



LETTRE

# STRATÉGIES ET MÉTHODES

POUR DÉVELOPPER LE MARCHÉ  
TRADITIONNEL DE LA POSTE  
AUX LETTRES (documents)

Publié par l'Union postale universelle (UPU)  
Berne (Suisse)

Sauf mention contraire, l'UPU détient les droits de propriété intellectuelle relatifs à la présente publication. La reproduction est autorisée à des fins non commerciales, sous réserve que les sources soient indiquées en bonne et due forme. Cette autorisation ne couvre pas les éléments de cette publication identifiés comme étant la propriété intellectuelle d'un tiers. Pour reproduire ces derniers, il est nécessaire d'obtenir l'autorisation des détenteurs des droits de propriété intellectuelle concernés.

**Bureau international de l'UPU**

Direction des opérations postales  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

Téléphone: (+41 31) 350 31 11

Télécopie: (+41 31) 350 31 10

Adresse électronique: [info@upu.int](mailto:info@upu.int)

**Remerciements**

Les membres de l'Équipe d'experts «Recherche et développement», sous la présidence des États-Unis d'Amérique, représentés par Joy Doby.

Les membres du Groupe «Développement des services physiques, commerce électronique et intégration», coprésidé par la Belgique, représentée par Nadine Devisch, et le Canada, représenté par Jorge Gutierrez.

La Commission 2 «Services physiques et commerce électronique» du Conseil d'exploitation postale de l'UPU, coprésidée par la Suisse, représentée par Aimé Theubet, et la République unie de Tanzanie, représentée par Constantine Karesé.

**La Direction des opérations postales du Bureau international de l'UPU** et en particulier Wendy Eitan, Jerry Pawsey et Fredrick Omamo.

Imprimé en Suisse par le Bureau international de l'UPU

Copyright © 2023 – Union postale universelle. Tous droits réservés.

# **STRATÉGIES ET MÉTHODES**

## POUR DÉVELOPPER LE MARCHÉ TRADITIONNEL DE LA POSTE AUX LETTRES (documents)

Publié par Swiss Economics.

Swiss Economics est entièrement responsable du contenu de ce rapport.

24.11.2023

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Analyse SWOT du marché traditionnel de la poste aux lettres avec recommandations stratégiques pour les opérateurs désignés.....	9
Tableau 2	Services relevant du cadre de l'étude – À savoir envois de la poste aux lettres contenant des documents .....	11
Tableau 3	Composition de l'échantillon .....	23
Tableau 4	Délais moyens de distribution des envois de la poste aux lettres partants par région .	25
Tableau 5	Pourcentage de marchés ouverts pour les envois partants par région .....	29
Tableau 6	Élasticité des prix par rapport à l'évolution de la demande (en pourcentage) .....	38
Tableau 7	Vitesse moyenne de distribution des envois de la poste aux lettres arrivants par région .....	43
Tableau 8	Pourcentage de marchés ouverts pour les envois partants par région .....	44
Tableau 9	Évolution en pour cent de la part de marché des opérateurs désignés pour les envois arrivants.....	45
Tableau 10	Évolution en pourcentage de la part de marché des opérateurs désignés .....	51
Tableau 11	Forces et faiblesses des opérateurs désignés.....	54
Tableau 12	Possibilités et menaces.....	55
Tableau 13	Stratégies les plus fréquemment citées par les opérateurs désignés .....	55
Tableau 14	Analyse SWOT combinée des opérateurs désignés .....	56
Tableau 15	Recommandations en matière de réglementation .....	58

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>EMS</b>	Service de courrier express
<b>CCRI</b>	Correspondance commerciale-réponse internationale internationale
<b>IPC</b>	International Post Corporation
<b>UIT</b>	Union internationale des télécommunications
<b>J</b>	Date de dépôt
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UPU</b>	Union postale universelle

# Tables des matières

<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>6</b>
<b>Abréviations et acronymes.....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>6</b>
<b>Résumé analytique .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Avant-Propos .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tâches et portée de l'étude .....	11
1.2 Démarche.....	11
1.3 Structure .....	12
<b>2. Évaluation des études et rapports existants.....</b>	<b>13</b>
5.1 Tendances et moteurs .....	13
5.2 Défis et opportunités.....	15
5.3 Décisions stratégiques des opérateurs désignés.....	16
<b>3 Évolution des volumes de la poste aux lettres internationale, d'après les données de l'UPU .....</b>	<b>19</b>
6.1 Distribution des volumes au sein des régions de l'UPU .....	19
6.2 Développement par région .....	19
<b>4. Enquête .....</b>	<b>22</b>
7.1 Structure de l'enquête et taille de l'échantillon .....	22
7.2 Résultats pour les envois de la poste aux lettres partants.....	23
7.3 Résultats relatifs aux services de la poste aux lettres pour les envois arrivants.....	42
7.4 Résultats de l'enquête auprès des autorités nationales de régulation sur l'environnement concurrentiel .....	50
<b>5. Résumé des résultats et recommandations.....</b>	<b>52</b>
8.1 Résumé des résultats.....	52
8.2 Recommandations .....	55
<b>Bibliographie .....</b>	<b>59</b>

# LISTE DES FIGURES

Figure 1	Répartition des envois de la poste aux lettres internationale estimés en 2021.....	18
Figure 2	Volumes sortants par région et pays (1980-2021).....	19
Figure 3	Évolution par région (normalisée, non pondérée).....	20
Figure 4	Structure de l'enquête.....	21
Figure 5-	Évolution des volumes d'envois partants au cours de l'année passée pour différents types de contenu (documents).....	23
Figure 6	Satisfaction vis-à-vis des opérateurs désignés de destination pour les envois de la poste aux lettres internationale de l'UPU par région.....	26
Figure 7	Satisfaction par rapport aux Règlements de l'UPU concernant les envois de la poste aux lettres internationale partants.....	28
Figure 8	Principaux concurrents pour la distribution d'envois de la poste aux lettres internationale partants.....	29
Figure 9	Avantages des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents sur le marché des envois de la poste aux lettres partants.....	30
Figure 10	Avantages des concurrents par rapport aux opérateurs désignés sur le marché des envois de la poste aux lettres partants.....	31
Figure 11	Tarifs de détail relatifs et qualité de service pour les envois de documents partants par rapport aux plus grands concurrents.....	32
Figure 12	Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres partants par type de produits.....	33
Figure 13	Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres partants par type de contenu.....	34
Figure 14	Segments de la poste aux lettres partante sur lesquels les concurrents bénéficient d'un avantage.....	34
Figure 15	Raisons principales pour lesquelles la clientèle utilise toujours la poste aux lettres partante.....	35
Figure 16	Importance des produits et services partants pour la clientèle.....	36
Figure 17	Importance des éléments des services partants pour la clientèle.....	36
Figure 18	Tendances attendues pour les volumes d'envois partants standard de la poste aux lettres pour les dix prochaines années.....	38
Figure 19 -	Stratégies des opérateurs désignés pour rester compétitifs sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale partants.....	39

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## **Tâche et méthodologie**

Les volumes de documents envoyés par courrier de la poste aux lettres internationale connaissent une forte diminution depuis une longue période, ce qui pose de grandes difficultés au secteur postal. Dans ce contexte, l'UPU a commandé une étude à Swiss Economics sur les stratégies de développement du marché traditionnel de la poste aux lettres (documents). Cette étude vise à élaborer des recommandations pour aider les opérateurs désignés à adapter leurs services d'envois internationaux de la poste aux lettres (documents) aux tendances actuelles et futures et pour aider l'UPU à soutenir les opérateurs désignés.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons analysé les études et rapports existants ainsi que les données de l'UPU relatives aux volumes de 1980 à 2021 et nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon d'opérateurs désignés et d'autorités nationales de régulation. Étoffés de nos propres considérations, les enseignements tirés de ces méthodologies constituent la base pour l'élaboration de recommandations en matière de stratégie et de réglementations. Les principaux enseignements ainsi que les recommandations les plus importantes sont résumés ci-après.

## **Les volumes diminuent sur les marchés des envois de la poste aux lettres partant et arrivant**

Dans la lignée des études et rapports existants, les résultats de l'enquête indiquent que les services ordinaires et à valeur ajoutée ont connu un déclin similaire d'environ 50% entre 2012 et 2022. Le déclin entre les volumes varie d'une région à l'autre, l'Afrique étant la plus touchée, et l'Europe la moins touchée.

D'après notre hypothèse, la substitution électronique constitue le facteur principal de ce déclin pour les services ordinaires (lettres), car ces derniers impliquent généralement des informations non sensibles et non urgentes pouvant être facilement remplacées par des options électroniques. Inversement, les services à valeur ajoutée doivent généralement traiter des documents plus sensibles et plus précieux. Ces services offrent davantage de sécurité, une preuve de distribution et une assurance, ce que les options électroniques ne peuvent pas remplacer parfaitement. En conséquence, le déclin des services à valeur ajoutée peut être attribué en plus grande partie à la concurrence directe des autres prestataires de services postaux.

## **Les volumes sont trop faibles et le service n'est pas assez répandu pour proposer le suivi et la localisation**

Seule la moitié des opérateurs désignés interrogés offre le service de suivi et de localisation, par rapport à 91% selon les données de l'UPU (2019b). Les raisons principales pour lesquelles les opérateurs désignés ne proposent pas le service de suivi et de localisation sont le volume trop faible et le fait que ce service n'est pas suffisamment proposé par les opérateurs désignés de destination.

## **Les moteurs de l'utilisation des envois de la poste aux lettres partant sont les documents officiels, la fiabilité et l'habitude**

Les raisons principales conduisant à l'utilisation des envois de la poste aux lettres partant sont les suivantes: nécessité d'envoyer les documents officiels en recommandé, absence de substitut électronique pour une lettre physique, âge des clients et confiance dans les services postaux.

Figure 20 – Potentiel de croissance pour les types de produits et de services de la poste aux lettres partante.....	40
Figure 21 – Soutien aux stratégies de l'UPU .....	41
Figure 22 – Difficultés relatives à la distribution à domicile des envois de la poste aux lettres.....	43
Figure 23 – Principaux concurrents pour la distribution d'envois de la poste aux lettres internationale arrivants.....	44
Figure 24 – Avantages des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants .....	45
Figure 25 – Avantages des concurrents par rapport aux opérateurs désignés sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants .....	46
Figure 26 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres arrivants par type de produits .....	47
Figure 27 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres arrivants par type de contenu.....	47
Figure 28 – Stratégies des opérateurs désignés pour rester compétitifs sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale arrivants .....	48
Figure 29 – Évaluation des performances des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents.....	49



### Le prix est un aspect important à prendre en considération pour les envois avec suivi

On constate une grande élasticité des prix pour les envois avec suivi, particulièrement en Europe. Cela pourrait s'expliquer par une concurrence plus intense des services à valeur ajoutée permettant à la clientèle de choisir entre plusieurs prestataires de services.

### La concurrence est plus intense sur le marché des envois de la poste aux lettres partant qu'arrivant

La concurrence est considérée comme moins forte sur le marché des envois arrivant que sur le marché des envois partant. Les opérateurs désignés sont les opérateurs postaux titulaires de leurs pays respectifs. Ils bénéficient donc d'un réseau bien établi et d'une connaissance approfondie du marché local.

Tableau 1 – Analyse SWOT du marché traditionnel de la poste aux lettres avec recommandations stratégiques pour les opérateurs désignés

	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits normalisés</li> <li>• Prix moins élevés que la concurrence</li> <li>• Portée mondiale</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Confiance de la clientèle</li> <li>• Soutien réglementaire</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à forte valeur ajoutée (produits avec suivi)</li> <li>• Vitesse de distribution (courrier prioritaire)</li> <li>• Fiabilité, qualité</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Agilité, marketing</li> <li>• Coût de la main-d'œuvre</li> </ul>
<b>Possibilités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau mondial international</li> <li>• Services à valeur ajoutée suivi, confirmation)</li> <li>• Transformation numérique</li> <li>• Synergies avec les envois EMS/les colis</li> <li>• Durabilité</li> <li>• Élasticité des prix</li> </ul>	<b>Stratégies de correspondance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer parti des synergies avec le réseau EMS/de colis</li> <li>• Diversifier les services: développer les services de colis (pas une stratégie relative à la poste aux lettres, hors du cadre de l'étude)</li> <li>• Investir dans la durabilité</li> <li>• Augmenter modérément les prix</li> </ul>	<b>Stratégies de transformation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir dans les services à valeur ajoutée/les offres de suivi</li> <li>• Investir dans la dématérialisation</li> <li>• Améliorer la fiabilité</li> <li>• Réduire les délais de distribution</li> </ul>
<b>Défis/menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitution électronique</li> <li>• Concurrence intense dans le domaine des services à forte valeur ajoutée</li> <li>• Évolution des besoins de la clientèle</li> <li>• Augmentation des coûts moyens, recouvrement des coûts</li> </ul>	<b>Stratégies de neutralisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les coûts</li> <li>• Conclure des partenariats, des fusions</li> </ul>	<b>Stratégies de défense</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser l'efficacité opérationnelle</li> <li>• Se concentrer sur certains segments de la clientèle</li> </ul>

***Les plus grandes forces des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents sont leurs prix et leur portée mondiale; leurs plus grandes faiblesses sont leur vitesse et leur fiabilité***

Les forces et faiblesses identifiées des opérateurs désignés, ainsi que les possibilités et menaces qui les touchent sur le marché du document, sont récapitulées dans le tableau 1. Celui-ci contient aussi une sélection de nos recommandations stratégiques pour les opérateurs désignés dérivées d'une analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces).

Pour mieux soutenir les opérateurs désignés face aux défis du marché de la poste aux lettres (documents), l'UPU pourrait envisager de mettre en œuvre les stratégies en matière de réglementation suivantes:

- **Donner la priorité** à l'élaboration et à l'amélioration des services relatifs aux **documents les moins susceptibles d'être substitués par une option électronique**. Cela peut inclure des documents juridiques et officiels ainsi que des informations sensibles.
- **Permettre et exiger un suivi cohérent tout au long du processus de distribution**, de la collecte à la distribution au destinataire.
- Conférer aux opérateurs désignés davantage de **flexibilité dans la détermination des frais terminaux** pour le courrier international.
- Établir un **délai de distribution maximal autorisé** pour les services du courrier international.

# 1 AVANT-PROPOS

La réalisation de l'étude sur le développement produit et le marché du commerce électronique, conformément au Plan d'activités d'Abidjan, approuvé par le Congrès d'Abidjan 2021, a été mandatée à la Commission 2 du Conseil d'exploitation postale et confiée au Groupe «Développement des services physiques, commerce électronique et intégration» en 2022. La Convention de l'UPU divise les envois de la poste aux lettres en services de base et en trois catégories de services supplémentaires (facultatifs, obligatoires et présentant à la fois des éléments facultatifs et obligatoires). Les limites en matière de dimensions et de poids des différents envois de la poste aux lettres sont aussi définies.

Pendant des décennies, les opérateurs désignés du monde entier ont dû faire face aux mêmes problèmes: baisse des volumes de la poste aux lettres causée principalement par la dématérialisation des services et évolution constante des besoins du marché et des comportements de la clientèle. À cet égard, le volume de la correspondance personnelle a davantage baissé que celui du courrier professionnel, en raison de la substitution électronique et du fait que, dans certains pays, la législation en vigueur requiert de signer physiquement des types de documents spécifiques (comme des contrats) et de les accompagner d'une preuve de distribution. En 2018, les volumes de la poste aux lettres avaient baissé d'environ 4,9%,<sup>1</sup> et en 2020 de 13,6%.<sup>2</sup> Les volumes de la poste aux lettres internationale ont continué de diminuer conformément à la tendance annuelle sur dix ans de 3% par an. Bien que la proportion des recettes de la poste aux lettres a continué à diminuer – passant de 35,4% en moyenne en 2019 à 32,7% en 2020, la plus faible proportion moyenne jamais obser-

vée – le segment de la poste aux lettres (y compris les petits paquets contenant des marchandises) reste la plus importante source de revenus pour les opérateurs postaux. Pourtant, la proportion des recettes découlant des colis et de la logistique continue d'augmenter (représentant 30% des recettes globales des opérateurs postaux).

La croissance du commerce électronique et la réorientation vers des services postaux physiques contenant des marchandises pourraient potentiellement nuire au développement du marché de la poste aux lettres (documents) classique. La pandémie de COVID-19 a intensifié la tendance à la baisse de la poste aux lettres sur le long terme. Il est donc essentiel que les opérateurs postaux trouvent des stratégies pour développer le marché traditionnel de la poste aux lettres (documents) en proposant continuellement des innovations telles que des nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux produits ou services.

Afin de mieux soutenir les opérateurs désignés face aux défis du marché de la poste aux lettres (documents), l'UPU pourrait envisager de mettre en œuvre les stratégies en matière de réglementation suivantes:

- **Donner la priorité** à l'élaboration et à l'amélioration des services relatifs aux **documents les moins susceptibles d'être substitués par une option électronique**. Cela peut inclure des documents juridiques et officiels ainsi que des informations sensibles.
- **Permettre et exiger un suivi cohérent tout au long du processus de distribution**, de la collecte à la distribution au destinataire.

1 *Postal Economic Outlook 2020 – Navigating accelerated change during an unprecedented crisis* (Perspectives économiques postales de 2020 – Opérer une transition accélérée lors d'une crise sans précédent), UPU.

2 *Postal Economic Outlook 2021 – The difficult road towards profitable growth* (Perspectives économiques postales de 2021 – Vers une croissance rentable: un parcours semé d'embûches), UPU.

- Conférer aux opérateurs désignés davantage de **flexibilité dans la détermination des frais terminaux** pour le courrier international.
- Établir un **délai de distribution maximal autorisé** pour les services du courrier international.

nationale et l'UPU à accompagner ces derniers au mieux.

L'étude se concentre sur les types d'envois de la poste aux lettres (documents) listés dans le tableau 2:

- **Envois de la poste aux lettres ordinaires (P, G et E) et sacs M**
- **Services à valeur ajoutée**, à savoir les **envois recommandés, avec suivi et avec valeur déclarée**, et service de correspondance commerciale-réponse internationale (**CCRI**)

Le service de courrier express (EMS), les services postaux électroniques, les colis, les envois pour les aveugles et les petits paquets (format E) contenant des marchandises **sortent du cadre** de l'étude.

## 1.1 TÂCHES ET PORTÉE DE L'ÉTUDE

Dans ce contexte, l'UPU a chargé la société de conseil Swiss Economics de réaliser une étude sur les stratégies de développement du **marché traditionnel de la poste aux lettres (documents)**. Elle vise à formuler de possibles scénarios de développement et les tendances à venir pour chacun des services de la poste aux lettres définis dans les Règlements de l'UPU en analysant la situation actuelle en matière de produits, de tendances, de besoins de la clientèle et de concurrence dans les différentes régions<sup>3</sup> et chez les différents opérateurs désignés. L'étude devrait donc aider les opérateurs désignés à adapter leurs services de la poste aux lettres (documents) inter-

Tableau 2 – Services relevant du cadre l'étude – À savoir envois de la poste aux lettres contenant des documents

Type de service	Nom actuel par l'UPU	Poids	Obligatoire/facultatif	Suivi électronique	Norme de distribution
<b>Poste aux lettres de l'UPU (P, G, E) contenant des documents</b>	Poste aux lettres	0–2 kg	Obligatoire		J + 5
<b>Confirmation de la distribution</b>	Avec suivi	0–2 kg	Facultatif	Oui	J + 5
<b>Signature</b>	Recommandés	0–2 kg	Obligatoire Facultatif	Oui	J + 5
<b>Avec valeur déclarée</b>	Avec valeur déclarée	0–2 kg	Facultatif	Oui	J + 5
<b>Sacs M (documents)</b>	Sacs M	0–30 kg	Obligatoire		
<b>Service de retour</b>	CCRI	0–50 g 50 g–2 kg	Obligatoire Facultatif	Oui	

3 Les régions sont l'Afrique, les pays arabes, l'Asie/Pacifique, les Caraïbes, l'Europe, l'Amérique latine et l'Amérique du Nord; d'après la classification relative à la coopération au développement de l'UPU (2023).

## 1.2

## DÉMARCHE

Pour atteindre les objectifs principaux de l'étude, nous:

- **évaluons les études et rapports existants:** cette recherche nous permet d'identifier des tendances potentielles et leurs moteurs au sein du marché de la poste aux lettres; elle nous permet également de reconnaître les défis et les opportunités pouvant être déjà présents ou émerger dans un avenir proche; dans la documentation disponible, nous trouvons également des décisions stratégiques prises récemment par les opérateurs désignés pour se positionner sur un marché en pleine évolution;
- **analysons les données de l'UPU sur les volumes** de 1980 à 2021: l'analyse des données nous permet d'identifier les régions dans lesquelles se concentre le trafic du courrier international ainsi que les tendances dans le développement des envois expédiés au cours des quarante dernières années;
- **réalisons une enquête** auprès d'un échantillon d'opérateurs désignés et d'autorités nationales de régulation et **évaluons les résultats:** les résultats nous permettent d'obtenir une image plus complète du marché de la poste aux lettres internationale et des services qui y sont liés; nous nous intéressons particulièrement au point de vue des opérateurs désignés sur les moteurs, défis et opportunités ainsi qu'aux décisions stratégiques qui ont été prises;
- **résumons nos conclusions, ajoutons nos propres considérations et élaborons des recommandations:** sur la base des conclusions, nous élaborons des recommandations à la fois pour les opérateurs désignés et pour l'UPU visant à développer la poste aux lettres partante pour les envois contenant des documents.

## 1.3

## STRUCTURE

Cette étude est structurée comme suit:

- Dans la section 5, nous résumons les conclusions principales des précédentes études et rapports.
- Dans la section 6, nous présentons l'évolution des volumes de la poste aux lettres internationale au fil des années.
- Dans la section 7, nous consignons les résultats de l'enquête.
- Dans la section 8, nous présentons une synthèse de toutes les conclusions et indiquons nos recommandations stratégiques pour les opérateurs désignés.

Un récapitulatif de nos conclusions est présenté dans le résumé analytique à la section 3.



# 2 ÉVALUATION DES ÉTUDES ET RAPPORTS EXISTANTS

La première partie de l'étude contient un examen des récents rapports et autres documents concernant le marché de la poste aux lettres internationale. Nous constatons qu'il existe des travaux récents concernant les tendances, moteurs, défis, opportunités et décisions stratégiques des opérateurs désignés. Toutefois, ces documents traitent généralement du courrier intérieur, probablement parce que son volume est nettement supérieur à celui du courrier international.<sup>4</sup> Néanmoins, ces documents nous donnent des informations sur les marchés transfrontaliers, car les

défis sous-jacents sont similaires. Les conclusions sur les services de courrier national sont donc incluses dans cet examen. Nous commençons par décrire les tendances et moteurs principaux du marché de la poste aux lettres. Puis, nous abordons les défis et les opportunités potentielles identifiés dans les travaux. Enfin, nous résumons les décisions stratégiques prises par les opérateurs postaux pour adapter leurs services à un environnement en pleine évolution.

<sup>4</sup> D'après les *Perspectives économiques postales de 2020* de l'UPU, en 2018, le volume de la poste aux lettres internationale s'élevait à 3,55 milliards de lettres dans le monde, alors que le volume de la poste aux lettres nationale était estimé à 296 milliards d'envois.

