost-international-livraison-retour), livre blanc Bpost

<sup>61</sup>Booking.com est un site néerlandais décliné en 40 autres langues de réservation d'hébergement en ligne qui a commencé comme une petite start-up à Enschede en 1996, financée par l'université de Twente.

Ce marché en essor rapide et durable exige pour une entreprise postale la capacité d'assurer un volume de livraisons unitaires entre un nombre exponentiel de vendeurs et d'acheteurs.

7. *La rapidité* qui permet un gain de temps avec des *offres diversifiées* sont aussi des éléments qui leurs permettent d'aller surfer et d'acheter en ligne et puis il y a des individus qui aiment la personnalisation (11%).
8. Pour la carte interbancaire de retrait et de paiement Dahabia, 67% d'individus possèdent une carte Dahabia.
9. Ils ont pris connaissances de cette carte via *les différents canaux de médias*.
10. Le taux d'utilisation de la carte reste encore *faible* (une fois par mois pour 67% des gens pour retrait d'argent).
11. On accuse *la lenteur et le favoritisme* d'être le cœur des inconvénients liés au retrait d'argent auprès des guichets d'Algérie Poste.
12. La préférence du retrait auprès des guichets est due au caractère *sécurisant* et à *la demande d'information*.
13. Pour les éléments qui peuvent influencer le développement du e-commerce en Algérie sont en premier lieu des *freins liés à la sécurité* : sécurité d'utilisation.

## I. DE BANQUES MOBILES VERS LES POSTES MOBILES

Il devient nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation dans l'avenir du secteur postal quand on voit les grands changements et déploiements qui se réalisent dans le monde du virtuel. On doit se fixer un objectif celui d'apporter, en coordonnant l'action des départements une vision de l'évolution et mutations des principaux acteurs et secteurs économiques, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour le secteur postal, voire même les changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes qui déterminent dans le long terme la compétitivité affectant en profondeur le comportement dans ce secteur.

Le commerce se mondialise et s'atomise : tout habitant de la planète pouvant accéder à internet est potentiellement commerçant et consommateur, et peut acheter, via des plateformes de e-commerce, des biens à n'importe que l'autre habitant et à n'importe quel endroit de la planète, générant de ce fait un flux de marchandises extrêmement atomisé

De plus le parcours de consommation et d'achat devient omni-canal, le consommateur disposant, notamment avec son mobile, d'un accès élargi aux offres qui se présentent à lui (M-commerce) sur tous les canaux, physiques ou virtuels.

### ***Principales évolutions dans l'économie moderne qu'Algérie poste peut tirer profit***

A l'ère des nouvelles technologies, le secteur postal peut bénéficier de plusieurs avantages, de s'inspirer et d'innover par deux simples méthodes (simple : il faut avoir accès à l'internet mobile et un smartphone) :

- Les banques mobiles ;
- La monnaie virtuelle.

#### **1. Les banques mobiles**

Depuis quelques années, les banques en ligne sont de plus en plus prisées<sup>62</sup> par les consommateurs en Europe. Le secteur de la banque mobile fait lui aussi de nouveaux adeptes et sa part de marché ne cesse de s'étendre. Les utilisateurs sont dorénavant ultra-connectés. Face à cela, le secteur bancaire n'a d'autre choix que de s'adapter.

Les néo-banques ou banque 100% mobiles sont des fintechs<sup>63</sup> innovantes permettant de piloter toutes les fonctionnalités d'un compte à distance grâce à un Smartphone. Outre les banques, traditionnelles ou en ligne, qui disposent d'applications mobiles, il existe des banques uniquement accessibles depuis un smartphone. C'est-à-dire que toutes les opérations, de l'ouverture du compte bancaire, aux virements en passant par la gestion du compte, peuvent se faire exclusivement depuis l'interface mobile.

- Ex. Hello Bank est la toute première banque mobile. Filiale de BNP Paribas, elle a vu le jour en 2013. Même si elle est considérée comme une banque en ligne, Hello Bank a d'abord été conçue pour le mobile. En effet, BNP souhaitait lancer une banque mobile qui proposerait les

---

<sup>62</sup> <http://www.capitaine-banque.com/actualite-banque/banque-mobile/>

<sup>63</sup>La technologie financière, aussi dénommée fintech, est une nouvelle industrie financière qui déploie la technologie pour améliorer les activités financières. Le terme « fintech » est une contraction de « finance » et de « technologie ».

même services qu'un compte bancaire, mais en version low-cost, gérable quelque soit l'endroit où se trouve le client. L'application Hello Bank aide l'utilisateur à gérer son compte bancaire, et recevoir des alertes en cas de mouvement ou d'anomalie. Pour ne pas perdre ce contact, encore important, la banque mobile joue sur la disponibilité de son service client, accessible depuis les réseaux sociaux ou le chat via l'application.

- Nouvel objectif d'Hello Bank Devenir encore plus mobile en lançant Hello Watch, une application disponible depuis l'Apple Watch, pour consulter ses dernières opérations rien qu'en regardant sa montre.

## 2. Différence entre banque mobile et banque en ligne

Une banque mobile (sans fil ou Mobile Banking) (appelée également néo-banque ou banque digitale) est un compte bancaire nouvelle génération, qui propose plus de confort et de réactivité dans la gestion des dépenses du quotidien. Elle propose :

**1- Un compte bancaire sans condition de revenus<sup>64</sup>** : utilisation rapide et simple, de l'ouverture à l'alimentation.

**2- Une carte bancaire** : de type Mastercard ou une Visa, associée au compte courant. Elle permet de retirer du liquide et de régler des achats en ligne ou chez des commerçants, comme n'importe quelle carte.

**3- Une application mobile** : elle offre de nombreuses fonctionnalités innovantes pour gérer ses comptes et sa carte bancaire via un téléphone. C'est la grande valeur ajoutée des néo-banques, puisque même les banques en ligne n'ont pas d'applications aussi poussées.

En revanche, les banques mobiles sont limitées au compte courant. Il ne vous sera pas possible de souscrire à des produits d'épargne comme par exemple un livret ou une assurance-vie. De ce fait, si les banques mobiles offrent une meilleure expérience de gestion du compte courant que les banques en ligne, elles ne peuvent pas les remplacer totalement.

Les banques sans fil<sup>65</sup> sont utilisées dans de nombreuses régions démunies d'infrastructures, surtout les régions éloignées ou rurales. Elles sont populaires dans des pays où la population manque de compte bancaire et où les banques physiques ne se trouvent que dans les grandes villes.

Les banques sans fil ont connu un essor en Afrique où elles ont apporté un grand changement socioéconomique à des millions de personnes. Auparavant à l'écart des services bancaires, ils ont pu

---

<sup>64</sup> Les banques mobiles acceptent rarement les découverts.

<sup>65</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque\\_sans\\_fil](https://fr.wikipedia.org/wiki/Banque_sans_fil)

envoyer et recevoir de l'argent. Entre 2010 et 2011, le nombre d'utilisateurs de banques sans fil est en hausse de 200 % au Kenya.

Dans les pays européens, l'essor de la banque mobile est freiné par la structure démographique et la population vieillissante. En France, 65% de l'épargne est détenue par les plus de 60 ans, qui privilégient encore les services bancaires classiques et les services en lignes consultés à l'écran d'un micro-ordinateur. Par contre, les 25-50 ans peuvent être davantage intéressés par des services de banque mobile. Les moins de 25 ans peuvent être tentés, pour leur part, compte tenu de leurs habitudes, de passer par les réseaux sociaux Facebook, Amazon ou Apple pour gérer leurs comptes et leur épargne

Les banques mobiles est une spécificité du *Mobile Business* adaptée au métier de la Banque. C'est en quelque sorte une adaptation du désormais canal de banque à distance classique de « *Online Banking* » sur terminal mobile.

En fonction des capacités techniques (téléphone voix, données, internet, SMS, WAP) et de la diversité des terminaux mobiles (téléphone mobile, Pocket PC, PDA, Smartphone), on peut classer les banques mobiles comme suit :

- Le *PDA banking* (1999-2000)
- Le *SMS banking*, le *SMS Payment*
- Le *WAP banking*
- Le *Mobile Internet banking*
- Le *Mobile Embedded Software banking*

On peut aller vers la poste mobile comme opérateur mobile virtuel utilisant une infrastructure de réseau. Si les pays en voie de développement et les pays émergents ont parfois adopté avant les pays développés lesdites « solutions de *Mobile Banking* » du fait de la meilleure couverture du réseau mobile par rapport au réseau filaire, et au nombre important de téléphones mobiles utilisés (comme le cas du Maghreb, du Brésil, de l'Afrique du Sud ; où l'on trouve des solutions de paiement par SMS<sup>66</sup> également). Ils peuvent utiliser le service poste mobile dans les transactions quotidiennes.

D'autres exemples

- Les Caisses d'Épargne ont été la première banque à ouvrir un service de paiement par envoi de SMS, principalement à destination d'une clientèle jeune.

---

<sup>66</sup>Le paiement par SMS est classé dans le *Mobile Banking* et non dans le *Mobile Payment*, car il ne se substitue pas à une carte de paiement bancaire de type carte bleue ou carte VISA.

- Le CCF (devenu HSBC) a suivi en 2000 avec la première application embarquée de banque mobile pour Palm Pilot relié à toutes premières générations de téléphones mobiles Nokia.
- Groupama Banque a été l'une des premières banques à se positionner avec des applications mobiles embarquées pour téléphones compatibles Java (Nokia par exemple), sur RIM BlackBerry, et autres téléphones avec Microsoft Windows ; bien avant l'avènement de l'Apple iPhone.

Au départ, les solutions de *Mobile Banking* ont servi à consulter les informations personnelles d'un client à travers un mobile. Elles ont ensuite permis d'effectuer des transactions bancaires de type virement et achat/revente d'actions. C'est le *Mobile Banking* transactionnel.

Avec l'apparition dans le monde de banques 100% mobiles, les principales fonctionnalités des banques mobiles sont les suivantes :

- Synthèse des comptes bancaires de type chèque, carte bancaire, placements, emprunts
- Liste des opérations d'un compte
- Virements internes et virements externes SEPA (Europe) et internationaux
- Commande de chèquiers
- Géolocalisation des agences
- Blocage immédiat de carte bancaire en cas d'urgence
- Demande de mise à disposition de cash dans son agence
- Liste des taux de change
- Envoi d'argent sur un téléphone mobile

### **Exemple de Banxy :**

En Algérie, Natixisa lancé la première banque mobile en Algérie<sup>67</sup>. Natixis Algérie, filiale de Natixis qui appartient au groupe BPCE (avec ses réseaux Banque Populaire et Caisse d'Epargne en France), lance «Banxy»<sup>68</sup>, la banque mobile, qui est un concept innovant pour faciliter l'accès aux services bancaires en Algérie. C'est une révolution en soi en Algérie où les clients de la banque ne seront plus obligés de se déplacer vers une quelconque agence de Natixis mais pourront tout faire à distance, y compris l'ouverture d'un compte.

Banxy est une banque mobile disponible gratuitement sur smartphone Android et IOS. Pour la configurer, il suffit de télécharger l'application via un Smartphone, elle offre une accessibilité aux

---

<sup>67</sup> <https://www.maghrebemergent.info/natixis-algerie-lance-la-premiere-banque-mobile-du-pays/> consulté le 25-04-2018

<sup>68</sup> <https://www.groupebpce.fr>

services et opérations habituelles de la banque, tout en simplifiant les démarches administratives. Elle permet l'ouverture d'un compte bancaire à distance en un temps très réduit, et livre les moyens de paiement (carte et chéquier) gratuitement là où le client le souhaite.

Banxy utilise une technologie de pointe de vidéo-identification et des algorithmes de calcul pour garantir la sécurité de ses clients ainsi que de leurs données. Pour finaliser l'ouverture du compte, les documents juridiques seront directement livrés au client afin de recueillir sa signature manuscrite. Le compte est activé après réception et vérification du dossier physique par la banque. Un centre de relation client est disponible 12 heures par jour, pour apporter toute l'assistance nécessaire. Une fois le compte Banxy ouvert, les utilisateurs se connectent en toute sécurité à un serveur de la banque, localisé en Algérie, grâce à leur identifiant et mot de passe. Également, un code confidentiel «le super PIN» est configuré par le client pour valider chacune de ses transactions.

Les technologies du virtuel s'inscrivent dans la longue chaîne des inventions qui ont reproduit et démultiplié les capacités humaines. Elles ont augmenté les fonctions et modes opératoires comme la mémoire et le calcul. Avec les technologies numériques, ce sont toutes les capacités qui sont relayées, y compris les plus complexes.

### 3. Les monnaies virtuelles

Grace aux progrès technologiques récents et de l'essor d'Internet, diverses monnaies virtuelles numériques ont fait leur apparition. Elles ont la capacité d'accroître l'efficacité des systèmes de paiement de détail, mais elles pourraient également soulever d'importants enjeux en termes de politiques publiques, s'il advenait que leur emploi se généralise.

#### - Définition

La monnaie virtuelle<sup>69</sup> est une forme de monnaie électronique qui permet d'effectuer des paiements en ligne à partir d'un site internet. Un logiciel spécialement dédié, qui est installé sur l'ordinateur des internautes acheteurs, permet de stocker la monnaie virtuelle.

