

LIBAN POST

Un modèle original de développement

MICHEL GONNET, EXPERT FINANCE

Janvier 2015

SOMMAIRE

Avant propos de l'auteur	4
Pourquoi une réforme ?	6
Liban Post : organisation :	8
Un développement passant par l'utilisation intensive de la technologie	10
Une diversification originale par les services E-Government.....	10
Le changement par le développement des ressources humaines :	13
Conclusion	14



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

AVANT PROPOS DE L'AUTEUR

Les enjeux d'évolution des Postes en Méditerranée

L'objectif de libéralisation des échanges au niveau mondial paraît hors d'atteinte avec l'échec actuel de l'OMC.

En revanche, de grandes zones économiques de solidarité se sont progressivement construites depuis plusieurs décennies d'abord avec le Japon adossé à la zone Asie puis l'Aléna englobant les USA, le Canada et le Mexique.

La mise en place d'un espace économique en Amérique Latine et les rencontres régulières (encore en octobre 2014) des pays de la zone Pacifique montrent que ce modèle de développement monte en puissance.

L'Europe qui s'est élargie avec succès ces dernières années aux pays d'Europe centrale et orientale s'enfonce dans une crise économique persistante et doit se tourner vers ses voisins du Sud de la Méditerranée qui eux mêmes de plus en plus tournent le développement de leurs entreprises vers le continent africain. Un grand marché Europe-Méditerranée-Afrique se dessine pouvant rivaliser avec les grands ensembles concurrents déjà constitués.

Le rapprochement entre l'Europe et la Méditerranée est l'occasion de promouvoir un nouveau modèle de développement lié à la coproduction qui est un nouveau partage de valeurs entre pays et entreprises du Nord et du Sud, profitable aux pays des deux rives de la Méditerranée en termes d'investissement et de créations d'emploi.

L'objectif est de créer une communauté de destin et de projets par l'économie transcendant les obstacles politiques.

L'Euromed postal regroupant la plupart des Postes du Nord et du Sud de la Méditerranée est un exemple maintenant ancien d'échanges mutuels et de projets communs (transferts financiers, plateforme, E-commerce...) qui fonctionne. Ces rencontres entre les Postes Méditerranéennes permettent des partages d'expériences et de bonnes pratiques, la finalisation de chantiers concrets améliorant la qualité de l'offre aux clients des Postes tant dans leurs activités traditionnelles de courrier que dans le développement de nouveaux services (financiers, E-Gouvernement ...).

IPEMED, think tank regroupant des entreprises des deux rives de la Méditerranée et militant pour de nouveaux modes de production et de coopération a été un des pionniers de la mise en place d'un nouveau système de coproduction entre entreprises du Nord et du Sud. Il est depuis sa création soutenu par la Poste française et par son intermédiaire participe aux travaux de l'Euromed postal.

Dans le cadre de ses activités éditoriales, IPEMED a réalisé en 2013 une monographie des banques postales et services financiers dans 3 pays : Tunisie, Maroc, Mauritanie.

Poursuivant ses travaux, il publie aujourd'hui un rapport sur Liban Post qui, depuis sa privatisation en 1998, a conforté son offre courrier aux particu-

liers et aux entreprises et a développé parallèlement des offres performantes à ses clients tant dans les services financiers que de façon plus originale dans les services E-Gouvernement par convention avec les différentes administrations libanaises.

Cette « révolution » dans son organisation s'est bâtie sur l'utilisation intensive des nouvelles technologies mais aussi sur une politique dynamique de ressources humaines.

Liban Post a construit son modèle en s'appuyant sur les besoins spécifiques du Liban avec pour objectif le renforcement de la qualité de service à ses clients tout en préservant et confortant ses valeurs d'intérêt général communes à toutes les Postes de l'espace méditerranéen.

Ce rapport doit être considéré comme un élément supplémentaire de débat qui peut intéresser au delà d'Euromed postal d'autres Postes, notamment africaines.

IPEMED prend l'engagement aux côtés de l'Euromed postal de soutenir ce modèle de travail exemplaire et de participer à l'élaboration des projets qui naissent de cet espace d'amitié et d'échanges.