# 2.1

## TENDANCES ET MOTEURS

### Tendances mondiales et régionales

Les volumes de courrier **sont en déclin dans le monde entier** depuis plusieurs années. Entre 2008 et 2018, les volumes de la poste aux lettres nationale et internationale<sup>5</sup> ont baissé chaque année de 2,82 et 3,12% en moyenne, respectivement (UPU, 2020). D'après International Post Corporation (IPC), les volumes de courrier agrégés dans les économies avancées ont baissé d'environ un tiers depuis 2011. Certains opérateurs postaux ont même enregistré une baisse de plus de trois quarts (IPC, 2022). En extrapolant les tendances passées dans l'Union européenne (UE), on estime que le segment de la poste aux lettres connaîtra une diminution de 12% de ses recettes et de 32% de son volume d'ici à 2025<sup>6</sup> (Commission européenne, 2021).

Parallèlement au déclin sur le marché de la poste aux lettres, on constate une augmentation sur le marché des colis postaux. Plus particulièrement, le volume mondial des lettres devrait devenir parfaitement équivalent à celui des colis d'ici à 2025 sur le marché global. Les opérateurs désignés sont particulièrement exposés à cette évolution. En tant qu'acteurs dominant sur le marché du courrier à ce jour, leurs ratios ordinaires de volumes courrier-colis, généralement plus élevés que la moyenne mondiale, devraient passer de près de 10:1 en 2015 à 3:1 en 2025 (McKinsey, 2019).

### Moteur I – Substitution électronique

Le moteur principal de la baisse des volumes de courrier de la poste aux lettres est la **substitution électronique**. La connectivité à Internet augmente de façon constante (Union internationale des télécommunications (UIT), 2022), introduisant de nouveaux modes de communication. Les entreprises et les gouvernements remplacent de plus en plus les envois de la poste aux lettres physiques par des options numériques.<sup>7</sup> Le nombre d'utilisateurs d'Internet augmente de façon régulière, atteignant plus de 60% de la population mondiale en 2022, avec des disparités majeures entre les pays les plus riches et les plus pauvres, les régions urbaines et rurales, les générations et les niveaux d'éducation (UIT, 2022). La pandémie a accéléré le taux d'adoption du numérique par les individus, les gouvernements et les entreprises (v. p. ex. ONU, 2022, ou UIT, 2022).

Si les méthodes électroniques remplacent déjà une grande partie du courrier traditionnel, **certaines formes de communication semblent mieux résister** à ce développement. Le courrier publicitaire physique, par exemple, devrait rester prédominant dans certains cas, en raison de son taux de réponse plus élevé.<sup>8</sup> Il convient cependant de noter qu'environ 60% des dépenses mondiales liées à la publicité en 2021 ont été allouées aux supports numériques, et que cette part devrait encore augmenter.<sup>9</sup> De même, à des fins d'administration publique, les services gouvernementaux en ligne évoluent. Cela pourrait accélérer encore la substitution des lettres officielles (v. p. ex. ONU, 2022). Ces transitions vers des canaux de communication numériques auront certainement des incidences sur les individus et les entreprises.

5 Il convient de noter que les statistiques de l'UPU relatives à la poste aux lettres internationale incluent les petits paquets, qui ne sont pas pris en considération dans la présente étude.

6 Parmi les opérateurs désignés et leurs concurrents dans les États membre de l'UE.

7 Ainsi, le rapport positif traditionnel entre les volumes de courrier et la croissance économique devrait persister, mais la substitution électronique s'y superposera. Il s'agit d'un résultat de la concurrence indirecte avec de nouveaux moyens de communication. Voir, par exemple, Trinkner and Grossmann (2006) ou KPMG (10 mars 2023).

8 Bien que l'on constate un déclin du courrier publicitaire intérieur depuis longtemps dans certains pays (UPU, 2019).

9 Cela n'implique pas nécessairement une baisse des recettes pour les opérateurs postaux, car les dépenses publicitaires augmentent de manière générale. Cela indique cependant que la publicité numérique prend de l'importance pour les entreprises du monde entier. Voir Zenith ([www.zenithmedia.com/global-ad-market-on-track-for-8-growth-in-2022/](http://www.zenithmedia.com/global-ad-market-on-track-for-8-growth-in-2022/)) (10 mars 2023).



## Moteur II – Pandémie de COVID-19

La **pandémie de COVID-19** a davantage exacerbé la tendance à la baisse des envois de la poste aux lettres. Le volume général du courrier au deuxième trimestre de 2020 a baissé de plus de 20% pour un grand nombre d'opérateurs postaux d'IPC (IPC, 2022). Le courrier international a été particulièrement touché, car les interruptions du trafic aérien international ont causé des perturbations majeures pour la distribution du courrier (UPU, 2021b). On estime que les volumes de la poste aux lettres internationale en 2020 s'élevaient à seulement 72% de ceux de 2019 (UPU, 2021b).

L'**incertitude qui a suivi la pandémie** a rajouté de la pression sur le secteur, car un grand nombre d'entreprises touchées par la crise ont réduit fortement leur utilisation du courrier transactionnel, promotionnel et international, ce qui a amplifié la baisse des recettes et des marges liées au courrier (IPC, 2022). Au total, les membres d'IPC ont fait face à une baisse de près de 6,5 milliards d'EUR en 2020 (IPC, 2022). L'impact de la crise diffèrait considérablement d'une région à l'autre. Les volumes de la poste aux lettres ont baissé le plus en Afrique et le moins en Asie/Pacifique<sup>10</sup>, tandis que l'activité du marché dans son ensemble était largement concentrée dans les pays industrialisés (UPU, 2021b). Enfin, certaines des plus grandes postes d'IPC ont connu un rebond des volumes de courrier en 2021, ce qui a entraîné une augmentation globale des recettes liées au courrier de 1 milliard d'EUR. Un effet ce rebond a aussi été observé à l'échelle mondiale. D'après l'UPU, les volumes de la poste aux lettres ont augmenté de 0,5% en 2021 par rapport à 2020, ce qui représente la plus forte augmentation de ces quinze dernières années (UPU, 2022). D'après les prédictions du rapport, cependant, l'effet de rebond ne durera pas longtemps, car les volumes devraient baisser de nouveau en 2023.

# 2.2 DÉFI ET OPPORTUNITÉS

Ces développements entraînent une série de défis et d'opportunités pour les opérateurs désignés.

## Difficultés

L'un des plus grands défis auxquels les opérateurs postaux doivent faire face est celui du coût. Le fait d'entretenir un réseau postal étendu implique des coûts fixes élevés. De plus, avec le déclin des volumes de courrier, les opérateurs désignés doivent composer avec un coût moyen par envoi plus élevé. Les troubles géopolitiques récents, combinés aux perturbations des chaînes logistiques, ont provoqué une hausse de l'inflation dans un grand nombre de pays. Ces conditions ont accru encore la pression exercée sur les opérateurs postaux et leurs services de la poste aux lettres. D'après une enquête réalisée par IPC, les plus grandes inquiétudes des opérateurs postaux en 2023 sont la hausse des prix des carburants et l'inflation salariale (IPC, 2022). La même enquête a aussi indiqué une baisse de l'optimisme de 12 points de base dans le secteur par rapport à l'enquête de l'année précédente en 2021. La plupart des répondants estimaient qu'une récession économique surviendrait probablement en 2023.

Les services postaux ne sont pas seulement confrontés à des défis liés aux coûts: ils doivent également opérer sur **des marchés de plus en plus concurrentiels**. La libéralisation du marché dans un grand nombre de pays au cours des années 90 a eu une incidence notable sur le marché de la poste aux lettres. Bien que les opérateurs désignés détiennent toujours une part de marché mondiale estimée à 78% sur le marché de la poste aux lettres (UPU, 2021b), leurs concurrents sont souvent des spécialistes qui ciblent des services clés comme le courrier d'entreprise, le courrier publicitaire et les périodiques et restreignent leurs activités aux zones densément peuplées.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> La classification régionale des Perspectives économiques postales de l'UPU diffère de celle utilisée dans ce rapport. Pour en savoir plus, voir les Perspectives économiques postales de 2021, annexe 2, p. 26.

<sup>11</sup> Voir par exemple KPMG (10 mars 2023).

### Opportunités

Dans un grand nombre de pays industrialisés, la poste aux lettres est toujours une source majeure de **recettes** pour les opérateurs postaux, malgré son déclin global (UPU, 2021b). Cependant, l'importance de la poste aux lettres varie considérablement d'une région à l'autre. En 2017, la part des recettes totales liées à la poste aux lettres s'élevait à 49% dans les pays industrialisés, tandis qu'elle s'élevait à 27 et 25% en Afrique et dans les pays arabes, respectivement (UPU, 2019a). Malgré ces variations, les opérateurs postaux ont toujours un intérêt d'ordre économique à continuer d'offrir ces services. De plus, les services de la poste aux lettres sont toujours importants pour les personnes qui n'ont pas accès à Internet ou qui manquent de compétences numériques. Dans l'UE, il est anticipé que le courrier conservera sa pertinence dans les cinq à dix années qui viennent, particulièrement pour les groupes vulnérables (Commission européenne, 2021). Ainsi, même si les compétences numériques et la connectivité à Internet augmentent dans le monde entier<sup>12</sup>, il paraît raisonnable de s'attendre à ce que les services de la poste aux lettres conservent leur pertinence dans d'autres parties du monde dans un avenir proche. Enfin, **les préoccupations environnementales** prennent de l'importance, aussi bien pour la clientèle que pour les opérateurs postaux. Selon les réponses à une enquête d'IPC, il existe une opportunité de valoriser l'image de marque, de se positionner par rapport à la concurrence et de fidéliser la clientèle en réduisant les émissions de carbone (IPC, 2022). Cependant, il est important de noter que cette transition prendra du temps et entraînera des coûts.<sup>13</sup>

## 2.3 DÉCISIONS STRATÉGIQUES DES OPÉRATEURS DÉSIGNÉS

### Stratégies de base

Le déclin croissant des volumes de la poste aux lettres et la montée en importance des colis indiquent une évolution des besoins de la clientèle. Les opérateurs postaux du monde entier s'adaptent à cette nouvelle réalité. L'UPU identifie **quatre stratégies** que les opérateurs postaux adoptent pour répondre à ces changements (UPU, 2021b):

1. **Développer** le segment des colis, tout en **réduisant** l'attention portée aux activités de la poste aux lettres.
2. **S'adapter** au segment croissant des colis tout en **conservant** l'attention portée aux activités de la poste aux lettres.
3. **Diversifier** les services au-delà des colis et de la logistique, par exemple en proposant des services financiers ou en émettant des documents officiels.
4. **Acquérir** d'autres entreprises de distribution ou concurrentes dans différents segments pour réaliser des synergies, des économies d'échelles et augmenter le pouvoir de marché.

Bien que ces choix stratégiques dépendent de circonstances spécifiques à chaque pays, certains paraissent obtenir de meilleurs résultats que d'autres. Par exemple, IPC conclut que les postes très diversifiées (stratégie 3) réalisent de meilleures performances que leurs pairs, présentant des marges moyennes du résultat d'exploitation plus

<sup>12</sup> L'accès aux moyens de communication numériques est très inégal à travers le monde (UIT, 2022).

<sup>13</sup> L'enquête d'IPC a conclu que près de 60% des répondants s'attendent à faire face à des capacités d'investissement limitées dans les cinq prochaines années, ce qui constituera un obstacle aux stratégies pour la durabilité (IPC, 2022). Cela pourrait être d'autant plus vrai pour le marché de la poste aux lettres, dont les volumes ne cessent de baisser.

élevées (IPC, 2022). Cependant, donner la priorité aux colis par rapport aux lettres (stratégie 1) pourrait avoir une incidence négative sur les services de la poste aux lettres internationale à l'échelle mondiale et potentiellement accélérer la tendance à la baisse du courrier transfrontalier.

### Réduire les coûts

Pour maintenir la compétitivité sur le marché de la poste aux lettres, un grand nombre de services postaux se concentrent sur **la réduction des coûts**.

La **main-d'œuvre** constitue l'un des principaux facteurs de coûts du secteur postal. D'après les estimations de l'UPU, elle représente jusqu'à 70% des frais de production totaux (UPU, 2021b). De plus, de par leur structure salariale, la plupart des opérateurs désignés sont désavantagés par rapport à la concurrence. En effet, ils ont des coûts de main-d'œuvre de 20 à 40% plus élevés que ceux de leurs nouveaux concurrents (McKinsey, 2019). En réaction, les postes du monde entier diminuent leur effectif. Entre 2019 et 2020, les postes du monde entier ont procédé à des réductions de leur personnel (UPU, 2021b)<sup>14</sup>. De plus, en 2021, les membres d'IPC ont enregistré une baisse moyenne de 2,1% de leur personnel (IPC, 2022).

Toutefois, il est important de noter que la méthode consistant à réduire le personnel pour augmenter l'efficacité sans autre mesure n'est pas appliquée par toutes les postes. Dans certaines régions, les réductions de personnel s'accompagnent de **réductions de l'infrastructure** postale (UPU, 2020). Par exemple, en Europe, certains opérateurs postaux ont entièrement externalisé leurs points de contact avec la clientèle en vue de réduire les coûts (UPU, 2021b)<sup>15</sup>. Néanmoins, les services postaux déploient également des efforts

de réorganisation pour **améliorer l'efficacité**. IPC identifie une réorganisation active<sup>16</sup> comme un facteur contribuant à l'augmentation de la marge moyenne du résultat d'exploitation pour le courrier observée chez ses membres en 2021 (IPC, 2022).

Les réorganisations au sein du secteur postal nécessitent souvent des investissements, mais certains opérateurs postaux n'ont pas la capacité ou la volonté d'investir dans des solutions visant à améliorer spécifiquement l'efficacité du segment de la poste aux lettres<sup>17</sup>, surtout étant donné le déclin continu des volumes. En conséquence, les opérateurs postaux, particulièrement ceux disposant d'un budget limité, préfèrent investir dans des secteurs qui offrent de meilleures perspectives de croissance. Néanmoins, un changement dans les priorités d'investissement, comme indiqué par les résultats d'une enquête d'Escher (2021), n'a pas nécessairement de conséquences négatives sur le segment de la poste aux lettres. L'augmentation de la numérisation, par exemple, peut avoir pour effet de lever les obstacles technologiques au sein du segment de la poste aux lettres.<sup>18</sup>

Une autre option pour réduire les coûts est d'offrir des **services de courrier (transfrontaliers) plus lents**, tout en conservant l'attention portée à la fiabilité, et une option express pour les distributions urgentes (comme recommandé par la Communauté européenne, 2021). Au niveau national, des pays comme le Danemark et l'Italie ont déjà diminué la fréquence de distribution pour réduire les coûts.<sup>19</sup>

14 D'après les Perspectives économiques postales de 2021 de l'UPU, la République populaire de Chine et le Japon étaient les principaux moteurs de cette tendance à la baisse. Les seuls pays à avoir augmenté leur personnel entre 2019 et 2020 étaient l'Allemagne et les États-Unis d'Amérique. Mais la réduction globale du personnel postal dure depuis plus de dix ans (v. Perspectives économiques postales de 2019 de l'UPU).

15 Il convient de noter qu'entre 2008 et 2018 une tendance inverse pouvait être observée en Afrique et en Asie/Pacifique (Perspectives économiques postales de 2019 de l'UPU).

16 D'après IPC, la réorganisation impliquait la rationalisation des réseaux en mettant l'accent sur le renforcement des installations, la simplification des produits et sur la recherche de synergies avec les réseaux pour les colis. McKinsey (2019) présente une proposition plus étendue dans ce domaine.

17 Lorsqu'ils ont été interrogés sur leurs priorités en matière d'investissement pour les prochaines années, seul 0,1% des répondants a indiqué que le marché de la poste aux lettres arrivait en dernière position (Escher, 2022).

18 Une meilleure numérisation de la gestion pourrait permettre à un opérateur postal d'améliorer ses calendriers de planification.

19 Selon l'UE (2021), la clientèle des deux pays considère que le nouveau niveau de service est acceptable.

### **Adapter les services à l'évolution des besoins de la clientèle**

En plus des coûts, il est crucial de prendre en considération les **besoins de la clientèle** pour éviter un déclin encore plus important des volumes de la poste aux lettres et de la part de marché par rapport à la concurrence. Les experts conviennent que les préférences de la clientèle continueront à tendre vers les **solutions numériques** (comme indiqué par Deloitte, 2015). En réaction, les opérateurs postaux déploient des efforts pour combiner la poste aux lettres physique traditionnelle à des services numériques, créant ainsi ce que l'on qualifie de «services de courrier numérisés». La Poste (France) offre un exemple de ce type de service. En effet, le groupe améliore la distribution traditionnelle du courrier à l'aide d'innovations numériques, comme l'option d'imprimer des timbres à la maison, le courrier hybride et un service de suivi pour les lettres internationales et intérieures.<sup>20</sup>

Au début des années 90, dans un contexte d'augmentation rapide des volumes de courrier, le **suivi du courrier** a été introduit pour les envois express de haut de gamme. Avec le temps, ce service s'est étendu grâce à des projets à grande échelle, comme le code à barres intelligent pour le courrier aux États-Unis d'Amérique<sup>21</sup>. À mesure que la transformation numérique a redéfini les contours du secteur postal, la demande pour plus de transparence et de visibilité dans le processus de distribution bondi, et les opérateurs désignés ont reconnu qu'ils devaient augmenter leurs capacités informatiques pour faire face à la concurrence (UPU, 2019b).

Pour répondre aux attentes en constante évolution de la clientèle, les services postaux ont investi dans le développement d'applications mobiles qui permettent aux expéditeurs et aux destinataires de suivre leurs envois tout au long du processus de distribution. En effet, d'après une enquête de 2019 réalisée par l'UPU, 91% des opérateurs désignés du monde entier ont mis en œuvre une option de suivi et de localisation numérique, ce qui en fait le service postal numérique le plus largement

adopté (UPU, 2019b). Reconnaisant l'importance de l'innovation et de l'efficacité, l'UPU et IPC ont conclu un accord en 2017 visant à collaborer pour promouvoir ces aspects et améliorer les services postaux à l'échelle mondiale.<sup>22</sup> L'une des initiatives clés définies dans l'accord vise à créer un réseau mondial interopérable de suivi par identification par radiofréquence<sup>23</sup> afin de faciliter le suivi de bout en bout au-delà des frontières et le calcul des frais terminaux.

20 Voir les offres sur le site Web du Groupe La Poste [www.laposte.fr](http://www.laposte.fr).

21 [postalpro.usps.com/mailing/intelligent-mail-barcode#:~:text=The%20Intelligent%20Mail%20barcode%20is,provides%20greater%20mail%20stream%20visibility](https://postalpro.usps.com/mailing/intelligent-mail-barcode#:~:text=The%20Intelligent%20Mail%20barcode%20is,provides%20greater%20mail%20stream%20visibility)

22 [www.upu.int/en/News/2017/6/The-Universal-Postal-Union-\(UPU\)-and-International-Post-Corporation-\(IPC\)-agree-on-an-enhanced-coope](http://www.upu.int/en/News/2017/6/The-Universal-Postal-Union-(UPU)-and-International-Post-Corporation-(IPC)-agree-on-an-enhanced-coope)

23 [www.ipc.be/services/rfid/rfid-network](http://www.ipc.be/services/rfid/rfid-network)

# 3 ÉVOLUTION DES VOLUMES DE LA POSTE AUX LETTRES INTERNATIONALE, D'APRÈS LES DONNÉES DE L'UPU

Dans cette section, nous analysons l'évolution des volumes de la poste aux lettres internationale entre 1980 et 2021, d'après les données de l'UPU. Nous examinons la variable «courrier partant de la poste aux lettres internationale». Elle présente le plus fin niveau de

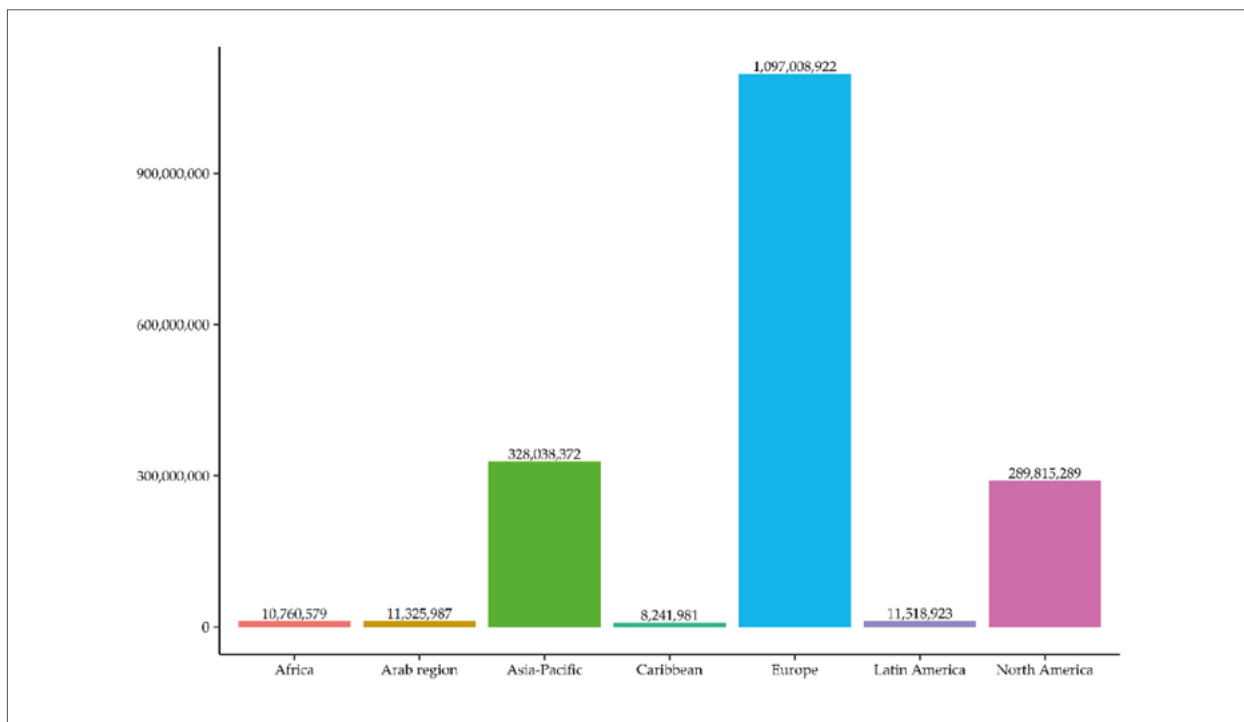
granularité disponible. Il est important de noter que cette variable inclut les petits paquets (format E), qui n'entrent pas dans le cadre de cette étude. Néanmoins, analyser cette variable peut nous donner des informations sur les tendances régionales et temporelles.

# 3.1

## DISTRIBUTION DES VOLUMES AU SEIN DES RÉGIONS DE L'UPU

Comme illustré dans la figure 1, nous constatons des variations notables dans la répartition des envois de la poste aux lettres d'une région à l'autre. L'Europe représente la plus grande part, avec 62% des envois partants de la poste aux lettres internationale. Les régions Asie/Pacifique et Amérique du Nord suivent avec 19 et 17% des envois totaux expédiés, respectivement. Par contraste, l'Afrique, les pays arabes, l'Amérique latine et les Caraïbes contribuent collectivement à seulement 2% environ des envois totaux expédiés.