Les monnaies *virtuelles* ont connu un essor ces dernières années, depuis l'apparition du Bitcoin. Elles sont appelées monnaies virtuelles pour les distinguer des monnaies *électroniques* ou *numériques* qui ne sont qu'une version dématérialisée des devises traditionnelles.

---

<sup>69</sup> <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/05/revue-bdc-printemps14-fung.pdf>

La Banque Centrale Européenne (BCE), dans son rapport 2012, définit les monnaies *virtuelles* comme un type de monnaie numérique non régulée, créée et généralement contrôlée par ses développeurs, et utilisée et acceptée au sein des membres d'une communauté virtuelle spécifique.

La BCE distingue trois types de monnaies virtuelles<sup>70</sup> :

- **La monnaie virtuelle fermée** utilisée dans les jeux vidéo. La monnaie ne peut être dépensée que dans une communauté virtuelle bien précise et ne peut être convertie en monnaie légale ;
- **La monnaie virtuelle avec un flux unidirectionnel** dont la monnaie peut ici être achetée directement avec de la devise légale, à un taux de change défini, mais elle ne peut être reconvertie en monnaie légale. Elle permet d'acheter à la fois des biens et services virtuels et des biens ou services réels (ex : *NikeFuel*, *AmazonCoin*) ;
- **La monnaie virtuelle avec un flux bidirectionnel** où les utilisateurs peuvent convertir leur monnaie virtuelle en monnaie légale. Il existe à la fois un cours d'achat de monnaie ainsi qu'un cours de revente (ex : *Bitcoin*)

Ces monnaies, sont appelées *Brandedcurrencies*, elles ont pour objectif de fidéliser le consommateur et de faciliter les micro-transactions, tout en captant un nouveau marché.

Les monnaies électroniques décentralisées sont stockées et circulent dans des réseaux informatiques de pair à pair, sur lesquels personne n'a autorité<sup>71</sup>. Ces monnaies ne sont pas émises par une autorité centralisée, ni même gérées par un tiers de confiance. Elles sont indépendantes des banques centrales, des institutions financières et des plateformes Internet.

Il y a celles qui sont convertibles avec d'autres monnaies<sup>72</sup>. Celles-ci reposent souvent sur un principe de création et de gestion *décentralisé* et basé sur des mécanismes cryptographiques, comme par exemple Bitcoin. Pour cette raison, elles sont qualifiées en général de *crypto-monnaies*<sup>73</sup> ou de monnaies *virtuelles décentralisées*. Présentées ainsi, elles semblent très éloignées d'autres monnaies dites « alternatives » ou « complémentaires » telles que les SELs (Systèmes d'Echanges Locaux), clubs de troc, banques de temps ou autres monnaies locales.

---

<sup>70</sup> <http://www.tendancedroit.fr/monnaie-virtuelle-et-monnaie-electronique-distinction-et-encadrement-contractuel-des-porte-monnaie-virtuels-affectes/>

<sup>71</sup> [https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/04/monnaies\\_%C3%A9lectroniques\\_d%C3%A9centralis%C3%A9es-.pdf](https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/04/monnaies_%C3%A9lectroniques_d%C3%A9centralis%C3%A9es-.pdf) consulté le 20-08-2018

<sup>72</sup> <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3771>

<sup>73</sup> La nature sociale de la monnaie, enjeux théoriques et portée institutionnelle <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3771> consulté le 06 08 2018

L'élément essentiel qui les distingue est l'objet de leur utilisation :

- Partage de savoirs et lien social dans le cas des SELs ;
- Redynamisation des activités locales ;
- Lutte contre la spéculation pour les monnaies locales ;
- Échanges et transferts à buts commerciaux et lucratifs, pour les monnaies virtuelles décentralisées. Ces monnaies n'intéressent pas le même type de communautés.

A l'opposé, comme le soulignent Laurent et Monvoisin (2015), Dupré et al. (2015) et Lakomsky-Laguerre et Desmedt (2015), les monnaies virtuelles décentralisées sont issues de philosophies anarchiste. Elles relèvent également de l'idée de concurrence monétaire chère à l'école autrichienne impulsée par la pensée d'Hayek (1976). Dès lors, ces monnaies attirent des chercheurs, citoyens et autres institutions s'intéressant aux nouvelles technologies, voyant dans ces nouvelles monnaies la possibilité d'une véritable liberté de choix. Il apparaît ainsi très clairement que les deux groupes se rejoignent sur l'idée de proposer des innovations monétaires visant à une transformation systémique.

Le marché de ces « monnaies virtuelles », représente aujourd'hui plus de 700 milliards de dollars, contre moins de 17 milliards au premier janvier 2017. Une progression de quelques 4000% qui s'est nettement accélérée depuis la fin du mois de novembre dernier, profitant de l'arrivée de nombreux curieux sur les plateformes d'échanges ainsi que d'une certaine reconnaissance du monde financier.

L'idée première « monnaie virtuelle 'Bitcoin' », fut présentée pour la première fois en novembre 2008 par une personne, ou un groupe de personnes, sous le pseudonyme de Satoshi Nakamoto (inconnu jusqu'à ce moment). Le G20 considère que le Bitcoin est un « cryptoactif » ne remplissant pas le rôle d'une monnaie<sup>74</sup>. Le terme « cryptoactif » fait alors référence à « des actifs virtuels stockés sur un support électronique permettant à une communauté d'utilisateurs les acceptant en paiement de réaliser des transactions sans avoir à recourir à la monnaie légale. »<sup>75</sup>

Le cours du bitcoin<sup>76</sup> entretient la ferveur des crypto-enthousiastes depuis janvier 2009 année de sa création, maintenant, ce sont les « altcoins », les autres monnaies virtuelles, qui attirent de plus en plus les investisseurs et spéculateurs (la part du bitcoin se diluant à moins de 33% de la capitalisation totale du marché, contre plus de 55% en début d'année 2017).<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> <https://www.latribune.fr/economie/international/bitcoin-le-g20-finances-refuse-de-le-considerer-comme-une-monnaie-772554.html>, consulté le 05 Mai 2018

<sup>75</sup> <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/cryptomonnaies-cryptoactifs>, consulté en juillet 2018

<sup>76</sup> En anglais *BIT* : Unité d'Information Binaire, *COIN* : pièce de monnaie

<sup>77</sup> <https://bfmbusiness.bfmtv.com/hightech/video-trois-exemples-de-crypto-monnaies-vraiment-utiles-1342819.html>

Ces crypto-monnaies concentrent l'attention médiatique depuis la fin de l'année 2017 :

- En août 2017, l'Estonie a annoncé le lancement d'une crypto-monnaie d'Etat, provoquant la colère de la Banque centrale européenne. Fin décembre, une entreprise de thé glacé « Long Island IcedTea » devient « Long Blockchain » a pris plus de 120% en Bourse dans la journée, sans aucune évolution technique à présenter.
- Récemment, l'entreprise Kodak déclarait développer sa propre blockchain avec pour objectif la gestion de la rémunération et des droits d'auteurs des photographes.

Lancer sa propre crypto-monnaie est la mode du moment pour se faire une image. Mais si certaines sociétés peu scrupuleuses profitent de l'engouement créé par le mot « blockchain », sans réelles innovations technologiques, d'autres travaillent sur des projets qui pourraient avoir un impact réel pour les internautes et les entreprises

La monnaie électronique est un moyen de paiement sous forme « d'une valeur monétaire représentant une créance sur son émetteur ». Cette valeur monétaire répond à trois critères : elle est stockée sur un support électronique, émise en contrepartie de la remise de fonds et acceptée comme moyen de paiement par des tiers. Il ressort de cette définition que la monnaie électronique est un simple moyen de paiement dématérialisé dans une devise reconnue<sup>78</sup>.

La monnaie électronique se distingue aussi des monnaies virtuelles, unités de compte stockées sur un support électronique :

- Monnaie virtuelle fermée (souvent utilisée dans les jeux vidéo), sans lien avec l'économie réelle, qui ne permet que des achats de biens et services virtuels.
- Monnaie virtuelle avec un flux unidirectionnel : La monnaie est achetée avec de la devise légale, mais ne peut être reconvertie en monnaie légale. Elle permet d'acheter des biens et services virtuels et des biens ou services réels (ex : NikeFuel, AmazonCoin, Miles des Compagnies Aériennes). Ces porte-monnaie virtuels affectés font l'objet de règles dérogatoires issues des textes européens<sup>7</sup> et ne permettent que des échanges d'un montant limité.
- Monnaie virtuelle avec un flux bidirectionnel, c'est-à-dire convertible dans les deux sens avec la monnaie légale (ex : Bitcoin).

---

<sup>78</sup> <http://www.challenge.ma/monnaie-electronique-et-monnaie-virtuelle-quelle-difference-91443/>

**Tableau n°27 :** Critères de différenciation monnaies virtuelles/SELS/monnaies locales<sup>79</sup>

	Valeurs sociales, environnementales, solidaires, but non lucratif	Valeurs commerciales, but Lucratif
Création et circulation dépendante des devises standards	Monnaies locales	Monnaies virtuelles “unidirectionnelles” (Amazon Coin)
Création et circulation indépendante des devises standards	SELS et clubs de troc	Monnaies virtuelles “fermées” (World of Warcraft Gold) et “bidirectionnelles” (Bitcoin)

*Source : Études et Documents n° 4 February 2017<sup>80</sup>*

Un facteur fondamental qui distingue les monnaies locales et les SELs des monnaies virtuelles de première génération sont les valeurs défendues par les projets SELs. Assemblant, la liberté, l'accumulation, l'enrichissement et la spéculation sont favorisées par les crypto-monnaies décentralisées, et le partage, la solidarité, le but non-lucratif et la lutte contre la spéculation sont défendues par les SELs et les monnaies locales.

#### **4. Gestion des transactions**

La sécurité de ce système repose sur une architecture où chaque utilisateur possède une clé publique (connue de tous) et une clé secrète (connue uniquement de son propriétaire). Ces clés permettent à chacun de signer électroniquement des transactions mais aussi de pouvoir vérifier la validité de ces signatures.

La création de nouveaux Bitcoins fait intégralement partie du système et récompense les personnes qui assurent le fonctionnement du système. Ces personnes qui valident les transactions effectuées par les utilisateurs sont appelés *mineurs*. L'effort produit, en termes de calculs effectués par les mineurs, donc d'énergie en Kilos Watts dépensés, est appelé *preuve de travail*, par analogie aux mineurs d'or dans la

<sup>79</sup>[https://www.google.com/search?ei=ni5wW8\\_bA46IaavaubgK&q=these+doctorat+monnaie+virtuelle&oq=these+doctorat+monnaie+vi r&gs\\_l=psy-ab.3.0.33i21k1.54655.63337.0.65916.20.19.1.0.0.0.282.2360.0j13j2.15.0...0...1c.1.64.psy-ab..4.15.2193...0j35i39k1j0i22i30k1j0i22i10i30k1j33i160k1j33i22i29i30k1.0.yGOviFQD6W8](https://www.google.com/search?ei=ni5wW8_bA46IaavaubgK&q=these+doctorat+monnaie+virtuelle&oq=these+doctorat+monnaie+vi r&gs_l=psy-ab.3.0.33i21k1.54655.63337.0.65916.20.19.1.0.0.0.282.2360.0j13j2.15.0...0...1c.1.64.psy-ab..4.15.2193...0j35i39k1j0i22i30k1j0i22i10i30k1j33i160k1j33i22i29i30k1.0.yGOviFQD6W8)

<sup>80</sup>Ariane Tichit, Pascal Lafourcade Vincent Mazenod, « Les monnaies virtuelles décentralisées sont-elles des outils d'avenir ? », CERDI, Études et Documents n° 4 February 2017

conquête de l'Ouest. Chaque fois qu'un mineur ait réussi à valider un ensemble de transactions, il obtient une rémunération en Bitcoins.

En validant les transactions les mineurs créent des Bitcoins. Ce mécanisme s'appelle la *Block Chain*. Une autre caractéristique de Bitcoin est que l'ensemble des transactions et des validations sont publiquement vérifiables par tout le monde, ce qui est un élément crucial pour créer la confiance des utilisateurs dans le système.

Enfin le nombre de Bitcoins est borné par le protocole lui-même : il n'y aura que 21 millions de Bitcoins créés.

- Bitcoin est souvent considéré comme anonyme, mais il s'agit d'une forme particulière d'anonymat. En effet, l'identité des possesseurs des clés publiques n'est pas nécessaire pour assurer la sécurité des transactions. Le monde entier peut voir qu'un montant est transféré d'un compte à un autre, mais sans lien avec des personnes physiques ou morales.

#### 4.1 Spécificité du Bitcoin :

- La valeur du bitcoin est déterminée de façon entièrement flottante par l'usage économique qui en est fait et par le marché des changes. Les règles organisant l'émission monétaire sont déterminées par le code informatique libre du logiciel Bitcoin ;
- Bitcoin se distingue par le fait que son fonctionnement ne requiert pas l'utilisation d'une infrastructure centralisée tenant les comptes des montants détenus afin d'assurer les transactions. Le rôle de garantie et de vérification est attribué toutes les dix minutes environ à un ordinateur du réseau choisi de façon aléatoire en fonction de sa puissance ;
- Bitcoin repose sur un protocole cryptographique ayant notamment pour objet, d'une part, de résoudre le problème du *double paiement*, qui avait jusqu'alors empêché l'émergence d'un tel type de monnaie, et, d'autre part, d'interdire la falsification des identifiants des parties prenantes et la valeur du stock de bitcoins figurant dans les porte-monnaie électroniques identifiés grâce à une adresse donnée.