Michel Gonnet
Expert IPEMED

Pourquoi une réforme ?

Etat des lieux en 1993 :

Le Liban a connu la guerre entre 1975 et 1991 qui a mis à mal les services publics et notamment la Poste libanaise. Pour beaucoup de Libanais, le service postal avait disparu et des concurrents locaux et internationaux visaient à s'installer sur le marché.

Les efforts de refonte des infrastructures et de modernisation de l'institution ont vite trouvé leurs limites.

L'absence de stratégie claire empêchait de donner à la Poste libanaise un cadre juridique adapté aux évolutions nécessaires.

Au-delà de ce cadre politique, l'absence de ressources financières empêchait la Poste libanaise d'améliorer le service du courrier (du fait notamment de l'absence d'adresses fiables pour la distribution) et d'avoir une offre compétitive adaptée aux besoins de ses clients.

La réforme de 1998 :

C'est pourquoi en octobre 1998 un appel d'offre a été lancé dans le cadre d'un BOT¹ pour sélectionner un opérateur pour les services postaux.

Le cahier des charges reposait sur 4 objectifs :

- la modernisation des infrastructures du courrier *via* les nouvelles technologies ;
- la diversification des produits et services compte tenu de la baisse d'activité structurelle de l'activité courrier ;
- une organisation orientée « clients » avec le développement de canaux de vente complémentaires ;
- une priorité donnée à une politique de ressources humaines dynamique entraînant tous les collaborateurs sur un projet commun.

L'appel d'offre a été gagné par la société d'investissement canadienne SNC-Lavalin en partenariat avec Post Canada. En 2001, la société a été vendue à Lebanon Invest et appartient depuis 2012 aux groupes MI et Saradar.

Une stratégie claire mise en place progressive :

Les conditions du succès ont été de procéder par étapes.

De 1998 à 2002, l'accent a été mis sur l'amélioration des services postaux de base pour crédibiliser la Poste vis à vis de ses clients.

1 Built, Operate and Transfer : «Construire, Exploiter et Transférer».

De 2002 à 2004, le début de la politique de diversification de l'offre a porté sur les services administratifs (E Government) et les entreprises.

De 2004 à 2010, un panel de services et de produits de détail a été mis en place. On peut citer l'amélioration de la distribution du courrier par sa traçabilité, des services de détail propres à plus forte valeur ajoutée (SMS, alertes et notifications sur le suivi d'une commande) des services de poste assurance via Postinsurance qui est une filiale à 100% de LibanPost et qui vend à travers les bureaux de poste et le call center des produits d'assurance aux particuliers : médical, auto, voyages...

Enfin, de 2010 à 2014, la priorité a porté sur des services comme la distribution sur rendez-vous ou de nouveaux services aux entreprises. Une priorité a été clairement affichée de développer les services financiers (cartes prépayées et transferts d'argent). C'est ainsi que LibanPost propose un service de transfert instantané d'argent dans ses bureaux de poste en partenariat avec Moneygram.

Avant la fin de l'année 2014, LibanPost lance sa première carte de paiement eLira qui est une carte prépayée "Mastercard" non personnalisée et rechargeable vendue dans tous les bureaux de poste.

La carte eLira peut être utilisée comme un moyen pratique de paiement pour exécuter et payer tous les services de LibanPost sans frais additionnel, incluant les services gouvernementaux. Elle permet ainsi d'exécuter et de payer toute transaction et tout service non seulement au bureau de poste mais aussi à domicile.