Figure 1 – Répartition des envois de la poste aux lettres internationale estimés en 2021



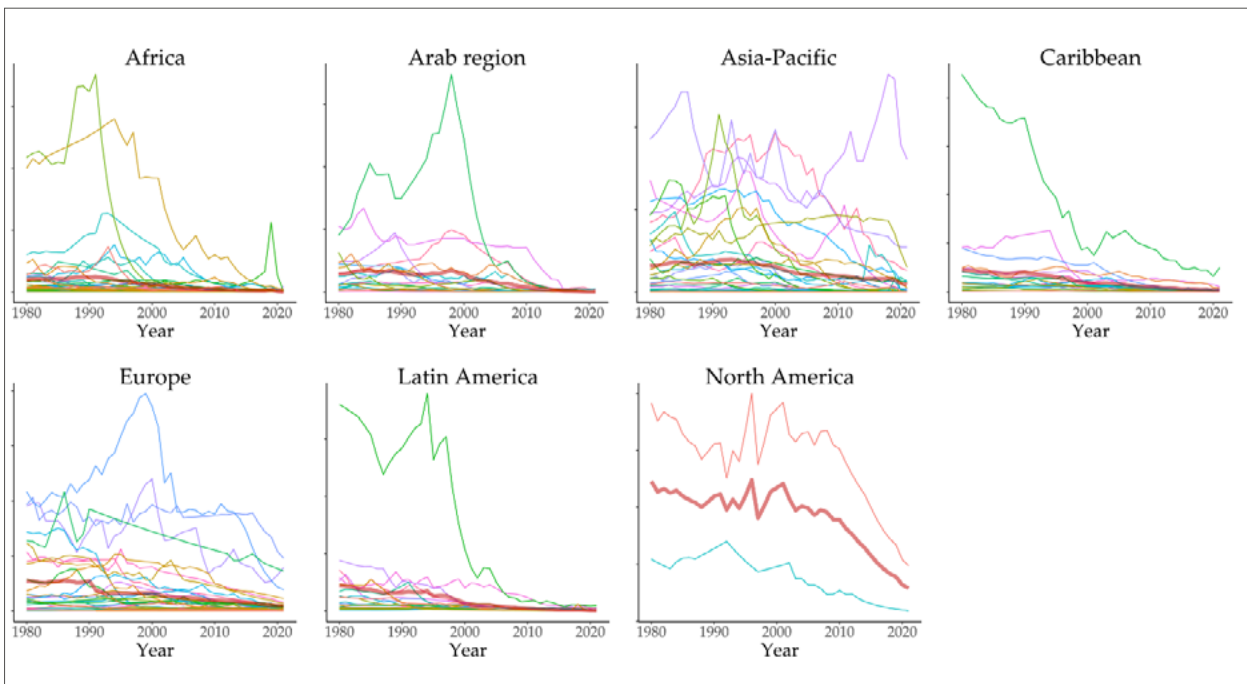
Source: base de données de l'UPU; données estimées.

Remarque: les envois de la poste aux lettres internationale rapportés représentent le niveau de granularité le plus fin de la base de données de l'UPU (envois de la poste aux lettres de format P, G et E). Les chiffres incluent donc des produits qui sortent du cadre de l'étude (p. ex.

## 3.2 DÉVELOPPEMENT PAR RÉGION

Dans chacune des trois régions présentant des volumes faibles, nous trouvons des tendances qui varient d'un pays à l'autre (v. figure 2). La plupart des pays enregistrent une forte baisse sur une longue période.<sup>24</sup> Les leaders régionaux, en particulier, ont souvent enregistré des baisses importantes. Par exemple, dans l'une des régions, un opérateur désigné a enregistré une baisse de 91% de son volume sept ans après avoir atteint son volume le plus haut.

Figure 2 – Volumes partants par région et pays (1980–2021)

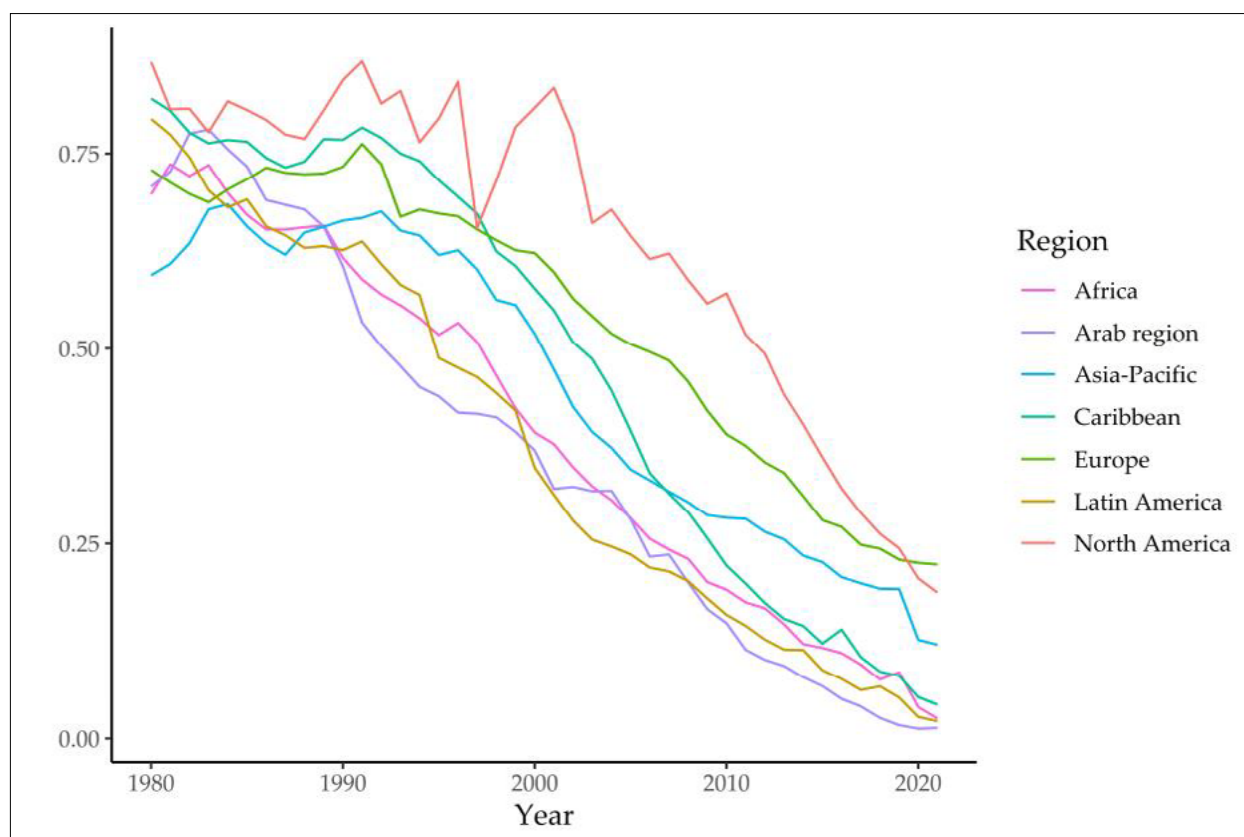


Source: base de données de l'UPU; données estimées.

Remarque: la ligne rouge épaisse représente la moyenne normalisée pour tous les pays, chaque pays étant normalisé à sa valeur maximale. Toutes les autres lignes représentent des évolutions des volumes spécifiques à un pays.

<sup>24</sup> Certaines exceptions peuvent s'expliquer par l'inclusion des petits paquets dans les données. Voir, par exemple, les Perspectives économiques postales de 2019 de l'UPU.

Figure 3 – Évolution par région (normalisée, non pondérée)



Remarque: la valeur d'une année donnée par région est calculée comme la moyenne (non pondérée) des volumes normalisés des pays. En conséquence, chaque pays a été normalisé à sa propre valeur maximale.

La figure 3 révèle que la tendance générale normalisée et non pondérée dans chaque région est clairement à la baisse. Le début de la baisse des volumes de la poste aux lettres internationale diffère d'une région à l'autre. En Afrique, dans les pays arabes et en Amérique latine, le déclin a commencé dans les années 80. Dix ans plus tard, les volumes ont commencé à baisser en Asie/Pacifique, dans les Caraïbes et en Europe.<sup>25</sup> En Amérique du Nord, les volumes de la poste aux lettres internationale ont commencé à baisser au début des années 2000. Certains signes indiquent un ralentissement de la baisse des volumes dans les pays arabes et en Europe. Sur la base de ces données, nous émettons des doutes quant au fait que la substitution numérique ait été l'un des facteurs principaux du déclin des volumes de la poste aux lettres dans les pays qui y ont fait face en premier. Dans ce contexte, ce phénomène pourrait s'expliquer par un faible niveau de fiabilité

et une couverture géographique limitée (v. p.ex. UPU, 2022).

Ces facteurs pourraient avoir incité la clientèle à choisir des services concurrents (en particulier, les services express) ou à s'appuyer sur des échanges informels de documents physiques (p. ex. réseaux de bus).

<sup>25</sup> L'influence de l'effondrement du bloc soviétique au début des années 90 sur les données européennes n'est pas claire.



# 4 ENQUÊTE

## 4.1

### STRUCTURE DE L'ENQUÊTE ET TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

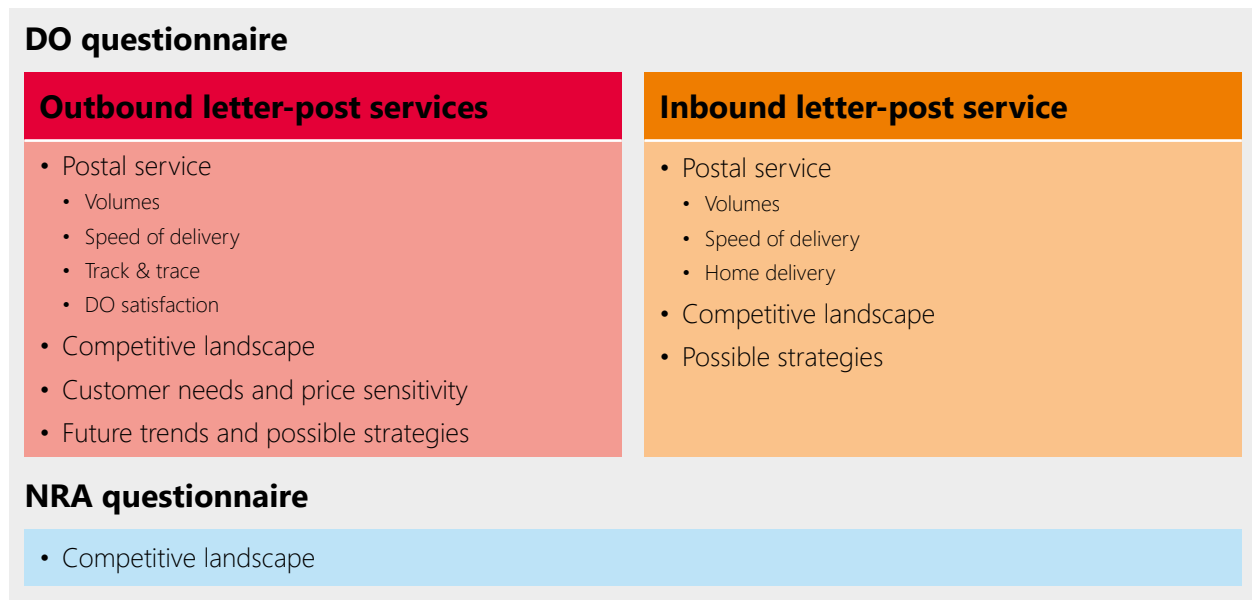
#### Structure de l'enquête

Une enquête a été élaborée en accord avec l'UPU en plusieurs étapes. Elle est constituée de questions relatives aux services de la poste aux lettres (documents)<sup>26</sup> et figure en annexe A.1. La figure 4 illustre la structure de l'enquête.

#### Taille de l'échantillon

L'enquête a été envoyée par l'UPU, au format PDF, à un échantillon de 100 opérateurs désignés et mise également en ligne. L'échantillon de pays a été constitué de façon à garantir que les caractéristiques diverses des régions sont bien représentées.

Figure 4 – Structure de l'enquête



Source: Swiss Economics.

<sup>26</sup> Les services comprennent les lettres de petit format (P), les lettres de grand format (G), les lettres de format encombrant (E), les sacs M ainsi que les services à valeur ajoutée, tels que le suivi, les envois recommandés, les envois avec valeur déclarée et les envois de CCRI (v. tableau 2).

La sélection a été effectuée sur la base 1o du niveau de développement postal d'après le Rapport sur le développement postal de 2022 de l'UPU, 2o du volume d'envois de la poste aux lettres internationale partants par habitant, 3o de la densité de population et 4o de la catégorie de développement du pays où sont localisés les opérateurs désignés selon le classement des Nations Unies/de l'UPU<sup>27</sup>.

**Trente-quatre opérateurs désignés** à travers le monde ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 34%. Les données finales ont été transmises à Swiss Economics au début de juin 2023. La taille de l'échantillon est relativement petite, avec des taux de réponse variables, allant de 4 à 33 réponses par question pour les opérateurs désignés et de 5 à 14 réponses pour les autorités nationales de régulation. Vu le nombre de réponses, il est possible que l'analyse ne représente pas entièrement le marché ou les régions spécifiques. L'échantillon final est représenté dans le tableau 3.

De plus, nous avons essayé de rassembler des informations en demandant les coordonnées des plus gros clients et concurrents des opérateurs désignés en vue de les interroger. La plupart des opérateurs désignés n'ont pas transmis ces informations, principalement pour des raisons de confidentialité. Maintenant que nous avons souligné ces limites, nous allons examiner des résultats dans les sections suivantes.

Tableau 3: Composition de l'échantillon

Région	Taille de l'échantillon
Afrique	7
Pays arabes	5
Asie/Pacifique	2
Caraïbes	2
Europe	12
Amérique latine	5
Amérique du Nord	1
<b>Total</b>	<b>34</b>

Source: Swiss Economics.

<sup>27</sup> Plus précisément, les pays les moins avancés, les pays industrialisés et les pays restants.

## 4.2 RÉSULTATS POUR LES ENVOIS DE LA POSTE AUX LETTRES PARTANTS

### 4.2.1 Évolution des volumes et éléments de service

#### Volumes d'envois partants

Dans la plupart des cas, les données sur les volume d'envois partants n'ont pas été partagées avec nous. Bien que nous ayons reçu des réponses limitées, nous avons effectué une analyse des don-

nées disponibles. Il est important de noter qu'étant donné la taille réduite de l'échantillon et la qualité des réponses la valeur de l'analyse sera limitée. Les données rassemblées grâce à l'enquête confirment les tendances globales abordées dans la section 6. D'après les données, **le volume des lettres de petit format (P) est celui qui a enregistré la plus forte baisse**. D'après nos calculs, le volume des lettres de petit format en 2022 équivaut à **un tiers** de celui de 2012. On observe le plus gros déclin dans les volumes partants en Afrique, dans les pays arabes et dans les Caraïbes. En Europe et en Amérique latine, la baisse des volumes est moindre. Nous ne disposons pas de données pour les régions Asie/Pacifique et Amérique du Nord.

Dans l'enquête, nous avons également inclus des questions au sujet de l'évolution de différents types de contenu au cours de l'année passée. Les réponses sont schématisées dans la figure 5. Le taux de réponse par contenu était également bas, car, dans un grand nombre de cas, les opérateurs désignés ne disposaient pas de ces informations.

- **Plus de 80%** des opérateurs désignés ont signalé **une diminution au moins modérée des volumes partants généraux au cours de l'année passée**, tandis que seuls 15% des opérateurs désignés ont signalé une **augmentation**.
- La baisse la plus notable enregistrée concernait le courrier transactionnel (p. ex. factures, relevés de compte bancaire et contrats) et les envois publicitaires adressés.
- Les résultats pour la correspondance personnelle étaient plus variés: la moitié des opérateurs désignés qui ont répondu ont signalé une diminution, mais environ 20% des répondants ont signalé une augmentation modérée.
- **La correspondance personnelle et officielle** provenant des organismes gouvernementaux ou leur étant adressée ainsi que les **périodiques** ont enregistré la **baisse la moins importante**.
- Pour la région Afrique, un opérateur désigné a signalé une augmentation de la correspondance officielle et personnelle ainsi que du courrier transactionnel au cours de l'année passée, tandis que les cinq autres ont indiqué des tendances à la baisse. Ces résultats positionnent l'Afrique comme étant la région enregistrant la tendance à la baisse la plus prononcée, particulièrement pour les envois publicitaires adressés et les périodiques.

Pour les pays arabes, deux opérateurs désignés ont signalé une augmentation modérée globale principalement due à la correspondance personnelle et officielle ainsi qu'aux périodiques, tandis que les trois autres ont indiqué des tendances à la baisse.

- Les opérateurs désignés de la région Asie/Pacifique ont aussi signalé des tendances à la baisse.
- Dans les Caraïbes et en Amérique latine, la tendance n'est pas claire.
- En Europe, 50% des opérateurs désignés ayant répondu ont signalé une tendance stable, et l'autre moitié a signalé une diminution de plus de 5% pour tous les types de contenu.
- Malheureusement, nous ne disposons pas de suffisamment d'information sur les opérateurs désignés d'Amérique du Nord. Nous ne sommes donc pas en mesure de dégager des tendances claires.

### **Rapidité de distribution des envois partants**

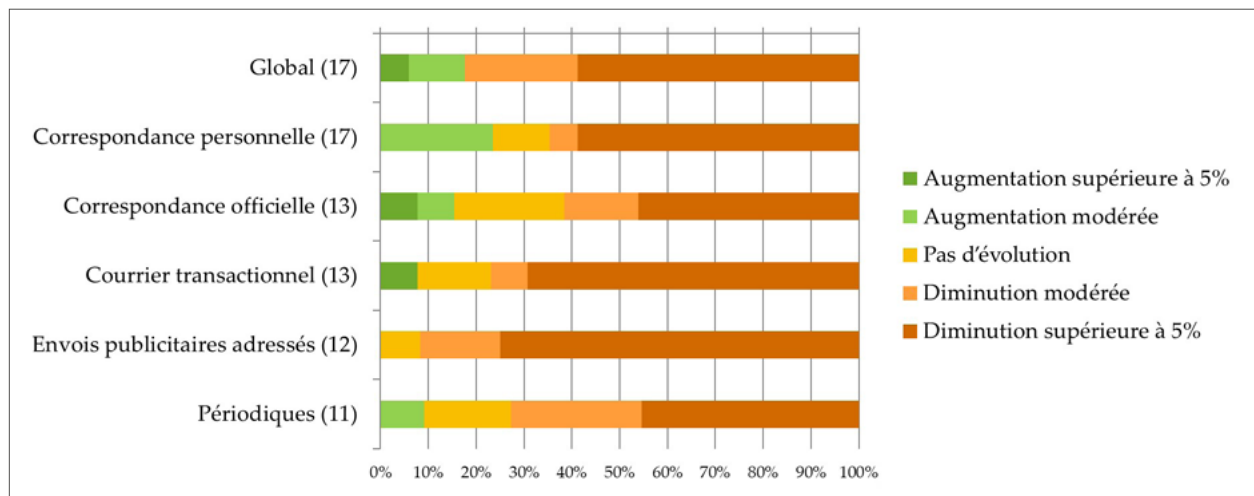
Le tableau 4 présente les délais moyens de distribution des envois de la poste aux lettres partants à l'opérateur désigné partenaire dans les pays de destination par région. Cinquante pour cent des opérateurs désignés ont indiqué qu'ils distinguaient les produits prioritaires et non prioritaires, tandis que 12% n'ont pas précisé s'ils faisaient cette distinction ou non.

Les services de distribution prioritaires les plus rapides sont dispensés en Europe et en Amérique du Nord. Cependant, comme il n'y a pas suffisamment de données disponibles pour les autres catégories, nous ne sommes pas en mesure d'effectuer une comparaison complète. Toutefois, les réponses disponibles sont résumées dans le tableau 4. Il est important de noter que ces valeurs permettent d'obtenir une vue d'ensemble de la situation actuelle, mais ne devraient pas être considérées comme un reflet exact de la réalité.

### **Suivi et localisation des envois partants**

Dans notre enquête, **56%** des opérateurs désignés ont indiqué qu'ils **proposaient un service de distribution avec suivi** pour les envois de la poste aux lettres internationale partants, tandis que 12% n'ont pas précisé s'ils proposaient ce service ou non. Nous avons demandé à ceux ne proposant pas la distribution avec suivi de préciser

Figure 5 – Évolution des volumes d'envois partants au cours de l'année passée pour différents types de contenu (documents)



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

quels étaient les principaux obstacles qui les en empêchaient. Leurs réponses ont mis en avant les obstacles suivants:

1. **Volumes** d'envois de la poste aux lettres intérieure/internationale **trop faibles** pour proposer ce service.
2. **Disponibilité insuffisante** de services de distribution avec suivi **chez les opérateurs désignés de destination**.
3. **Partage limité des événements de suivi par les opérateurs de destination**.

En plus de ces obstacles, un opérateur désigné d'Amérique du Nord a mentionné l'absence de besoin sur le marché. Il est intéressant de noter que les raisons qui incitent des opérateurs désignés à ne pas proposer la distribution avec suivi ne découlent pas d'un manque de connaissance interne, d'une infrastructure insuffisante ou de ressources financières limitées.

Ces réponses ne permettent pas de dégager une tendance claire pour toutes les régions.

### Satisfaction des opérateurs désignés

Le niveau de satisfaction à l'égard des services fournis par les opérateurs désignés de destination pour les différentes régions est présenté dans la figure 6.

- Globalement, les opérateurs désignés étaient

très satisfaits du niveau de service des opérateurs postaux d'**Amérique du Nord** et d'**Europe**. Les **frais terminaux** constituaient le point le **moins satisfaisant**, mais la vitesse de distribution et la fiabilité dans ces deux régions étaient très appréciées.

- L'**Afrique** a recueilli les **scores de satisfaction les plus faibles**, suivie de près par les Caraïbes, les pays arabes et l'Amérique latine. En Afrique, les répondants estimaient que les **frais terminaux** constituaient le point le **plus satisfaisant** (même si les niveaux sont relativement faibles) et que la rapidité de distribution et la fiabilité étaient les aspects les moins satisfaisants.
- Les résultats de la région Asie/Pacifique la situent entre les groupes régionaux susmentionnés.

Tableau 4 – Délais moyens de distribution des envois de la poste aux lettres partants par région

	Distribution prioritaire		Distribution non prioritaire		Pas de distinction	
	Courrier-avion	Courrier de surface	Courrier-avion	Courrier de surface	Courrier-avion	Courrier de surface
Afrique	J + 9,75 (4)	J + 12,5 (2)	J + 20 (1)	J + 20 (1)	J + 3 (1)	J + 2 (1)
Pays arabes	J + 7 (1)	J + 7 (1)	J + 7 (1)	J + 7 (1)	J + 4,3 (3)	J + 5 (2)
Asie/Pacifique	–	–	–	–	J + 9 (1)	–
Caraïbes	–	–	–	–	–	–
Europe	J + 4,5 (1)	J + 2,8 (1)	–	–	J + 2~4 (1)	J + 6~9 (1)
Amérique latine	J + 9 (1)	J + 9 (1)	J + 9 (1)	J + 12 (1)	J + 9 (1)	–
Amérique du Nord	J + 4~7 (1)	–	–	J + 28~42 (1)	–	–

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

\* Réponse exacte dans l'enquête: «Lignes directrices publiées pour le courrier de surface: quatre à six semaines».

L'enquête comprenait également des questions relatives à la satisfaction des opérateurs désignés à l'égard des Règlements de l'UPU. Les résultats sont présentés dans la figure 7.