Les cryptomonnaies comme le bitcoin sont très volatiles :

- La valeur du Bitcoin est 40 fois plus variable que celle du dollar américain.
- Les particuliers veulent accumuler de l'épargne ou investir de l'argent dans une crypto monnaie dont la valeur risque de fluctuer énormément, de manière imprévisible, en un rien de temps.

## 4.2 Quelques risques :

Les usagers de Bitcoin doivent avoir conscience des risques financiers potentiels auxquels ils s'exposent :

- Volatilité des cours
- Risque de faillite des plateformes d'échange (Mt. Gox).
- Les crypto monnaies comme le bitcoin ne sont pas réglementées et n'ont pas d'émetteur central ; les utilisateurs doivent assumer seuls la totalité des risques et ils ne disposent d'aucun recours juridique si jamais ils désirent annuler une transaction effectuée avec des bitcoins<sup>81</sup>

## I. LES DEFIS MAJEURS DU FUTUR DES SERVICES POSTAUX

Plus de 4 habitants de la planète sur 5 seront connectés à internet et reliés à des réseaux sociaux et ce dès 2017, avec plus de 85% de la population mondiale qui aura accès à l'internet mobile<sup>82</sup> (ERICSSON, 2012), des coûts de communication en baisse, seul hic, toute la population couverte n'aura pas atteint le niveau d'alphabétisation requis pour en bénéficier pleinement.

Plusieurs travaux récents tablent sur une croissance exponentielle du « m-commerce » à moyen terme : ABI Research<sup>83</sup> (ABI Research, 2012) avec des prévisions sur le m-commerce qui va peser près du quart du marché du e-commerce vers la fin 2017<sup>84</sup>. Xerfi avance l'hypothèse de +90%/an d'ici 2015 et Forester<sup>85</sup> estime à 19 Mds € le marché européen du m-commerce en 2017 (Xerfi-Precepta, 2012). (ForresterResearch, 2012). Les individus seront connectés en permanence, via des « assistants (ou agents) intelligents » qui les aideront en filtrant leurs informations en fonction de leurs préférences personnelles. Ils appartiendront à plusieurs réseaux sociaux, et ils auront plusieurs identités. Dès lors, en 2025, le commerce sera mondialisé et atomisé : tout habitant de la planète pouvant accéder à internet est potentiellement commerçant et consommateur, et peut acheter, via des plateformes de e-commerce, des biens à n'importe quel autre habitant à n'importe quel endroit de la planète, générant de ce fait un flux de marchandises extrêmement atomisé.

---

<sup>81</sup> [https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/04/monnaies\\_%C3%A9lectroniques\\_d%C3%A9centralis%C3%A9es-.pdf](https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2014/04/monnaies_%C3%A9lectroniques_d%C3%A9centralis%C3%A9es-.pdf)

<sup>82</sup> Selon une étude ERICSSON (Report on Traffic and market report on the pulse of networked society, 2012).

<sup>83</sup> ABI Research – Q3 2012 - E-Commerce, Physical and Digital Goods, Mobile Online Shopping, Retail Innovation, Showrooming, Multi-

Channel Strategy, New Technologies and Payment Options.

<sup>84</sup> Selon un scénario fondé sur la prolongation du doublement observé en 2011 du m-commerce. Il atteindra ainsi un chiffre d'affaires de 65 Mds \$ au niveau mondial en 2017

<sup>85</sup> Forrester Research – Mobile Commerce Forecast – 2012 – 2017 France, Italy, Spain, Netherlands, Germany, Sweden, UK

On estime que, d'ici à 2020, environ 940 millions d'acheteurs en ligne dépenseront près de 1000 milliards d'USD pour les transactions électroniques transfrontalières<sup>86</sup>. Comment les services postaux internationaux feront-ils face à cette nouvelle ère caractérisée par des flux mondiaux ? Jusqu'en 2015, environ 12% de tous les échanges internationaux de biens découlait d'achats électroniques internationaux.

Ce constat a tout un ensemble de conséquences sur d'autres domaines, qui constitueront autant de mutations et de défis auxquels les services postaux devront faire face à l'horizon 2025.

L'impact du développement de l'internet et du mobile, tout en un temps réel, se présente dans plusieurs points :

- Développement de l'e-commerce et m-commerce au niveau mondial ;
- Internet des objets, suivi en temps réel ;
- Explosion du « big data »<sup>87</sup> ;
- Dématérialisation des objets, impression 3D ;
- Dématérialisation du courrier.
- Explosion et atomisation du marché des petits colis ;
- Développement de la logistique du premier et du dernier kilomètre ;
- Mutualisation des flux logistiques ;
- Explosion du paiement en ligne ;

**Premier défi** : la diffusion d'internet au niveau mondial, et notamment de l'internet mobile et l'explosion de l'e-commerce et du m-commerce

En 2017 plus de 4 habitants de la planète sur 5 seront connectés à internet être liés à des réseaux sociaux. Cette diffusion induit une explosion de l'e-commerce et surtout du m-commerce, qui connaîtront une croissance explosive jusqu'en 2016, puis une stabilisation en 2016-2017, avec une croissance qui reste soutenue (de l'ordre de 10%), et un impact sur le trafic de petits colis au niveau international.

---

<sup>86</sup> Digital Globalization: the New Era of Global Flows, publié par McKinsey en mars 2016

<sup>87</sup>Méga données, désigne les ressources d'informations dont les caractéristiques en termes de volume, de vitesse et de variété imposent l'utilisation de technologies et de méthodes analytiques particulières pour générer de la valeur

**Second défi : l'internet des objets**

En 2030, les puces sur les objets et les colis (RFID, NFC, mixte et/ou technologies comparables) seront généralisées, permettant à de nombreux acteurs aussi bien une traçabilité que le contrôle de la chaîne logistique et l'interaction avec les systèmes d'informations mais aussi la gestion d'usages privés. Ceci nécessitera une adaptation technologique des infrastructures des entreprises postales, le développement de normes à l'échelle mondiale et une interopérabilité entre les systèmes de tracking et d'information des entreprises postales et des transporteurs.

**Troisième défi : la big data**

Les données générées par l'activité des individus, des entreprises et des institutions : la big data, sera utilisée systématiquement pour la segmentation des marchés et améliorer le ciblage du marketing, avec des enjeux forts de localisation, de géolocalisation, et par ailleurs de protection des données individuelles.

**Quatrième défi : la dématérialisation / rematérialisation**

Les quinze prochaines années verront la poursuite de la chute du courrier et la dématérialisation croissante du courrier de gestion des entreprises. On pourrait par ailleurs voir émerger à terme un nouveau segment de prestations d'impression 3D, le développement, encore balbutiant, des imprimantes 3D constituant à la fois une opportunité technologique et un risque pour la propriété intellectuelle.

**Cinquième défi : le défi de l'empreinte environnementale**

Au cours des dix prochaines années, la pression politique se fera plus forte pour donner de l'importance aux arguments sur l'excellence environnementale. Le public comme les accords internationaux pousseront à des réglementations contraignantes et surtout à une taxation écologique sur les entreprises et au final le consommateur lui-même.

**Sixième défi : le défi des services à valeur ajoutée**

Pour exister au niveau mondial, les services postaux devront répondre à des exigences accrues des clients, qui attendent plus que du transport : un suivi en temps réel, une prise de rendez-vous pour la livraison, des services à la livraison (mise en service, par exemple), ou la reprise d'un objet. Le client veut en outre avoir le choix : sa préférence ira vers les services postaux qui lui permettront de choisir entre une livraison à domicile, ou une livraison dans un point relais, voire une livraison « géo

localisée » (à l'endroit où se trouvera physiquement le destinataire, par exemple localisé par son téléphone mobile.)

**Septième défi :** *gagner la bataille de la logistique du premier et du dernier kilomètre.*

Le premier et le dernier kilomètre portent l'essentiel de la valeur ajoutée du service postal. La logistique urbaine constitue un fort gisement d'activités et d'emplois, avec un marché qui croît au même rythme que le e-commerce, (plus de 10% par an.) Mais le vrai défi sera ici de concilier cette croissance, les contraintes de coût qu'elle subit de la part des donneurs d'ordre (grands opérateurs logistiques), enfin les contraintes qui vont être imposées par les collectivités territoriales, au nom du développement durable et de la réduction du trafic automobile dans les centres villes, qui semble constituer une tendance lourde dans les 20 prochaines années.

**Huitième défi :** *les flux longue distance*

La pression sur les coûts de la livraison, exercée par les grands opérateurs ou les gros marchands de e-commerce, d'une part, et d'autre part l'augmentation vraisemblable du coût de l'énergie et donc du prix de revient du transport par tonne transportée rendent incontournables des optimisations, des mutualisations, des économies d'échelles dans le processus de transport.

**Neuvième défi :** *l'internationalisation*

L'échelle des marchés des services postaux, en 2025, sera mondiale. Les marchés émergents sont en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud. Les e-commerçants et les consommateurs qui achètent via le e-commerce sont partout. Les offres de services postaux pour le e-commerce devront impérativement proposer une offre globale : toute une gamme de services –paiement en ligne, livraison, collecte, suivi en temps réel – et ce sur toutes les destinations possibles dans le monde.

Le défi majeur pour les entreprises du secteur postal sera de réussir à construire une offre mondiale dans un marché où deux fonctions stratégiques, le transport longue distance, d'une part, et les transferts de fonds et le paiement en ligne, d'autre part, sont concentrées autour d'un petit nombre d'acteurs mondiaux comme DHL, UPS, FedEx, PayPal, Western Union et MoneyGram.

➤ *Les orientations stratégiques des services postaux*

Face aux défis « du futur », les entreprises des différents secteurs qui constituent « les services postaux », n'ont d'autre choix que de s'adapter et d'innover, tels que Kiala, PriceMinister mais il ya encore beaucoup à faire.

1. En tout premier lieu, les services postaux doivent orienter leurs prestations vers les marchés en forte croissance ; le e-commerce, l'exploitation et la diffusion de big data, les services de dématérialisation / rematérialisation et la logistique urbaine. C'est là que se trouvent les gisements de croissance, qui viendront compenser la chute inéluctable du courrier papier.
2. En second lieu, ces nouveaux marchés seront plus souvent continentaux, voire mondiaux. Pour exister, les entreprises du secteur postal ont le choix entre devenir mondiales, au moins « par alliance », ou bien dépendre d'autres acteurs « mondiaux ».
3. En troisième lieu, la logistique constitue un maillon incontournable des services postaux, qu'il s'agisse du transport « longue distance », Inter cités, ou de la logistique du premier ou du dernier kilomètre. Or la logistique connaîtra (et connaît déjà aujourd'hui) des mutations aux quelles les services postaux devront également s'adapter, qu'il s'agisse de mutations technologiques (RFID, internet des objets, géolocalisation), ou de mutations dans l'organisation des flux (internet physique, logistique urbaine, mutualisation des flux).
4. En quatrième lieu, la volatilité des coûts de l'énergie, la hausse tendancielle du cours du baril et le renforcement des normes et règlements en matière de respect de l'environnement, indiquent clairement au secteur postal, la nécessité de se placer dans une trajectoire vertueuse en direction d'une réduction de l'empreinte carbone et des impacts sur l'environnement des activités postales.
5. Enfin, ces évolutions devront s'appuyer sur des efforts de recherche et de renforcement des compétences, car les nouvelles technologies, l'interopérabilité des systèmes d'information et le traitement de grandes masses de données sont jugées critiques.

### **Conclusion**

Le développement du virtuel, que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie privée tend vers le maintien du lien social, reconstituant la convivialité entre les habitants des territoires périurbains et surtout ruraux.

L'évolution démographique, le développement de la couverture internet et le déploiement du mobile, et l'explosion corrélative du e-commerce ont des conséquences sur les comportements d'achat des consommateurs.

Le passage par un mode de consommation similaire à celui qu'il est aujourd'hui, dans beaucoup de régions, sera plus rapide à l'avenir. Au total, les modes de vie et de consommation tendent à se rapprocher. Ainsi le consommateur recherche plus de simplicité dans le processus d'achat et de livraison.

# Conclusion générale

Nous avons cherché à montrer tout au long de cette recherche comment le marketing, avec sa démarche stratégique et ses outils, pouvaient être adaptés dans une organisation publique particulièrement l'organisme postal, pour atteindre les objectifs qui leur sont propres. Nous avons conclu que cette organisation publique gagne à utiliser les méthodes de marketing, tout en les adaptant le quotidien. Notons aussi que les services privés peuvent aussi apprendre beaucoup de la gestion des services publics.

Une adaptation des outils marketing aux particularités des services publics permet d'élargir le champ des actions possibles, de trouver des solutions originales pour mettre en œuvre les trois grands principes du service public. Il faut cependant souligner que ces choix sont bien souvent plus politiques que tactiques. L'objectif n'est jamais uniquement de satisfaire l'utilisateur ou de lui faciliter la consommation du service public. N'oublions pas que le marketing, dans les services publics, reste toujours soumis à la contrainte de défense de l'intérêt général.

