

## LA POSTE



Avec 17 028 points de contact répartis dans 11 000 communes, La Poste dispose du réseau de services de proximité le plus dense d'Europe. Il joue un rôle déterminant dans l'aménagement du territoire.

La Poste a trois métiers :

- les services financiers,
- le colis,
- le courrier.

### - Les services financiers

La Poste compte parmi les premiers opérateurs de services financiers en France.

Opérant essentiellement dans les domaines de « l'argent au quotidien », de l'épargne, du crédit immobilier et de la prévoyance, elle conjugue l'amélioration continue des services au client et l'efficacité commerciale et financière.

La Poste gère 45 millions de comptes et contrats pour 28 millions de clients.

En 2001, les services financiers ont enregistré un produit net bancaire de 3,93 milliards d'Euros (en hausse de 5,3 %) et une collecte sans précédent à 7,667 milliards d'Euros. Le niveau des en cours a atteint 195,1 milliards d'Euros.

### - Le colis

Numéro trois du colis en Europe, avec une part de marché de 10 %, le groupe La Poste contrôle via sa « holding » GeoPost un réseau de distribution présent dans une vingtaine de pays. Numéro un en France, il est également numéro deux en Allemagne et numéro quatre du colis au Royaume-Uni.

En 2001, le chiffre d'affaires a atteint 2,94 milliards d'Euros, soit une hausse de plus de 30 % essentiellement due à l'intégration de nouvelles acquisitions. Plus d'un tiers de l'activité est réalisé hors de France.

### - Le courrier

Le courrier représente 59 % de l'activité du groupe. La Poste suit près de 25 milliards de plis chaque année. Le développement des services aux entreprises, le courrier publicitaire et l'international sont les principaux vecteurs de croissance d'une activité dont les volumes restent stables. En 2001, le courrier a réalisé un chiffre d'affaires de 10,06 milliards d'Euros, en croissance de 1,6 % malgré un environnement économique peu favorable.

Bien que La Poste soit le deuxième acteur du marché européen, elle doit faire face à une pression concurrentielle qui s'exerce sur ses trois métiers de base (courrier, colis et services financiers). Elle doit reconquérir une rentabilité souvent mise à mal ces dernières années.

La Poste considère que l'activité « courrier » peut être un relais de croissance et contribuer significativement à la rentabilité de l'entreprise.

Pour évoluer positivement sur ce créneau, La Poste doit relever un certain nombre de défis :

- La modernisation de l'outil de production et l'amélioration de la qualité du service.

La Poste est une activité fortement consommatrice de main d'œuvre (325 000 salariés).

Les gains de productivité sont à rechercher en rationalisant et en automatisant certaines opérations.

- La libéralisation des activités selon le calendrier fixé par Bruxelles.

La Poste a bénéficié jusqu'en 2003 d'un monopole qui l'a exclue pour une part du domaine concurrentiel. Les activités protégées par le monopole sont amenées à se réduire.

Au premier janvier 2003, les plis de plus de 35 grammes et de 100 grammes sont entrés dans le jeu concurrentiel. En 2006, le seuil de protection étant ramené à 50 grammes, c'est, selon les observateurs du secteur, le métier fondamental de La Poste qui est en jeu. Le contrat de plan 2003-2007, négocié avec l'Etat, impose des efforts de compétitivité en échange d'un « accompagnement de la collectivité ». Début 2009, c'est l'ensemble du chiffre d'affaires du courrier qui sera dans le domaine concurrentiel.

→ La dématérialisation de certaines transactions.

L'évolution des technologies engendre de nouveaux comportements. Ainsi l'apparition de la carte vitale s'est concrétisée pour La Poste par une perte de 60 millions d'Euros. L'envoi des cartes de vœux souffre également de cette dématérialisation des flux d'informations et traduit peut-être une forme inédite de relation à l'écrit et à son support.

**Prenant en considération ce contexte, vous porterez votre attention sur l'activité courrier de La Poste en analysant les trois dossiers suivants :**

- **Dossier 1 - Le repositionnement des produits du courrier comme média.**
- **Dossier 2 - La communication centrée sur les entreprises.**
- **Dossier 3 – Vers une approche concurrentielle internationale.**

Les documents fournis en annexes sont reproduits en l'état, sans préjudice d'éventuelles erreurs ou omissions imputables à leur source.
---

## DOSSIER 1

LE REPOSITIONNEMENT DES PRODUITS DU COURRIER  
COMME MEDIA

Aujourd'hui, le courrier représente 59 % du total du chiffre d'affaires de La Poste et il constitue une part importante des résultats.

À titre de comparaison, l'activité « courrier » des postes allemandes et hollandaises représente 36% de leur CA, soit 70% de leurs résultats.

La ventilation du CA courrier de La Poste par segments donne la répartition suivante :

Segment	% du CA Courrier
♦ Courrier d'affaires	45 %
♦ Grand Public	22 %
♦ Publicité adressée	15 %
♦ Courrier international	7 %
♦ Presse	7 %
♦ Publicité sans adresse	3 %
♦ Services aux entreprises	1 %

La ventilation du « courrier d'affaires » est la suivante :

Segment	% du CA
♦ Grands Comptes	55,4 %
♦ Entreprises	22,8 %
♦ Grand Public et Professionnels	21,0 %
♦ Autres	0,8 %

Le « Courrier d'affaires », encore appelé « courrier de gestion », représente l'ensemble des échanges réalisés par les entreprises avec leurs clients professionnels (B to B) ou particuliers (B to C).

Les banques, avec l'envoi des relevés de compte, et les assurances, avec l'envoi des échéances, sont considérées, sur ce segment, comme de gros clients.

Le segment « Grand Public » qui représente le chiffre d'affaires réalisé dans les bureaux de poste (22%), recouvre une réalité diversifiée : 10% du chiffre provient du trafic avec les particuliers et les 12% restant proviennent des entreprises et des professionnels.

La « Publicité adressée » (PA) représente l'ensemble des publipostages utilisés par les entreprises.

Le « Courrier international » est constitué de l'ensemble des échanges qui sortent du territoire et pour lesquels La Poste n'est pas le seul opérateur. Ce segment couvre aussi bien les envois d'entreprises que de particuliers.

Le segment « Presse » recouvre l'ensemble des envois de distribution des supports de presse par abonnement. La presse bénéficie de tarifs préférentiels.

« La publicité sans adresse » est constituée des prospectus distribués par les facteurs

Les « Services rendus aux entreprises » : il s'agit de prestations de services additionnels rendus par La Poste, telles que collecte et remise de courrier dans les entreprises, location de boîtes postales, affranchissement pour compte de clients...

Il apparaît que le chiffre d'affaires du courrier est aujourd'hui réalisé à hauteur de 10 % avec les particuliers contre 90 % avec les entreprises. Si l'on tient compte du fait qu'une partie du courrier de gestion comporte des insertions publicitaires (insertions dans factures ou relevés bancaires par exemple), le « courrier de communication » représente alors 30 à 40 % du volume du courrier et la Poste constate que ce trafic augmente tandis que les autres formes stagnent.

**LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1 : Publi-reportage « Les Echos »**

**Annexe 2 : Comprendre l'annonceur : dossier destiné à la force de vente de La Poste – source : documentation interne La Poste**

**Tournez la page S.V.P.**

## ANNEXE 1

# Les Echos

Le Quotidien de l'Économie

**PUBLI-  
REPORTAGE  
SPÉCIAL  
LA POSTE  
ENTREPRISES  
PARU DANS  
LES ÉCHOS**

MARKETING DIRECT

Ne peut être vendu.

Au cœur de votre relation client

**M**ieux connaître ses clients pour mieux les satisfaire et les fidéliser est devenu une nécessité absolue. D'où la multiplication, ces dernières années, des techniques de CRM (*Customer Relationship Management*). Or le courrier est l'outil idéal pour renforcer des liens personnalisés avec ses clients à l'occasion d'événements particuliers, pour les informer

tation claire et complète de l'offre, tandis que 86 % pensent qu'il est celui qui autorise le mieux la réflexion. Enfin, 53 % d'entre eux reconnaissent y trouver des informations importantes.

#### Toute la chaîne est couverte

En harmonie avec l'importance croissante de l'utilisation du média courrier par les entreprises, La Poste

conseille et accompagne ses clients dans la conception et la mise en œuvre de toutes leurs opérations. Les entreprises disposent ainsi de solutions novatrices, comme Maileva qui, à partir d'une lettre ou d'un message créé par l'entreprise sur ordinateur, peut envoyer jusqu'à 10 000 lettres sous forme de pli ou de télécopie.

#### Outils de mesure, d'analyse et d'impact

Enfin, La Poste a créé un observatoire du média courrier. Objectif : mettre des outils de mesure, d'analyse et de visibilité des courriers publicitaires à la disposition des annonceurs et des agences de publicité. Durant l'année 2002, le baromètre des investissements globaux en courrier publicitaire adressé continuera à paraître dans le magazine *Stratégies*. Par ailleurs, pour accompagner les responsables d'entreprise dans la mise en œuvre de campagnes MD, les Rencontres de la Communication Directe (RCD) rassemblent annonceurs, prestataires et Institutionnels lors de salons professionnels. Information, formation et conférences sont autant de services disponibles gratuitement lors des quarante étapes RCD prévues en 2002 sur tout le territoire.

#### UNE LARGE GAMME D'ENVELOPPES ET DE CARTES T

Afin d'améliorer les rendements du marketing direct et de simplifier la gestion du retour des réponses, La Poste propose aux entreprises de prendre en charge l'affranchissement des réponses de leurs clients ou prospects grâce à des enveloppes ou cartes T (gamme Postréponse). Elles ne nécessitent plus, à une exception près, de seuils d'accès, leurs processus d'autorisation sont simplifiés, leurs durées d'autorisation sont désormais variables, et les solutions de retour qu'elles proposent sont plus adaptées aux objectifs de l'entreprise. Véritable outil de communication, la nouvelle gamme Postréponse offre la possibilité de personnaliser les enveloppes et de les utiliser comme support d'une information spécifique et attractive, en laissant libre cours à la créativité. Les quatre produits de la gamme permettent à l'entreprise de toujours trouver une solution de retour adaptée à son objectif. Le nouveau Prêt à Poster Réponse permet ainsi de mettre à disposition une enveloppe retour pré-affranchie avec le timbre choisi par l'entreprise. Et les nouvelles durées d'autorisation sont mieux adaptées aux différentes opérations de communication des entreprises.

#### DES SERVICES ASSOCIÉS À LA LAD

Pour traiter avec efficacité, rapidité et fiabilité les remontées des campagnes de recrutement ou de fidélisation, La Poste propose aux entreprises différentes prestations axées sur la lecture automatique de documents (LAD). Regroupées sous l'appellation LADSERVICES, elles concernent le traitement des documents (aide à leur conception, mise à disposition d'une adresse postale pour un retour direct sur les sites du traitement, archivage avant restitution ou destruction).

la production d'images (gestion des bases d'images de l'entreprise sur les sites de La Poste, fourniture des fichiers, tirage informatique pour les jeux-concours et impression des images des bulletins gagnants), et la restitution des données (remise d'un fichier résultat formaté aux spécificités de l'entreprise, fourniture de statistiques, normalisation des adresses, tri informatique des coupons gagnants aux jeux-concours). Docupost, logiciel de La Poste, peut également être installé sur site.

régulièrement sur l'entreprise et ses produits, ou leur faire essayer de nouveaux produits...