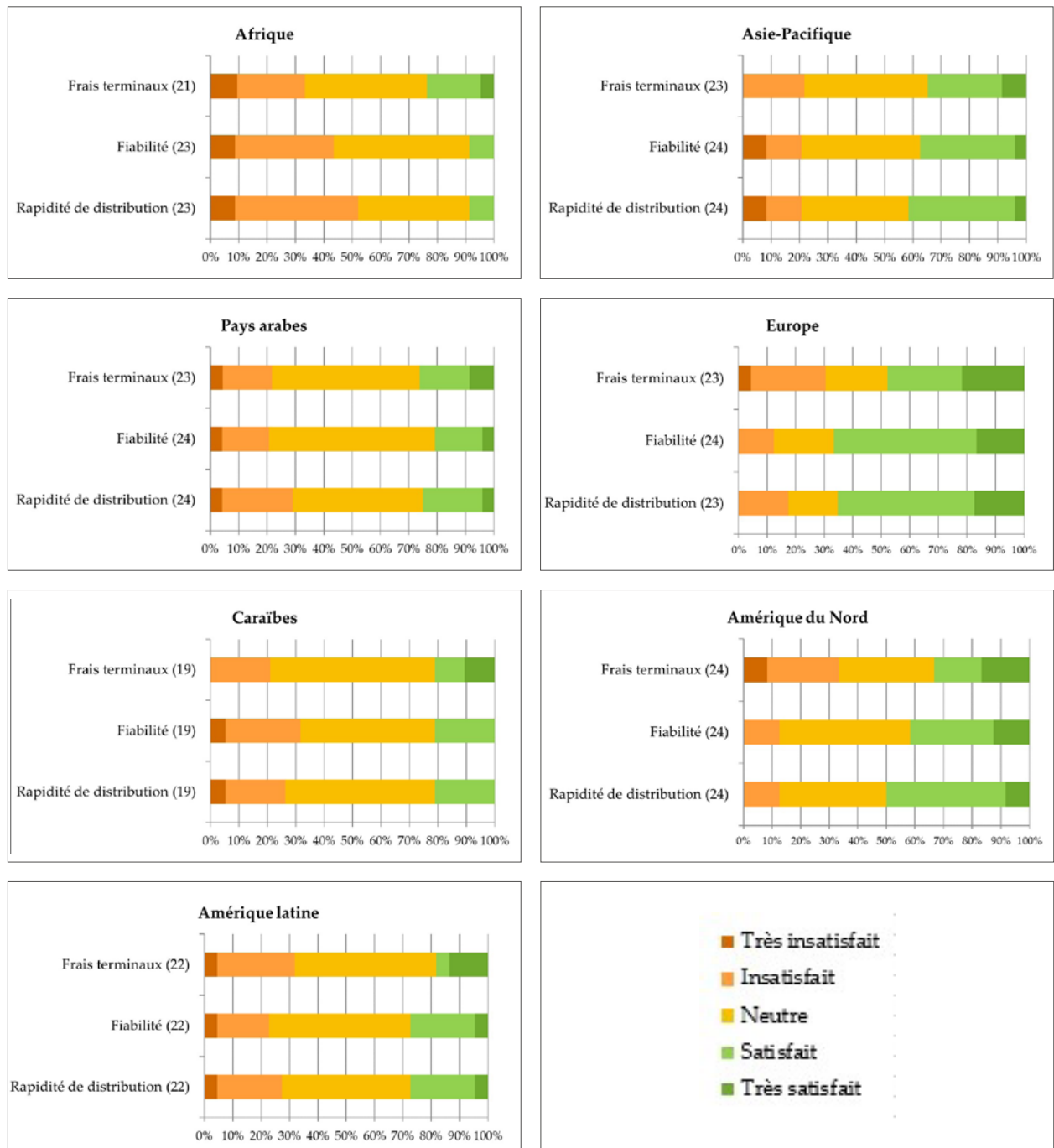
- Globalement, les répondants estiment que les **procédures douanières** sont les **règles les moins satisfaisantes** et que les règles relatives aux **envois recommandés** sont les **plus satisfaisantes**.
- En règle générale, plus de la moitié des opérateurs désignés qui ont répondu à l'enquête ont indiqué qu'ils étaient au moins satisfaits par les catégories applicables.
- Les opérateurs désignés des pays arabes étaient les moins satisfaits des procédures.

### Environnement concurrentiel

Le marché des envois de la poste aux lettres (documents) partants est **ouvert**, au moins partiellement, à la concurrence chez **71%** des opérateurs désignés interrogés; 15% n'ont pas répondu. Le pourcentage de marchés ouverts par région est résumé dans le tableau 5.

Dans la plupart des pays, l'ouverture du marché de la poste aux lettres résulte de la **libéralisation du marché**. Sur ces marchés ouverts, les principaux concurrents pour le segment des envois de la poste aux lettres (documents) partant sont DHL, FedEx et UPS, comme indiqué dans la figure 8.

Figure 6 – Satisfaction vis-à-vis des opérateurs désignés de destination pour les envois de la poste aux lettres internationale de l'UPU par région



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

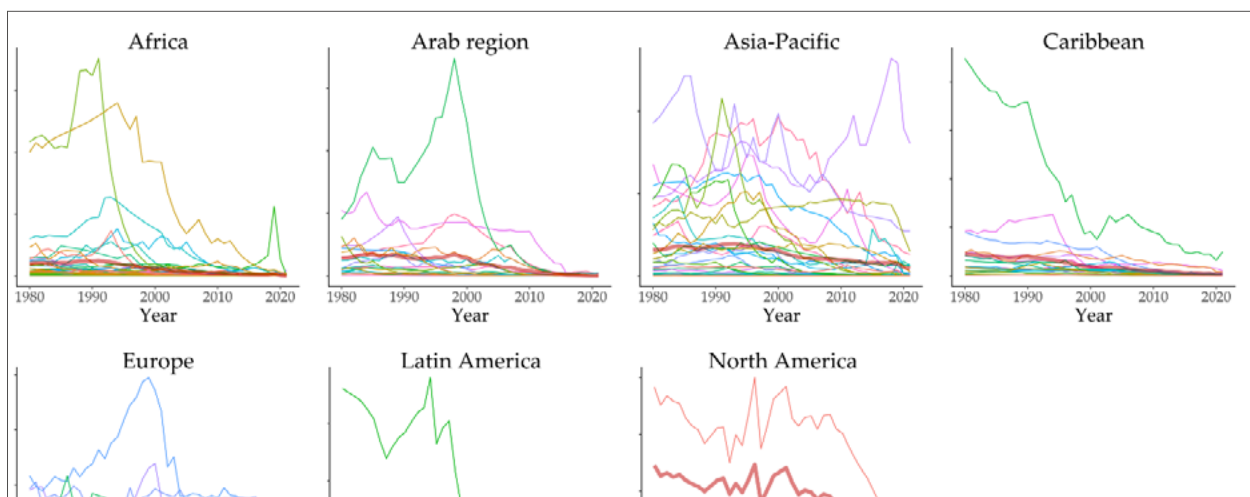
Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

Les opérateurs désignés ont également été invités à indiquer leurs parts de marché respectives pour les services ordinaires et à valeur ajoutée. Malheureusement, seuls deux opérateurs désignés nous ont communiqué ces données.

en 2022.

- L'un d'eux n'a signalé aucun changement de ses parts de marché entre 2012 et 2022. Il a conservé 100% de parts de marché pendant toute la période.
- L'autre opérateur désigné a signalé une diminution linéaire de sa part de marché pour les services ordinaires, qui est passée de 45% en 2012 à 40% en 2017, puis à 35% en 2022. Pour leurs services à valeur ajoutée, sa part de marché est passée de 25% en 2012 et 2017 à 20%

Figure 7 – Satisfaction par rapport aux Règlements de l'UPU concernant les envois de la poste aux lettres internationale partants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

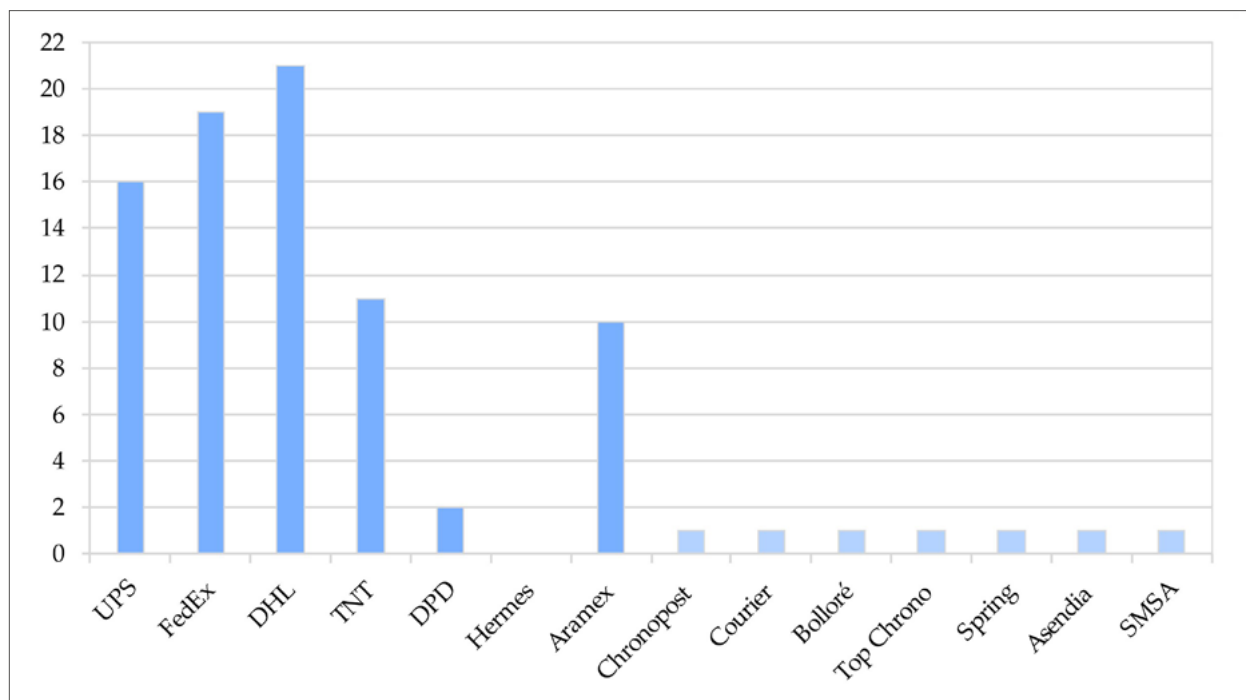
Tableau 5 – Pourcentage de marchés ouverts pour les envois partants par région

<b>Afrique</b>	<b>Pays arabes</b>	<b>Asie-Pacifique</b>	<b>Caraïbes</b>	<b>Europe</b>	<b>Amérique du Nord</b>	<b>Amérique latine</b>
100% (7)	60% (5)	100% (2)	100% (2)	75% (8)	100% (1)	75% (4)

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses.

Figure 8 – Principaux concurrents pour la distribution d'envois de la poste aux lettres internationale partant



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: les barres les plus pâles représentent des noms ajoutés à la catégorie «autres» par les répondants.

### Avantages concurrentiels

Parmi leurs **principaux avantages par rapport à leurs concurrents**, la plupart des opérateurs désignés interrogés ont identifié des **prix moins élevés**, une **portée plus grande** et leur **obligation de service universel**. Pratiquement aucun des opérateurs désignés interrogés n'estime que la fiabilité, la vitesse, le marketing, l'agilité ou la compréhension des tendances du marché lui confèrent un avantage par rapport à la concurrence. Les résultats détaillés sont indiqués dans la figure 9.

- Il convient de noter que l'Amérique du Nord et la région Asie/Pacifique n'ont pas mentionné les prix moins élevés parmi leurs avantages, contrairement aux autres régions (à l'exception d'un opérateur désigné en Europe).
- Seuls les pays arabes ont spécifiquement mentionné la rapidité du service comme un avantage par rapport à la concurrence. Il est intéressant de noter que, lorsqu'ils ont été interrogés, les autres opérateurs désignés n'ont pas mentionné la rapidité de distribution comme étant l'un des aspects offrant le plus haut niveau de satisfaction dans cette région (v. figure 6).

- De plus, les pays arabes étaient la seule région à mentionner une meilleure stratégie marketing parmi ses avantages.

Les opérateurs désignés ont été invités à identifier les principaux avantages de leurs concurrents par rapport à eux. Leurs réponses sont reproduites dans la figure 10. Parmi les **principaux avantages de leurs concurrents**, la majorité des opérateurs désignés interrogés ont cité des **services plus rapides** et de **plus grande valeur** ainsi que le fait de **ne pas être tenus à l'obligation de service universel** et de **ne pas avoir à distribuer dans les zones isolées**.

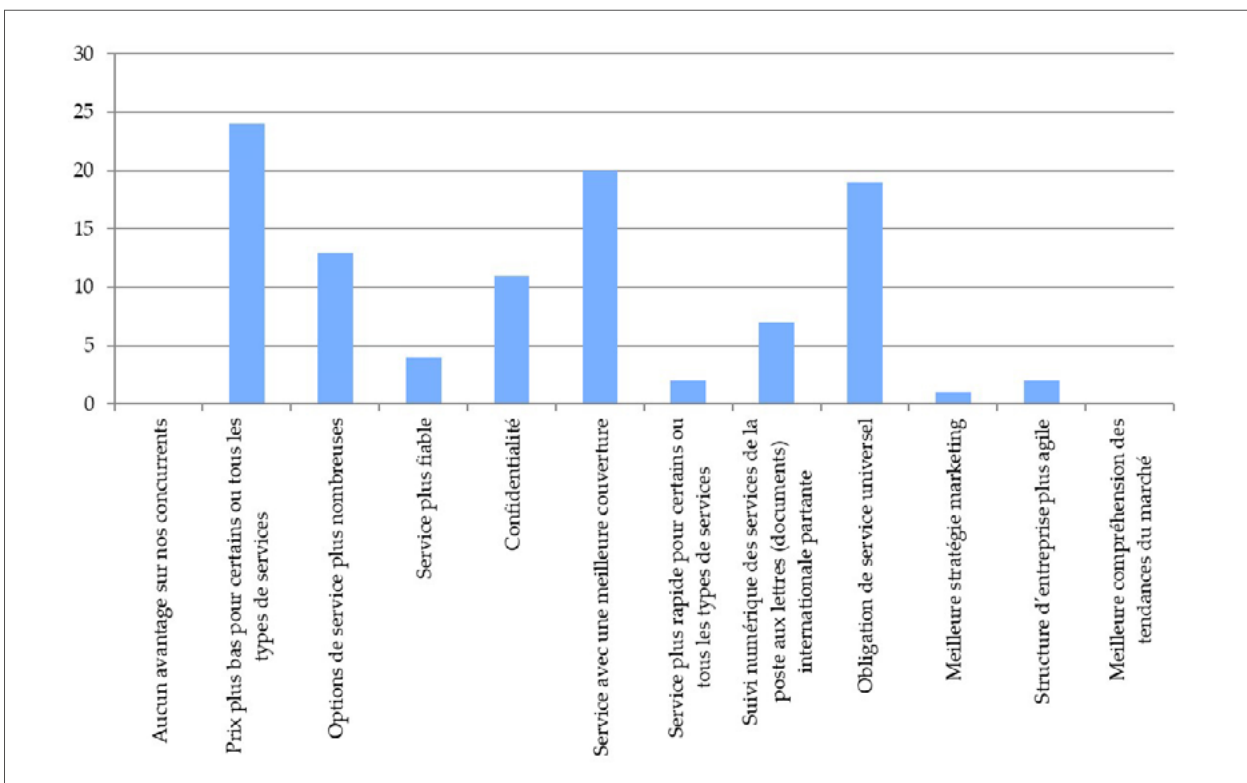
- Seuls deux opérateurs désignés des pays arabes ont indiqué que leurs concurrents ne disposaient d'aucun avantage par rapport à leur service de la poste aux lettres internationale.
- À part cela, on ne distingue aucune tendance régionale apparente.

À l'exception de deux d'entre eux, les opérateurs désignés ont indiqué que leurs **tarifs de détail**



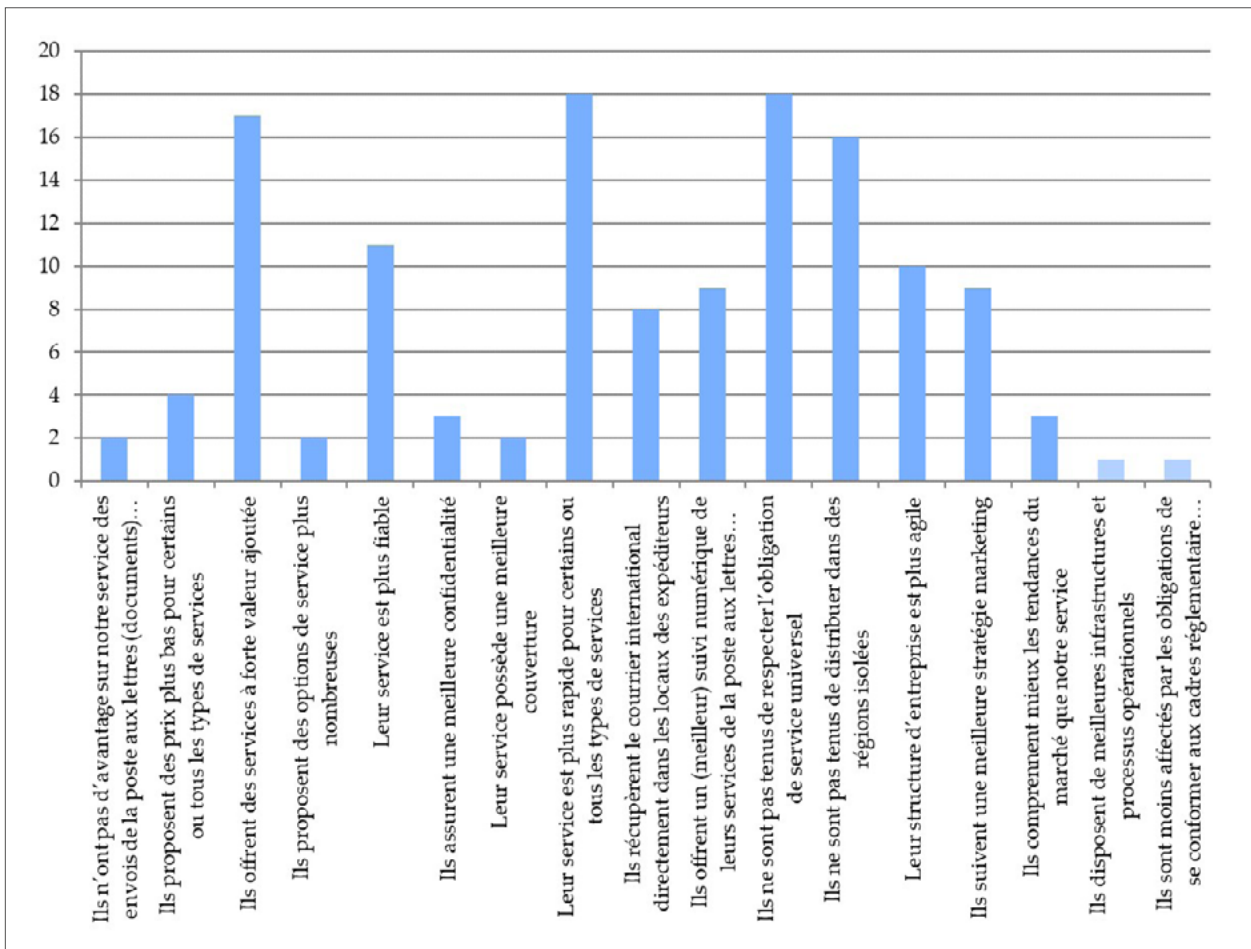
étaient **moins élevés** que ceux de leurs concurrents. Cependant, ils ont reconnu que la **qualité de leur service** était également **moins élevée**. Il est intéressant de noter qu'un opérateur désigné a indiqué que son service d'envois recommandés proposait un prix moins élevé, mais une qualité de service supérieure à la concurrence, tandis qu'un autre opérateur désigné a estimé que les prix et la qualité de son service d'envois de CCRI étaient similaires.

Figure 9 – Avantages des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents sur le marché des envois de la poste aux lettres partants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Figure 10 – Avantages des concurrents par rapport aux opérateurs désignés sur le marché des envois de la poste aux lettres partants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: les barres les moins colorées représentent des avantages ajoutés à la catégorie «autres».

### Intensité de la concurrence

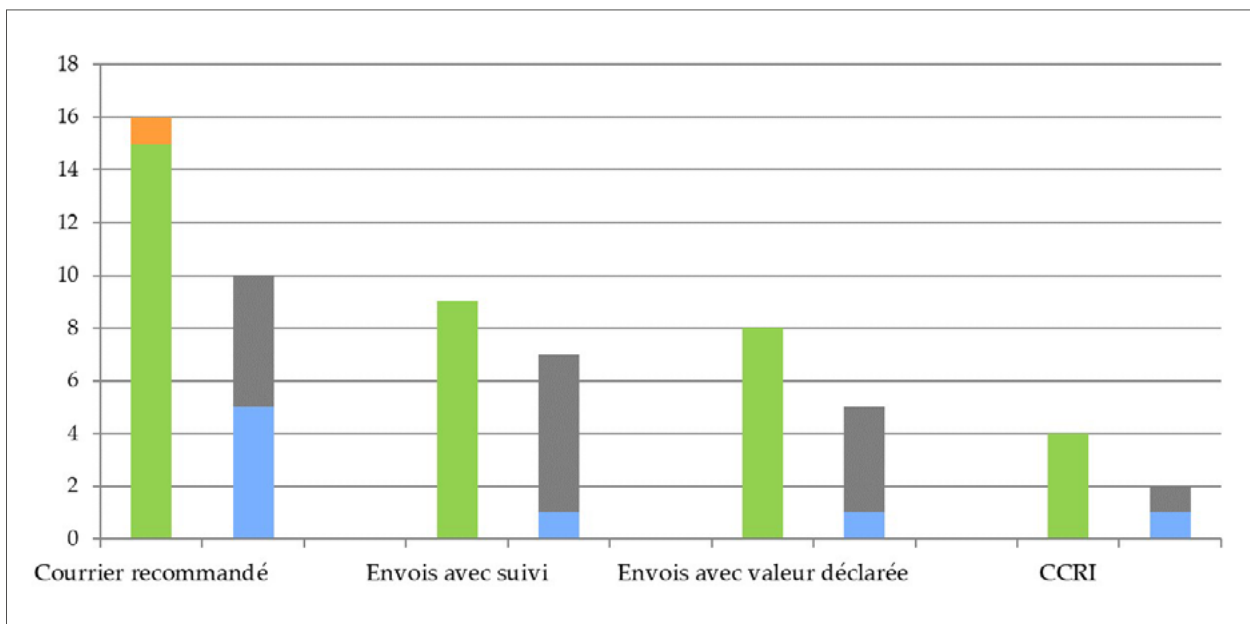
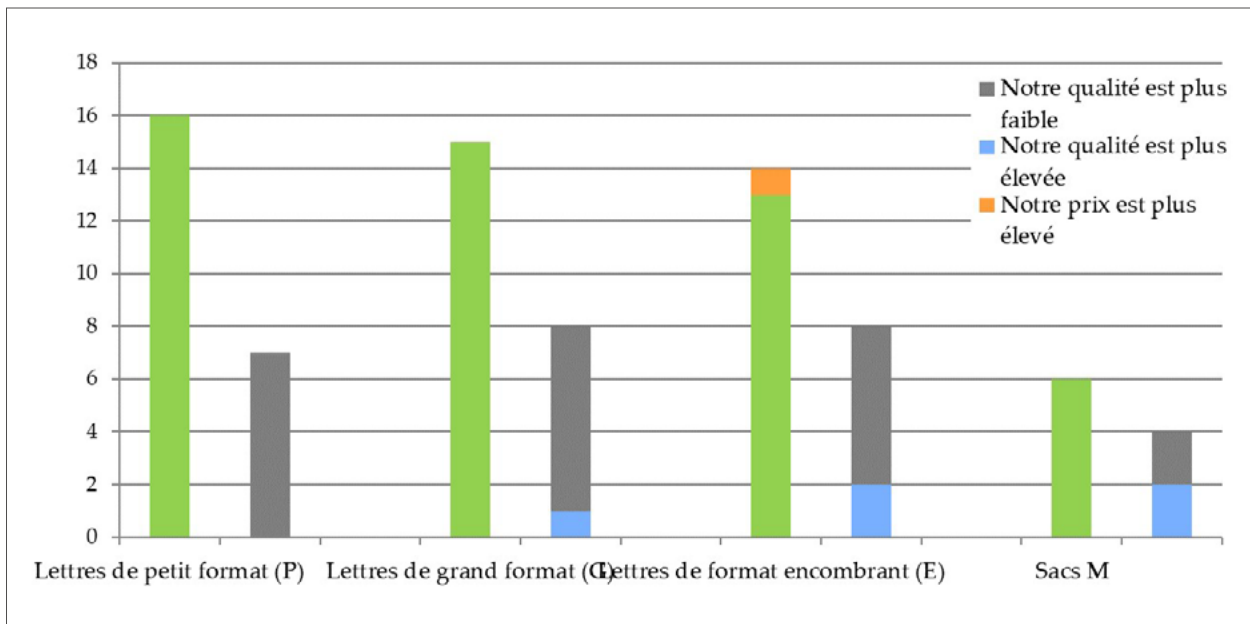
L'intensité de la concurrence était évaluée sur une échelle de 1 (pas intense du tout) à 5 (extrêmement forte) pour plusieurs **types de produits**, comme illustré dans la figure 12.