Le développement du marketing public (postal ou autre) nécessite une connaissance de besoins de la population pour pouvoir satisfaire l'intérêt général, avec un service de qualité.

Des antagonistes peuvent exprimer des objections telles que :

- La démarche marketing est d'autant plus entravée qu'aucune politique de prix ne paraît possible. A cela, nous répondons que la gratuité pour l'utilisateur est en elle-même une politique de prix avec, certes, ses avantages et ses inconvénients.
- La logique de marketing peut conduire non seulement à adapter son offre, mais aussi à stimuler de nouveaux besoins en influençant les clients, voire selon certains, en les manipulant. Cet objectif paraît incompatible avec le concept d'intérêt général. Notons que le marketing public vise à réaliser les objectifs des organisations publiques et non uniquement à développer les ventes. L'objectif peut être effectivement de développer des nouveaux besoins mais sous contrainte d'intérêt général.

D'autres sont de fervents supporters de la démarche et rappellent que le secteur public n'a pas attendu les années récentes pour s'intéresser à ses utilisateurs. En effet, les principes fondamentaux qui l'animent mettent bien en évidence, notamment à travers le critère de mutabilité, la notion d'adaptation aux besoins.

Notre travail s'est situé aussi dans le cadre du service universel qui est une notion liée aux activités économiques en général et aux activités des industries de réseaux en particulier qui regroupe les services de base pour lesquels un droit d'accès de tous les citoyens est jugé indispensable. Il correspond à une tarification abordable de prestations essentielles dont le contenu est révisable périodiquement afin de tenir compte des évolutions sociales et technologiques. La technologie et le digital ont permis d'améliorer la qualité de prestation de service (les services postaux numériques dans les bureaux de poste : traçage du courrier, automatisations des opérations, gestion des files d'attente, etc.). La montée en puissance du numérique a creusé un écart depuis le milieu des années 2000. L'usage du courrier papier a provoqué une duplication de nombreux services postaux traditionnels : de la lettre recommandée numérique à la banque en ligne en passant par le timbre imprimable.

Ce qui nous mène à la problématique énoncée au début de ce travail de recherche :

« L'évolution technologique et la mutation des services marketing postaux permettent-elle le développement des services du futur ? »

Afin d'analyser cette problématique, nous avons émis deux hypothèses :

*1<sup>ère</sup> hypothèse* : le développement de la poste serait en meilleure posture si l'entreprise avait été davantage soumise aux contraintes de compétitivité plutôt qu'à des contraintes politiques.

*2<sup>ème</sup> hypothèse* : elle peut être bénéfique dans la mesure où le commerce électronique suit le développement postal. Il peut représenter un atout essentiel dans le développement du service public.

Notre étude a mis en exergue les éléments de réponse suivants :

- ❖ Le monopole de l'Etat garantit un service minimum au citoyen à un prix abordable, par contre la compétitivité ramène le secteur postal à financer et faire évoluer le secteur (bâtiments, équipements et technologies) sans l'apport financier de l'Etat.
- ❖ L'étude à démontrer aussi, comment les postes peuvent aider grâce à la transformation numérique leurs gouvernements à mettre en œuvre des stratégies internationales, régionales et nationales. Les postes deviennent ainsi la pièce maîtresse de l'inclusion numérique et financière dans le monde favorisant la recherche et développement dans les domaines du futur.

### **Quelques Suggestions :**

Il existe des alternatives. En repensant l'économie et la sécurité d'usage, nous devons adopter une stratégie qui encourage l'innovation dans le cadre de discussions coordonnées portant sur l'avenir

social et économique. Nous devons appliquer l'imagination et la créativité non seulement au développement de nouvelles techniques, mais aussi aux systèmes qui vont régir ces nouvelles techniques.

Il faut que l'Etat contrôle l'information avant qu'elle ne tombe dans les mains de hackers. Le défi est de parvenir à des solutions optimales : *la confiance numérique* est essentielle pour que les postes puissent créer et pérenniser des relations positives à long terme avec leurs clients et d'autres parties prenantes. L'innovation numérique a pris des proportions considérables : Algérie Poste doit suivre cette évolution en développant des applications pour les services financiers électroniques sur mobile (exemple : règlement de factures en ligne) recherche en ligne (codes postaux, adresses des bureaux de poste), services destinés à la clientèle et de contact en ligne, facturation postale électronique et notification électronique. Il devient essentiel aujourd'hui de concevoir de nouveaux services à l'appui de l'expansion du commerce électronique :

- Portail postal d'achat en ligne, intégration des services postaux Web aux sites des boutiques en ligne, boutique en ligne de produits philatéliques et logistique en ligne (distribution de documents/marchandises). Se créer une vraie place dans cette forme de vente et achat en ligne dans un contexte de développement du e-commerce, en travaillant en collaboration avec les grandes surface.
- Algérie poste doit se renforcer vers les professionnels et grands compte.
- Engager des actions sur chacun des métiers et porter l'ambition « d'Algérie poste » de devenir leader de la distribution de services de proximité et au domicile. Se tourner vers la distribution des colis, par la vente en ligne.
- La modernisation du courrier pour faire face à la baisse des volumes et rechercher la convergence des réseaux physique et numérique : la distribution de services de proximité et à domicile, et devenir une référence du Colis/Express de dimension mondiale, en accélérant sa mutation numérique et la convergence de ses réseaux physique et numérique ;
- Algérie poste doit s'affirmer comme tiers de confiance dans les échanges numériques ;
- Investir dans deux marchés qui sont : le B to B (optimisation des processus-métiers, fédération et valorisation des échanges au sein de communautés de professionnels, gestion des services mobiles en entreprise.), et le B to C (identité numérique, poste digitale...). Enfin, le Groupe développera son rôle de partenaire de référence auprès des e-commerçants (en particulier les PME en leur proposant un ensemble de solutions de web marketing et d'e-logistique).

# Bibliographie

## OUVRAGES

- Guénaëlle Bonnafoux Corinne Billon « L'essentiel du plan marketing opérationnel », Eyrolles 2013
- Thierry Libaert • Marie-Hélène Westphalen, « COMMUNICATOR toute la communication d'entreprise », Dunod, 2012
- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, « Marketing Management », Pearson Education, 13<sup>ème</sup> édition 2009.
- Lendrevie J., J. Lévy et J. Lindon, *Mercator*, Dalloz, 9<sup>e</sup> éd., 2009.
- Malaval Ph., *Le Marketing Business to Business*, Pearson, 2009.
- Lendrevie J. et A. de Baynast, *Publicitor*, Dalloz, 7<sup>e</sup> éd., 2008.
- Judith J. Madill « Le marketing dans le secteur public »
- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché, Dunod, 2008
- ISAAC.H, « E-commerce : De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle », 1<sup>ère</sup> Edition, Pearson Education, Paris, 2008.
- Christian Michon, « Le Marketeur », Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition 2006.
- Lendrevie, Lévy, Lindon, « Mercator », Dunod, 8<sup>ème</sup> édition 2006.
- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, « Marketing Management », Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition 2006.
- Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, « Pentacom ; communication : théorie et pratique », Pearson Education, Edition 2005.
- Pierre Desmet, « Marketing direct : concepts et méthodes » Paris Dunod, 2005.
- Marie-Agnès Blanc, marie-Paule Le Gall, « toute la fonction commerciale », Dunod, 2005
- Jean-Pierre Détrie, « Strategor », Dunod, 4<sup>ème</sup> édition 2005.
- BRIFFAUT Jean Pierre, « Processus d'entreprise pour la gestion : changements induits par le E-commerce et le E-business », Edition : Lavoisier, Paris, 2004.
- Zilberberg E., *Le Levier prix*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Jacque Lendrevie, Arnaud De Baynast, « Publicitor : Théorie et pratique de la communication », Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition 2004.
- Guide pratique du marketing pour les créateurs d'entreprises, Éd. d'Organisation, 2004.
- Pasco-Berho C., *Le marketing international*, Dunod, 3<sup>e</sup> éd., 2000.
- *Marketing B to B*, Vuibert, « Gestion », 5<sup>e</sup> éd, 2002.
- Brochand B. et J. Lendrevie, *Le Publicitor*, Dalloz, 2002.

- PIERRE-ERIC TIXIER, « du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques », Edition Découverte & Syros, Paris 2002
- Michel Kalika et Stéphane Bourliataux-Lajoinie, « L'analyse des comportements de navigation sur un site marchand », Décisions Marketing, n° 22, janvier-avril 2001
- Mars Langlois et Stephane Gasch, « Le commerce électronique B to B : de l'IDE à Internet », Editions : Dunod 2ème, Paris, 2001.
- HAFSI Tayeb, « Gérer l'entreprise publique », OPU, 2001
- Badoc M., *Le Marketing de la start-up*, Éd. d'Organisation, 2000.
- Philip Kotler, « Le Marketing selon Kotler : ou comment créer, conquérir, et dominer un marché » Edition Village Mondial, Paris, 1999
- Rechenmann J.-J., *L'Internet et le marketing*, Éd. d'Organisation, 1999.
- Millier P., *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Dunod, 1997.
- Bon J. et P. Gregory, *Techniques marketing*, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd., 1995.
- BLIN Eric, « Repenser le réseau postal », publication de l'Université de Rouen, n°199, 1994
- Brigitte Lévy, Maxime-A. Crener, Jérôme Doutriaux, « principes d'économie managériale », édition Gaëtan morin, 1982.

## RAPPORTS

- La Stratégie présentée au Congrès est adoptée et constitue le cadre des travaux de l'UPU pour le cycle 2013-2016, année 2013 – UPU
- Stratégie postale de Doha 2013–2016, Résumé analytique, UPU 2013
- UPU, rapport annuel 2013
- UPU, rapport annuel 2012
- UPU, rapport annuel 2011
- Rapport annuel de l'ARPT 2016
- Rapport annuel de l'ARPT 2015
- Rapport annuel de l'ARPT 2014
- Rapport annuel de l'ARPT 2013
- Rapport annuel de l'ARPT 2012
- Rapport annuel de l'ARPT 2011
- Stratys et Jitex, « Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur », Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), juillet 2013

- CNES, » Rapport National sur le développement Humain », 2006
- ONU, « Rapport sur les objectifs du Millénaire pour le développement,2009.
- PNUD, « Arab human Development Report, 2009.
- PNUD, « Rapport Mondiale sur le développement Humain, 2007/2008.
- Rapport du Fond Monétaire International de décembre 2014.
- Rapport de la Fevad : « Bilan du E-commerce au 1er trimestre 2015 ». <http://gfm.fr/actualite/e-commerce/etude-fevad-bilan-du-e-commerce-au-1ertrimestre-2015-60460.htm>
- Rapport de la CNUCED sur l'économie de l'information, « libérer le potentiel du commerce électronique dans les pays en voie de développement » du 24 mars 2015.
- Rapport de la CREDOC : «l'impact du commerce électronique en matière de soldes et de promotions », centre pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC),2011.
- UPU, Manuel de gestion des projets (Approuvé par le conseil d'exploitation postale 2015) Fonds pour l'amélioration de la qualité de service, Berne 2015
- UPU, Acte de fiducie – Statuts du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service (Approuvé par le Conseil d'exploitation postale 2015) Fonds pour l'amélioration de la qualité de service Nouvelle édition (mai 2015)
- UPU, Normes de qualité de service pour les services postaux de paiement électronique, Berne 2014
- Données de la Banque Mondiale 2006

## **DIRECTIVES, TEXTES LEGISLATIVES**

- Décret exécutif n° 17-106 du 6 Joumada Ethania 1438 correspondant au 5 mars 2017 déterminant le contenu du service universel de la poste et des télécommunications, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement.
- Loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales de la poste et des télécommunications
- L'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975
- Décret exécutif n°02-43 du 14 janvier 2002 portant création d'Algérie Poste
- Loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique

## **Sites Web**

- [www.erudit.org](http://www.erudit.org)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration\\_des\\_postes\\_des\\_%C3%89tats-Unis\\_d%27Am%C3%A9rique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Administration_des_postes_des_%C3%89tats-Unis_d%27Am%C3%A9rique)
- <http://rei.revues.org/4049>
- <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Can-Postal-Networks-Advance-Financial-Inclusion-in-the-Arab-World-May-2012-French.pdf>
- <https://www.webdepot.umontreal.ca/Usagers/p0843980/MonDepotPublic/PrincipeECN1000/Cours/Cours-Monopole.pdf>
- <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/004001867.pdf>[http://www.creden.univ-montp1.fr/downloads/theses/these\\_bremond.pdf](http://www.creden.univ-montp1.fr/downloads/theses/these_bremond.pdf). Thèse de Doctorat
- <https://books.google.dz/books?id=yae91VRhNhAC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- [http://www.memoireonline.com/12/09/2927/m\\_Passer--laction-dans-le-service-public--lexemple-du-bureau-de-poste-de-Cergy-grand-centre0.html](http://www.memoireonline.com/12/09/2927/m_Passer--laction-dans-le-service-public--lexemple-du-bureau-de-poste-de-Cergy-grand-centre0.html)
- [http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-\\_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-fr-publications-diverses-_principes-directeurs-pour-reforme-services-financiers-postaux-06-2010.pdf)
- [http://www.economie.gouv.fr/files/2012\\_07\\_28\\_Secteur\\_postal\\_et\\_concurrence.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/2012_07_28_Secteur_postal_et_concurrence.pdf)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- [http://presentations.upu.int/?repository\\_id=poc&folder=%2F2013%2FFinancial%20Inclusion#1](http://presentations.upu.int/?repository_id=poc&folder=%2F2013%2FFinancial%20Inclusion#1)
- [http://www.upu.int/uploads/tx\\_sbdownloader/researchOnPostalMarketsTrendsAndDriversForInternationalLetterMailParcelsAndExpressMailServicesFr.pdf](http://www.upu.int/uploads/tx_sbdownloader/researchOnPostalMarketsTrendsAndDriversForInternationalLetterMailParcelsAndExpressMailServicesFr.pdf)
- [https://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/Cahiers\\_ARCEP\\_05\\_medium.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/Cahiers_ARCEP_05_medium.pdf)
- <http://geopolis.francetvinfo.fr/60-milliards-de-dollars-l-argent-des-migrants-bouee-de-l-economie-africaine-177037>
- <http://www.upu.int/fileadmin/documentsFiles/activities/financialInclusion/summaryGlobalPanoramaPostalFinancialInclusionFr.pdf>
- [www.visionarymarketing.com](http://www.visionarymarketing.com)
- [www.manage12.com](http://www.manage12.com)
- [www.marketing-etudiants.fr](http://www.marketing-etudiants.fr)
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- [www.upu.fr](http://www.upu.fr)
- [www.arcep.fr](http://www.arcep.fr)

## Revues

- Union Postale Magazine UPU, Solidarité postale en Haïti, Mars 2010
- Union Postale Magazine UPU, Septembre 2010
- Union Postale Magazine UPU, Postes en Europe : fin du monopole, Décembre 2010
- Union Postale Magazine UPU, Les facettes de la substitution numérique, Mars 2011
- Union Postale Magazine UPU, Les postiers de l'espoir, Juin 2011
- Union Postale Magazine UPU, l'inclusion financière, Décembre 2011
- Union Postale Magazine UPU, Commerce électronique : A l'assaut des petits paquets, Mars 2012
- Union Postale Magazine UPU, Mars 2013
- Union Postale Magazine UPU, Décembre 2014
- Union Postale Magazine UPU, Mars 2015
- UPU, Evaluer le développement des services électroniques postaux, Janvier 2012
- Revue de l'OCDE sur le droit et la politique de la concurrence -2006
- Revue de l'OCDE sur le droit et la politique de la concurrence - 2016
- Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 4
- Magazine Jeune Afrique 2013
- Capital, « Les promesses de la pub sur mobile », n° 45, janvier-mars 2007
- Sébastien Richez, Postiers et facteurs en France depuis deux siècles, 4<sup>ème</sup> trim 2007, n°70, Cairn

## Mémoires & Thèses

- Marie COIFFARD, thèse de Doctorat en sciences économique « *Déterminants et impacts des transferts de fonds des migrants : une analyse du cas des pays fortement dépendants* », Centre de Recherche en Economie de Grenoble – école doctorale de Grenoble, soutenue le 02 décembre 2011
- Dehbaoui Amine, Thèse de doctorat en Génie électrique, électronique, photonique et systèmes, « *Analyse Sécuritaire des Émanations Électromagnétiques des Circuits Intégrés* », Montpellier-2, Soutenue le 18-01-2011

## Articles

- *BOUKLI HACENE Nassim* Université de Tlemcen (Algérie) Le marketing postal : la mutation des services postaux en Algérie, Revue Cahiers Economiques, Volume : 12 – Numéro : 02 (2021), P:497-510

- La blockchain, un bouleversement économique, juridique voire sociétal *par* Claire Fénéron Plisson, 2017
- *Jean-Pierre RAMAN, Jean Michel YOLIN, 7 stratégies e-marketing illustrées*, Esc Lille, 2007
- « Promotion de la concurrence dans les services postaux », Revue sur le droit et la politique de la concurrence 2001/1
- Colloque international sur service du développement – 2013 l’inclusion financière au 5 novembre 2014, salle Heinrich VON STEPHAN, siège de l'UPU, Berne, SUISSE
- Denis Proulx « Management des organisations publiques » – Presses de l’Université du Québec, 2006
- Nadège Vezinat « Le développement des services financiers postaux : un enjeu local », HAL, 2013, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00975413/document>

### **Articles de journaux**

- El-Watan
- El-Watan Economie
- Le Figaro
- Le Journal Officiel
- Le Monde Diplomatique
- Liberté
- Liberté Economie

### **Encyclopédies**

- Encyclopédie en ligne Wikipédia
- Encyclopédie des Sciences 1998
- Encyclopédie Encarta 2009
- Encyclopédie Universalis 2014

# Annexes

ANNEXE 1

## Questionnaire

Homme <input type="checkbox"/>	Femme <input type="checkbox"/>
<b>AGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moins de 25 ans <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De 25 à 35 ans <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De 36 à 45 ans <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De 46 à 55 ans <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De 56 à 65 ans <input type="checkbox"/></li> <li>➤ 66 ans et plus <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<b>Communication</b>  <b>Q 1. Comment évaluez-vous la communication postale ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Qualité de l'accueil</i></li> <li>➤ <i>Qualité &amp; réactivité des échanges de ...</i></li> <li>➤ <i>Qualité de transmission du message</i></li> <li>➤ <i>Capacité de l'interlocuteur à répondre</i></li> <li>➤ <i>Le temps de réponse à vos requêtes</i></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Q 1. Avez-vous entendu parler de la carte interbancaire de retrait et de paiement CIB ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oui <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Non <input type="checkbox"/></li> </ul>	<b>Si oui, en quelle circonstance ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Médias ordinaires <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Dépliant <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Séminaire <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Réunion de travail <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Regroupement <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Brochures <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Publicité <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Affichage <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Autres, précisez <input type="checkbox"/></li> </ul>
<b>Q 3. Comment avez-vous obtenu votre carte interbancaire CIB ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A votre demande <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Sur proposition <input type="checkbox"/></li> </ul>	

<p><b>Q 4. Quelle est la fréquence d'utilisation de la carte interbancaire (CIB) ou Dahabia ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plusieurs fois par jour <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Plusieurs fois par semaines <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Une fois par semaine <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Une fois par mois <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Sans réponse <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<p><b>Q 5. En tant que titulaire de la carte interbancaire CIB, vous arrive-t-il de retirer de l'argent auprès des guichets d'une agence postale ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oui <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Non <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>Si oui, le retrait que vous effectué est un :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retrait par nécessité <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Retrait par précaution <input type="checkbox"/></li> </ul>
<p><b>Q 6. Le type d'opérations que vous effectuez dans un bureau de poste est :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demande de solde <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Demande de relevé <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Paiement de factures <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Rectifier une erreur <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Se renseigner <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Autres, précisez <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>Le type d'opérations que vous effectuez avec la carte CIB ou Dahabia est :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demande le solde en compte <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Demande le relever bancaire <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Paiement de factures <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Autres, précisez <input type="checkbox"/></li> </ul>
<p><b>Q 7. Indiquer en quelques mots les inconvénients du retrait d'argent auprès des guichets.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manque de considération <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Hostilité du personnel <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Lenteur <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Favoritisme et injustice <input type="checkbox"/></li> </ul>	<p><b>Indiquer en quelques mots les inconvénients du retrait d'argent par carte CIB ou Dahabia</b></p>
<p><b>Q 8. Si vous préféré le retrait auprès des guichets de poste cela est due à un caractère :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sécurisant <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De discrétion <input type="checkbox"/></li> <li>➤ D'information <input type="checkbox"/></li> <li>➤ De convivialité <input type="checkbox"/></li> </ul>	

<p><b>Q 9. Que pensez-vous des coûts engendrés par opération à travers l'utilisation de la carte interbancaire CIB ou Dahabia par comparaison au service réalisé dans un guichet, sont-ils excessifs ?</b></p> <p>➤ Oui <input data-bbox="651 510 735 555" type="checkbox"/></p> <p>➤ Non <input data-bbox="651 562 735 607" type="checkbox"/></p>	<p><i>Selon vous, cela peut-il influencer le comportement des clients ?</i></p>
<p><b>Un GAB n'est pas infallible, certaines erreurs peuvent survenir lors de retraits d'argents. Si cela vous arrive un jour, pensez-vous effectuer d'autres opérations sur un GAB</b></p> <p>➤ Oui</p> <p>➤ Non</p>	

**ANNEXE 2****Textes et lois****TITRE V DES MEDIAS ELECTRONIQUES**

Art. 67. — Il est entendu par presse électronique, au sens de la présente loi organique, tout service de communication écrite en ligne destiné au public ou une catégorie de public, édité à titre professionnel par une personne physique ou morale de droit algérien qui a la maîtrise de la ligne éditoriale de son contenu.

Art. 68. — L'activité de presse écrite en ligne consiste en la production d'un contenu original, d'intérêt général, renouvelé régulièrement, composé d'informations ayant un lien avec l'actualité et ayant fait l'objet d'un traitement à caractère journalistique. Les publications diffusées en version papier ne rentrent pas dans cette catégorie lorsque la version mise en ligne et la version originale sont identiques.

Art. 69. — Il est entendu par service audiovisuel en ligne, au sens de la présente loi organique, tout service de communication audiovisuelle en ligne (Web Tv et Web Radio) destiné au public ou une catégorie de public, produit et diffusé à titre professionnel par une personne physique ou morale de droit algérien qui a la maîtrise éditoriale de son contenu.

Art. 70. — L'activité audiovisuelle en ligne consiste en la production d'un contenu original, d'intérêt général, renouvelé régulièrement, composé notamment d'informations ayant un lien avec l'actualité et ayant fait l'objet d'un traitement à caractère journalistique. N'entrent dans cette catégorie que les services audiovisuels ayant une activité exclusivement en ligne.

Art. 71. — L'activité de presse électronique et l'activité audiovisuelle en ligne s'exercent dans le respect des dispositions de l'article 2 de la présente loi organique.

Art. 72. — Les informations qui constituent un outil de promotion ou un accessoire d'une activité industrielle ou commerciale sont exclues de ces définitions.

**Loi relative au commerce électronique du 16 Mai 2018, JORADP n°28**

Art. 3. — Le commerce électronique s'exerce dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

Toutefois, est interdite toute transaction par voie de communications électroniques portant sur :

- les jeux de hasard, paris et loteries ;
- les boissons alcoolisées et tabac ;
- les produits pharmaceutiques ;
- les produits portant atteinte aux droits de propriété intellectuelle, industrielle ou commerciale ;
- tout bien ou service prohibé par la législation en vigueur ;
- tout bien ou service qui requiert un acte authentique.

Toutes les transactions opérées par voie de communications électroniques sont soumises aux droits et taxes prévus par la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 4. — Les investissements destinés à l'appui des activités du commerce électronique peuvent faire l'objet de mesures incitatives, conformément à la législation en vigueur.

Art. 5. — Est interdite toute transaction par voie de communications électroniques des matériels, équipements et produits sensibles définis par la réglementation en vigueur ainsi que tout autre produit et/ou services pouvant porter atteinte aux intérêts de la défense nationale, à l'ordre et à la sécurité publics.

Art. 6. — Au sens de la présente loi, on entend par :

**Commerce électronique** : activité par laquelle un fournisseur propose ou assure, à un e-consommateur, à distance et par voie de communications électroniques la fourniture de biens et de services.

**Contrat électronique** : contrat au sens de la loi n° 04-02 du 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales, conclu à distance sans la présence physique simultanée des parties par le recours exclusif à une technique de communication électronique.

**e-consommateur** : toute personne physique ou morale qui acquiert, à titre onéreux ou gratuit, un bien ou un service par voie de communications électroniques auprès d'un fournisseur pour une utilisation finale.

**e-fournisseur** : toute personne physique ou morale qui commercialise ou propose la fourniture des biens ou des services par voie de communications électroniques.

**Moyen de paiement électronique** : tout instrument de paiement, autorisé conformément à la législation en vigueur, permettant à son titulaire d'effectuer des paiements de proximité ou à distance à travers un système électronique.

**Publicité électronique** : toute annonce ayant pour objectif direct ou indirect de promouvoir la vente de biens ou de services par voie de communications électroniques.

**Précommande** : engagement de vente qui peut être proposé par l'e-fournisseur à l'e-consommateur en cas d'indisponibilité du produit en stock.

**Nom du domaine** : chaîne alphanumérique normalisée enregistrée au niveau du registre national des noms de domaine et qui permet d'identifier le site électronique et d'y accéder.

## TITRE II

### DES PRATIQUES DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

#### Chapitre 1er

##### Transactions commerciales transfrontalières

Art. 7. — La vente par voie de communications électroniques d'un bien et/ou d'un service par un fournisseur résident à un e-consommateur établi dans un pays étranger est dispensée des formalités de contrôle du commerce extérieur et des changes, lorsque sa valeur n'excède pas l'équivalent en dinars de la limite fixée par la législation et la réglementation en vigueur. Le produit de cette vente doit, après son paiement, être porté sur le compte de l'e-fournisseur domicilié en Algérie auprès d'une banque agréée par la Banque d'Algérie, ou auprès d'Algérie Poste.