Les sondages réalisés sur la lecture du média courrier et l'intérêt manifesté par ses destinataires sont éloquentes. Du côté du grand public, par exemple, 98 % des personnes interrogées lisent leur « courrier publicitaire adressé ». Dans le même temps, les trois quarts d'entre eux déclarent que le courrier est le média qui leur donne l'impression d'être le plus personnellement concerné. Enfin, et surtout, 54 % des Français estiment qu'il est celui qui leur donne le plus envie de répondre ou de se déplacer pour voir ou acheter le produit ou le service proposé. Et ce qui est vrai pour le grand public l'est aussi dans le marketing B to B. Il faut savoir, en effet, que 90 % des dirigeants estiment que le courrier publicitaire est le support qui permet une présen-

a mis en place une gamme très étendue de produits de marketing direct (MD) couvrant la totalité de la chaîne, de l'optimisation des fichiers (normalisation, nettoyage et location d'adresses), à la gestion informatisée des retours. La Poste

#### L'ADRESSE BIEN TRAITÉE

Parce que la qualité de l'adresse est un élément clé de la rentabilité des campagnes média courrier, le Service National de l'Adresse (SNA) propose aux annonceurs des produits et services leur permettant de corriger leurs adresses, de lutter contre les effets du déménagement et ainsi de se prémunir contre les NPAJ (« N'habite Pas à l'Adresse Indiquée »). Le SNA a conclu des accords avec des prestataires informatiques spécialistes du

traitement de l'adresse, qui utilisent ses données de référence pour offrir les prestations répondant le mieux aux besoins des entreprises : restructuration et normalisation d'adresses, nettoyage et mise à jour de fichiers, diffusion des adresses des nouveaux emménagés...

Le SNA récompense, par le certificat Labeladresse, les propriétaires de fichiers qui se servent de ses produits de lutte contre les NPAJ et homologue les logiciels de correction d'adresse.

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

[www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises)

## ANNEXE 2

**Comprendre l'annonceur**

La communication fait partie intégrante de la stratégie globale d'un annonceur. En effet, il est indispensable pour une entreprise de communiquer pour atteindre ses objectifs en terme de développement de CA, de notoriété, de fidélisation de la clientèle ...

L'élaboration du plan de communication (défini en fonction de la stratégie) intègre différentes étapes :

- 1- définition des objectifs de la communication : quels sont les résultats attendus ?
- 2 - construction du plan média, c'est-à-dire le choix des médias, puis des supports de communication.
- 3 - création du message par l'agence de communication.

Le média est la clé de la communication publicitaire. Il a pour fonction de :

- . véhiculer des informations jusqu'aux destinataires ( il est l'intermédiaire entre l'annonceur et sa cible),
- . valoriser le message et la marque auprès du public visé.

La notion de plan média (médiaplanning) est peu connue des annonceurs locaux. Ils utilisent rarement plusieurs médias et lorsque c'est le cas, ils ne les envisagent pas dans une logique globale.

Il n'existe pas de "recette" pour l'élaboration d'un plan média. Les paramètres qui entrent en jeu sont nombreux. L'expérience, le talent et le bon sens sont encore souvent les meilleures armes pour atteindre les objectifs médiatiques.

Localement, on distingue deux types d'annonceurs :

- les annonceurs peu matures en matière de communication et plus particulièrement en PA (Publicité adressée),

- . Votre mission : accompagner l'annonceur dans sa démarche PA.

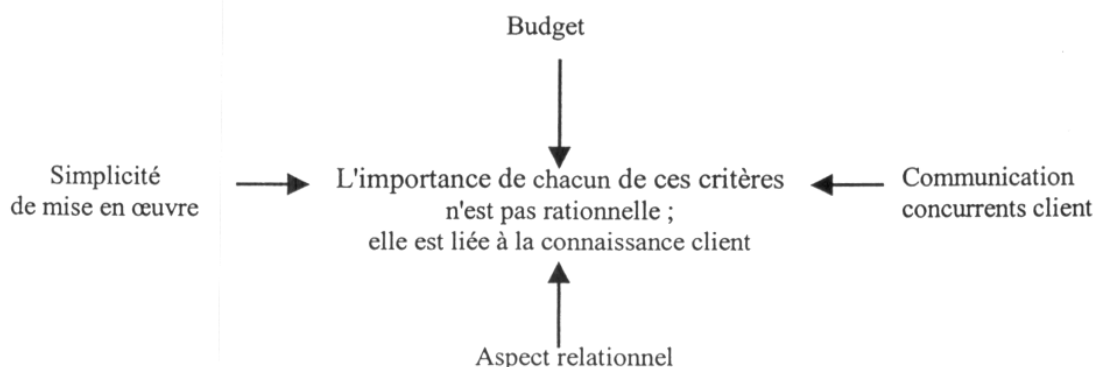
- les annonceurs plus matures en matière de communication,

. Votre mission : défendre le positionnement de la PA en tant que média incontournable de la communication locale.

**1. Annonceur peu mature pour la PA : mise en œuvre du plan de communication**

Le choix d'un annonceur peu mature en matière de communication média et / ou PA s'appuie sur 4 critères fondamentaux :

- le budget,
- la simplicité de mise en œuvre,
- le relationnel avec la force de vente des supports,
- l'analyse de la communication de la concurrence.



**Tournez la page S.V.P.**

**a. Le budget**

Le budget alloué à la communication constitue encore souvent la clé de voûte de la stratégie média. Pour les annonceurs locaux, la logique est la suivante : "De combien je dispose ?" puis "Quelle communication puis-je faire avec ce budget ?".

Les médias dits de "masse" sont réservés aux "gros budgets". Les annonceurs se dirigent donc tout naturellement vers les médias de proximité, plus accessibles financièrement. À cet égard la PA constitue le média idéal car accessible aux budgets restreints.

Deux principaux avantages peuvent être reconnus à la PA :

- **La maîtrise du budget**  
En dehors des coûts fixes de création du message, la diffusion du message s'adapte aux contraintes budgétaires.
- **La possibilité de mesurer les retours**  
La PA suscitant une action du client ou prospect, l'annonceur peut mesurer précisément les retombées de son action.

**b. La simplicité de mise en œuvre**

Les annonceurs ont tendance, lorsqu'ils ne maîtrisent pas la combinaison média, à se reporter vers ce "qu'ils connaissent", c'est-à-dire leur expérience passée sur les médias.

À titre d'exemple, pour un annonceur ayant déjà effectué une campagne radio, il est plus aisé d'élaborer un message pour un spot radio et d'actualiser le plan média (en termes de supports radio) que de se lancer dans une campagne d'affichage.

Vis-à-vis de ces réflexes clients, nous devons démontrer à nos clients qu'une action PA ne présente pas de difficulté majeure dans l'élaboration.

- \* **La création du message**
  - L'élaboration d'un publipostage s'appuie sur des techniques éprouvées et maîtrisées par les agences conseil en communication.
  - L'annonceur peut également internaliser cette étape en recourant à des logiciels spécialisés par exemple.
  - La Poste propose une offre complète de création de publipostage : « le Kit Mailing ».

- \* **La diffusion du message**

La Poste propose d'accompagner l'annonceur tout au long de son action :

- période + technique de diffusion en fonction des objectifs poursuivis,
- bilan de campagne.

**À noter** : c'est souvent la première opération qui pose le plus de difficultés de réalisation. Si vous participez à la réussite de la première campagne de votre client en l'accompagnant et en le rassurant, la prochaine opération se fera tout naturellement avec La Poste.

**c. Le relationnel avec la Force de Vente des supports**

Certains supports, surtout implantés localement, disposent d'une force de vente très présente auprès des annonceurs. Ces supports tissent donc des relations régulières, voire privilégiées avec les annonceurs. Si ces derniers sont peu matures, ils préfèrent se reposer sur des supports qu'ils connaissent et maîtrisent en s'appuyant sur le commercial sur lequel "ils peuvent compter".

A nous d'être présents régulièrement chez nos clients en leur proposant un service global afin qu'ils acquièrent le "réflexe PA La Poste".

La décision de recourir à la PA peut résulter d'une visite convaincante faite six mois auparavant.

**d. L'analyse de la communication de la concurrence**

Les annonceurs ne maîtrisant pas les techniques du plan média et/ou peu proactifs dans leur stratégie de communication ont tendance à s'aligner sur la communication des concurrents. Ils "copient" le plan média du concurrent le plus direct car "Quel meilleur moyen pour atteindre la cible que de communiquer dans les

mêmes supports que mon concurrent ?".

Face à ces annonceurs, il convient de leur démontrer que leur communication sera plus efficace s'ils parviennent à se démarquer de leurs concurrents, en utilisant par exemple un autre média.

Notre objectif reste le même : déclencher chez nos clients le réflexe PA.

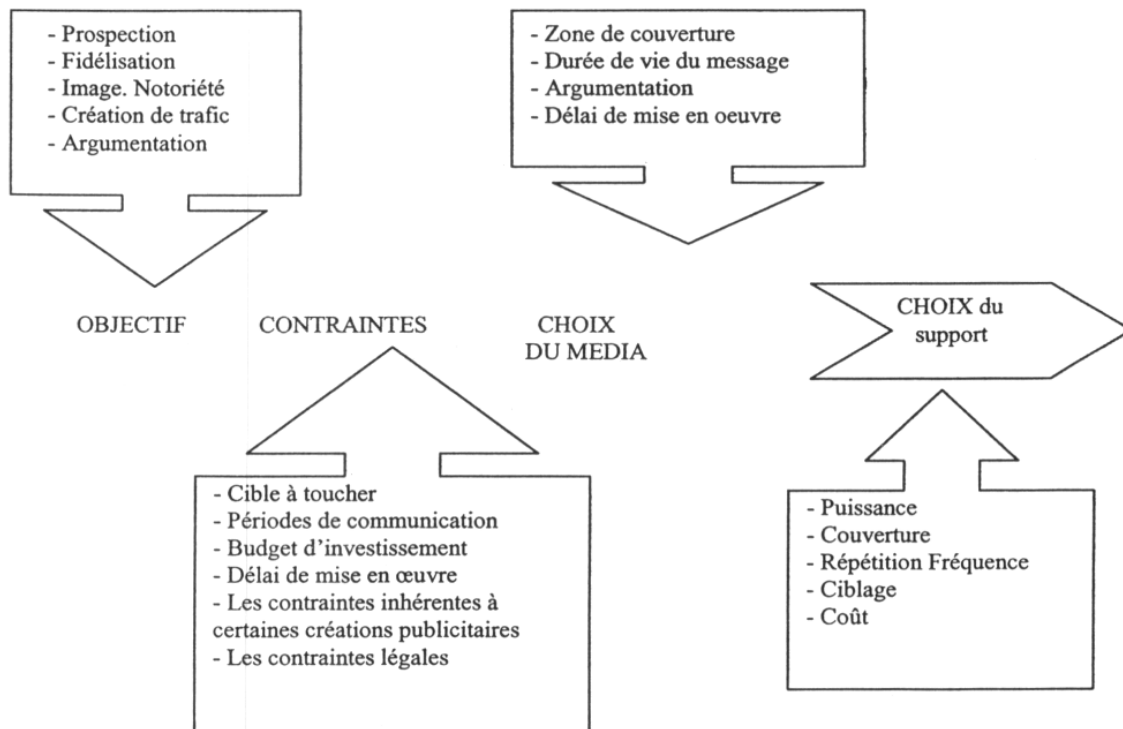
## 2. Annonceur mature pour la PA : mise en œuvre du plan de communication

La démarche d'un annonceur mature en matière de communication média et / ou PA suit un processus de décision rationnel en fonction :

- des objectifs et résultats attendus de la communication,
- de l'intégration des contraintes,
- du choix du média,
- du choix du support.