- La concurrence est approximativement évaluée comme étant **très intense pour tous les types de services de la poste aux lettres et**

**à valeur ajoutée**, avec au moins la moitié des répondants évaluant l'intensité de la concurrence à 4 ou plus.

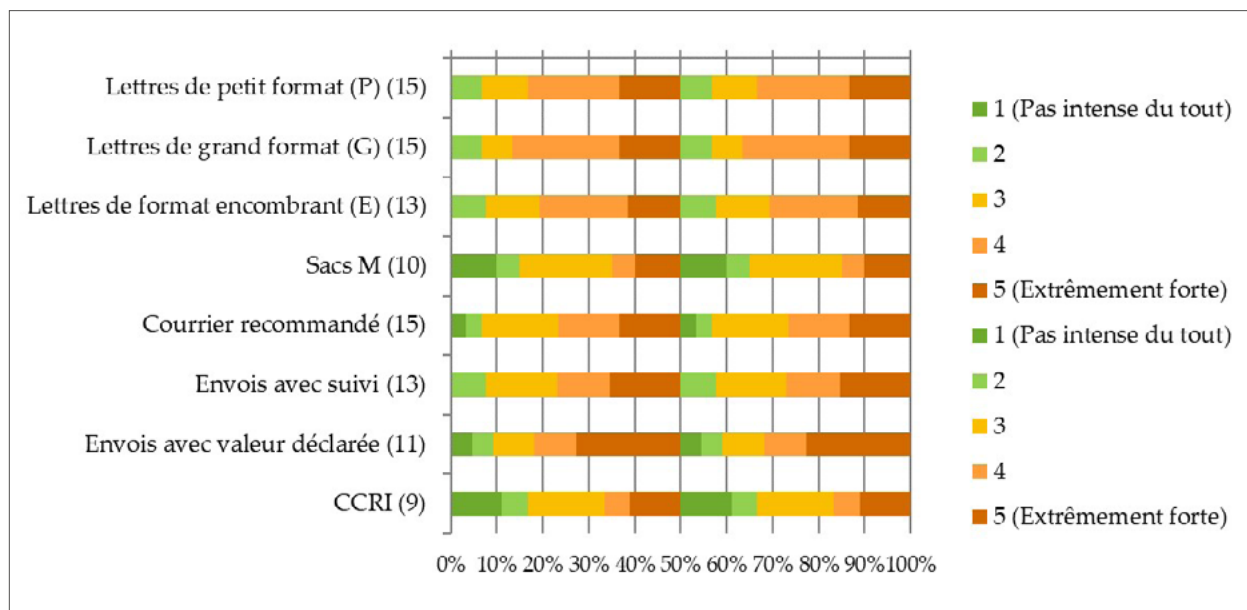
- Les sacs M et les envois de CCRI sont les moins sujets à une concurrence intense, avec seulement un tiers des répondants évaluant l'intensité de la concurrence à 4 ou plus pour ces produits.

Figure 11 – Tarifs de détail relatifs et qualité de service pour les envois de documents partants par rapport aux plus grands concurrents



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Figure 12 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres partants par type de produits



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

L'intensité de la concurrence a également été évaluée pour différents **types de contenu**, comme indiqué dans la figure 13. Une large portion des résultats manque, car les informations n'ont pas été communiquées. Malgré la taille restreinte de l'échantillon, on peut observer des tendances:

- Les opérateurs désignés africains ont signalé que la concurrence était la plus forte pour la correspondance personnelle et officielle, tandis qu'ils ont évalué que les autres types de contenu faisaient face à une concurrence d'intensité moyenne.
- L'Europe est la seule région à avoir évalué l'intensité de la concurrence à 4 ou plus (forte, extrêmement forte) pour la publicité adressée et non adressée.
- Contrairement à l'Afrique, la correspondance personnelle est le type de contenu qui fait face à la concurrence la moins intense.
- La plupart des opérateurs désignés des pays arabes et en Europe ont indiqué que la concurrence était la plus intense pour le courrier officiel et transactionnel ainsi que pour les périodiques.
- L'Asie/Pacifique et les Caraïbes ont indiqué que

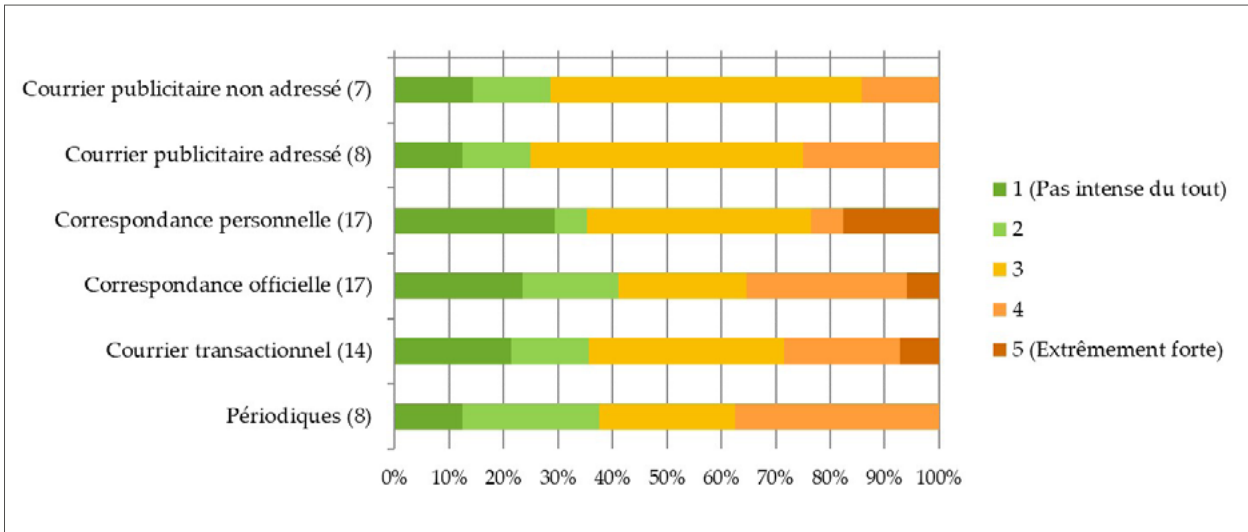
la concurrence n'était pas ou peu intense pour toutes les catégories.

- Les opérateurs désignés des régions d'Amérique n'ont pas communiqué suffisamment d'informations pour nous permettre de procéder à une interprétation.

En règle générale, il est difficile d'interpréter l'intensité de la concurrence pour différents types de produits et de contenu en raison de la taille réduite de l'échantillon. Il est également **difficile de trouver une corrélation** avec l'**ouverture du marché** mentionnée plus haut.

La figure 14 montre les segments de la poste aux lettres internationale partante pour lesquels les concurrents bénéficient d'un avantage sur les opérateurs désignés interrogés. Les principaux segments mentionnés sont le **courrier prioritaire** et les **envois avec suivi**. On ne discerne aucune tendance régionale claire.

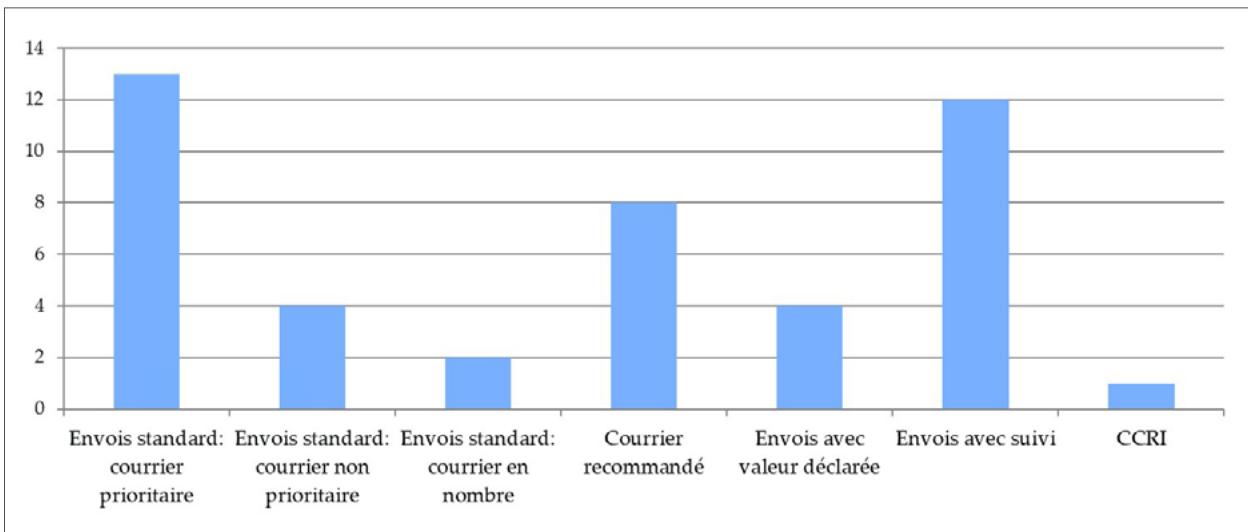
Figure 13 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres partants par type de contenu



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

Figure 14 – Segments de la poste aux lettres partante sur lesquels les concurrents bénéficient d'un avantage



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

## Besoins de la clientèle et sensibilité aux prix

### Besoins de la clientèle

Les opérateurs désignés ont été invités à lister les raisons pour lesquelles la clientèle utilise toujours la poste aux lettres internationale partante. Leurs réponses sont récapitulées dans la figure 15. Les raisons les plus fréquemment citées sont les suivantes:

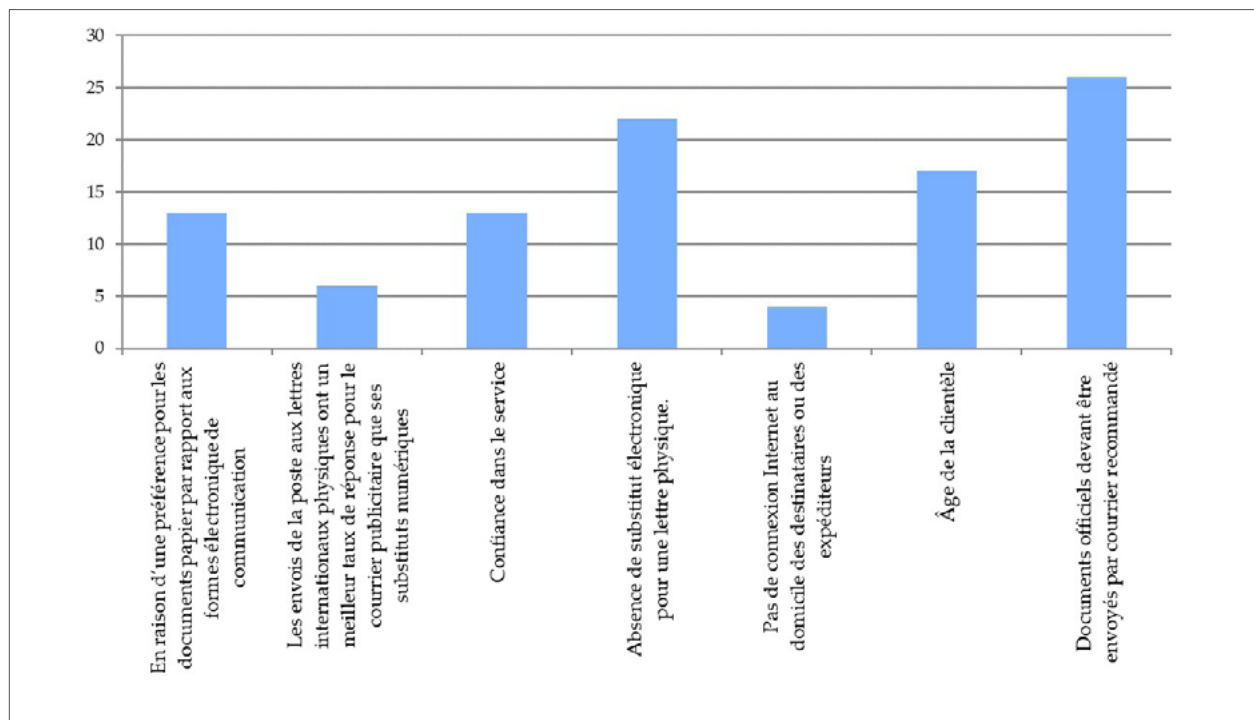
- **Nécessité d'envoyer des documents officiels (p. ex. courrier professionnel) par courrier recommandé.**
- **Absence de substitut électronique** pour une lettre physique.

En plus de la liste fournie, des opérateurs désignés ont également ajouté des facteurs tels que des prix faibles, la distribution normale et un accès facile au bureau de poste comme étant des raisons poussant encore la clientèle à utiliser la poste aux lettres partante. On ne discerne aucune tendance régionale claire.

L'importance de certains produits et services pour la clientèle a été évaluée et les résultats sont présentés dans la figure 16.

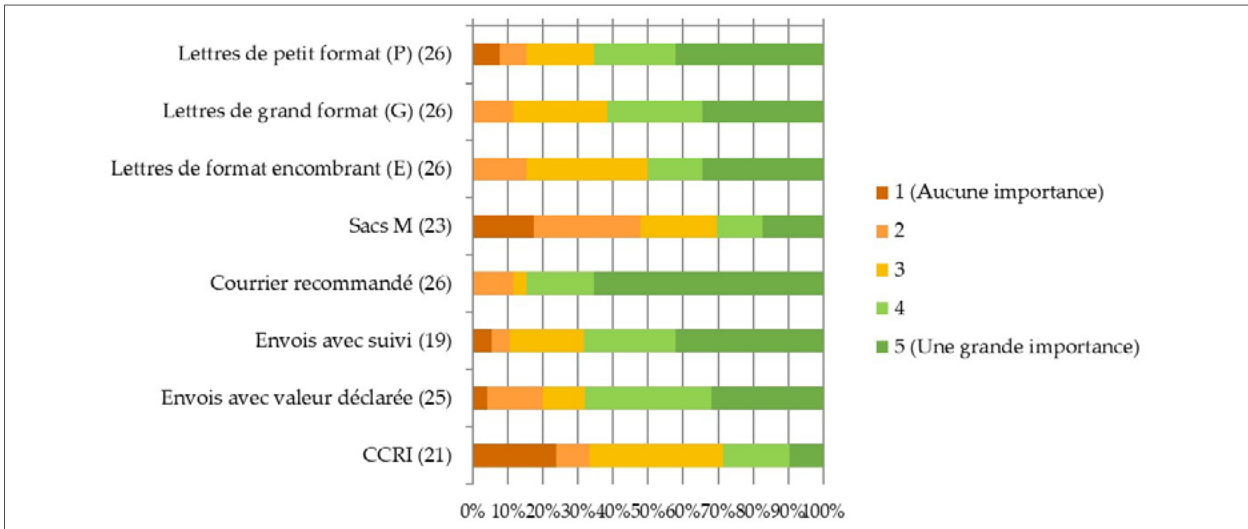
- Les **lettres de petit format** constituent le **type de produit le plus important pour la clientèle**, suivies par les lettres de grand format, les lettres de format encombrant et, pour finir, les sacs M.
- Les **envois recommandés** étaient considérés, en moyenne, comme le **type de service à valeur ajoutée le plus important**, suivis par les **envois avec suivi et avec valeur déclarée** et, pour finir, les envois de CCRI.
- **En comparaison, les envois recommandés, avec suivi et avec valeur déclarée étaient considérés d'importance égale ou supérieure aux produits ordinaires.**
- On ne discerne aucune tendance régionale claire.

Figure 15 – Raisons principales pour lesquelles la clientèle utilise toujours la poste aux lettres partante



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

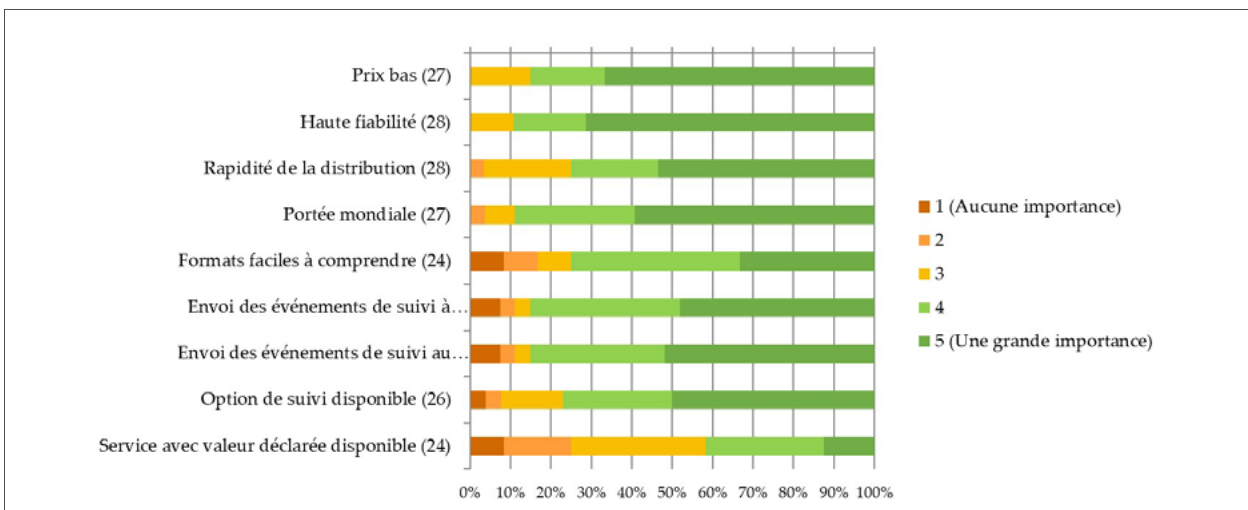
Figure 16 – Importance des produits et services partant pour la clientèle



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

Figure 17 – Importance des éléments des services partants pour la clientèle



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

L'importance des éléments de service pour la clientèle a été évaluée et les résultats sont présentés dans la figure 17.

- **La disponibilité d'une possibilité d'assurance** n'était **pas** considérée comme très importante par la majorité des opérateurs désignés. Cela est surprenant, étant donné que les envois avec valeur déclarée étaient considérés comme importants par près de 70% des opérateurs désignés à la question précédente.

- Tous les autres éléments de service étaient considérés comme importants ou **très importants** par au moins 75% des opérateurs désignés. Ces éléments incluent une grande fiabilité, des prix bas, des événements de suivi, une portée mondiale et la vitesse de distribution (ce dernier élément étant considéré comme le moins important).
- On ne discerne aucune tendance régionale claire.

### Sensibilité au prix

Afin de déterminer l'élasticité des prix, les opérateurs désignés ont été invités à estimer de combien baisserait la demande suite à une augmentation de 10% des prix pour la clientèle des envois de documents partants. Les résultats sont présentés dans le tableau 6.

- L'élasticité des prix pour les trois types de lettres est **généralement similaire**, sauf pour un opérateur désigné des pays arabes qui signale une absence de baisse de la demande pour les lettres de petit et grand format, mais une baisse de 5% pour les lettres de format encombrant.
- En règle générale, les **sacs M** présentent la **plus faible élasticité des prix**, tandis que les **envois avec suivi** présentent la **plus grande élasticité des prix**.
- L'Amérique latine (un seul opérateur répondant) a signalé la plus faible baisse de la

demande suite à une augmentation des prix. C'est ensuite l'Afrique qui signale la seconde baisse la plus faible de la demande.

- Les **pays arabes**, les **Caraïbes** et l'**Europe** ont signalé la **plus grande élasticité des prix**.
- Malheureusement, nous n'avons pas reçu de données de la part d'opérateurs désignés des régions Asie/Pacifique et Amérique du Nord.
- Globalement, il est attendu qu'une augmentation de 10% des prix engendrerait une baisse de 5% des volumes.

Tableau 6 – Élasticité des prix par rapport à l'évolution de la demande (en pourcentage)

	<b>Lettres de petit format (P)</b>	<b>Lettres de grand format (G)</b>	<b>Lettres de format encombrant (E)</b>	<b>Sacs M</b>	<b>Envois recommandés</b>	<b>Envois avec suivi</b>
Global	-4,8 (12)	-4,8 (12)	-3,7 (11)	-3,6 (8)	-3,7 (10)	-6,7 (7)
Afrique	-3,6 (5)	-3,6 (5)	-1,75 (4)	-2,0 (4)	-3,2 (5)	-3,7 (3)
Pays arabes	-5,0 (2)	-5,0 (2)	-7,5 (2)	–	-5,0 (1)	–
Asie/Pacifique	–	–	–	–	–	-8,0 (1)
Caraïbes	-6,5 (2)	-6,5 (2)	-6,5 (2)	-10,0 (1)*	-6,5 (2)	-10,0 (1)*
Europe	-7,5 (2)	-7,5 (2)	-7,5 (2)	-5,0 (2)	-6,5 (2)	-9,0 (2)
Amérique latine	-1,0 (1)	-1,0 (1)	-1,0 (1)	-1,0 (1)	–	–
Amérique du Nord	–	–	–	–	–	–

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Certaines réponses ont été données en termes positifs. Nous avons supposé qu'une augmentation des prix engendre toujours une baisse de la demande. Étant donné la taille réduite de l'échantillon et les taux de réponse variables entre chaque catégorie, il est possible que l'analyse ne soit pas parfaitement précise ou représentative du marché dans son ensemble et des différentes régions.

\* Les valeurs transmises sont les mêmes pour toutes les catégories d'envois de documents partant. La différence de médiane est causée par des valeurs manquantes.



## Tendances futures et stratégies possibles

### Tendances futures

Dans l'enquête, nous avons également inclus des questions relatives aux tendances futures prévues par les opérateurs désignés pour les dix prochaines années, comme indiqué dans la figure 18.