L'achat par voie de communications électroniques d'un bien et/ou d'un service numérique à partir de l'Algérie par un e-consommateur auprès d'un e-fournisseur établi dans un pays étranger et destiné exclusivement à un usage personnel, est dispensé des formalités du commerce extérieur et des changes lorsque sa valeur n'excède pas l'équivalent en dinars de la limite fixée par la législation et la réglementation en vigueur.

La couverture du paiement par voie électronique au titre de cet achat, est assurée à partir du compte devise « personne physique » du e-consommateur domicilié en Algérie.

Les conditions et les modalités d'application de cet article seront, en tant que de besoin, précisées, par voie réglementaire.

#### Chapitre 2

##### Conditions d'exercice du commerce électronique

Art. 8. — L'activité de commerce électronique est soumise à inscription, selon le cas, au registre du commerce ou au registre de l'artisanat et des métiers, et à la publication d'un site ou d'une page web hébergé en Algérie avec une extension « .com.dz ».

Le site web de l'e-fournisseur doit être muni des outils permettant son authentification.

Art. 9. — Est institué auprès du centre national du registre du commerce un fichier national des e-fournisseurs inscrit au registre du commerce ou au registre de l'artisanat et des métiers.

L'exercice de l'activité du e-commerce est subordonné au dépôt du nom de domaine auprès des services du centre national du registre du commerce.

Le fichier national des e-fournisseurs est publié par voie de communications électroniques et mis à la disposition des e-consommateurs.

### Chapitre 3

#### **Exigences relatives à la transaction commerciale par voie de communications électroniques**

Art. 10. — Toute transaction de commerce électronique doit être précédée par une offre commerciale électronique et formalisée par un contrat électronique validé par l'e-consommateur.

Art. 11. — L'e-fournisseur doit présenter l'offre commerciale électronique de manière visible, lisible et compréhensible. Elle doit comporter, sans toutefois s'y limiter, les informations suivantes :

- le numéro d'identification fiscale, les adresses physique et électronique ainsi que le numéro de téléphone de l'e-fournisseur ;
- le numéro de registre du commerce ou le numéro de la carte professionnelle d'artisan ;
- la nature, les caractéristiques et le prix des biens ou services proposés en toutes taxes comprises.
- l'état de disponibilité du bien ou du service ;
- les modalités, les frais et les délais de livraison ;
- les conditions générales de vente, notamment les indications relatives à la protection des données à caractère personnel ;
- les conditions de garantie commerciale et du service après-vente ;
- le mode de calcul du prix, lorsque celui-ci ne peut être fixé à l'avance ;
- les modalités et les procédures de paiement ;
- les conditions de résiliation du contrat, le cas échéant ;
- une description complète des différentes étapes d'exécution de la transaction électronique ;
- la durée de l'offre, le cas échéant ;
- les conditions et les délais de rétractation, le cas échéant ;
- le mode de confirmation de la commande ;
- le délai de livraison, le prix du produit objet de la précommande et les modalités d'annulation de la Précommande, le cas échéant ;
- le mode de retour du produit, d'échange ou de remboursement ;
- le coût d'utilisation des moyens de communications électroniques lorsqu'il est calculé sur une autre base que les tarifs en vigueur.

Art. 12. — La commande d'un produit ou d'un service passe par trois étapes obligatoires :

- la mise à disposition du e-consommateur, des conditions contractuelles de manière à le mettre en mesure de contracter en toute connaissance de cause ;
- la vérification des détails de la commande par le e-consommateur, notamment les produits ou les services commandés, leurs prix total et unitaire, les quantités commandées en vue de modifier la commande, de l'annuler ou de corriger d'éventuelles erreurs ;
- la confirmation de la commande qui conduit à la formation du contrat.

Le choix opéré par le e-consommateur doit être explicitement exprimé. Les champs destinés à être renseignés par le e-consommateur ne doivent contenir aucune donnée destinée à orienter son choix.

Art. 13. — Le contrat électronique doit comporter notamment les informations suivantes :

- les spécifications détaillées des biens ou des services ;
- les conditions et modalités de livraison ;
- les conditions de garantie et de service après-vente ;

- les conditions de résiliation du contrat électronique ;
- les conditions et modalités de paiement ;
- les conditions et modalités de retour du produit ;
- les modalités de traitement des réclamations ;
- les conditions et modalités de précommande, le cas échéant ;
- les conditions et modalités particulières liées à la vente à essai, le cas échéant ;
- la juridiction compétente, en cas de litige, conformément aux dispositions de l'article 2 ci-dessus ;
- la durée du contrat selon le cas.

Art. 14. — Dans le cas du non-respect, par le e-fournisseur, des dispositions de l'article 10 ou des dispositions de l'article 13 ci-dessus, le e-consommateur peut demander l'annulation du contrat et demander une réparation du préjudice subi.

Art. 15. — La précommande ne peut faire l'objet d'un paiement que lorsque le produit sera disponible en stock.

Dès disponibilité du produit, la précommande se transforme d'une manière tacite en commande validée.

Sans préjudice du droit du e-consommateur à la réparation, le e-fournisseur doit rembourser le prix, si le paiement a été effectué avant la disponibilité du produit en stock.

#### Chapitre 4

##### **Obligations du e-consommateur**

Art. 16. — Sauf stipulations contraires prévues dans le contrat électronique, le e-consommateur est tenu de payer le prix convenu dans le contrat électronique dès sa conclusion.

Art. 17. — A la livraison effective du produit ou à la fourniture du service objet du contrat électronique, le e-fournisseur doit exiger du e-consommateur d'en accuser réception. Le e-consommateur ne peut pas refuser de signer l'accusé de réception. Une copie de l'accusé de réception est obligatoirement remise au e-consommateur.

#### Chapitre 5

##### **Obligations et responsabilités du e-fournisseur**

Art. 18. — Après conclusion du contrat électronique, le e-fournisseur est responsable de plein droit à l'égard du e-consommateur de la bonne exécution des obligations résultant de ce contrat, que ces obligations soient à exécuter par lui-même ou par d'autres prestataires de services, sans préjudice de son droit de recours contre ceux-ci.

Toutefois, il peut s'exonérer de tout ou une partie de sa responsabilité en apportant la preuve que l'inexécution ou la mauvaise exécution du contrat est imputable soit au e-consommateur soit à un cas de force majeure.

Art. 19. — Dès conclusion du contrat électronique, le e-fournisseur est tenu de transmettre au e-consommateur une copie électronique dudit contrat.

Art. 20. — Toute vente de produit ou prestation de service par voie de communications électroniques donne lieu à l'établissement, par le e-fournisseur, d'une facture, remise au e-consommateur.

La facture doit être établie conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Le e-consommateur peut exiger la facture sous forme de papier.

Art. 21. — Lorsque le e-fournisseur livre un produit ou un service non commandé par le e-consommateur, il ne peut exiger le paiement de son prix ou de ses frais de livraison.

Art. 22. — En cas de non-respect par le e-fournisseur des délais de livraison, le e-consommateur peut réexpédier le produit en l'état dans un délai n'excédant pas quatre (4) jours ouvrables, à compter de la date de la livraison effective du produit, et ce, sans préjudice de son droit de réclamer la réparation du dommage.

Dans ce cas, le e-fournisseur doit restituer au e-consommateur le montant payé et les dépenses afférentes au retour du produit, dans un délai de quinze (15) jours, à compter de la date de réception du produit.

Art. 23. — Le e-fournisseur doit reprendre sa marchandise, en cas de livraison d'un article non conforme à la commande ou dans la cas d'un produit défectueux.

Le e-consommateur doit réexpédier la marchandise dans son emballage d'origine, dans un délai maximal de quatre (4) jours ouvrables, à compter de la date de livraison effective, en indiquant le motif de refus, les frais étant à la charge due-fournisseur.

Le e-fournisseur est tenu de faire :

- une nouvelle livraison conforme à la commande, ou
- une réparation du produit défectueux, ou
- un échange du produit par un autre identique, ou
- une annulation de la commande et un remboursement des sommes versées et ce, sans préjudice de la possibilité de demande de réparation par le e-consommateur, en cas de dommage subi.

Le remboursement doit intervenir, dans un délai de quinze (15) jours, à compter de la date de réception du produit.

Art. 24. — Le e-fournisseur ne doit pas valider la commande d'un produit non disponible en stock.

Art. 25. — Tout e-fournisseur est tenu de conserver les registres des transactions commerciales réalisées ainsi que leurs dates et de les transmettre, par voie électronique, au centre national du registre du commerce.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 26. — Le e-fournisseur qui collecte des données à caractère personnel et constitue des fichiers de clients et de prospects ne doit recueillir que les données nécessaires à la conclusion des transactions commerciales. Il doit :

- recueillir l'accord des e-consommateurs préalablement à la collecte des données ;
- garantir la sécurité des systèmes d'information et la confidentialité des données ;
- se conformer aux dispositions législatives et réglementaires applicables en la matière.

Les modalités de stockage et de sécurisation des données à caractère personnel sont définies conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

## Chapitre 6

### **Du paiement des transactions électroniques**

Art. 27. — Le paiement des transactions commerciales électroniques s'effectue, à distance ou à la livraison du produit, par les moyens de paiement autorisés conformément à la législation en vigueur.

Lorsque le paiement est électronique, il s'effectue à travers des plates-formes de paiement dédiées, mises en place et exploitées exclusivement par les banques agréées par la Banque d'Algérie et Algérie Poste et connectées à tout type de terminal de paiement électronique via le réseau de l'opérateur public de télécommunications.

Le paiement des transactions commerciales transfrontalières s'effectue exclusivement à distance par voie de communications électroniques.

Art. 28. — La connexion du site web du e-fournisseur à une plate-forme de paiement électronique doit être sécurisée par un système de certification électronique.

Art. 29. — Les plates-formes de paiement électronique établies et exploitées conformément à l'article 27 ci-dessus, sont soumises au contrôle de la Banque d'Algérie pour garantir qu'elles répondent aux exigences d'interopérabilité, de confidentialité, d'intégrité, d'authentification, et de sécurité des échanges de données.

## Chapitre 7

### **La publicité électronique**

Art. 30. — Sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires en vigueur applicables en la matière, toute publicité, promotion ou message de nature ou à but commercial par voie de communications électroniques doit satisfaire aux exigences suivantes :

- être clairement identifiable comme un message commercial ou publicitaire ;
- permettre d'identifier clairement la personne pour le compte de laquelle le message a été conçu ;
- ne doit pas porter atteinte aux bonnes mœurs et à l'ordre public ;
- identifier clairement si cette offre commerciale comprend un rabais, des primes ou des cadeaux, dans le cas d'une offre commerciale, compétitive ou promotionnelle ;
- s'assurer que toutes les conditions à remplir pour bénéficier de l'offre commerciale, ne sont ni trompeuses, ni ambiguës.

Art. 31. — Est interdite la prospection directe par envoi de message par voie de communications électroniques utilisant sous quelque forme que ce soit, les coordonnées d'une personne physique qui n'a pas exprimé son consentement préalable à recevoir des prospections directes par ce moyen.

Art. 32. — Le e-fournisseur doit mettre en œuvre un procédé électronique permettant à toute personne d'exprimer sa volonté, sans frais ni indication de motifs, de ne plus recevoir, de sa part, des publicités par voie de communications électroniques.

Le e-fournisseur concerné est tenu :

- de délivrer un accusé de réception par voie de communications électroniques confirmant à cette personne l'enregistrement de sa demande ;
- de prendre les mesures nécessaires pour respecter sa volonté et ce dans un délai de 24 heures.

Art. 33. — En cas de litige, il incombe au e-fournisseur de démontrer que l'envoi de publicités par voie de communications électroniques a fait l'objet d'un consentement préalable et libre et que les conditions de l'article 30 ci-dessus, étaient réunies.

Art. 34. — Est interdite la diffusion de toute publicité ou promotion par voie de communications électroniques de tout produit ou service dont la commercialisation par voie de communications électroniques est interdite par la législation et la réglementation en vigueur.

## TITRE III

### **DES INFRACTIONS ET DES SANCTIONS**

#### Chapitre 1er

#### **Du contrôle des e-fournisseurs et de la constatation des infractions**

Art. 35. — Le e-fournisseur est soumis à la législation et la réglementation en vigueur régissant les activités commerciales et la protection du consommateur.

Art. 36. — Outre les officiers et agents de la police judiciaire prévus par le code de procédure pénale sont habilités à constater les infractions aux dispositions de la présente loi, les personnels appartenant au corps spécifique du contrôle relevant des administrations chargées du commerce.

Les modalités de contrôle et de constatation des infractions prévues par la présente loi interviennent dans les mêmes formes que celles fixées par la législation et la réglementation en vigueur, notamment

celles applicables aux pratiques commerciales, aux conditions d'exercice des activités commerciales, à la protection du consommateur et à la répression des fraudes.

Le e-fournisseur est tenu de donner aux agents habilités à constater les infractions, libre accès à l'historique des transactions commerciales.