### Conseiller un annonceur : Processus local de décision

Communication: Processus de décision d'un annonceur mature



#### a. Les objectifs et résultats attendus de la communication

Les objectifs d'un plan média sont de nature différente :

##### - prospection

. Exemple : un point de vente qui s'implante sur une nouvelle zone géographique peut faire une campagne de PNA sur sa zone de chalandise pour conquérir de nouveaux clients.

##### - fidélisation

. Exemple : campagne de téléphone pour des soldes privés réservés à des clients fidèles.

##### - image, notoriété

. Exemple : une coopérative vinicole peut, à l'occasion de la sortie du Beaujolais Nouveau, lancer une campagne d'affichage pour faire connaître sa marque.

**Tournez la page S.V.P.**

- **création de trafic (faire venir le public sur le lieu de vente)**

. Exemple : un concessionnaire Peugeot annonce ses journées "Portes Ouvertes" par un spot sur une radio locale.

- **argumentation**

. Exemple : pour le lancement d'un nouveau produit diététique, une marque agroalimentaire choisira une campagne publi - rédactionnelle dans la presse magazine.

- **au niveau local, relayer une campagne nationale**

L'association de différents médias se présente comme le meilleur moyen d'atteindre les objectifs de communication fixés.

. Exemple : EDF lancera par exemple une campagne nationale pour annoncer la diminution de ses tarifs. Localement, la campagne sera relayée en affichage, radio et presse avec une personnalisation au niveau régional (adresse du service clients, numéro de téléphone).

**La Publicité Adressée peut s'intégrer dans tout plan média.**

- **prospection** :

. Une agence immobilière locale peut louer un fichier auprès d'un courtier pour contacter, grâce à une Publicité Adressée, les familles venant d'avoir un premier enfant (car cet événement engendre souvent un changement d'habitation pour un logement plus grand).

- **fidélisation** :

Le courrier, et a fortiori la Publicité Adressée, est le média de la fidélisation client car on s'adresse à une cible identifiée.

. Une parfumerie adressera à ses meilleures clientes une carte pour leur souhaiter un joyeux anniversaire avec une invitation à retirer un cadeau dans les points de vente.

- **image, notoriété** :

. Andersen Consulting communique auprès de sa clientèle « entreprises » par le biais d'un publipostage pour faire connaître son nouveau nom : Accenture.

- **création de trafic** :

. Un magasin Jouéclub diffuse son catalogue auprès d'une population de grands-parents, pour les inciter à se déplacer sur son point de vente.

- **argumentation-produit** :

Le courrier est le média le mieux adapté à l'argumentation produit.

. Une banque comme le Crédit Agricole enverra un courrier personnalisé détaillant sa nouvelle offre de SICAV à ses clients.

**b. Les contraintes de l'annonceur**

**La cible à toucher**

Il existe différents critères pour déterminer le profil des cibles :

- socio-démographiques (âge, sexe...),
- géographiques (urbains, ruraux...),
- comportementaux (modes de déplacements, modes de consommation...).

Lorsque le profil de la cible est défini par des critères géographiques ou socio-démographiques, les annonceurs utilisent de préférence les grands médias. En revanche, lorsque les critères comportementaux interviennent, la communication se fait plutôt via des médias relationnels.

MÉDIA	OBJECTIF	Supports pour atteindre une cible nationale	Supports pour atteindre une cible locale ou niche
Télévision	Mettre en scène le message	Publicité sur une grande chaîne nationale comme TF1	Publicité sur France 3 Région
Presse Quotidienne Nationale	Inscrire le message dans le quotidien du lecteur	Insertion publicitaire dans Le Monde	Insertion publicitaire dans l'Équipe
Presse Quotidienne Régionale	Possibilité de revenir sur le message	Insertion dans Ouest France	Insertion publicitaire dans Ouest France
Presse Gratuite	Inscrire le message dans le quotidien du lecteur Possibilité de revenir sur le message	Insertion Publicitaire	Insertion publicitaire dans un gratuit
Presse magazine	Développer un argumentaire	Insertion Publicitaire dans télé 7 jours	Insertion publicitaire dans Maison et Décoration
Affichage	Faire descendre le message dans la rue	Campagne d'affichage nationale	Campagne d'affichage locale
Radio	Faire mémoriser une marque	Radio G.O.	Radio régionale comme le réseau France Bleue
Cinéma	Mettre en scène le message	Campagne nationale dans tous les cinémas UGC / GAUMONT	Campagne dans les cinémas d'une ville
Publicité Non Adressée	Créer un contact direct avec le message	PNA	
Publicité Adressée	- Développer une relation personnalisée avec sa cible - Favoriser l'interactivité	PN (publicité nationale)	

#### les délais de mise en œuvre

Les délais de mise en œuvre d'une campagne publicitaire dépendent des médias et supports choisis.

Média	Délais moyens de création du message	Délais de réservation d'espace	Délais de remise des documents pour publication
Gratuits	6 jours	3 semaines à 1 mois	2 à 5 semaines
Magazines	6 jours	3 à 4 mois	30 jours
Presse nationale	6 jours	3 à 8 jours	Quelques jours
Presse Quotidienne Régionale	6 jours	3 à 8 jours	2 semaines
Affichage classique	10 jours	4 à 5 mois	15 à 30 jours
Radio	2 à 5 jours	2 jours à 3 mois	Quelques jours à 10 jours
Télévision	2 – 3 mois	3 à 4 mois	Quelques jours à 10 jours
Cinéma Paris	2 – 3 mois	1 semaine	2 semaines
Cinéma Province	2 – 3 mois	2 semaines	2 semaines
PA	2 à 3 semaines (conception) + 3 semaines (fabrication)	-	-
PNA	1 à 2 semaines (conception) + 1 semaine (fabrication)	-	-

## DOSSIER 2

### LA COMMUNICATION CENTRÉE SUR LES ENTREPRISES

La Poste est connue principalement pour son activité grand public. Dans l'esprit d'un grand nombre d'individus son nom évoque essentiellement les bureaux de poste ainsi que les facteurs.

Ces idées reçues ne reflètent pas la réalité, car La Poste est très active dans le domaine du courrier. Elle fait appel à l'ensemble des nouvelles technologies de l'information et de la communication et elle a conçu de nombreux produits innovants, notamment pour les entreprises.

Afin de savoir comment son activité et ses efforts de communication sont perçus par ces entreprises, La Poste effectue chaque année une étude d'image en interrogeant par questionnaire des personnes travaillant dans des établissements de 3 à 199 salariés.

Les questions posées permettent de cerner l'image de La Poste auprès de cette population. Elles évoquent la façon dont l'activité de La Poste est perçue, elles portent également sur l'évaluation de ses prestations ainsi que sur la connaissance des produits, des marques et des opérations de communication de La Poste.

Les résultats des études ont conduit récemment La Poste à modifier certains éléments de sa politique de communication. Les campagnes publicitaires réalisées dans le passé s'adressaient souvent à la fois au grand public et aux professionnels. La Poste cherche actuellement à développer une communication spécifique pour la cible « entreprises » ; elle a créé pour cela une marque intitulée « La Poste Entreprises ».

En s'inscrivant dans cette logique, elle a réalisé notamment une campagne de publicité dont l'accroche était : "Découvrez tout ce que la rencontre du réel et du virtuel va apporter à votre entreprise". Cette campagne était signée : "La Poste - Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte".

Au travers de ce dossier, il vous est demandé de porter votre attention sur l'image de La Poste auprès des entreprises et sur l'orientation de la communication de La Poste vis-à-vis de cette cible.

- 1 – En analysant les résultats de l'enquête réalisée en 2002 (annexe 1), identifiez les principaux attributs de l'image de La Poste auprès de la population d'entreprises étudiée. Indiquez ensuite quels sont les objectifs de communication qui découlent de votre analyse.**
  
- 2 – En vous référant aux opérations de communication décrites dans l'annexe 2, analysez les avantages et inconvénients associés à la création de la nouvelle marque "La Poste Entreprises". Précisez par ailleurs le type de campagne (institutionnelle, marque, produit...) et le contenu du message qu'il conviendrait de développer par la suite pour relayer les actions récemment engagées par La Poste en direction des entreprises. Donnez des indications sur le budget et sur les moyens (média, hors média) nécessaires pour mettre en œuvre vos recommandations. Justifiez vos propositions.**

LISTE DES ANNEXES

**Annexe 1 Les résultats pour 2002 de l'enquête annuelle sur l'image de La Poste a entreprises**

**Annexe 1A : La méthodologie du baromètre annuel La Poste - Entreprises**

**Annexe 1B : Les caractéristiques générales de l'image de La Poste**

**Annexe 1C : L'évaluation de l'activité de La Poste et la satisfaction par rapport à ses pres**

**Annexe 1D : La connaissance des produits, des noms des services et des marques**

**Annexe 1E : La mémorisation de la communication de La Poste et de son contenu**

**Annexe 2 La campagne de communication 2002 "La Poste Entreprises"**

**Annexe 2A : Le message portant sur l'ensemble de la gamme "Entreprises" (2002)**

**Annexe 2B : Le message concernant le service Maileva (2002)**

**Annexe 2C : Le message concernant le service Courrier Suivi (2002)**

**Annexe 2D : Le message concernant le service Postréponse (2002)**

**Annexe 2E : L'introduction préalable de la nouvelle signature (2001)**

**Annexe 1 : Les résultats pour 2002 de l'enquête annuelle sur l'image de La Poste auprès des entreprises**

**Annexe 1A : La méthodologie du baromètre annuel La Poste – Entreprises**

Le baromètre d'image de La Poste repose sur une enquête qui est effectuée chaque année depuis 1993.