- Seuls **7%** des opérateurs désignés s'attendent à une **hausse** des volumes, tandis que **10%** s'attendent à ce que les volumes **stagnent**.
- De plus, **80%** des opérateurs désignés anticipent une baisse des volumes en raison de l'augmentation continue de la **substitution électronique**, et **41%** en raison de la **concurrence avec les autres opérateurs**.
- On ne discerne aucune tendance régionale claire.

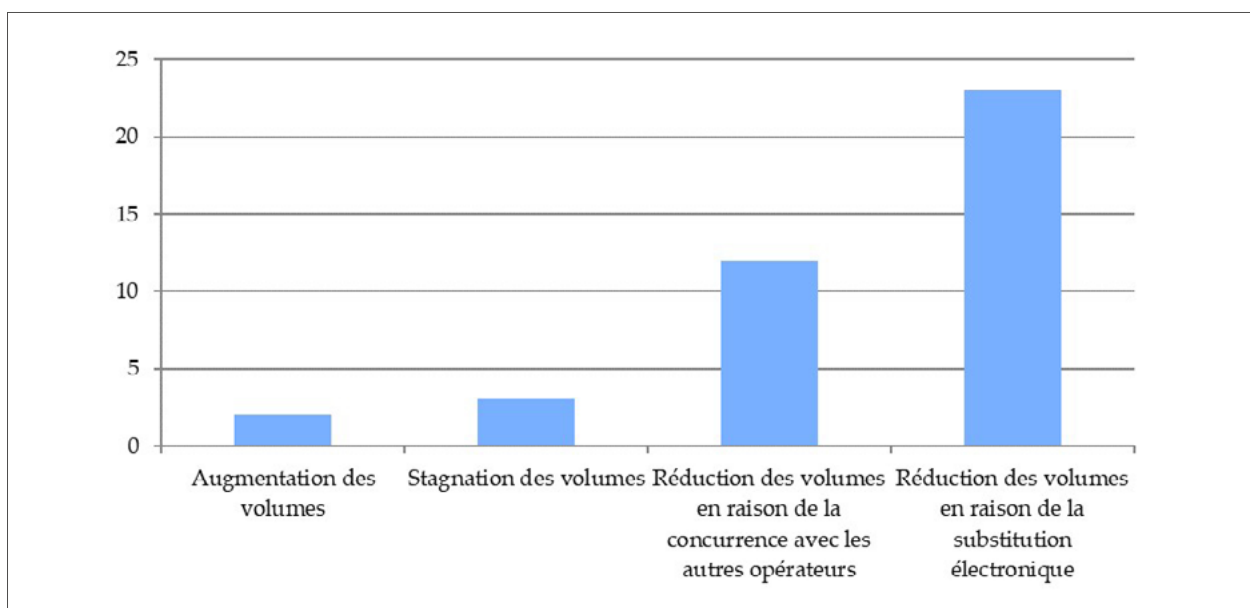
### Stratégies possibles

Au total, 70% des opérateurs désignés cherchent à développer activement leurs produits de la poste aux lettres internationale partante. Leurs stratégies sont présentées dans la figure 19 et sont assez diverses. Elles consistent principalement à:

- **développer les services des colis** pour compenser les pertes sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale;
- **se concentrer sur certains segments de la clientèle** (entreprises, gouvernement ou clientèle privée);
- utiliser des **synergies avec d'autres services**, comme les colis;
- **ajouter des éléments de services électroniques** aux envois de la poste aux lettres internationale, comme le suivi et la localisation numériques;
- **créer des produits et des services en dehors** du marché de la poste aux lettres internationale partante pour compenser les pertes.

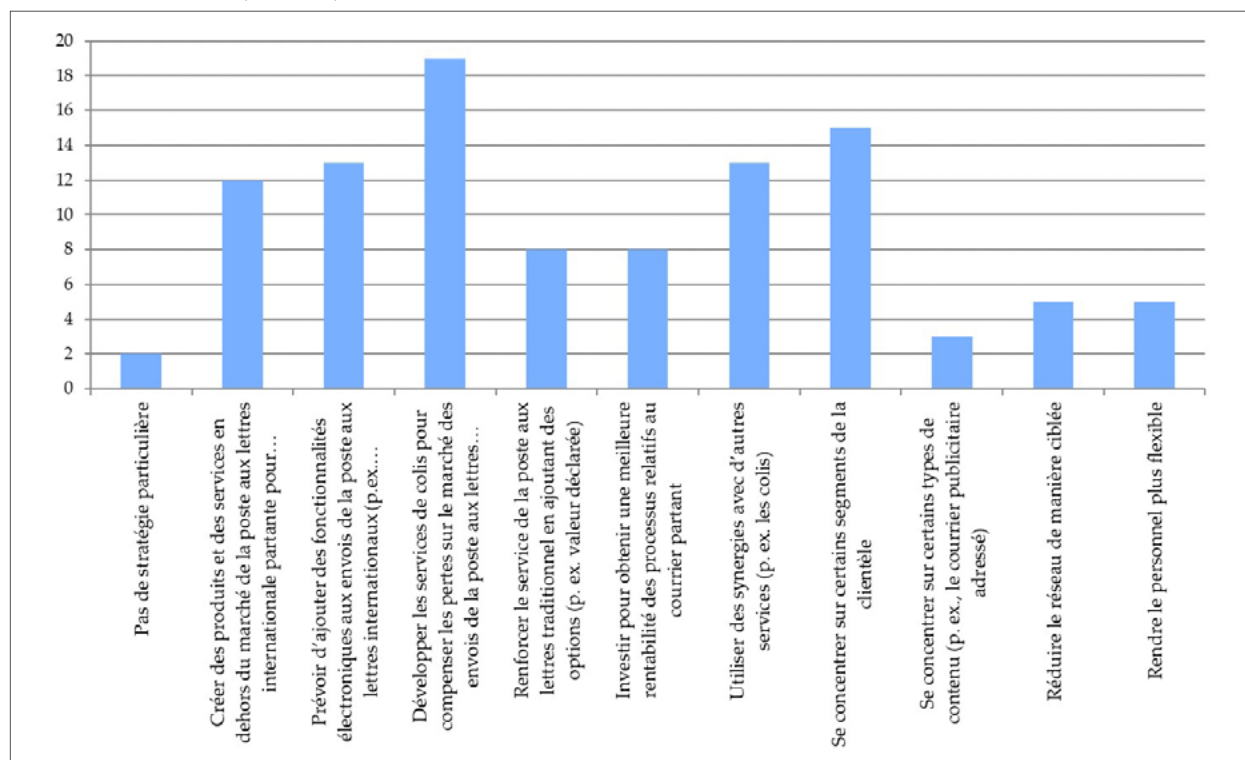
Soixante-seize pour cent des opérateurs désignés interrogés prévoient ou ont déjà mis en œuvre au moins une stratégie. On ne discerne aucune tendance régionale particulière.

Figure 18 – Tendances attendues pour les volumes d'envois partants standard de la poste aux lettres pour les dix prochaines années



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Figure 19 – Stratégies des opérateurs désignés pour rester compétitifs sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale partants *prochaines années*



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

### Potentiel de croissance

D'après l'enquête, les opérateurs désignés estiment que les services à valeur ajoutée présentent le **plus gros potentiel de croissance**, particulièrement les **envois avec suivi**, suivis des envois avec valeur déclarée et des envois recommandés. Ils estiment que les **sacs M** et les **envois de CCRI** présentent le plus faible potentiel, comme indiqué dans la figure 20.

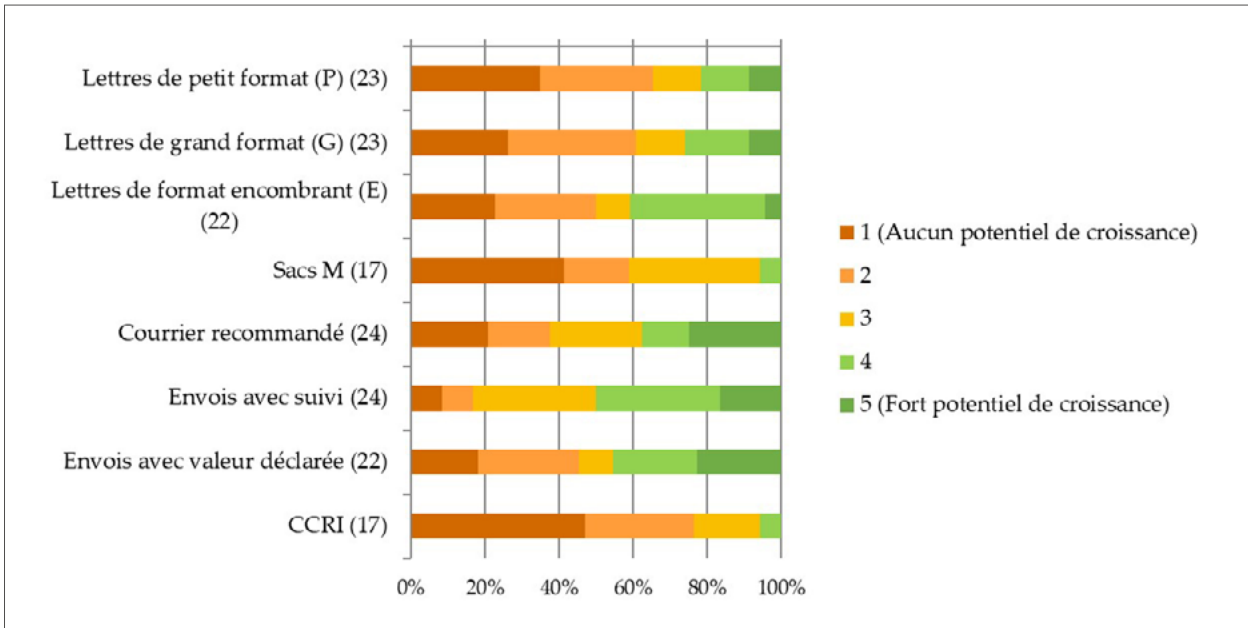
- Le seul opérateur désigné d'Amérique du Nord à avoir répondu à cette question a indiqué qu'il ne percevait de potentiel de croissance pour aucun type de produits et de services.
- Les régions Europe et Asie/Pacifique semblent aussi percevoir un potentiel de croissance limité.
- Au contraire, l'Afrique, les Caraïbes et l'Amérique latine semblent les plus optimistes vis-à-vis de leur potentiel de croissance global.

### Stratégies du réseau postal de l'UPU

Pour finir, une série de stratégies du réseau postal de l'UPU ont été présentées aux opérateurs désignés, qui ont été invités à indiquer s'ils étaient prêts à les soutenir ou non. Les réponses sont reproduites dans la figure 21.

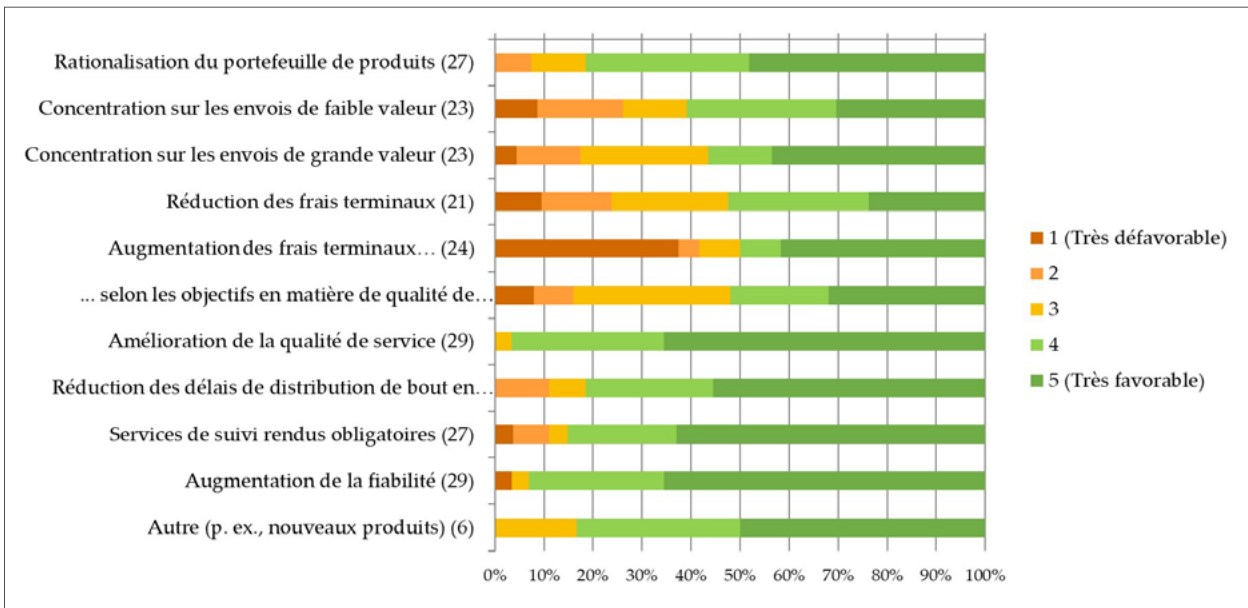
- Les stratégies recevant le **plus de soutien** sont **l'augmentation de la qualité de service et de la fiabilité**.
- **La rationalisation du portefeuille de produits, la réduction des délais de distribution de bout en bout et la transformation du suivi en élément de service obligatoire** sont également des **stratégies qui reçoivent un large soutien**, en concordance avec le potentiel de croissance perçu pour les services d'envoi avec suivi.
- Cependant, l'augmentation des frais terminaux, en fonction ou non des objectifs en matière de qualité de service, ne reçoit pas autant de soutien, particulièrement de la part de l'Europe.
- La réduction des frais terminaux ainsi que le fait de se concentrer sur les envois de faible ou de

Figure 20 – Potentiel de croissance pour les types de produits et de services de la poste aux lettres partante



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Figure 21 – Soutien aux stratégies de l'UPU



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

grande valeur sont également des stratégies recevant moins de soutien.

paquets et l'interdiction de l'ajout de marchandises dans les envois recommandés.

- Un seul opérateur désigné a fourni une réponse détaillée pour la catégorie «autre». Il s'est déclaré prêt à soutenir l'introduction d'un produit obligatoire de suivi pour les petits

- En moyenne, les opérateurs désignés sont prêts à offrir un soutien au moins modéré à toutes les stratégies de l'UPU.

# 7.3

## RÉSULTATS RELATIFS AUX SERVICES DE LA POSTE AUX LETTRES POUR LES ENVOIS ARRIVANTS

### Évolution des volumes et éléments de service

#### Volumes d'envois arrivants

Dans la plupart des cas, les données sur les volumes d'envois arrivants n'ont pas été partagées avec nous. Bien que nous ayons reçu des réponses limitées, nous avons effectué une analyse des données disponibles. Les volumes d'envois arrivants semblent suivre des tendances similaires aux volumes d'envois partants, avec de légères différences régionales. En moyenne, tous les types de produits ont enregistré une baisse importante. D'après nos calculs, leur volume en 2022 équivaut à **moins de la moitié** de celui de 2012. C'est en Afrique que l'on observe le plus gros déclin dans les volumes arrivants.

#### Rapidité de distribution des envois arrivants

Le tableau 7 présente la vitesse moyenne de distribution des envois de la poste aux lettres arrivants une fois que l'envoi est arrivé dans le pays, à l'échelle mondiale et par région. L'Europe dispense le service de distribution **le plus rapide**. L'**Asie/Pacifique** et l'**Amérique latine** dispensent le service de distribution **le plus lent**.

Tableau 7 – Vitesse moyenne de distribution des envois de la poste aux lettres arrivants par région

Vitesse moyenne de distribution	
Globale	J + 4
Afrique	J + 3,9 (7)
Pays arabes	J + 3,6 (5)
Asie/Pacifique	J + 7 (1)
Caraïbes	J + 3 (2)
Europe	J + 2,3 (5)
Amérique latine	J + 9 (2)
Amérique du Nord	Locale: J + 2, régionale: J + 3, nationale: J + 4 (1)

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Lorsque plusieurs opérateurs désignés d'une même région ont transmis des réponses, la médiane de ces réponses a été calculée. En raison de la taille réduite de l'échantillon, il est possible que l'analyse ne soit pas parfaitement précise ou représentative des régions respectives.

### Distribution à domicile

Globalement, **73%** des opérateurs désignés interrogés **proposent la distribution à domicile** pour les services de la poste aux lettres pour les envois arrivants à au moins 95% de la population. Douze pour cent d'entre eux n'ont pas répondu.

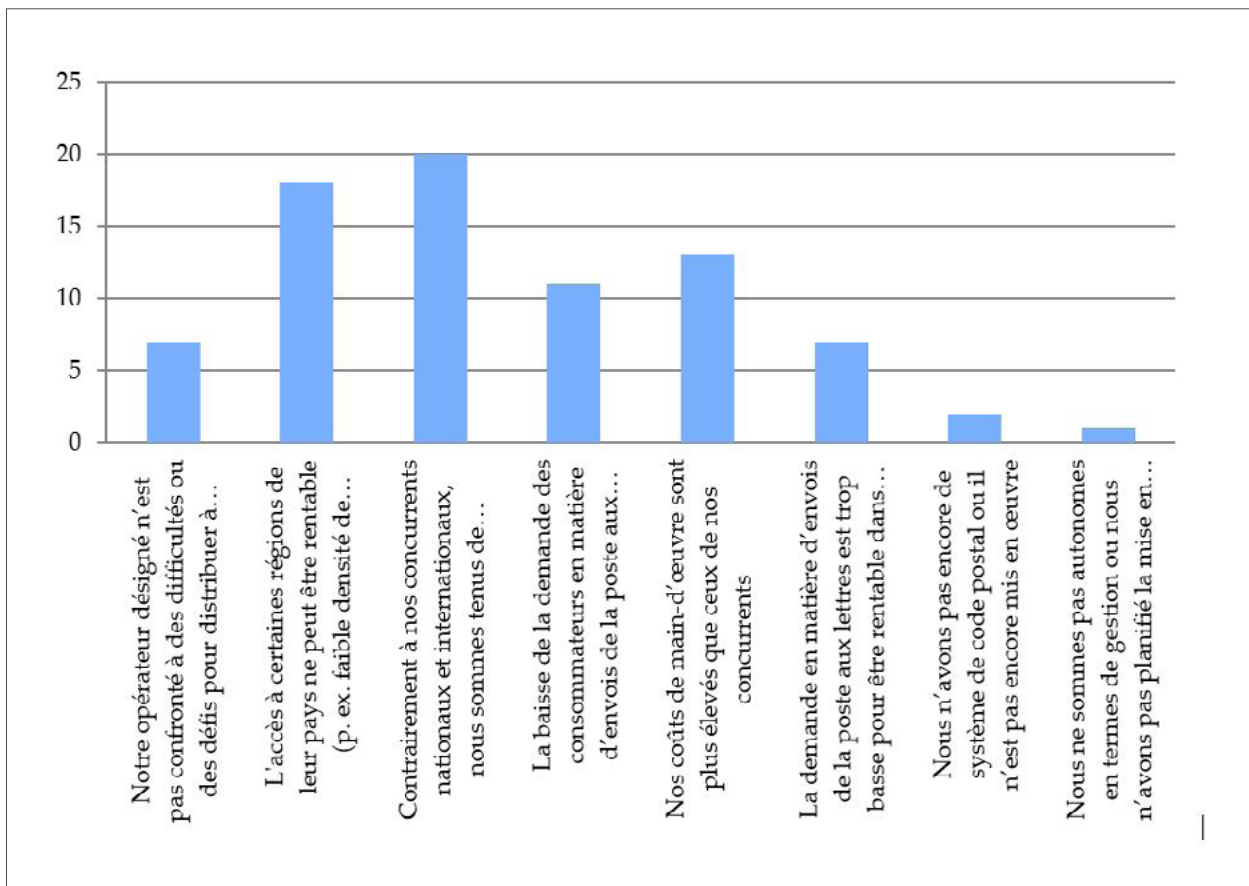
- Parmi les régions, l'**Afrique** est celle qui possède **le plus faible nombre** d'opérateurs désignés proposant la distribution à domicile. En effet, un seul des sept opérateurs ayant répondu à cette question propose ce service.
- Quatre des opérateurs désignés africains ayant répondu par la négative à cette question ont indiqué que 90, 80, 20 et 10% de la population, respectivement, ne bénéficient pas de la distribution à domicile.
- L'opérateur désigné des pays arabes qui a répondu à cette question par la négative a indiqué que 75% de la population ne bénéficient pas de la distribution à domicile.

Les plus grandes difficultés auxquelles font face la majorité des opérateurs désignés pour proposer la distribution à domicile sont les suivantes (v. figure 22):

- Contrairement à leurs concurrents nationaux et internationaux, les opérateurs désignés interrogés sont tenus de respecter l'obligation de service universel.
- L'accès à certaines régions de leur pays ne peut être rentable (p. ex. faible densité de population ou infrastructure inadéquate ou inexistante).

Nous n'avons pas discerné de schéma régional particulier.

Figure 22 – Difficultés relatives à la distribution à domicile des envois de la poste aux lettres



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

### Environnement concurrentiel

Le marché des envois de la poste aux lettres (document) arrivants est ouvert, au moins partiellement, à la concurrence chez 72% des opérateurs désignés interrogés. Ce résultat est très similaire à celui du marché des envois partants, qui s'élevait à 71%. Dix-sept pour cent des opérateurs désignés interrogés n'ont pas répondu. Le pourcentage de marchés ouverts par région est résumé dans le tableau 8.

- Dans les régions Amérique du Nord, Asie/Pacifique et des pays arabes, les mêmes opérateurs désignés ont signalé un marché des envois partants ouvert, mais un marché des envois arrivants fermé.
- Au contraire, un opérateur désigné africain a signalé un marché des envois partants fermés, mais un marché des envois arrivants ouvert.

Sur les marchés ouverts, les principaux concurrents pour les envois de la poste aux lettres (documents) arrivants sont les mêmes que pour le marché des envois partants, à savoir DHL, FedEx et UPS, comme indiqué dans la figure 23.

Les opérateurs désignés ont aussi été invités à indiquer leurs parts de marché respectives pour le marché global et pour les services de base et à valeur ajoutée. Malheureusement, seul un nombre limité d'opérateurs désignés ont partagé ces données avec nous, à savoir un opérateur désigné des pays arabes et deux de la région Caraïbes. Ce taux de réponse trop faible ne nous permet pas de tirer des conclusions pertinentes. Néanmoins, les résultats disponibles sont reproduits dans le tableau 9.