## Chapitre 2

### **Des infractions et des sanctions**

Art. 37. — Sans préjudice de l'application de peines plus sévères prévues par la législation en vigueur, est puni d'une amende de 200.000 DA à 1.000.000 DA, quiconque met en vente ou vend par voie de communications électroniques, les produits ou services visés par l'article 3 de la présente loi.

Le juge peut prononcer la fermeture du site web pour une durée allant d'un (1) mois à six (6) mois.

Art. 38. — Sans préjudice de l'application de peines plus sévères prévues par la législation en vigueur, est punie d'une amende de 500.000 DA à 2.000.000 DA, toute infraction aux dispositions de l'article 5 de la présente loi.

Le juge peut prononcer la fermeture du site web et la radiation du registre du commerce.

Art. 39. — Est puni d'une amende de 50.000 DA à 500.000 DA, tout e-fournisseur qui enfreint l'une des obligations prévues par les articles 11 et 12 de la présente loi. Son accès à toute plate-forme de paiement électronique peut être suspendu, sur injonction de la juridiction saisie, pour une durée n'excédant pas six (6) mois.

Art. 40. — Sans préjudice aux droits des victimes à la réparation, est punie d'une amende de 50.000 DA à 500.000 DA toute infraction aux dispositions des articles 30, 31, 32 et 34 de la présente loi.

Art. 41. — Est puni d'une amende de 20.000 DA à 200.000 DA tout e-fournisseur qui ne respecte pas les dispositions de l'article 25 de la présente loi.

Art. 42. — L'organe habilité à attribuer les noms de domaines en Algérie procède, sur décision du ministère du commerce, systématiquement à la suspension de l'enregistrement des noms de domaine de toute personne physique ou morale, établie en Algérie, qui propose la fourniture des biens ou des services par voie de communications électroniques sans inscription préalable au registre du commerce. Cette suspension reste effective jusqu'à ce que la situation de ce site web soit régularisée.

Art. 43. — Sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lorsque le e-fournisseur commet, en exerçant son activité, des infractions passibles de sanctions de fermeture de local au sens de la législation relative à l'exercice de l'activité commerciale, il sera procédé à la suspension de l'enregistrement des noms de domaine due-fournisseur, à titre conservatoire, par l'organe habilité à attribuer les noms de domaines en Algérie sur décision du ministère du commerce. La durée de la suspension du nom de domaine du site web à titre conservatoire ne peut excéder les trente (30) jours.

Art. 44. — Toute infraction aux dispositions de l'article 20 de la présente loi est punie conformément aux dispositions de la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisée.

Art. 45. — Sans préjudice des droits des victimes à la réparation, l'administration chargée de la protection du consommateur est habilitée à transiger avec les personnes poursuivies pour les infractions prévues par la présente loi.

Les agents prévus par l'article 36 de la présente loi sont tenus de proposer une amende de transaction aux contrevenants.

La transaction est exclue en cas de récidive ou d'infractions prévues par les articles 37 et 38 de la présente loi.

Art. 46. — Le montant de l'amende transactionnelle est le montant minimum de l'amende prévue par les dispositions de la présente loi.

Dans le cas où un e-fournisseur accepte l'amende de transaction, un abattement de 10 % est consenti par l'administration habilitée.

Art. 47. — Les services relevant de l'administration du commerce notifient le e-fournisseur contrevenant dans un délai n'excédant pas sept (7) jours, à compter de la date d'établissement du procès-verbal, un ordre de versement par tous moyens appropriés avec accusé de réception, mentionnant, l'identité du e-fournisseur, son adresse mail, la date et le motif de l'infraction, la référence du ou des textes de référence et le montant de l'amende infligée ainsi que les délais et modalités de paiement.

A défaut de paiement de l'amende de transaction ou si le contrevenant ne se conforme pas à la législation et à la réglementation en vigueur dans un délai de quarante-cinq(45) jours, le procès-verbal est transmis à la juridiction compétente.

Art. 48. — Le montant de l'amende est porté au double en cas de récidive dans un délai inférieur ou égal à douze (12) mois de la date de la sanction relative à la précédente infraction.

Décret exécutif n° 14-299 du 27 Dhou El Hidja 1435 correspondant au 21 octobre 2014 fixant les tarifs des services postaux et services financiers postaux du régime de l'exclusivité et du service universel de la poste.



**LISTE DES  
TABLEAUX ET  
FIGURES**

**TABLEAUX****PARTIE I**

Tableau n°01 : Segmentation par délai de livraison .....	43
Tableau n°02 : Les évolutions prévisibles des flux de livraisons de petits colis .....	54
Tableau n°03 : Quelques études du service postal dans le monde.....	66
Tableau n°04 : Priorités régionales 2013 – 2016 .....	72
Tableau n°05 : Disposition du congrès postal universel.....	74
Tableau n°06 : Les trois principaux éléments de chaque catégorie de l'analyse FFOM.....	75

**PARTIE II :**

Tableau n°07 : parts de marché du marché des transferts.....	89
Tableau n°08 : Migration et transferts d'argent – Quelles sont les contributions potentielles au développement ? .....	100
Tableau n°09 : Fonctions support, middle et back-office .....	121
Tableau n°10 : Les trois principaux éléments de chaque catégorie de l'analyse FFOM.....	128
Tableau n°11 : Les différents types de marketing .....	140
Tableau n°12 : Top 5 mondial du commerce en ligne .....	157

**PARTIE III :**

Tableau n°13 : Indicateurs des infrastructures postales.....	189
Tableau n°14 : statistique du nombre de transaction effectuée.....	190
Tableau n°15 : Indicateurs monétique .....	191
Tableau n°16 : Evolution du nombre d'objets distribué .....	191
Tableau n°17 : Parts de marché postal 2014 – 2015 .....	192
Tableau n°18 : Evolution des revenus par opérateur .....	208
Tableau n°19 : Trafic international – revenus.....	209
Tableau n°20 : Evolution du chiffre d'affaire import/export.....	209
Tableau n°21 : Trafic international – volumes .....	210
Tableau n°22 : l'évolution du chiffre d'affaire 2006 – 2016.....	218
Tableau n°23 : trafic postal 2011 – 2016 .....	218
Tableau n°24 : Matrice domaine technologique .....	220
Tableau n°25 : Principaux modèles des opérateurs postaux.....	221
Tableau n°26 : Récapitulation de l'enquête effectuée durant la période Mars- Avril 2018 Ain-Témouchent.....	225
Tableau n°27 : Critères de différenciation monnaies virtuelles /SELS/ monnaies locales .....	237

**FIGURES****PARTIE I**

Figure n°01 : <i>Activités de base du processus postal</i> .....	32
Figure n°02 : <i>Approche intuitive des services postaux</i> .....	34
Figure n°03 : <i>Modélisation du domaine (1)</i> .....	34
Figure n°04 : <i>Modélisation du domaine (2)</i> .....	35
Figure n°05 : <i>Logistique et services postaux</i> .....	36
Figure n°06 : <i>Envois de correspondance</i> .....	37
Figure n°07 : <i>Le processus de collecte et livraison des petits colis</i> .....	44
Figure n°08 : <i>Flux B to B</i> .....	44
Figure n°09 : <i>Flux B to C</i> .....	45
Figure n°10 : <i>Flux C to C</i> .....	46
Figure n°11 : <i>Schéma global de la chaîne de valeur des flux</i> .....	47
Figure n°12 : <i>chaîne de valeur de la livraison petit colis</i> .....	47
Figure n°13 : <i>les pays membres de l'UPU</i> .....	74

**Partie II :**

Figure n°14 : <i>Nature des flux et chaîne de valeur</i> .....	87
Figure n°15 : <i>part de marché</i> .....	90
Figure n°16 : <i>Chaîne de valeur du courrier de marketing direct</i> .....	146
Figure n°17 : <i>Extrait du rapport sur le routage</i> .....	147
Figure n°18 : <i>Paid, earned, owned media</i> .....	156
Figure n°19 : <i>Top 05 des pays adeptes du e-commerce</i> .....	158

**Partie III :**

Figure n°20 : <i>Analyse systémique de la communication</i> .....	177
Figure n°21 : <i>Illustration parts de marché postal 2014 – 2015</i> .....	192
Figure n°22 : <i>Cycle du degré de coopération</i> .....	193
Figure n°23 : <i>Coopération</i> .....	194
Figure n°24 : <i>Confrontation</i> .....	195
Figure n°25 : <i>Autonomie</i> .....	196
Figure n°26 : <i>Avantage des nouveaux modes de paiements</i> .....	199
Figure n°27 : <i>Abonnés avec accès à haute vitesse</i> .....	213
Figure n°28 : <i>représentation trafic postal</i> .....	219

# Table des matières

**TABLE DES MATIERES**

## SOMMAIRE

## ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE .....	01
Problématique .....	09
PARTIE I : LA GESTION PREVISIONNELLE DANS LE SECTEUR POSTAL .....	12
Introduction de la partie I .....	13
CHAPITRE I : VISION GLOBALE DU SECTEUR PUBLIC.....	14
Introduction du chapitre I .....	14
Section 1 : Le marché postal dans le monde .....	14
1. Le marché postal est-il un marché comme les autres ?.....	14
2. Définition de la poste .....	15
3. Le marché postal comme industrie de réseau .....	16
a. En quoi le marché postal diffère-t-il des autres industries de réseaux ? .....	16
b. Autres spécificité .....	16
Section 2 : Le service universel et le service public dans le monde.....	17
1. Le service universel .....	17
2. Le service public .....	18
a. Distinction entre service public et secteur public .....	18
b. Secteur public et monopole.....	19
c. Critères constitutifs du service public .....	20
d. L'établissement public .....	20
e. L'EPIC .....	21
Section 3 : Le potentiel des réseaux postaux arabes.....	23
Section 4 : Où vont les postes mondiales ?.....	23
Section 5 : Règlements dans le secteur postal.....	24
1. Pratiques tarifaire .....	24
2. Règlements des services postaux.....	24
a. Les services postaux monopole naturel.....	25
b. Tarification au coût moyen .....	25
Section 6 : Régulation postal .....	26
1. Modèles de régulation dans les pays arabes .....	26
➤ Qualité de service.....	26
➤ Règle d'accès .....	26
➤ Sanctions .....	27
➤ Points communs et différences .....	27
➤ Types de cadres de régulation .....	28
➤ Exemple : trois pays dotés d'un régulateur.....	29
Conclusion du chapitre I .....	31
CHAPITRE II : DOMAINE D'ETUDE DU SECTEUR POSTAL .....	32

Introduction du chapitre II.....	32
Section 1 : Périmètre et processus .....	32
Section 2 : Les segments de marché .....	37
1. Envois de correspondance.....	37
2. Envois remis contre signature .....	37
3. Colis .....	38
a. Colis hors express .....	38
b. Colis express .....	38
4. Distribution de la presse aux abonnés.....	38
a. Circuit postal .....	38
b. Portage de presse.....	38
5. Publicité .....	38
a. Publicité adressée (marketing direct) .....	38
b. Publicité non adressée (PNA) .....	39
6. Prestations financières .....	39
a. Transferts d'argent .....	39
b. Paiement en ligne .....	39
Section 3 : Situation et évolution tendancielle des principaux segments de marché .....	39
1. Le marché du petit colis .....	40
1.1. Description des segments de marché .....	40
1.2. L'offre .....	40
a. Le transport mono-colis de petits colis express ou messagerie.....	40
b. Les prestations logistiques .....	42
c. Segmentation.....	42
1.3. Nature des flux et chaînes de valeur .....	43
a. Le processus de collecte et de livraison des petits colis.....	43
b. Les flux B-to -B .....	44
c. Les flux B-to -C .....	44
d. Les flux C- to -C .....	46
e. Schéma global des flux et chaîne de valeur .....	47
f. Clientèle et pratiques commerciales .....	48
1.4. Les principaux acteurs du marché.....	49
a. Répartition par segment .....	49
1. L'express international.....	49
2. L'express national et les messageries petits colis et international .....	49
3. La logistique « petit colis » .....	50
3.1. Les stratégies d'acteurs .....	50
3.1.1. Une recherche de différenciation par le prix.....	50
3.2. Une recherche de différenciation par la valeur ajoutée (qualité) .....	50
3.3. Caractéristiques des leaders mondiaux (exemples) .....	51
3.4. Les dynamiques à l'œuvre .....	52
3.4.1. Les évolutions des principaux flux .....	52
3.4.2. Puissance du e-commerce et des flux B to C.....	52
3.4.3. Synthèse de l'évolution réalisable des flux de petit colis .....	54
3.5. Enjeux futurs et problématiques majeures.....	54
3.5.1. Le dernier kilomètre obstacle de la livraison à domicile en centre urbain .....	54
3.5.2. Solutions aux territoires à faible densité de population .....	55
3.5.3. Développement du segment des flux transnationaux.....	56
3.5.4. Augmentation des destinations à desservir régulièrement.....	57
3.5.5. Des pratiques d'e-commerce dans le B to B.....	58
3.5.6. Concentration des flux d'échange internationaux de petit colis .....	58