L'enquête de 2002 a été réalisée avec un échantillon de 2008 établissements employant de 3 à 199 salariés. L'unité de base de l'enquête est l'établissement et non pas l'entreprise, car c'est au niveau des établissements que se prennent les principales décisions relatives au courrier.

Les établissements intégrés dans l'échantillon sont rattachés à des entreprises qui exercent leur activité principale dans les domaines de l'industrie, du bâtiment et des services marchands. Six secteurs sont exclus du champ de l'enquête : l'agriculture, les services non marchands, les postes et télécommunications, la presse, le routage, la vente par correspondance.

Les personnes interrogées dans l'enquête appartiennent toutes à des entreprises : il s'agit soit du chef d'établissement soit de la personne responsable des services courriers.

NB : dans les encadrés figurant ci-dessous, lorsque plusieurs pourcentages sont indiqués pour une même question, il est possible que la somme ne corresponde pas à 100% ; lorsqu'il en est ainsi cela résulte du fait que certaines personnes ne se sont pas prononcées.

**Annexe 1B : Les caractéristiques générales de l'image de La Poste**

**L'image globale de La Poste**

- ➔ 80 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord pour dire que l'on peut faire confiance à La Poste pour la qualité de ses produits et services.
- ➔ 70 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste est fiable.
- ➔ 74 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste sait évoluer avec son temps.
- ➔ 66 % des personnes interrogées pensent que La Poste est assez ou très active pour se développer dans le domaine d'Internet et des nouvelles technologies.
- ➔ 62 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste utilise en permanence des technologies de pointe.
- ➔ 77 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord pour dire que La Poste est un service public auquel on est attaché.

**La perception de l'évolution de La Poste**

- ➔ 77 % des personnes interrogées se déclarent satisfaites de la façon dont se modernise et évolue La Poste, 22 % disant qu'elles ne sont pas satisfaites par son évolution.
- ➔ 58 % des personnes interrogées pensent que ces dernières années La Poste a plutôt changé en bien, 9 % considérant qu'elle a plutôt changé en mal.
- ➔ 41 % des personnes interrogées déclarent que La Poste semble plus dynamique ces dernières années, 16 % affirmant au contraire qu'elle semble moins dynamique.

**Annexe 1C : L'évaluation de l'activité de La Poste et la satisfaction par rapport à ses prestations****Évaluation de l'activité de La Poste et de son comportement commercial**

- 55 % des personnes interrogées pensent que le chiffre d'affaires que La Poste réalise avec les entreprises est plus important que celui qui résulte de son activité avec les particuliers ;  
41 % affirment le contraire et considèrent que c'est avec les particuliers que La Poste réalise son chiffre d'affaires le plus important.
- 80 % des personnes interrogées pensent que le prix des produits et des services de La Poste est raisonnable.
- 72 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste développe des produits et des services innovants.
- 71 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste propose aux entreprises des services bien adaptés à leurs besoins.
- 67 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste est à l'écoute de ses clients.
- 55 % des personnes interrogées sont d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée selon laquelle La Poste dispose d'interlocuteurs spécialisés connaissant bien les problèmes des entreprises.

**Annexe 1 C (suite)****La satisfaction vis-à-vis des prestations de La Poste**

- Satisfaction globale :
  - 87 % des individus interrogés se déclarent globalement satisfaits ou tout à fait satisfaits de La Poste, 27 % se présentent comme étant globalement tout à fait satisfaits de La Poste.
- Satisfaction pour les horaires de distribution du courrier et l'attente au guichet :
  - 80 % des individus interrogés se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits par les horaires de distribution du courrier, 36 % se présentent comme étant tout à fait satisfaits par les horaires de distribution du courrier.
  - 40 % des individus interrogés se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits par la durée d'attente au guichet, 11 % affirment être tout à fait satisfaits par la durée d'attente au guichet.
- Satisfaction pour ce qui concerne les personnels de La Poste :
  - 85 % des individus interrogés se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits par la compétence du personnel, 24 % affirment être tout à fait satisfaits par la compétence du personnel.
  - 84 % des individus interrogés se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits par la façon dont vous êtes renseigné quand vous demandez quelque chose, 26 % affirment être tout à fait satisfaits par la façon dont vous êtes renseigné quand vous demandez quelque chose.
  - 83 % des individus interrogés se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits par la qualité des contacts commerciaux, 21 % se présentent comme étant tout à fait satisfaits par la qualité des contacts commerciaux.

**Tournez la page S.V.P.**

**Annexe 1D : La connaissance des produits, des noms des services et des marques**● Connaissance des produits :

- 48 % de notoriété assistée pour le service payant de ramassage du courrier à l'adresse de l'entreprise.
- 42 % de notoriété assistée pour le service de location d'adresses pour envoyer des publipostages.
- 33 % de notoriété assistée pour le service payant de remise du courrier à des heures définies par l'entreprise.

● Connaissance des noms des services ou des coordonnées permettant d'en bénéficier :

- 80 % de notoriété assistée pour la Lettre suivie (service indiquant à quel moment la lettre est remise à son destinataire).
- 30 % de notoriété assistée pour Postimpact (service permettant d'envoyer des messages adressés à des clients ou des prospects).
- 26 % de notoriété assistée pour les Carré Pro (guichets réservés aux entreprises).
- 13 % de notoriété assistée pour le numéro du Service Client Courrier Entreprises (SCCE).
- 13 % de notoriété assistée pour Postréponse (service permettant de personnaliser les enveloppes retour utilisées dans les opérations de marketing directe).
- 6 % de notoriété assistée pour Maileva (service permettant au client de gérer, à partir de son ordinateur, des lettres, télécopies ou publipostages qui seront imprimés et distribués par La Poste).

● Connaissance des marques :

- 40 % de notoriété spontanée pour Chronopost.
- 22 % de notoriété spontanée pour Colissimo / Colissimo suivi.

● Opinion globale :

- 34 % des individus interrogés ne s'estiment pas suffisamment informés sur les produits et les services de La Poste.

**Annexe 1E : La mémorisation de la communication de La Poste et de son contenu**

- 67 % des personnes interrogées ont entendu parler de La Poste dans les médias au cours des derniers mois.
- 33 % des personnes interrogées citent la publicité pour les produits financiers quand elles sont invitées à indiquer spontanément les campagnes publicitaires de La Poste dont elles se souviennent.
- 25 % des personnes interrogées font référence à "C'est pas écrit La Poste" quand elles sont invitées à citer spontanément un slogan publicitaire de La Poste ;  
67 % des personnes interrogées ne citent aucun slogan.

Annexe 2 : La campagne de communication 2002 "La Poste Entreprises"

Annexe 2A : Le message portant sur l'ensemble de la gamme "Entreprises" (2002)



> La Poste Entreprises. Jamais, les échanges n'ont été aussi essentiels au développement et à la performance des entreprises. Et désormais, en concret, réel et virtuel, La Poste propose toute une gamme de produits et services pour faciliter ces échanges, optimiser les flux financiers, dynamiser la relation client et gagner en efficacité dans les actions de communication, se développer dans le commerce électronique, tout cela dans un univers maîtrisé et sécurisé. Découvrez l'intégralité de la gamme Entreprises de La Poste sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises)

Tournez la page S.V.P.

Découvrez tout ce que la rencontre du réel et du virtuel va apporter à votre entreprise

Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte

- **La Poste Entreprises.** Jamais les échanges n'ont été aussi essentiels au développement et à la performance des entreprises. Et désormais en connectant réel et virtuel, La Poste propose toute une gamme de produits et services pour fiabiliser ces échanges, optimiser les flux financiers, dynamiser la relation client et gagner en émergence dans les actions de communication, se développer dans le commerce électronique, tout cela dans un univers maîtrisé et sécurisé. Découvrez l'intégralité de la gamme entreprises de La Poste sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises).

**Annexe 2B : Le message concernant le service Maileva (2002)**

**La Poste Entreprises®**

Désormais, avec Maileva, votre entreprise peut envoyer jusqu'à 10 000 lettres par Internet.



**CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET LA POSTE VOUS L'APPORTE** **LA POSTE**  
www.laposte.fr

> **Maileva.** Connecter le virtuel et le réel. Avec Maileva, vous disposez d'une solution simple et efficace pour gérer depuis votre ordinateur l'envoi de toutes vos lettres, télécopies, mailings personnalisés et même vos lettres recommandées. Maileva se charge alors de l'impression, de la mise sous pli, de l'affranchissement et du dépôt de vos lettres ou de l'émission de vos télécopies. Maileva est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise. Découvrez-la sur [www.maileva.com](http://www.maileva.com) ou en appelant le numéro azur : 0 810 802 801 (tarification appel local).

Désormais avec Maileva votre entreprise peut envoyer jusqu'à 10000 lettres par Internet.

Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte

- **Maileva.** Connectez le virtuel avec le réel. Avec Maileva vous disposez d'une solution simple et efficace pour gérer, depuis votre ordinateur, l'envoi de toutes vos lettres, télécopies, publipostages personnalisés et même vos lettres recommandées. Maileva se charge alors de l'impression, de la mise sous pli, de l'affranchissement, et du dépôt de vos lettres ou de l'émission de vos télécopies. Maileva est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise. Découvrez-la sur [www.maileva.com](http://www.maileva.com) ou en appelant le numéro azur 0810 802 801 (tarification appel local).

Annexe 2C : Le message concernant le service *Courrier Suivi* (2002)

> **Le Courrier Suivi.** Maîtriser l'information pour plus de réactivité. En vous permettant de garder le contact avec votre client via Internet, Minitel ou par téléphone, La Poste vous aide à maîtriser vos relances commerciales auprès de vos clients ou fournisseurs. Le Courrier Suivi est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise et comprend la gamme Fréquence, Distingo Suivi et la Lettre Suivie. Découvrez-les sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises) ou en appelant le numéro indigo 0820 80 8000 (0,12 € TTC la min).

**Désormais, avec le Courrier Suivi, vous pouvez connaître la date exacte d'arrivée de votre courrier professionnel**

**Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte**

- **Courrier Suivi.** Maîtriser l'information pour plus de réactivité. En vous permettant de garder le contact avec votre courrier via Internet, Minitel ou par téléphone, La Poste vous aide à maîtriser vos relances commerciales auprès de vos clients ou fournisseurs. Le Courrier Suivi est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise et comprend la gamme Fréquence, Distingo Suivi et la Lettre Suivie. Découvrez-les sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises) ou en appelant le numéro indigo 0820 80 8000 (0,12 Euros TTC la min).

**Tournez la page S.V.P.**

## Annexe 2D : Le message concernant le service Postréponse (2002)

**La Poste Entreprises®**

Désormais, avec Postréponse, votre marque ne tombera plus dans l'anonymat.