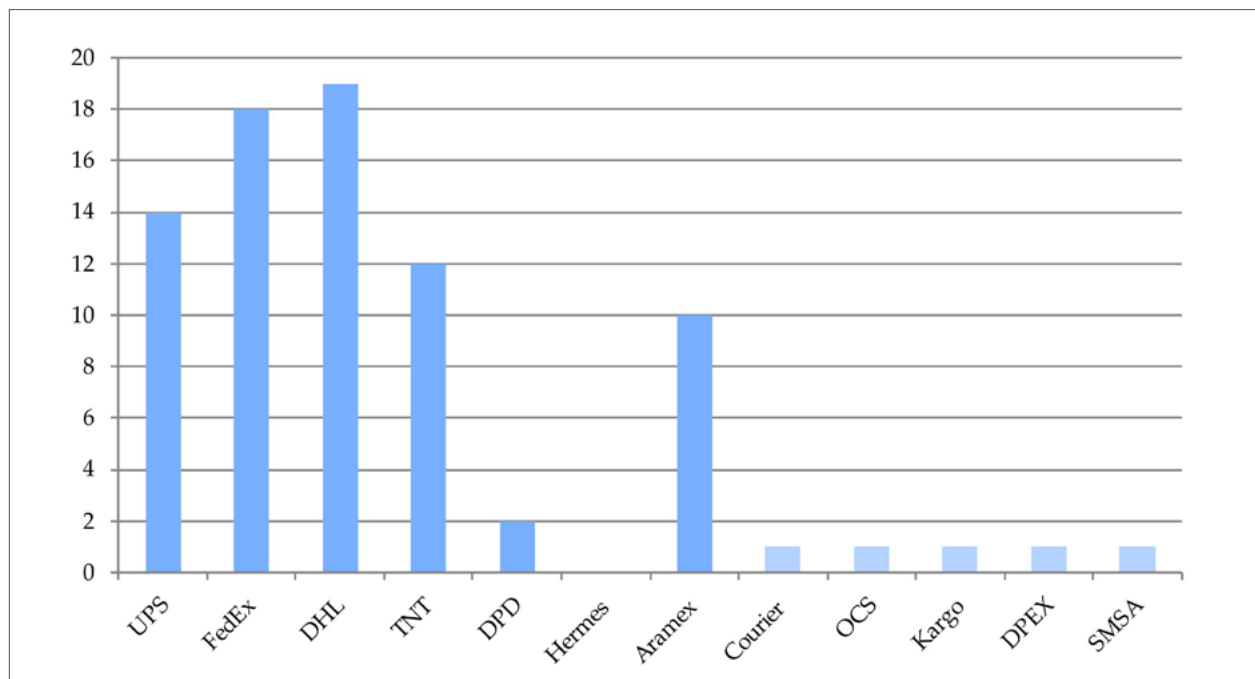
Tableau 8 – Pourcentage de marchés ouverts pour les envois partants par région

Afrique	Pays arabes	Asie/Pacifique	Caraïbes	Europe	Amérique du Nord	Amérique latine
86% (7)	80% (5)	0% (2)	100% (2)	75% (8)	0% (1)	75% (4)

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses.

Figure 23 – Principaux concurrents pour la distribution d'envois de la poste aux lettres internationale arrivants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: les barres les moins colorées représentent des noms ajoutés à la catégorie «autres»

Tableau 9 – Évolution en pour cent de la part de marché des opérateurs désignés pour les envois arrivants

Segment/type de service	Évolution entre 2017 et 2012	Évolution entre 2022 et 2017
Globale	-5% (3)	-3% (3)
Services ordinaires	-11% (1)	-13% (1)
Services à valeur ajoutée	-20% (1)	0% (1)

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

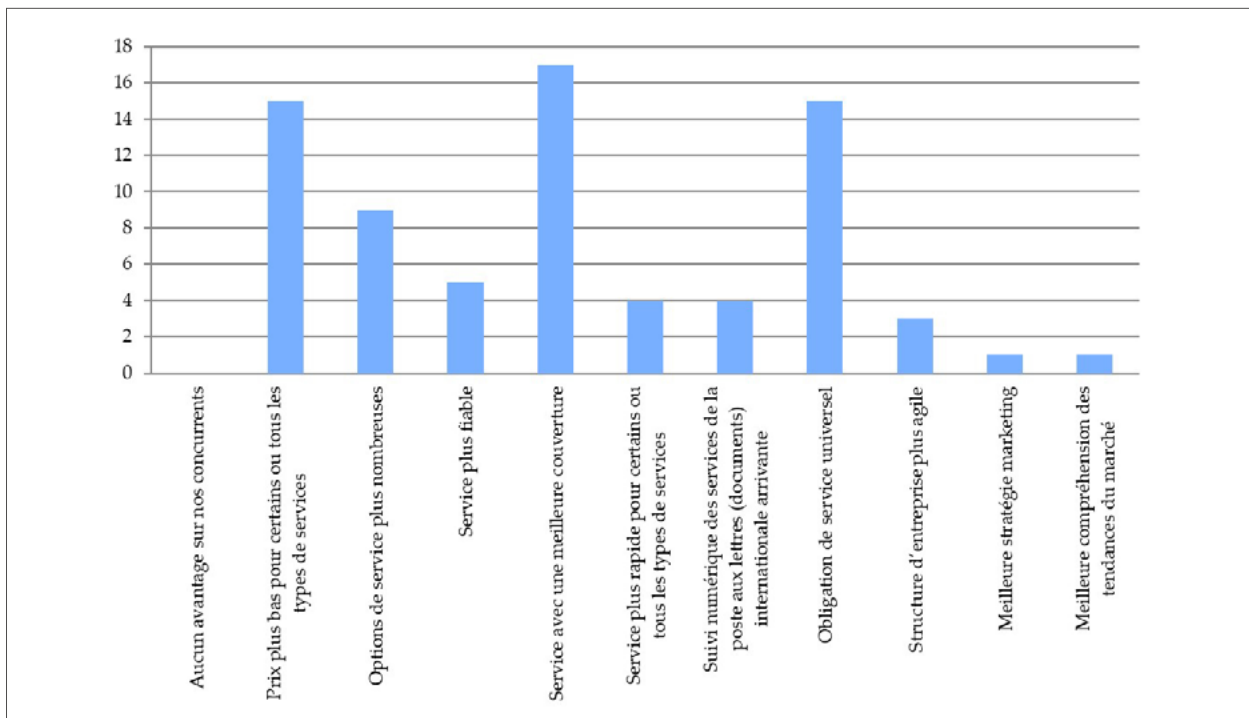
Remarque: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses.

### Avantages concurrentiels

Comme pour le marché des envois partants, la plupart des opérateurs désignés interrogés ont identifié parmi leurs **principaux avantages par rapport à leurs concurrents** des **prix moins élevés**, une **portée plus grande** et leur **obligation de service universel**. Ces résultats sont reproduits dans la figure 24.

- Les prix moins élevés ne sont plus considérés comme un avantage principal et ont été mentionnés par un nombre moins important d'opérateurs désignés.
- Les régions d'Amérique n'ont pas mentionné les offres de services comme étant un avantage.
- L'opérateur désigné d'Amérique du Nord a mentionné l'obligation de service universel comme seul avantage par rapport à ses concurrents.
- Les opérateurs désignés des pays arabes sont les seuls à avoir spécifiquement mentionné qu'ils bénéficiaient d'une meilleure stratégie de marketing (comme pour le marché des envois partants) et une meilleure compréhension des tendances du marché.

Figure 24 – Avantages des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarque: les barres les moins colorées représentent des noms ajoutés à la catégorie «autres»



- De plus, les pays arabes et l’Afrique étaient les seules régions à indiquer que leurs opérateurs désignés étaient plus rapides que leurs concurrents pour au moins certains services.

Les opérateurs désignés ont été invités à identifier les principaux avantages de leurs concurrents par rapport à eux. Les résultats sont reproduits dans la figure 25. Comme pour le marché des envois partants, la majorité des opérateurs désignés interrogés ont cité parmi les principaux avantages de leurs concurrents des services plus rapides et de plus grande valeur ainsi que le fait de ne pas être tenus à l’obligation de service universel et de ne pas avoir à distribuer dans les zones isolées.

- Les mêmes deux opérateurs désignés des pays arabes ont indiqué que leurs concurrents ne disposaient d’aucun avantage par rapport à leur service de la poste aux lettres internationale.
- Tous les opérateurs désignés d’Afrique et des Caraïbes ont répondu que les services de leurs concurrents étaient plus rapides et que ces derniers n’étaient pas tenus de distribuer dans des zones isolées.

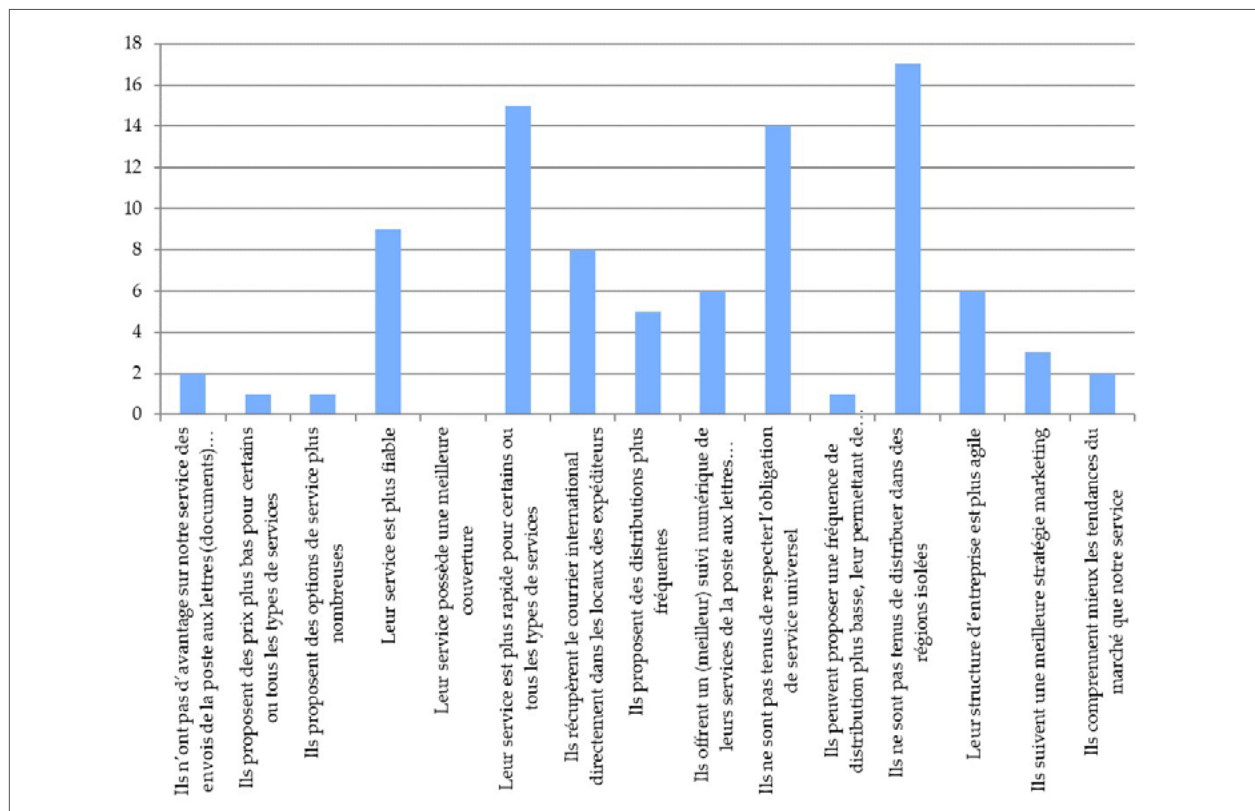
- À part cela, on ne distingue aucune tendance régionale apparente.

### Intensité de la concurrence

L’intensité de la concurrence était évaluée sur une échelle de 1 (pas intense du tout) à 5 (extrêmement forte) pour plusieurs **types de produits**, comme illustré dans la figure 26. Les résultats sont similaires à ceux du marché des envois partants.

- Comme pour le marché des envois partants, tous les types d’envois de la poste aux lettres et de services à valeur ajoutée semblent être sujets à un niveau similaire de concurrence, avec de légères différences régionales.
- Les sacs M et les envois de CCRI sont sujets au niveau de concurrence le moins intense.
- Globalement, la concurrence pour tous les types de produits était considérée comme moins intense que sur le marché des envois partants, avec une note moyenne inférieure d’environ 0,5 point.
- La région des pays arabes est celle qui a donné

Figure 25 – Avantages des concurrents par rapport aux opérateurs désignés sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l’enquête.



la note de 5 au plus grand nombre de catégories, indiquant une concurrence extrêmement forte.

L'intensité de la concurrence a également été évaluée pour différents **types de contenu**, comme indiqué dans la figure 27.

- La région des pays arabes est la seule à avoir donné la note de 5 à des catégories, indiquant une concurrence très intense.
- Les envois publicitaires et les périodiques font face à une concurrence plus intense sur le marché des envois arrivants que sur celui des envois partants.
- Le courrier transactionnel fait face à une concurrence moins intense sur le marché des envois arrivants que sur le marché des envois partants.

Comme pour le marché des envois partants, une grande partie des résultats manque, car les informations n'ont pas été communiquées. En règle générale, il est difficile d'interpréter l'intensité de la concurrence pour différents types de produits et de contenu en raison de la taille réduite de l'échantillon. Il est également difficile de trouver une corrélation avec l'ouverture du marché mentionnée plus tôt.

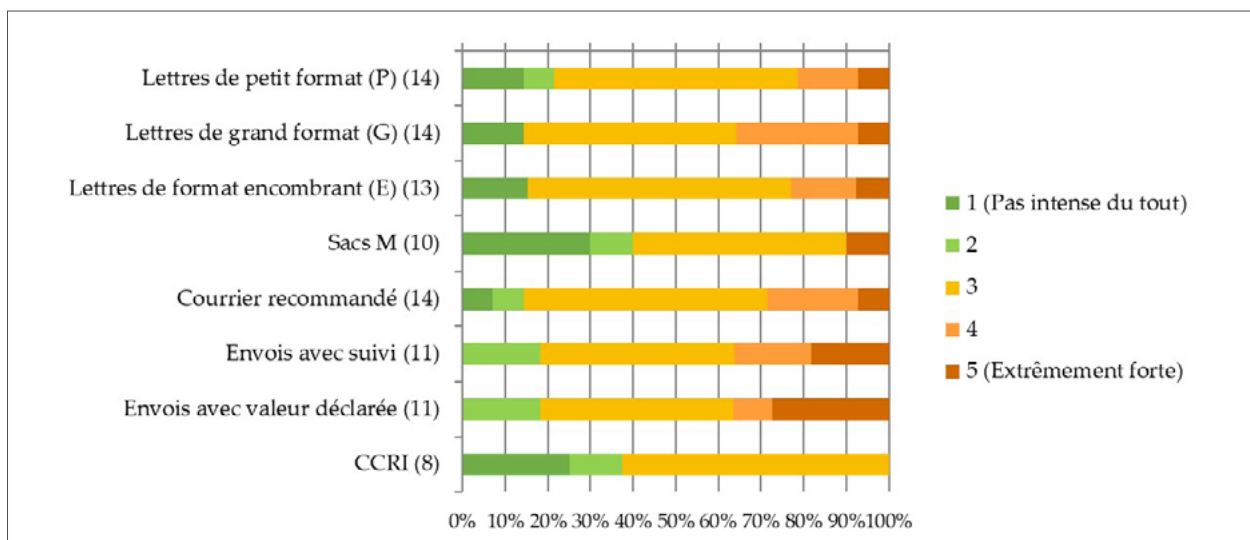
### Stratégies possibles

Les opérateurs désignés ont été invités à partager leurs stratégies pour faire face à la concurrence sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants. Leurs stratégies sont présentées dans la Figure 28 et sont assez diverses. Elles consistent principalement:

- à utiliser des **synergies avec d'autres services** comme les colis;
- à **développer les services de colis** pour compenser les pertes sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale;
- à **redimensionner les zones de distribution et à redéfinir les itinéraires** pour les distributions au dernier kilomètre;
- à **ajouter des éléments de services électroniques** aux envois de la poste aux lettres arrivants comme le suivi et la localisation numériques;
- à **tirer parti des nouveaux modes de distribution** comme les bicyclettes électriques et scooters électriques à trois roues pour améliorer l'efficacité des distributions au dernier kilomètre.

La région des pays arabes était la seule à mentionner comme stratégie possible la réduction de la proportion de la distribution à domicile. On ne discerne aucune autre tendance régionale.

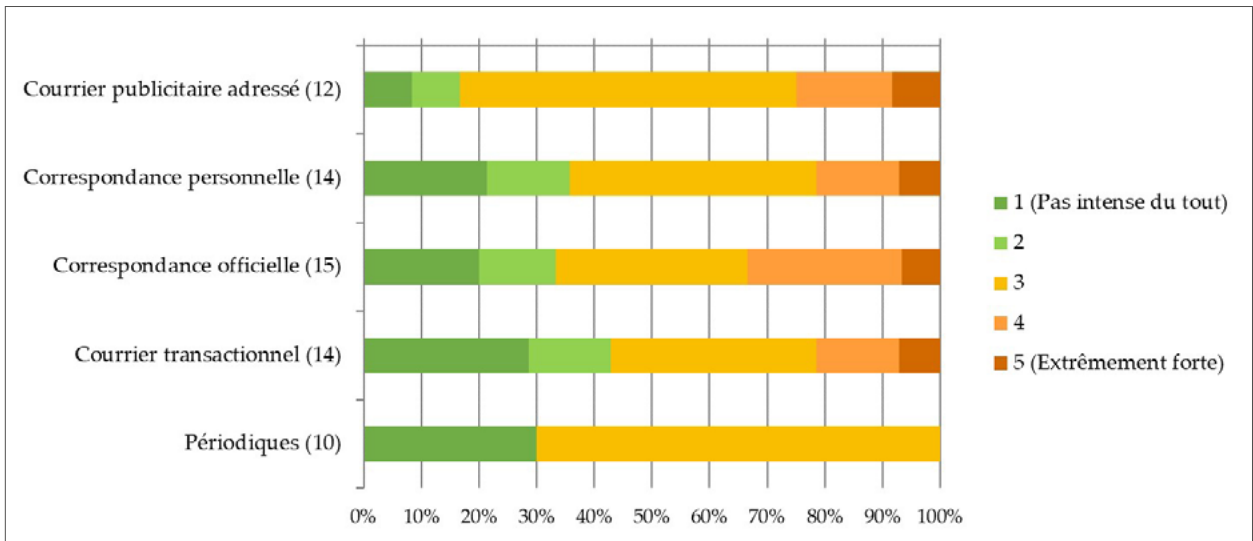
Figure 26 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres arrivants par type de produits



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

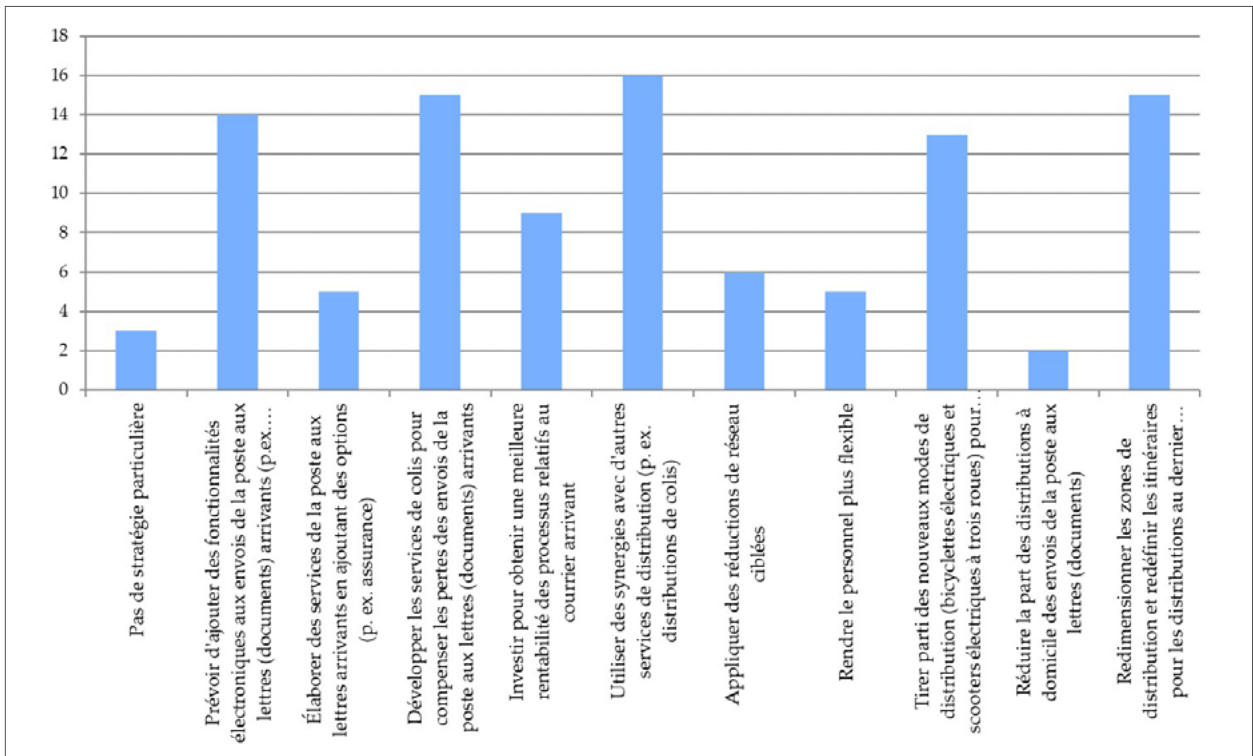
Figure 27 – Intensité de la concurrence pour les envois de la poste aux lettres arrivants par type de contenu



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

Figure 28 – Stratégies des opérateurs désignés pour rester compétitifs sur le marché des envois de la poste aux lettres internationale arrivants



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

## 7.4

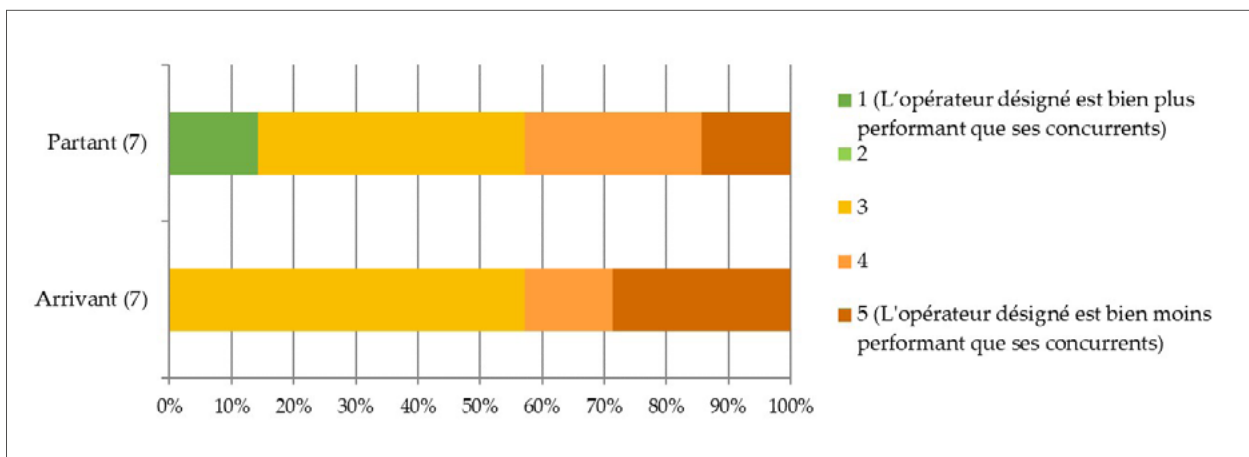
# RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES AUTORITÉS NATIONALES DE RÉGULATION SUR L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL <sup>28</sup>

Le marché des envois de la poste aux lettres (documents) est ouvert, au moins partiellement, à la concurrence, chez 32% des autorités nationales de régulation interrogées. Cependant, comme 59%

des autorités nationales de régulation n'ont pas répondu à cette question, il est possible que cette valeur ne soit pas représentative. Les autorités qui ont indiqué que le marché était ouvert ont été invitées à évaluer les performances de l'opérateur désigné de leur pays par rapport à la concurrence sur le marché de la poste aux lettres internationale:

- Les autorités nationales de régulation d'Afrique, des Caraïbes et d'Amérique latine ont répondu que leurs opérateurs désignés enregistraient des performances au moins quelque peu inférieures à celles de leurs concurrents (à savoir options 3, 4 ou 5).
- Seule une autorité nationale de régulation arabe a donné une évaluation positive indiquant qu'elle estimait que son opérateur désigné enregistrait des résultats nettement supérieurs à ceux de ses concurrents, avec une note de 1 pour le marché des envois partants.
- Toutefois, la seule autre autorité nationale de régulation arabe qui a répondu à cette question a évalué les résultats de son opérateur désigné comme étant largement inférieurs à ceux de ses concurrents, avec une note de 5 à la fois pour le marché des envois arrivants et celui des envois partants.