Section 4 : Le service universel dans le devenir des entreprises de réseau .....	59
1. Algérie Poste .....	59
2. La Deutsch Post .....	60
Section 5 : Transformation des services financiers postaux .....	61
Section 6 : La concurrence dans le secteur postal .....	62
Section 7 : Positionnement des services postaux .....	67
1. Importance de la concurrence .....	67
2. L'auto-ciblage et les contrats révélateurs .....	67
3. Le positionnement .....	68
Section 8 : Quels sont les segments concurrentiels de ce secteur ? .....	68
1. l'analyse des métiers et des secteurs d'activités .....	68
2. l'évolution des volumes et des revenus de la concurrence émergente et traditionnelle des services de lettres, de colis et d'envois express .....	69
3. les acteurs du marché des colis .....	69
Section 9 : Stratégie postale vers l'avenir .....	70
1. Union Postale Universelle UPU .....	70
1.a. les priorités régionales selon l'UPU 2013 - 2016 .....	72
1.b. les pays de l'union .....	74
1.c. congrès postal universel .....	74
2. Force et faiblesse de l'UPU .....	75
3. Renforcer la sécurité au profit du commerce mondial .....	75
4. L'interopérabilité .....	77
5. Qualité / confiance .....	77
6. Objectif social .....	80
7. Introduction en bourse de quelques opérateurs .....	81
Conclusion du chapitre II .....	82
Conclusion de la partie I .....	82
 PARTIE II : LE MARKETING POSTAL .....	 83
Introduction de la partie II .....	84
 CHAPITRE I : DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL A TRAVERS LES TRANSFERTS INTERNATIONAUX DES FONDOS .....	 84
Introduction du chapitre I .....	84
Section 1 : Transfert de fonds de migrants pour le développement .....	84
1. Les transferts d'argent comme moteur de développement économique et social .....	85
a. Le développement du secteur postal .....	86
2. Marketing et vente de produits de transferts de fond .....	87
3. Création et financement des ordres de transfert .....	87
a. Sélection du mécanisme de transfert .....	87
b. Financement du transfert d'argent .....	88
1.1. Les principaux acteurs du marché .....	88
1.2. Les dynamiques à l'œuvre .....	90
4. La réduction du coût des transferts d'argent comme objectif de développement .....	91
a. Le cas italien .....	92

b. Importance de la concurrence et l'efficacité des opérateurs .....	92
c. Transfert électronique des mandats de poste en international.....	93
Section 2 : Vers l'inclusion financière .....	93
1. Inclusion financière par les postes – Enjeux et opportunités .....	94
2. Les services financiers sur mobile comme modèle économique pour les postes .....	94
3. Transferts internationaux et leur efficacité sur l'économie des pays .....	97
4. Le développement économique et social du secteur postal .....	98
Section 3 : Nouveaux modèles économiques pour les postes.....	105
1. La micro-assurance comme nouveau modèle économique pour la poste .....	105
2. Les banques postales .....	109
a. Pourquoi la Poste ne dispose du crédit à la consommation que depuis 2010 ? .....	110
b. Quel intérêt de la présence d'un service financier postal ?.....	110
c. Quelques faits sur la Poste .....	111
Section 4 : Portée mondiale .....	121
1. Un regard sur les différentes facettes de la substitution électronique.....	123
2. Orientation stratégique .....	126
3. Forces et faiblesses de l'UPU .....	128
Section 5 : Paiement sur internet.....	128
1. Solutions de paiement sécurisé.....	128
2. Les services de paiement en ligne .....	129
3. Les portefeuilles électroniques .....	129
Section 6 : Nature des flux et chaînes de valeur .....	130
1. Principaux acteurs du marché.....	130
a. Les prestataires de services de paiement PSP.....	130
b. Le leader des PSP : PayPal .....	130
c. Les concurrents de PayPal .....	131
d. Les dynamiques à l'œuvre.....	131
2. Enjeux et problématiques majeurs.....	132
3. Le paiement en ligne dans différents pays .....	133
Conclusion du chapitre I .....	134
CHAPITRE II : LE MARKETING DANS LES SERVICES PUBLICS ET CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS D'ACHAT .....	136
Introduction du chapitre I.....	136
Section 1 :S'adapter à l'ère nouvelle du marketing électronique public .....	136
1. Qu'est-ce que le marketing ? .....	136
2. Le marketing dans le secteur public.....	137
2.1 Définition et spécificités du marketing public .....	138
2.2.Typologie des organisations et du marketing dans le secteur public .....	138
2.3.Les types de marketing dans le secteur public.....	141
a. Marketing territorial, de produits et de services .....	141
b. Marketing social.....	142

Section 2 : Le marketing direct .....	143
1. Genèse des TIC .....	144
2. Description des segments de marché .....	145
3. L'offre .....	145
4. Nature des flux et chaînes de valeur .....	146
5. Les principaux acteurs du marché.....	150
6. Les dynamiques à l'œuvre .....	151
7. Enjeux futurs et problématiques majeures .....	152
Section 3 : Le courrier de gestion .....	152
1. Description des segments de marché .....	152
2. L'offre .....	152
Section 4 : Les facteurs de confiance dans le choix d'un site.....	153
1. Vers le e-marketing.....	153
a. Définition du e-marketing.....	153
b. Impact du développement de l'internet et du mobile .....	154
c. Nouvelle classification : paid, earned, owned media .....	154
2. E-commerce, M-commerce, U-commerce.....	157
a. Les grands pays leaders du e-commerce au niveau mondial .....	157
b. Les pays les plus adeptes du e-commerce.....	158
3. Sept stratégies du e-marketing .....	158
a. Le buzz marketing.....	158
b. Le searchengine marketing .....	159
c. Le co création et la participation.....	161
d. Les blogs d'entreprise .....	162
e. Présence marketing .....	163
f. Réseaux sociaux.....	164
g. L'ubiquate marketing .....	165
4. Mesure de la performance d'entreprise.....	165
5. Exemple de technologies mobiles utilisées dans le domaine postal .....	166
a. Définition.....	166
b. E-commerce.....	168
Conclusion du chapitre II.....	170
Conclusion de la partie I .....	171
PARTIE III : LE MARKETING POSTAL EN ALGERIE .....	173
Introduction de la partie III : .....	173
CHAPITRE I. L'IMAGE DE LA POSTE EN ALGERIE .....	173
Section 1 : les fondements de la communication .....	174
Section 2 : le systémisme .....	176
Section 3 : Amélioration de l'image .....	177
1. Image interne de l'entreprise .....	177
2. Image externe de l'entreprise .....	177
3. Image et stratégie d'entreprise .....	179
Section 4 : <i>Modes de consommation à l'ère des technologies nouvelles de communication</i> ....	180

1. La communication à l'ère du mobile, ordinateur et tablette .....	180
2. Le système postal en Algérie.....	183
2.1. Ministère des PTTN .....	183
2.2. ARPT.....	184
2.3. Algérie poste .....	185
2.3.a. Services proposés par Algérie poste .....	186
2.3.b. Dans le volet courrier .....	188
a. EMS « Service Courier Express ».....	188
b. DHL International Algérie – Sarl .....	188
c. Falcon Express Algérie - spa « Fedex Express ».....	189
d. UPS Algérie – Sarl .....	189
e. Alliance Globale Express Messagerie - AGEM – Spa « TNT ».....	189
3. Principaux Indicateurs postaux.....	189
a. Statistiques sur l'infrastructure postale .....	189
b. Statistiques des transactions .....	190
c. Indicateurs monétiques.....	191
d. Statistiques sur la distribution .....	191
e. Evolution de la concurrence .....	191
Section 5 : Evolution postale en Algérie.....	193
1. Obstacles liés à l'évolution du secteur postal en Algérie.....	193
2. Comprendre les trois étapes qui surviennent dans beaucoup d'entreprises publiques.....	194
a. Phase de coopération .....	194
b. Phase de confrontation .....	195
c. Phase d'autonomie .....	195
3. Services financiers postaux : service à valeur ajoutée.....	196
4. Développement de la monétique en Algérie .....	197
a. Solutions bancaires.....	197
b. Avantage des nouveaux modes de paiements .....	199
c. Mesure des délais d'attente au niveau des guichets des bureaux de poste.....	201
d. Les moyens et outils de production.....	202
Section 6 : Typologie des outils de paiement en ligne.....	203
a. Processus de développement de la poste algérienne .....	203
b. L'internationalisation .....	204
c. Innover pour gagner des clients fidèles et rentables.....	204
d. Nombre de cartes émises.....	206
e. Parc DAB (Distributeurs Automatiques des Billets).....	206
Section 7 : Situation du marché postal du régime de l'autorisation .....	208

a. Tarification des services .....	208
b. Le chiffre d'affaires du secteur .....	208
c. Le chiffre d'affaires import/export .....	209
Section 8 : Développer le m-commerce comme solution pour Algérie Poste .....	210
a. L'e-commerce permet d'acheter 24 h sur 24. ....	210
b. Développement futur d'Algérie Poste « S'adapter aux évolutions de la logistique » ..	211
b.1. Facteurs influents sur les services postaux .....	211
b.2. Organisation du marché : la logistique urbaine .....	211
c. La croissance de l'utilisation d'Internet en Algérie .....	212
d. Les tendances du marché du mobile .....	215
e. La crédibilité d'un site.....	216
f. Aller vers une poste mobile.....	216
g. Quel avenir pour le secteur public postal ? .....	217
g.1. Evolution chiffre d'affaires .....	218
g.2. Total trafic postal .....	218
Section 9 : Principaux défis des opérateurs postaux .....	219
a. Domaines d'activités stratégiques D.A.S.....	220
b. Les formes de ventes et de paiements en Algérie .....	222
CHAPITRE II : ETUDE PRATIQUE .....	224
1. ECHANTILLON D'ETUDE .....	225
2. METHODE D'ETUDE .....	225
3. ANALYSE DES RESULTATS .....	226
I. DE BANQUES MOBILES VERS LES POSTES MOBILES .....	229
1. Les banques mobiles .....	230
2. Différence entre banque mobile et banque en ligne .....	231
3. Les monnaies virtuelles .....	234
4. Gestion des transactions .....	238
4.1. Spécificité du Bitcoin .....	239
4.2. Quelques risques .....	240
II. LES DEFIS MAJEURS DU FUTUR DES SERVICES POSTAUX.....	240
Conclusion .....	244

CONCLUSION GENERALE.....	245
BIBLIOGRAPHIE.....	256
ANNEXES.....	263
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	249
Tableaux.....	250
Figures.....	251

## **Résumé :**

Le secteur postal joue un rôle particulier dans l'économie du pays. En tant que service public à caractère économique, il participe au développement économique et à l'amélioration de la compétitivité des pays. De plus, il contribue à la cohésion sociale des communautés et des individus. Un secteur postal dynamique et moderne stimule les échanges économiques, sociaux et culturels entre les habitants, sur les quatre coins de la planète.

Le service postal retrace l'histoire d'une entreprise qui a su restée, résistée et s'adaptée aux changements et aux aléas de l'environnement dans lequel elle œuvre, à travers les temps où elle s'est développée de manière significative. Ce développement postal est une révolution dans notre siècle, grâce aux évolutions technologiques et techniques, mutations économiques des services postaux et développement de services du futur, ainsi que les perspectives stratégiques, liées à des dynamiques de transformations permises par le développement des nouvelles technologies.

**Mots clés :** Service postal, commerce électronique, inclusion financière, service universel, mutations économiques des services postaux.

## **ملخص:**

يلعب قطاع البريد دورا خاصا في اقتصاد البلاد. وكخدمة عامة ذات طابع إقتصادي، يساهم في التنمية الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية للبلدان. كما أنه يساهم في التماسك الاجتماعي للمجتمعات والأفراد. يحفز قطاع البريد الديناميكي والحديث التبادلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الناس في جميع أنحاء العالم.

الخدمة البريدية تبين تاريخ المنظمة التي استطاعت البقاء، وقاومت وتكيفت مع التغيرات والأخطار التي تتعرض لها البيئة التي تعمل فيها، من خلال الأزمنة التي تطورت فيها بشكل ملحوظ. لقد كان لهذا التطور البريدي ثورة في هذا القرن، بفضل التطورات التكنولوجية والتقنية، والتغيرات الاقتصادية للخدمات البريدية وتطوير خدمات المستقبل، وكذلك وجهات النظر الاستراتيجية، التي ترتبط على وجه التحديد بديناميكية التحولات التي سمحت بتطوير تقنيات جديدة.

**الكلمات المفتاحية :** الخدمة البريدية - التجارة الإلكترونية - الخدمة الشاملة - تضمين مالي - التغيرات الاقتصادية في الخدمات البريدية.

## **Abstract:**

The postal sector plays a special role in the country's economy. As a public service of an economic nature, it contributes to economic development and to improving the competitiveness of countries. It also contributes to the social cohesion of communities and individuals. A dynamic and modern postal sector stimulates economic, social and cultural exchanges between people around the world.

The postal sector tells the story of a company that has remained resilient and adapted to the changes and hazards of the environment in which it operates, through the times when it has developed significantly. This postal development is a revolution in our century, thanks to technological and technical developments, economic changes in postal services and the development of services of the future, as well as strategic perspectives, linked precisely to the dynamics of transformations enabled by the development of new technologies.

**Key Word:** The postal service, e-commerce, financial inclusion, economic changes in postal services, universal postal service.