CE QUE L'AVENIR VOUS PROMET LA POSTE VOUS L'APPORTE **LA POSTE**   
www.laposte.fr

> **Postréponse.** Personnaliser vos enveloppes retour pour optimiser vos opérations de Marketing Direct. Avec Postréponse, la carte ou l'enveloppe T devient un support de communication à part entière pour offrir davantage de visibilité à votre entreprise et maximiser les retombées de vos mailings. Postréponse est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise. Découvrez-les sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises) ou en appelant le numéro indigo : 0 820 80 8000 (0,12 € TTC/min).

**Désormais, avec Postréponse, votre marque ne tombera plus dans l'anonymat**

**Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte**

- > **Postréponse.** Personnalisez vos enveloppes retour pour optimiser vos opérations de Marketing Direct. Avec Postréponse, la carte ou l'enveloppe T devient un support de communication à part entière pour offrir davantage de visibilité à votre entreprise et maximiser les retombées de vos mailings. Postréponse est une des nouvelles offres de La Poste pour votre entreprise. Découvrez-les sur [www.laposte.fr/entreprises](http://www.laposte.fr/entreprises) ou en appelant le numéro indigo 0820 80 8000 (0,12 Euros TTC la min ).

**Annexe 2E : L'introduction préalable de la nouvelle signature (2001)**

En février 2001, avant de développer la campagne "La Poste Entreprises", La Poste a réalisé une opération ambitieuse de communication institutionnelle afin d'introduire sa nouvelle signature : **“Ce que l'avenir vous promet, La Poste vous l'apporte”**.

Depuis cette date, La Poste utilise sa nouvelle signature publicitaire à la fois dans les opérations de communication visant les entreprises et dans les campagnes tournées vers le grand public.

**Exemple de campagne tournée vers le grand public**



**Grâce à votre adresse électronique, inutile d'être chez vous pour lire votre courrier**

**Ce que l'avenir vous promet La Poste vous l'apporte**

[www.laposte.fr](http://www.laposte.fr)

**Tournez la page S.V.P.**

### DOSSIER 3

#### VERS UNE APPROCHE CONCURRENTIELLE INTERNATIONALE.

Le marché postal se transforme à un rythme accéléré sous les effets de la mondialisation, de la concurrence accrue, des avancées technologiques rapides et de l'évolution des besoins de la clientèle.

La réforme postale est une tendance mondiale, soutenue par des organisations internationales telles que l'Union postale universelle et la Banque mondiale.

Ainsi, l'Union postale universelle a, depuis quelques années, invité les gouvernements, les administrations postales et les organismes de l'Union européenne à faire passer le service postal du stade d'administration publique à celui d'entreprise commerciale, dotée d'une autonomie de gestion et d'une autosuffisance financière.

La réforme postale s'intègre également dans le cadre de la mondialisation du commerce. Les accords de l'Organisation mondiale pour le commerce sont en place et dans certaines administrations, des négociations sont en cours, ou sur le point d'être engagées, concernant l'accessibilité au marché postal.

Dans ce contexte, l'évolution du marché a fait de l'Europe une pionnière de la réforme des services postaux mondiaux.

En ce qui concerne les opérateurs, « l'évolution la plus notable au cours des dernières années a été la transformation de quatre anciennes administrations postales nationales en entreprises de services postaux, express et logistiques. Il s'agit de Deutsche Post (Allemagne), de TPG (Pays-Bas), de Consignia (Royaume-Uni) et de La Poste.

Elles prennent désormais place aux côtés des principaux opérateurs du secteur privé comme UPS et FedEx (Etats-Unis)». (1)

Pour faire face à la concurrence mondiale, La Poste a dû se restructurer. Elle a créé sa force de vente Courrier au moment où elle est devenue un établissement autonome.

Son organisation actuelle a été mise en place en 1995, époque à laquelle La Poste est entrée dans une approche différenciée et méthodique des clients.

Environ 3 000 personnes constituent le réseau commercial (vendeurs, délégués commerciaux, conseillers courrier, chargés d'affaires, chefs des ventes et assistants).

Huit antennes spécialisées en mercatique directe (grâce aux publipostages) et une dizaine en prospection par téléphone soutiennent le réseau commercial.

Le rôle de la force de vente consiste à proposer des prestations destinées aux entreprises pour le compte de La Poste et celui de ses filiales.

Les clients sont répartis en quatre segments :

- les grands comptes (affranchissements supérieurs à 100 Keuros),
- les entreprises (entre 5 K et 100 Keuros),
- les professionnels (moins de 5 Keuros),
- et les particuliers.

Cette mission est importante pour La Poste car :

- la couverture du marché et la fidélisation des clients sont une condition indispensable pour résister à la fin du monopole en 2003,
- les coûts de commercialisation pèsent trop sur la rentabilité globale de l'activité,
- La Poste est de plus en plus confrontée à la concurrence internationale pour son produit « Courrier ».

(1) Document de réflexion, projet du 5 avril 2001, Bureau international de l'UPU, Berne.

#### 1. La Direction vous demande donc :

- une analyse de la situation concurrentielle de La Poste, en tant que prestataire de service universel, au sein de l'Union européenne,
- des propositions quant à son orientation stratégique et à leurs conséquences organisationnelles au niveau du service commercial.

#### 2. Elle vous demande, par ailleurs, d'apprécier la portée et les limites de la référenciation (ou benchmarking) mise en œuvre.

*LISTE DES ANNEXES*

**Annexe 1 : Historique**

**Annexe 2 : L'organisation commerciale aujourd'hui**

**Annexe 3 : Référenciation (ou benchmarking) des postes étrangères**

**Annexe 4 : Les attentes sur le marché et le potentiel des ventes**

**Annexe 5 : Étude de satisfaction**

**Annexe 6 : La Poste développe de nouveaux savoir-faire**

**Annexe 7 : La directive postale**

**Annexe 8 : L'application pratique de la directive européenne**

**Annexe 9 : L'approche marché**

## Annexe 1 : Historique

### 1992-1996 : l'implantation

En 1992, La Poste passe du statut d'administration à celui d'établissement autonome.

Les vendeurs et les chefs des ventes sont rattachés aux groupements de bureaux de poste. La Poste recrute des agents en interne. Trois statuts émergent :

- Les vendeurs, qui sont formés aux techniques d'entretien et aux produits.
- Les chefs des ventes, qui sont les seuls managers exclusivement dédiés au service courrier. Ils consacrent l'essentiel de leur temps à la remontée d'informations (ou « reporting »).
- Les directeurs commerciaux départementaux n'ont pas de lien hiérarchique avec la force de vente. Ils sont formés au contrôle de gestion et à la mercatique. Ils travaillent surtout avec les services financiers.

### 1996-1999 : la professionnalisation

Dans un contexte où la concurrence s'intensifie, la satisfaction des clients devient la priorité. Deux vecteurs de structuration accompagnent ce changement :

- l'organisation évolue : le courrier et les services financiers prennent leur autonomie ; La Poste commence à recruter des vendeurs à l'extérieur : en 2000, les contractuels représentent environ 1/3 de la force de vente.
- des méthodes cadrent l'activité :
  - mise en place de EvA (Évaluer pour Agir), ce document normalise les activités du service commercial (réunion d'équipe hebdomadaire, entretien individualisé mensuel, guides d'entretien, ratios...).
  - Diffusion d'un magazine national (Réponses) et de fiches d'action (BUS) qui informent toute le service sur l'actualité.
  - Des outils sont mis à la disposition des vendeurs (fichier client informatisé, technique de découverte des besoins...) afin de devenir le conseiller du client.

Pour relayer toutes ces évolutions, le siège décide de s'appuyer sur les cadres intermédiaires. Les chefs des ventes se forment au management et à l'utilisation des ratios de performance. La fonction d'entraîneur - chef des ventes est créée dans cette logique. Rattachés à la région, ils forment individuellement chacun des chefs des ventes sur la visite, la conduite de réunion, l'entretien et l'entraînement individuel.

### 2001-2003 : le recentrage et la sectorisation

La force de vente est répartie en plusieurs catégories :

- Les vendeurs Grands Comptes qui développent une approche sectorielle de leur marché : banque assurance, grande consommation, services, vente par correspondance, vente à distance, secteur public, presse... Les vendeurs sont formés au secteur : les intervenants, l'évolution du secteur, les stratégies, les enjeux, le marché (offres, clients, CA...), le vocabulaire, les sources. Chaque secteur dispose d'informations sectorielles sur Intranet, qui lui permettent notamment de connaître en temps réel l'actualité.
- Les vendeurs entreprises professionnels pour lesquels les clients font l'objet d'actions différenciées : campagne produit, campagne sectorielle, publipostage, télémercatique.

## Annexe 2 : L'organisation commerciale aujourd'hui

- *Une force de vente généraliste organisée par segments*

Segments	Grands Comptes Nationaux	Grands Comptes départementaux	Entreprises	Professionnels
<b>LES CLIENTS</b>				
Critères (*CA = Chiffre d'affaires annuel réalisé avec La Poste)	CA* ≥ 8.5 M €	100 K€ ≤ CA* < 8.5 M€	4.5 K € ≤ CA* < 100 K€ ou 1 machine à affranchir ou au moins 10 salariés	CA* < 4.5 K€ et pas de machine à affranchir et moins de 10 salariés
<b>LA FORCE DE VENTE EN PLACE</b>				
Vendeurs	12 chargés de clientèle nationaux	≈ 300 chargés de Clientèle départementaux	≈ 1000 délégués commerciaux	≈ 600 conseillers courrier
Managers	1 manager siège	45 responsables de clientèle grands comptes	≈ 300 chefs des ventes	
Assistants	10 assistants	154 assistants de clientèle grands comptes	≈ 600 assistants commerciaux	
<b>L'ACTIVITE</b>				
Taille du portefeuille	1-2 client(s)	25/30 clients	460 clients	(non analysé)

- *Un réseau de spécialistes très diversifié*

Fonction	Effectif	Rôle
<b>LES CHARGES D'AFFAIRES DE LA POSTE</b>		
Chargés d'affaires courrier international	≈ 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistent les vendeurs sur les affaires importantes ou complexes.</li> <li>- Etablissent des analyses mercatique et proposent des actions pour développer la gamme localement.</li> <li>- Forment les vendeurs sur la gamme.</li> </ul>
Chargés d'affaires communication directe		
Chargés d'affaires courrier et services		
Chargés d'affaires colis		
<b>LES VENDEURS DES FILIALES</b>		
Colis (TAT + Chronopost + DPD)	≈ 220	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gèrent directement les plus gros clients du produit.</li> <li>- Prospectent sur les plus forts potentiels.</li> <li>- Tous les clients étant déjà dans les portefeuilles des vendeurs généralistes de La Poste, les objectifs et les réalisations des filiales leur sont aussi imputés.</li> </ul>
Médiapost	≈ 15	

Tournez la page S.V.P.