Figure 29 – Évaluation des performances des opérateurs désignés par rapport à leurs concurrents



Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

Remarques: le nombre de réponses prises en considération dans chaque cas est indiqué entre parenthèses. Les réponses de type «N.d.» ont été exclues pour faciliter l'interprétation des résultats.

<sup>28</sup> Les autorités nationales de régulation étaient censées recevoir un questionnaire distinct de celui envoyé aux opérateurs désignés. Cependant, les questions prévues pour celles-ci ont été envoyées aux opérateurs désignés et, dans certains cas, transférées auxdites autorités. De fait, la taille de l'échantillon est encore plus réduite, et nous ne sommes pas certains que les réponses proviennent des autorités ou des opérateurs désignés.

**Volumes et recettes de la concurrence**

Sur les marchés ouverts, les principaux concurrents pour les envois de la poste aux lettres (documents) concordent avec les résultats précédents (v. figures 8 et 23). Malheureusement, une seule autorité nationale de régulation a transmis des données pour les volumes et recettes de la concurrence pour des années consécutives. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de réaliser une analyse pertinente.

**Parts de marché des opérateurs désignés**

Les autorités nationales de régulation ont aussi été invitées à indiquer les parts de marché respectives de leurs opérateurs désignés pour le marché global et pour le marché des envois partants et celui des envois arrivants. Malheureusement, seul un nombre limité d'entre-elles a partagé ces données avec nous, à savoir une autorité nationale de régulation des Caraïbes et deux d'Europe. Ce taux de réponse trop faible ne nous permet pas de tirer des conclusions pertinentes. Néanmoins, les résultats disponibles sont reproduits dans le tableau 10.

Tableau 10 – Évolution en pourcentage de la part de marché des opérateurs désignés

<b>Segment/type de service</b>	<b>Évolution entre 2017 et 2012</b>	<b>Évolution entre 2022 et 2017</b>	<b>Évolution entre 2022 et 2012</b>
Globale	0% (2)	-5% (3)	-7% (2)
Partant	-7% (2)	-8% (2)	0% (2)
Arrivant	-4% (2)	0% (2)	-2% (3)

Source: Swiss Economics, sur la base des réponses à l'enquête.

# 5 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

## 5.1 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous proposons un résumé de l'examen des études et rapports existants, de l'évolution des volumes de la poste aux lettres internationale d'après les données de l'UPU et des résultats de l'enquête. De plus, nous présentons des recommandations sur les stratégies visant à développer le marché traditionnel de la poste aux lettres (documents).

### Évolution des volumes et éléments de service

*Les volumes diminuent sur les marchés des envois de la poste aux lettres partants et arrivants*

Les principales conclusions sont les suivantes:

- Les résultats de l'enquête indiquent que les services ordinaires et à valeur ajoutée ont enregistré un déclin similaire d'environ 50% entre 2012 et 2022.
- La baisse des volumes varie d'une région à l'autre, l'Afrique étant la plus touchée et l'Europe la moins touchée.

Les conclusions relatives aux services ordinaires concordent avec celles du rapport d'IPC de 2022, qui indique une diminution d'environ un tiers des volumes de courrier agrégés dans les économies avancées. Pour certains opérateurs désignés, la baisse est encore plus importante, s'élevant à plus de trois quarts. D'après notre hypothèse, la subs-

titution électronique constitue le facteur principal de ce déclin pour les services standard (lettres), car ces derniers impliquent généralement des informations non sensibles et non urgentes pouvant être facilement remplacées par des options électroniques.

Inversement, les services à valeur ajoutée doivent généralement traiter des documents plus sensibles et plus précieux. Ces services offrent davantage de sécurité, une preuve de distribution et une assurance, ce que les options électroniques ne peuvent pas remplacer parfaitement. En conséquence, nous nous attendons à constater un taux de substitution électronique plus bas pour les services à valeur ajoutée engendrant un déclin moindre au fil des années, car la clientèle privilégie la sécurité et la fiabilité du courrier physique. Le déclin des services à valeur ajoutée peut donc être attribué en plus grande partie à la concurrence directe des autres prestataires de services postaux. Comme le marché des services ordinaires de la poste aux lettres décline, il n'attire pas la concurrence. Celle-ci se redirige donc vers le segment des services à valeur ajoutée.

D'après les opérateurs désignés interrogés, les types de contenu qui ont enregistré le déclin le plus important au cours de l'année précédente étaient le courrier transactionnel (factures, relevés de banque, contrats, etc.) et les envois publicitaires adressés. Il est intéressant de noter que ces segments étaient auparavant considérés comme les plus résistants à la substitution électronique, ce qui indique une évolution récente en faveur de la communication numérique. La pandémie de COVID-19 peut expliquer l'accélération de cette évolution, car elle a incité les entreprises et les gouvernements à s'appuyer davantage sur la communication numérique.

### **Les volumes sont trop faibles et le service n'est pas assez répandu pour proposer le suivi et la localisation**

Seule la moitié des opérateurs désignés interrogés offre le service de suivi et de localisation, par rapport à 91% selon les données de l'UPU (2019b). Les raisons principales pour lesquelles les opérateurs désignés ayant répondu ne proposent pas le service de suivi et de localisation sont les suivantes:

- Le volume d'envois est trop faible.
- Le service de suivi et de localisation n'est pas suffisamment proposé par les opérateurs désignés de destination.

- Les opérateurs désignés de destination ne partagent pas suffisamment les événements de suivi.

### **L'accessibilité de certaines zones limite les services de distribution à domicile**

Trois quarts des opérateurs désignés interrogés proposent la distribution à domicile pour au moins 95% des foyers. L'Afrique est la région où la distribution à domicile est la moins répandue. La principale raison indiquée est l'impossibilité d'accéder à certaines zones sans pertes financières.

### **Satisfaction vis-à-vis des opérateurs désignés de destination: l'Amérique du Nord et l'Europe dépassent les attentes, l'Afrique est en retard**

Les niveaux de satisfaction des opérateurs désignés vis-à-vis des opérateurs désignés de destination varient comme suit:

- L'Amérique du Nord et l'Europe reçoivent les notes de satisfaction les plus élevées, leur service étant globalement perçu comme le meilleur. Les frais terminaux sont considérés comme l'aspect le moins satisfaisant pour les opérateurs désignés.
- L'Afrique obtient le plus faible taux de satisfaction, particulièrement en termes de délais de distribution et de fiabilité.

### **Les opérateurs désignés sont satisfaits des Règlements de l'UPU**

Globalement, les répondants ont exprimé le moins de satisfaction à l'égard des procédures douanières.

## Besoins de la clientèle et sensibilité aux prix

### **Les moteurs de l'utilisation des envois de la poste aux lettres partants sont les documents officiels, la fiabilité et l'habitude**

Les raisons principales conduisant à l'utilisation des envois de la poste aux lettres sortants sont les suivantes:

- Nécessité d'envoyer les documents officiels en recommandé.
- Absence de substitut électronique pour une lettre physique.
- Âge de la clientèle.
- Confiance dans le service.
- Préférence pour les documents sur support papier par rapport aux formes électroniques de communication.

### **Les lettres, ainsi que les envois recommandés, avec suivi et avec valeur déclarée sont importants pour la clientèle**

D'après les opérateurs désignés, seuls les sacs M et les envois de CCRI ne sont pas considérés comme importants par la plupart des clients.

### **Tous les éléments de service sont importants pour la clientèle**

D'après les opérateurs désignés, la disponibilité d'une option d'assurance est le seul élément de service qui n'est pas considéré comme important par la plupart des clients. Tous les autres éléments de service (en particulier la fiabilité, le prix et les événements de suivi) sont considérés comme importants ou très importants par au moins 75% des opérateurs désignés interrogés.

### **Le prix est un aspect important à prendre en considération pour les envois avec suivi**

On constate une grande élasticité des prix pour les envois avec suivi, particulièrement en Europe. Cela pourrait s'expliquer par une concurrence plus intense des services à valeur ajoutée, permettant à la clientèle de choisir entre plusieurs prestataires de services. L'offre de services de suivi et localisation numériques est facilitée par des applica-

tions mobiles. Ces applications, qui sont souvent proposées gratuitement aux utilisateurs, ont rendu le suivi plus accessible. En conséquence, il est possible que la clientèle soit plus sensible aux changements de prix des services d'envois avec suivi, car elle peut choisir les options alternatives proposées par la concurrence.

## Environnement concurrentiel

### **Les principaux concurrents pour les envois de la poste aux lettres sont DHL, FedEx et UPS**

D'après les opérateurs désignés, leurs principaux concurrents pour les envois de la poste aux lettres sont DHL, FedEx, UPS, TNT et Aramex.

### **La concurrence est intense sur le marché des envois de la poste aux lettres partants**

Les opérateurs désignés estiment que la concurrence est intense, particulièrement pour les lettres (de format P, G et E), le courrier recommandé, les envois avec suivi et avec valeur déclarée. Le niveau de concurrence pour les sacs M et les envois de CCRI est considéré comme un peu moins intense. Par type de contenu, en comparaison, et bien qu'il s'agisse des mêmes produits, la concurrence est perçue comme étant globalement moins intense, avec des perceptions variables d'un opérateur désigné à l'autre, en particulier pour la correspondance personnelle, la correspondance officielle et le courrier transactionnel. D'un autre côté, sur le marché des envois de la poste aux lettres arrivants, la concurrence est considérée comme moins intense. Les opérateurs désignés sont les opérateurs postaux titulaires de leurs pays respectifs. Ils bénéficient donc d'un réseau bien établi et d'une connaissance approfondie du marché local. Cet avantage peut décourager la concurrence d'entrer sur le marché.

### **Les forces sont les prix et la portée mondiale; les faiblesses sont la vitesse et la fiabilité**

L'évaluation des avantages respectifs des opérateurs désignés et de leurs concurrents peuvent être récapitulés comme suit.

Tableau 11 – Forces et faiblesses des opérateurs désignés

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits normalisés</li> <li>• Prix moins élevés que la concurrence</li> <li>• Portée mondiale</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Confiance de la clientèle</li> <li>• Soutien réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à forte valeur ajoutée (produits avec suivi)</li> <li>• Vitesse de distribution (courrier prioritaire)</li> <li>• Fiabilité</li> <li>• Qualité</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Agilité</li> <li>• Marketing</li> <li>• Coût de la main-d'œuvre par rapport à la concurrence</li> </ul>

Source: Swiss Economics.

## Tendances futures et stratégies possibles

### **Les opérateurs désignés prévoient que la substitution électronique sera facteur de déclin un plus important que la concurrence**

Quatre-vingt pour cent des opérateurs désignés anticipent une baisse des volumes en raison de l'augmentation continue de la substitution électronique et 41% en raison de la concurrence avec les autres opérateurs. Cette tendance, ainsi que les résultats de l'examen des études existantes, nous

permet d'établir les possibilités et menaces ci-après pour les opérateurs désignés.

### **Les opérateurs désignés réagissent activement à ces tendances**

Les principales stratégies citées par les opérateurs désignés en vue de réagir à la baisse des volumes et à la concurrence sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 – Possibilités et menaces

Possibilités	Menaces/défis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau mondial international</li> <li>• Services à valeur ajoutée (suivi, confirmation)</li> <li>• Transformation numérique</li> <li>• Synergies avec les envois EMS/les colis</li> <li>• Durabilité</li> <li>• Élasticité des prix entre -0,5 et -1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitution électronique</li> <li>• Concurrence intense des entreprises du secteur privé pour les services à forte valeur ajoutée</li> <li>• Évolution des besoins de la clientèle</li> <li>• Augmentation des coûts moyens, recouvrement des coûts</li> </ul>

Source: Swiss Economics.



Tableau 13 – Stratégies les plus fréquemment citées par les opérateurs désignés

Marché des envois partant	Marché des envois arrivant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les services de colis</li> <li>• Se concentrer sur certains segments de la clientèle</li> <li>• Utiliser des synergies avec d'autres services</li> <li>• Ajouter des fonctionnalités électroniques</li> <li>• Établir des produits et des services hors du marché de la poste aux lettres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des synergies avec d'autres services</li> <li>• Développer les services de colis</li> <li>• Redimensionner les zones de distribution et redéfinir les itinéraires pour les distributions au dernier kilomètre</li> <li>• Ajouter des fonctionnalités électroniques</li> <li>• Faire usage de nouvelles méthodes de distribution</li> </ul>

Source: Swiss Economics, sur la base des données de l'enquête.

## 8.2

# RECOMMANDATIONS

D'après nos recherches documentaires (section 5), les évolutions précédentes (section 6), les résultats de l'enquête (section 7) et notre propre analyse, nos conclusions sont les suivantes.

### Opérateurs désignés/entreprises – Recommandations stratégiques, commerciales, informatiques

En vue de s'adapter à l'environnement en pleine évolution du secteur postal, les opérateurs désignés peuvent adopter plusieurs approches stratégiques, commerciales et informatiques. Voici les recommandations génériques dérivées de l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces):

- Appliquer des **stratégies de concordance** pour tirer parti des forces afin de saisir des possibilités.
- Appliquer des **stratégies de transformation** pour atténuer les faiblesses en profitant des possibilités.
- Appliquer des **stratégies de neutralisation** pour répondre aux menaces dans les domaines relevant des forces.
- Appliquer des **stratégies de défense** pour atténuer les faiblesses et éviter les menaces.

Le tableau 14 associe les stratégies possibles à ces stratégies génériques.

Tableau 14 – Analyse SWOT combinée des opérateurs désignés

	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits normalisés</li> <li>• Prix moins élevés que la concurrence</li> <li>• Portée mondiale</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Confiance de la clientèle</li> <li>• Soutien réglementaire</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à forte valeur ajoutée (produits avec suivi)</li> <li>• Vitesse de distribution (courrier prioritaire)</li> <li>• Fiabilité, qualité</li> <li>• Obligation de service universel</li> <li>• Agilité, marketing</li> <li>• Coût de la main-d'œuvre</li> </ul>
<p><b>Possibilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau mondial international</li> <li>• Services à valeur ajoutée (suivi, confirmation)</li> <li>• Transformation numérique</li> <li>• Synergies avec les envois EMS/les colis</li> <li>• Durabilité</li> <li>• Élasticité des prix</li> </ul>	<p><b>Stratégies de correspondance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tirer parti des synergies</u> avec le réseau EMS/de colis</li> <li>• Diversifier les services: développer les services de colis (pas une stratégie relative à la poste aux lettres, hors du cadre de l'étude)</li> <li>• <u>Investir dans la durabilité</u></li> <li>• <u>Augmenter modérément les prix</u></li> <li>• Services hybrides</li> <li>• @UPU: non listée: demander des financements publics</li> </ul>	<p><b>Stratégies de transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Investir dans les services à valeur ajoutée/les offres de suivi</u></li> <li>• <u>Investir dans la dématérialisation</u></li> <li>• <u>Améliorer la fiabilité</u></li> <li>• <u>Réduire les délais de distribution</u></li> <li>• Augmenter l'agilité</li> <li>• Améliorer le marketing</li> </ul>
<p><b>Défis/menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Substitution électronique</li> <li>• Concurrence intense dans le domaine des services à forte valeur ajoutée</li> <li>• Évolution des besoins de la clientèle</li> <li>• Augmentation des coûts moyens, recouvrement des coûts</li> </ul>	<p><b>Stratégies de neutralisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Réduire les coûts</u></li> <li>• <u>Conclure des partenariats, des fusions</u></li> </ul>	<p><b>Stratégies de défense</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser l'efficacité opérationnelle</li> <li>• <u>Se concentrer sur certains segments de la clientèle</u></li> </ul>

Source: Swiss Economics.

Parmi toutes ces stratégies, nous recommandons de se concentrer sur celles soulignées dans le tableau 14:

- Les **mesures de réduction des coûts** et **d'ajustement des prix stratégiques** aideront à compenser la baisse des volumes due à la substitution électronique et à la concurrence et joueront un rôle crucial dans le maintien d'un équilibre financier (à moins que les services ne reçoivent des financements publics).

- La dématérialisation permet d'améliorer l'expérience du courrier traditionnel; il convient donc d'envisager d'**investir dans la dématérialisation**. Par exemple, les opérateurs désignés peuvent consacrer des ressources au développement de plates-formes en ligne (hybrides) pour la collecte et la distribution et à la mise en place de moyens de suivi de la distribution des envois en temps réel.

- Pour répondre aux besoins en constante évolution de la clientèle, les opérateurs désignés devraient envisager d'**investir dans les services à valeur ajoutée, en particulier dans le suivi**, en vue d'augmenter la compétitivité des services, de proposer à la clientèle de meilleures options pour la transparence et le contrôle et d'**améliorer la fiabilité**. Les opérateurs désignés devraient également envisager d'étendre les services de distribution express pour répondre à la demande croissante sur ce segment (les services EMS ne rentrent pas dans le cadre de l'étude).
- Il conviendrait de faire usage des **synergies opérationnelles avec d'autres lignes de services (EMS, colis)**, et éventuellement avec d'**autres prestataires de services**, par l'intermédiaire de **partenariats ou de fusions**. Les partenariats permettent d'étendre davantage l'offre de services des opérateurs désignés et de renforcer leur positionnement sur le marché.
- L'insatisfaction de la clientèle vis-à-vis de la **qualité de service** est un problème crucial que les opérateurs désignés doivent résoudre. Pour surmonter l'avantage de la concurrence en matière de qualité et de fiabilité, les opérateurs désignés devraient donner la priorité à l'**optimisation des opérations**. Pour le courrier arrivant, cela implique d'analyser et d'optimiser les itinéraires de distribution et de mettre en œuvre des systèmes de tri plus efficaces. De plus, tirer parti de solutions informatiques pour lire des adresses manuscrites et limiter les erreurs permettrait d'améliorer davantage l'efficacité opérationnelle. En automatisant des tâches, les opérateurs désignés peuvent rationaliser les opérations et améliorer l'efficacité et la fiabilité.
- Les opérateurs désignés ne parvenant pas à se conformer aux **normes de l'UPU pour la rapidité de distribution** devraient rationaliser leurs processus. Plus généralement, pour que le marché international de la poste aux lettres (documents) puisse concurrencer les moyens de communication électroniques, il est crucial de maintenir une certaine qualité, comme stipulé par les normes de l'UPU. Les opérateurs désignés ont donc tout intérêt à faire un effort pour se conformer à ces normes.
- Face à l'avantage dont disposent les concurrents en matière de services à forte valeur ajoutée, les opérateurs désignés seront peut-être forcés de trouver leur niche et de se

**concentrer sur certains segments de clientèle**. Les opérateurs désignés pourront ensuite adapter leurs services pour répondre à ces demandes de manière efficace.

- De plus, les **investissements dans les initiatives durables**, comme les pratiques éco-énergétiques et les méthodes de distribution durables (p. ex. la distribution au dernier kilomètre avec des véhicules électriques), attirent la clientèle soucieuse de l'environnement et sont en accord avec l'importance croissante accordée à la durabilité dans le monde entier. Une telle démarche peut aider les opérateurs désignés à valoriser leur image de marque et à proposer des services à forte valeur ajoutée.

### UPU/Règlements

Pour faire face aux nombreux défis du marché postal et renforcer la position des opérateurs désignés, l'UPU pourrait envisager de mettre en œuvre les stratégies ci-après en matière de réglementation, récapitulées dans le tableau 15:

- L'UPU pourrait **donner la priorité** à l'élaboration et à l'amélioration des services relatifs aux **documents les moins susceptibles d'être substitués par une version électronique**. Il peut s'agir notamment de documents juridiques et officiels ainsi que d'informations sensibles. Ces types de documents ont souvent une valeur particulière pour les expéditeurs et les destinataires; le prix du service est donc un critère moins important que sa fiabilité et l'option de suivi. En se concentrant sur ces types de documents, les opérateurs désignés peuvent se démarquer des options numériques et offrir de la valeur ajoutée à la clientèle.
- L'UPU pourrait **faciliter et exiger un suivi cohérent tout au long du processus de distribution**, de la collecte à la distribution au destinataire. Un suivi cohérent permettrait d'améliorer la qualité et la fiabilité globales des services ordinaires, ce qui augmenterait la satisfaction de la clientèle et sa confiance dans le système postal.
- L'UPU pourrait également envisager de laisser aux opérateurs désignés davantage de **latitude dans la détermination des frais terminaux** pour le courrier international. Autoriser une flexibilité commerciale dans la détermination de ces frais permettrait aux opérateurs

Tableau 15: Recommandations en matière de réglementation

Questions pertinentes	Stratégies
Gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se concentrer sur les documents qui ne peuvent pas être substitués</li> </ul>
Services à valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre et exiger un suivi cohérent de la collecte à la distribution au destinataire</li> </ul>
Prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être flexible du point de vue commercial dans la fixation des frais terminaux</li> </ul>
Qualité/rapidité du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de priorité, établir un délai maximal autorisé</li> </ul>

Source: Swiss Economics.

désignés d'aligner leurs prix sur la demande du marché, ce qui encouragerait l'efficacité et une concurrence juste sur le marché.

- L'UPU pourrait établir un **délai de distribution maximal autorisé** pour les services du courrier international. Cela garantirait que tous les opérateurs désignés s'efforcent d'atteindre un certain niveau de qualité et de vitesse dans leur offre de service. Avec un délai de distribution maximal, la clientèle serait orientée en matière d'attentes raisonnables, et les opérateurs désignés pourraient œuvrer à améliorer leurs résultats en matière de distribution.

# BIBLIOGRAPHIE

Deloitte, *Creating a Smart Post Office appealing to Millennials*, 2015.

Escher Group, *The Future of Posts – Winning the New Delivery Game*, 2022.

Escher Group, *The Future of Posts – Delivery Within a New Landscape: 2021 and Beyond*, 2021.

Commission européenne, *User Needs in the Postal Sector and Evaluation of the Regulatory Framework*, 2021.

International Post Corporation, *Global Postal Industry Report*, 2022.

International Post Corporation, *Global Postal Industry Report – Key Facts*, 2021.

Union internationale des télécommunications, *Rapport sur la connectivité dans le monde*, 2022.

McKinsey & Company, *The endgame for postal networks – How to win in the age of e-commerce*, 2019.

Trinkner U., Grossmann M., *Forecasting Swiss Mail Demand*, dans Crew, M. A. and Kleindorfer, P. R. (eds), *Progress toward Liberalization of the Postal and Delivery Sector*, pp. 267–280, 2006.

Organisation des Nations Unies, *E-Government Survey 2022* (Enquête de 2022 sur l'administration en ligne, à paraître en français), 2022.

Union postale universelle, *Postal Economic Outlook – Latest trends in an evolving sector*, 2019a.

Union postale universelle, *Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial*, 2019b.

Union postale universelle, *Postal Economic Outlook – Navigating accelerated change during an unprecedented crisis*, 2020.

Union postale universelle, *Postal Development Report – Taking stock of a new reality*, 2021a.

Union postale universelle, *Postal Economic Outlook – The difficult road towards profitable growth*, 2021b.

Union postale universelle, *Postal Development Report – Postal journey towards a sustainable future*, 2022.



UPU

UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

**UNION POSTALE UNIVERSELLE**

Bureau international  
Weltpoststrasse 4  
3015 BERNE  
SUISSE

Téléphone: +41 31 350 31 11  
Adresse électronique: [info@upu.int](mailto:info@upu.int)