## Annexe 2 : L'organisation commerciale aujourd'hui (suite)

- Les structures d'accueil des clients*

Accueil	CA généré	Commentaire
40.000 guichetiers (bureaux de poste)	2.13 G€ *	Les bureaux de poste ont avant tout une vocation « grand public ». Le traitement des clients y est indifférencié. L'animation commerciale est prédominée par les services financiers. Le courrier y a axé son développement commercial sur des produits « Prêt à poster » (courrier/colis de La Poste et de Chronopost).
90.000 facteurs	80 M€	Les facteurs sont contributeurs sur le « Prêt à poster ».
250 carrés pro		Les carrés pro ont été mis en place en 1993. À l'origine, il s'agissait surtout d'adapter les lieux de dépôts aux besoins des professionnels, ainsi que de leur proposer des offres complémentaires (affranchissement du courrier par exemple). Les carrés pro sont rattachés à des bureaux de poste. L'animation de ce réseau est quasi-inexistante. Tant au niveau du bureau que de la direction commerciale. Le CA réalisé par un Carré Pro n'est pas identifié, il est intégré au CA global du bureau de poste. Devant l'hétérogénéité des configurations, La Poste a entrepris une normalisation des carrés pro avec un élargissement de l'offre. Le carré pro répond à un réel besoin des clients et ouvre un potentiel important d'équipement des professionnels.
8 agences entreprises		Parallèlement aux carrés pro, un test est mené pour accueillir les entreprises. L'étude est en cours.

(\*) : G € = giga euros

- Les structures de mercatique directe*

Structures	Effectif	Commentaire
Antennes de mercatique directe (AMD) 1 par délégation	≈ 35	Implantées en délégation, les « AMD » : - gèrent les fichiers des campagnes commerciales. - bâtissent des campagnes locales de mercatique directe - réalisent des publipostages. - pilotent les antennes téléposte.
Antennes téléposte 70 en département	≈ 100 permanents	Implantées en département, les antennes téléposte font de la mercatique téléphonique pour les équipes commerciales d'1 ou 2 département(s). Elles ne font pas encore de télévente.
La mercatique directe se consacre entièrement à de la création de trafic : générer des rendez-vous pour les commerciaux. Les antennes interviennent sur tous les clients et prospects. Elles ont l'exclusivité de la prospection sur le bas de portefeuille (les très faibles potentiels en nombre de produits)		

- Le service après-vente*

Structures	Effectif	Commentaire
En délégation : 8 numéros Azur	≈ 30	Renseignement des particuliers. Traitement de 1 <sup>er</sup> niveau des réclamations des particuliers.
SCCE (Champs sur Marne)	≈ 15	Service avant vente, renseignement des clientèles entreprises. Traitement de 1 <sup>er</sup> niveau des réclamations entreprises professionnels.
SCC (Libourne)	≈ 100	Traitement de 2 <sup>ème</sup> niveau des réclamations.

## Annexe 3 : Référenciation ( ou benchmark) des postes étrangères

Une analyse de l'organisation commerciale courrier de trois postes étrangères (Royal Mail, USPS, Canada Post) a été réalisée en 2000.

Trois orientations communes émergent de cette étude :

- Les vendeurs en face à face ont été recentrés sur des portefeuilles à forts potentiels (3 M€ à 76 M€, resserrés en nombre de clients, avec des ventes unitaires minimum >à 15 K€.
- Des ventes par Internet et centres d'appels assurent simultanément un service client auprès de tous les clients entreprises (en portefeuille et hors portefeuille).
- Trois types de vendeurs :

Les vendeurs grands comptes (5/10 clients) ou gestionnaires de comptes en général sectorisés (50/100 clients) ; (banque assurance, grande consommation, services, VPC/VAD, secteur public, Presse) ;

Les vendeurs sans portefeuille travaillant principalement des prospects (identifiés par Internet, centres d'appels ou bureaux de poste) ;

Les receveurs des bureaux de Poste.

- *Les principaux enseignements de référenciation ( ou benchmarks)*

Opérateur	Professionnels	PME entreprises	Comptes clés régionaux	Comptes clés nationaux
Deutsche Post Segmentés / CA	Centres d'appels Centres de Marketing direct Pas de segmentation		Force de vente / zone géographique	Force de vente Gérés individuellement
Royal Mail	Centres d'appels + bureaux de poste / codes postaux		Force de vente / secteur d'activité	Force de vente / secteur d'activité
USPS Segmentés / CA	Centres d'appels + bureaux de poste	Force de vente + centres d'appels + « business customer centers »		Force de vente Gérés individuellement si potentiel
Canada Post Segmentés par CA et code postal	Force de vente + centres d'appels			Force de vente / secteur d'activité
LA POSTE Segmentés / CA	Force de vente + lieu d'accueil dédié	Force de vente / zone géographique	Force de vente / secteur d'activité	Force de vente Gérés individuellement

- *L'exemple de Royal Mail / Consignia (Grande Bretagne)*

La France et la Grande Bretagne sont des marchés équivalents en nombre d'entreprises, et en implantation territoriale.

	Nombre de vendeurs	Nombre de clients	Nombre de clients / portefeuille	CA en K€	CA moyen / client (K€/client)	Coût de la Force de Vente sur la base des coûts Poste en K€	Ratio coût du segment / CA du segment
Grands Comptes	245	1 922	9,5 en moyenne	3 284 000	1 708	24 785	0,76 %
Gestionnaire de Comptes	184	16 890	100 en moyenne	1 325 000	78,35	16 127	1,22 %
Téléphone	800	280 000	350	1 011 000	3,65	NA	NA
Guichets	20 000 guichets dont 1900 en propre	1 500 000	Non Analysé (NA)	1 220 000	0,76	NA	NA

Tournez la page S.V.P.

**Annexe 3 : Référenciation (ou benchmark) des postes étrangères (suite)**

En comparaison, l'approche commerciale de La Poste apparaît encore «extensive».

Un plus grand nombre d'entreprises sont en portefeuille (500 clients par portefeuille).

Malgré cela, 1600 portefeuilles ont des objectifs inférieurs à 3 M€

Les moyennes sont nettement inférieures :

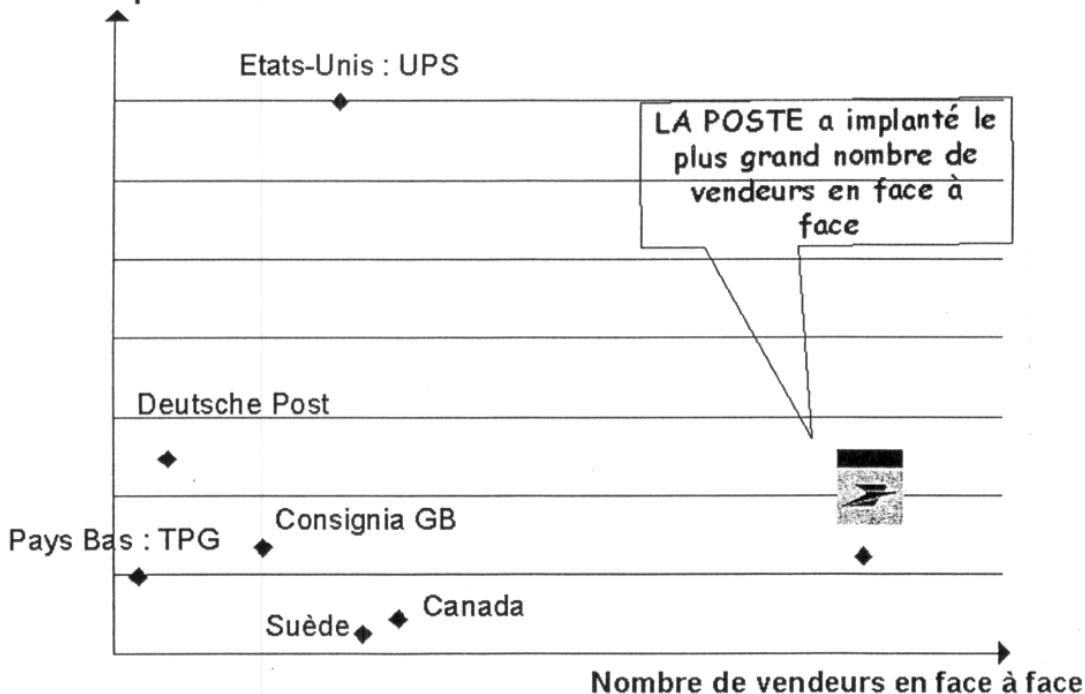
- \* délégués commerciaux : 1,2 M€ sous contrat en moyenne
- \* conseillers courrier : 0,26 M€ sous contrat en moyenne

Les montants des ventes unitaires sont encore loin des 15 k€ :

- \* délégués commerciaux : 1,52 k€ / contrat en moyenne
- \* conseillers courrier : 0,3 k€ / contrat en moyenne.

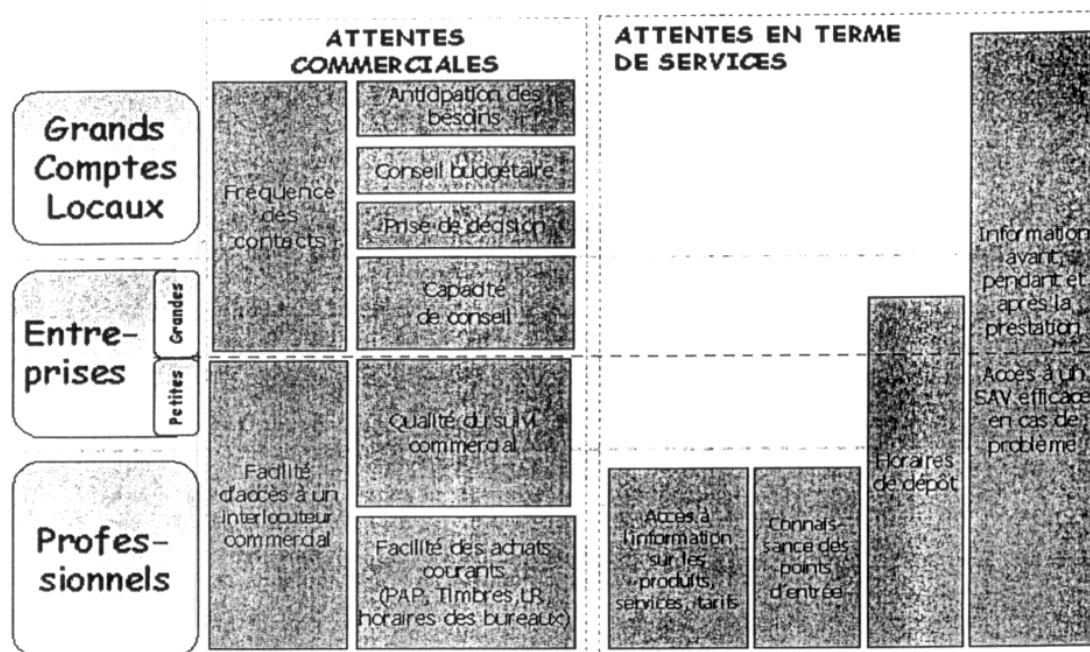
La diversité des fonctions en soutien (management, assistance, experts...) accroît le coût de commercialisation.

**CA entreprises 2000**



À noter : le ratio  $\frac{\text{Effectif en support}}{\text{Nombre de vendeurs}}$  de La Poste est supérieur à un.

## Annexe 4 : Les attentes sur le marché et le potentiel des ventes



L'analyse de l'activité fait apparaître un potentiel très important.

Sur un fichier de 1,2 millions d'entreprises, seules 40 % ont acheté au moins un produit parmi les gammes stratégiques. Compte tenu de la taille actuelle des portefeuilles, les vendeurs ne parviennent à visiter que la moitié des entreprises. Les secteurs à plus fort potentiel ont des taux de détention de produits encore inférieurs à d'autres secteurs pourtant moins prometteurs.

Entreprises	Nombre	Force de vente dédiée	CA (en millions d'Euros)	Potentiel de croissance du CA
Grands Comptes Nationaux	70 Groupes	16	3 540	44 %
Grands Comptes Entreprises	11 000 Clients	265	2 241	66 %
Professionnels	4 150 000 Clients	1 058	2 500	71 %
		599	115	66 %

Il convient, en outre, de considérer un chiffre d'affaires CAMA de 1 050 millions d'Euros.

CA MA = chiffre d'affaires des affranchissements par machine à affranchir. La Poste a peu de moyens d'action sur ce trafic. L'action des commerciaux se porte surtout sur le reste des ventes.

Tournez la page S.V.P.

## Annexe 5 : Étude de satisfaction 2002

Satisfaction globale

Comment jugez-vous la qualité d'ensemble du service rendu par La Poste ?

Tous baromètres confondus, le taux de satisfaction 2002 atteint 24,5% au lieu de 22,8% en 2001, soit +1,7 point. La progression est surtout portée par les résultats des grands comptes locaux.

Qualité d'ensemble par segment de clientèle					
%	1998	1999	2000	2001	2002
excellent + très bon					
GLC *			20%	21%	25%
ENT	18%	21%	20%	24%	25%
PRO	23%	22%	22%	23%	23%

Satisfaction sur le volet commercial

Comment jugez-vous la qualité du contact commercial du service rendu par La Poste ?

Qualité du contact commercial par segment de clientèle					
%	1998	1999	2000	2001	2002
excellent + très bon					
GLC *			25%	23%	23%
ENT	35%	36%	33%	32%	31%
PRO	50%	49%	48%	41%	39%

Les points forts détectés (niveau de satisfaction supérieur à la moyenne)	Les points faibles détectés (niveau de satisfaction inférieur à la moyenne)
La disponibilité du commercial	Sa connaissance des activités et des besoins du client
Sa capacité à informer	Le conseil et le suivi commercial
Sa réactivité	Les clients professionnels ont tendance à moins bien évaluer La Poste par rapport à la concurrence
Les clientèles grands comptes et entreprises ont tendance à bien évaluer La Poste par rapport à la concurrence	La comparaison à la concurrence joue plutôt en défaveur de La Poste sur les aspects tarifaires et sur le suivi commercial

Pourcentage de clients estimant La Poste meilleure ou équivalente à ses concurrents sur les points suivants en 2002

% meilleure ou équivalente	Prestation	Offre	Suivi commercial	Prix
GLC *	84%	82%	78%	70%
ENT	66%	68%	62%	61%
PRO	54%	50%	50%	52%

(\*) : GLC correspond aux grands comptes

## Annexe 6 : Marketing Public : La Poste développe des savoir-faire nouveaux

Source : Le Moci n° 1583 – 30 Janvier 2003

*La Poste figure au deuxième rang des postes européennes, derrière DPWN, la poste allemande. Elle distribue près de 80 millions d'objets par jour et réalise 10,06 milliards d'Euros de chiffre d'affaires sur l'activité courrier.*

La sélection du courrier connaît une réelle évolution sous l'effet des technologies nouvelles et du marché publicitaire », note Vincent Forissier, chef de produit marketing direct international à La Poste. C'est pourquoi, pour conforter sa position, elle développe des savoir-faire nouveaux en direction des utilisateurs du marketing direct. Il peut s'agir, par exemple, du contrôle de la bonne qualité des adresses postales ou encore la mise à jour de fichiers de prospects.

Le groupe, avec 12 % de son CA à l'export, se tourne aussi vers l'international. Il a simplifié ses tarifs et mis au point des contrats sur-mesure. « Cela permet d'ajuster les prix, explique Vincent Forissier. Cette souplesse est indispensable si l'on veut être compétitif. » Etre compétitif, l'enjeu du groupe est là. Son monopole sur le courrier, déjà largement entamé depuis 1997, est amené à disparaître complètement en 2007, pour répondre aux normes européennes. La Poste s'attend à une perte estimée à 5 % d'ici à 2007. « Dans les faits, la concurrence entre les postes existe déjà. De grandes manœuvres ont lieu un peu partout depuis un an et demi », constate Vincent Forissier.

Au Royaume-Uni, par exemple, Post Office devenu Consignia Plc s'est implanté outre-Atlantique par le biais de sa filiale Citypost. La Deutsche Post, elle, possède déjà sept filiales aux États-Unis et une dizaine d'autres dans le monde, sans compter l'intégralité des services rapides français Ducros. L'opérateur ne cache pas sa cible principale : les grands de la VPC. Quant à la néerlandaise TNT, elle est déjà présente en France depuis quinze ans par le biais de sa filiale TPG, dont le marketing direct représente 70 % de l'activité. Et les rapprochements continuent : TPG, Consignia et Singapore Post ont signé une coentreprise en 2001, donnant naissance à la société Spring. Sa devise est simple : « Une entreprise privée, plus flexible que les postes nationales »... Voilà qui en dit long sur ses intentions.

## Annexe 7 : La Directive Postale

### Préambule : L'Europe Postale, concepts en cours de définition

**Le service universel** : il s'agit de définir les conditions et les critères dans lesquels certains services postaux, réservés ou en concurrence, devront être obligatoirement rendus (desserte quotidienne à domicile, péréquation tarifaire...) par tel ou tel opérateur.

**Les services « réservés »** : la liste est définie au niveau communautaire. Ils peuvent être « réservés » en monopole à tout opérateur en charge du service universel, afin d'assurer la viabilité économique et financière des services faisant partie du service universel.

**Les services réservés** : ils sont choisis au plan national parmi les services « réservés » et attribués à un opérateur en charge du service universel qui dispose ainsi d'un monopole destiné à financer la prestation des services composant le service universel.

#### 1. Les principaux objectifs de la Directive Postale

Les objectifs de la Directive Postale se concentrent autour de deux axes :

- Amélioration de la qualité des services postaux européens ;
- Réalisation du marché intérieur des services postaux.

Ces objectifs doivent respecter deux principes clés :

- la mise en place d'une ouverture progressive et contrôlée du marché à la concurrence
- la garantie du maintien d'un service postal universel minimum dans l'Union Européenne (UE).

#### 2. Les exigences de la Directive Postale

- Tous les États membres fournissent un service postal universel à l'ensemble des utilisateurs, incluant au moins une distribution et une levée cinq jours par semaine ;

**Tournez la page S.V.P.**

- La Directive 2002/39/CE du 10 juin 2002, modifie les limites maximales établies pour les services susceptibles d'être réservés par chaque État membre au prestataire du service universel : ainsi est énoncée en ce qui concerne la limite de poids applicable aux services susceptibles d'être réservés, la réduction générale à 100 grammes ou 3 fois le tarif de base en 2003, réduction qui est proposée à 50 grammes ou 2,5 fois le tarif de base pour 2006.
- Les États membres peuvent introduire des procédures d'autorisation, y compris des licences individuelles, et établir un fonds de compensation dans le domaine du service universel ;
- Les États membres doivent veiller à ce que tous les utilisateurs disposent d'un accès raisonnable et de qualité au réseau postal, dans des conditions transparentes et non discriminatoires ;
- La directive postale fixe des objectifs de qualité en ce qui concerne le courrier et demande aux États membres de définir des objectifs nationaux compatibles ;
- Les États membres doivent veiller à ce que des mesures appropriées de protection des consommateurs soient mises en place, notamment pour ce qui est des procédures de réclamations et de recours ;
- La directive postale a pour but de promouvoir une plus grande interconnexion entre les réseaux postaux grâce à une normalisation technique accrue,...

### **Annexe 8 : L'application pratique de la Directive Européenne**

#### **Le long processus de transposition est quasiment achevé**

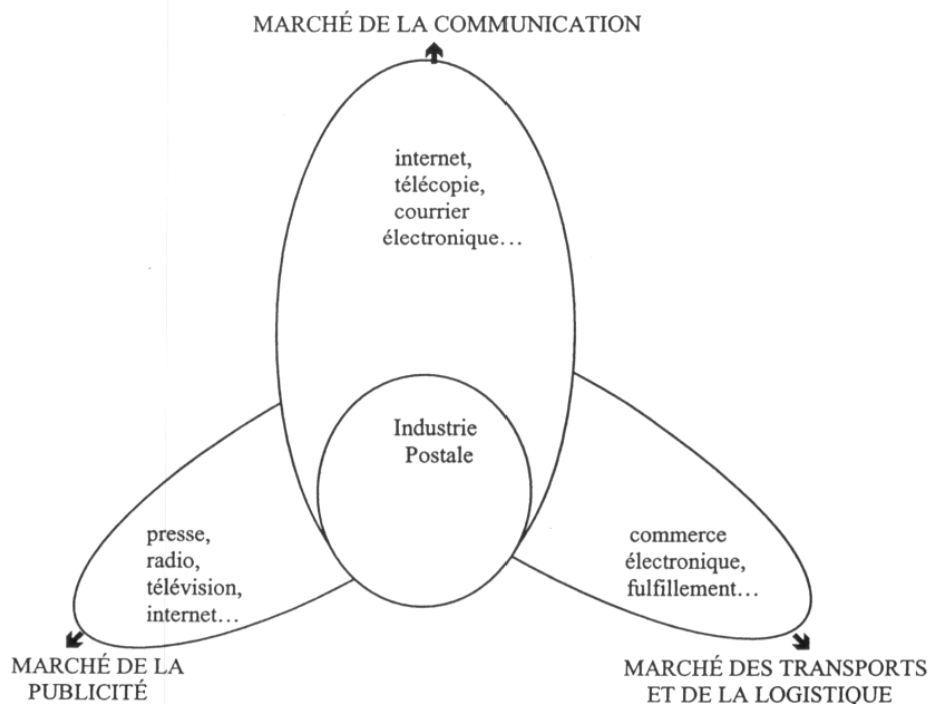
Tous les États membres ont modifié leur législation et l'élaboration des réglementations détaillées sera bientôt terminée. Dans l'ensemble, à l'exception de quelques problèmes de conformité identifiés dans certains États membres, le cadre réglementaire établi par la directive postale peut être considéré comme mis en œuvre dans les États membres.

#### **Quelques conséquences de la directive européenne**

- La directive postale a eu un impact considérable, car les États membres ont dû modifier leur législation.
- La directive postale a permis de parvenir à une harmonisation communautaire limitée, par exemple en termes de services réservés.
- La directive postale a contribué à l'amélioration de la qualité de service tant pour le courrier intérieur que pour le courrier transfrontière et à l'harmonisation des niveaux de qualité dans l'ensemble de la Communauté. De plus, la directive postale a encouragé la mise au point de normes européennes en matière de services postaux, et notamment l'élaboration d'un éventail de méthodes permettant de mesurer la qualité de service.
- La directive postale a poussé les gouvernements à s'intéresser davantage au secteur postal en accélérant le rythme de la réforme.
- La directive postale a favorisé le développement de nouvelles stratégies commerciales et la progression de *l'efficacité des coûts*.
- L'ouverture limitée du marché exigée par la directive postale a débouché sur une ouverture plus complète dans certains États membres...

## Annexe 9 : L'approche marché

## 9.1 – La position stratégique du marché des services postaux



## 9.2 – Le marché des communications (Europe Occidentale et Amérique du Nord) et le changement de pourcentage attendu pour 2005

(En %)	1995	2005	Changement de 1995 à 2005
<b>Courrier physique</b>	27.9	19.8	- 8.1
<b>Télécopie</b>	8.2	6.5	- 1.7
<b>Téléphone</b>	51.7	49.4	- 2.3
<b>Courrier électronique</b>	12.2	23.7	+ 11.5
<b>Courrier hybride</b>	0.0	0.6	+ 0.6
<b>Total</b>	100	100	0

Source : Union postale universelle (1997)

L'émergence du commerce électronique offre de nouveaux créneaux commerciaux aux opérateurs postaux :

- services de transport et de logistique : le développement du commerce électronique contribue à l'essor de la vente à distance ;
- renforcement des liens avec la clientèle : les prestataires du service universel peuvent ajouter de la valeur aux services (suivi) ou réorganiser les processus traditionnels afin d'améliorer l'efficacité, les coûts et l'aspect pratique (affranchissement numérique par exemple) ;
- apparition de nouveaux créneaux commerciaux découlant de services basés sur les nouvelles technologies : cela implique que les nouveaux opérateurs postaux utilisent leur positionnement traditionnel pour profiter de la nouvelle économie (en agissant par exemple en tant que tiers de confiance) ;

**Tournez la page S.V.P.**

- possibilité de réorganiser les processus de « commercialisation sédentaire » ( ou back-office): dans ce domaine, les prestataires du service universel peuvent améliorer l'efficacité et la productivité (notamment par la mise en œuvre de technologies de commerce électronique en matière de sous-traitance).

### 9.3 – Les intervenants sur le marché européen

#### Performances financières des prestataires du service universel

Pays	1998 Profits/Pertes ( en millions d'écus)	2000 Profits/Pertes ( en millions d'Euros)
Belgique	- 249	+ 100
Danemark	- 35	+ 66
Allemagne	- 1 210	+ 2 038
Grèce	- 23	+ 13
Espagne	- 308	+ 2
France	- 498	n.d
Irlande	- 1	+ 44
Italie	- 1 058	- 51
Luxembourg	- 3	n.d
Pays-Bas	+ 47	+ 803
Portugal	- 36	+ 10
Royaume-Uni	+ 160	+ 80
Autriche	n.d	+ 39
Finlande	n.d	+ 92
Suède	n.d	+ 162

*n.d : non déterminé,*

*On considère que l'Ecu est équivalent à l'Euro.*

Les prestataires du service universel préfèrent de plus en plus adopter le statut de société anonyme, plutôt que celui d'organisme public.

#### Le statut organisationnel des prestataires du service universel en 1991 et en 2002

	Organisme public	Entreprise publique	Entreprise publique à responsabilité limitée	SA sous contrôle de l'Etat	SA sous contrôle privé	SA privée
<b>Type de propriété</b>	Entièrement détenue par l'Etat	Capital entièrement détenu par l'Etat	Capital entièrement détenu par l'Etat	L'Etat détient la majorité des parts.	L'Etat détient la minorité des parts.	Toutes les parts sont détenues par des capitaux privés.
<b>1991</b>	AT, DK, EL, IT, LU	BE, DE, EL, FR, PT, SE, SF, UK	IR, NL	-	-	
<b>2002</b>	-	DK, EL, LU, FR, ES	UK, SE, SF, BE, AT, IT, PT	DE, IR	NL	

*Source : Livre vert et conclusions établies sur la base de rapports annuels*

AT : Autriche  
BE : Belgique  
DE : Allemagne  
DK : Danemark

EL : Grèce  
ES : Espagne  
FR : France  
IR : Irlande

IT : Italie  
LU : Luxembourg  
NL : Pays Bas  
PT : Portugal

UK : Royaume Uni  
SE : Suède  
SF : Finlande

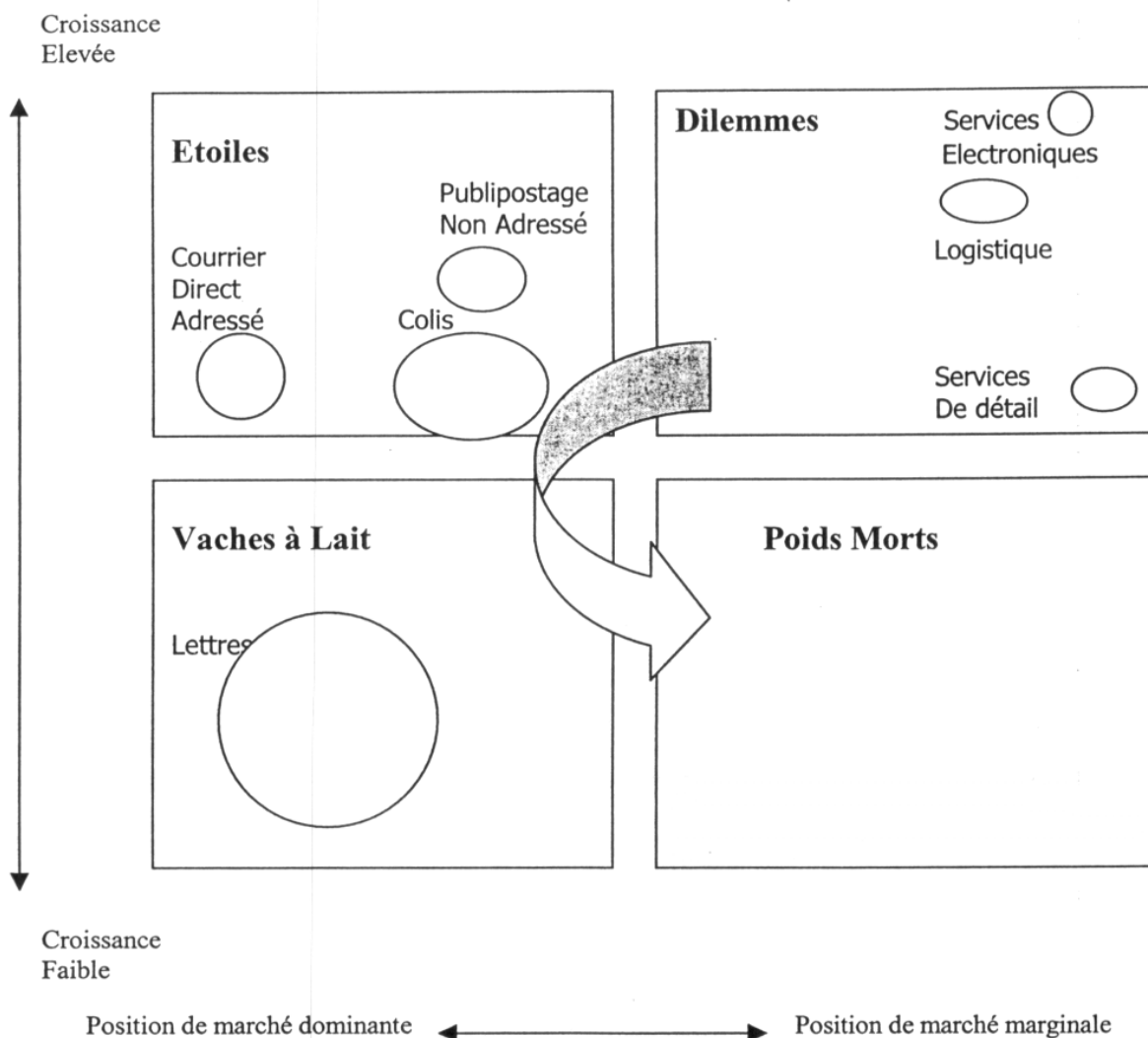
## 9.4 – La segmentation du marché de l'Union Européenne

## Le degré de concurrence dans divers segments de marché

Segments de marché	Degré de concurrence	Description succincte du type de concurrence
<b>Courrier intérieur</b>	Naissante	La concurrence demeure limitée du fait du maintien de domaines réservés importants dans la plupart des États membres. Les concurrents sont en majorité des opérateurs de niche. La concurrence se fait au niveau du courrier direct et des marchés locaux.
<b>Courrier transfrontière</b>	Importante (contrôlée par les prestataires du service universel)	En dépit de la réservation <i>de jure</i> de certains services dans dix États membres, la concurrence importante et implique principalement les prestataires du service universel, les groupeurs et les émetteurs du courrier.
<b>Services de colis</b>	Intense (consolidation menée par les prestataires du service universel)	Les prestataires du service universel confortent et augmentent leur position (très souvent dominantes) sur le marché, par le biais d'alliances et acquisitions d'opérateurs privés. Cette situation alimente la concentration du marché et a conduit à la mise en place de réseaux privé/public paneuropéens, voire internationaux. Les prestataires du service universel renforcent également leur présence dans le domaine de la logistique.
<b>Services de courrier exprès</b>	Intense (fusions et acquisitions réalisées par les prestataires du service universel)	Ce segment de marché, défini par une présence importante des opérateurs privés (intégrateurs), connaît actuellement un processus de concentration mené par les prestataires du service universel, qui multiplient les partenariats et les acquisitions.
<b>Nouveaux services</b>	Naissante	Ce nouveau segment de marché se caractérise toujours par une concurrence fragmentée et une délimitation fortement contestée de la valeur ajoutée.

Tournez la page S.V.P.

9.5 - Analyse BCG des prestataires du service universel



Il existe des opportunités mais également des menaces.

Dans l'ensemble, la situation des prestataires du service universel s'est améliorée, puisqu'ils ont transformé leurs anciennes faiblesses en forces (qualité de service accrue, approche plus axée sur le client, efficacité et rentabilité renforcées...), qui sont venues s'ajouter à leurs atouts traditionnels (valorisation de la marque, omniprésence et économies d'échelle).

La productivité demeure toutefois variable et certains prestataires du service universel sont limités dans leur capacité à gérer les coûts. De plus, il existe toujours une dépendance à l'égard des bénéfices du monopole et il faut affronter la menace de la substitution du courrier.