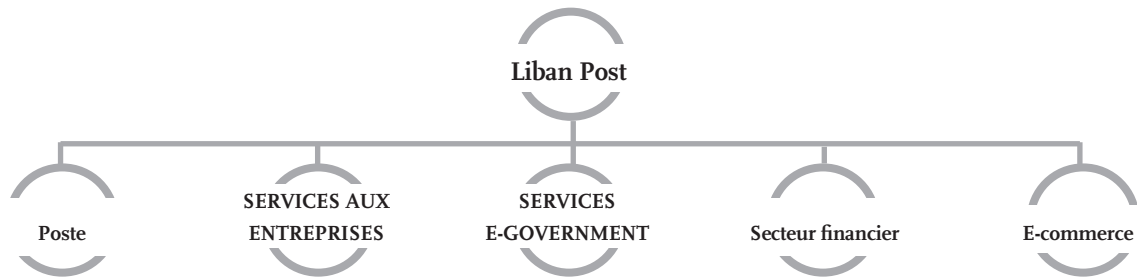
En tant que Mastercard, eLira peut aussi être utilisée pour les paiements en ligne ou chez tout commerçant ayant le logo Mastercard en toute sécurité dans une limite de 3 000 000 LBP.

Au-delà du produit, cela marque une étape concrète franchie par LibanPost en termes de services financiers intégrés et de nouveaux moyens de paiement pour son activité. Elle sera suivie par l'introduction d'une gamme complète de produits développés en partenariat avec une banque allant du paiement mobile aux prêts à la consommation.

En conclusion, en 2014 près de 350 services auront été mis en place.

Liban Post : organisation

1°) Organigramme :



Il est à noter que sur les 5 business unit, 3 recouvrent des activités non postales (services E-Government, secteur financier, e-commerce).

Organisation orientée client par le développement des canaux de vente :

Cinq canaux de distribution ont été développés pour mieux répondre aux besoins des clients.

Un double objectif a été défini : pouvoir augmenter les points de vente des bureaux de poste, chaque fois que nécessaire, pour rendre le service aux clients mais aussi développer les points de vente alternatifs, les services en ligne et les call center particulièrement pour ne pas alourdir les dépenses d'investissement.

Par cette diversification des canaux de distribution, il s'agit également de développer les services personnalisés à plus forte valeur ajoutée, à proposer systématiquement au client, tout en apportant le meilleur service postal de base possible.

Bureaux de poste :

L'objectif est de mieux couvrir le territoire en passant de 93 bureaux de poste à 120.

Sur des emplacements bien positionnés commercialement, 12 « flagships » ont été créés. Par ailleurs, 24 kiosques ont été installés dans les centres commerciaux, les supermarchés et les stations d'essence dont l'objectif est d'offrir aux clients la possibilité de trouver LibanPost dans les endroits qu'ils visitent souvent mais surtout 7 jours sur 7 et jusqu'à 22h.

Cela représentait en 2013 plus de 3 millions de visiteurs.

Réseau d'agences postales :

Le réseau d'agences est constitué de commerçants avec qui LibanPost établit un contrat pour qu'ils puissent, moyennant commission, vendre et proposer un certain nombre de services postaux ou non postaux. Un des avantages est d'assurer la couverture du territoire et les services au client sans coût fixe supplémentaire.

En 2011, un partenariat a été initié avec Cash United, le principal distributeur des services MoneyGram au Liban, qui donne accès à LibanPost à un réseau de 500 agences. L'objectif est d'avoir une offre de détail la plus large possible sous un seul toit avec une plateforme unique de services qui vont de la Poste au transfert d'argent en passant par l'assurance, la billetterie, le paiement de factures...

Centre de télévente créé en 2011 :

Il regroupe 35 téléopérateurs effectuant plus de 50 000 transactions en 2013 pour des campagnes de télémarketing sur mesure mais principalement pour proposer l'ensemble de la gamme de service de LibanPost sous forme de service à domicile.

Canaux de vente entreprise :

15 représentants, avec un éventail de services de distribution et de logistique large adapté aux besoins des entreprises de tout type d'activité, ont été recrutés.

En 2013, plus de 1 100 clients entrepreneurs ont été traités pour plus de 515 millions de livraisons.

Plateforme en ligne :

Une plateforme e-commerce a été créée au départ pour la vente des produits philatéliques à l'international.

Une nouvelle plateforme e-commerce est en développement avec des partenariats noués sur l'Union européenne et la zone de la Méditerranée à travers notamment la participation aux projets de l'Euromed postal.

Une organisation middle back très structurée en appui des canaux de vente :**Réseau de distribution :**

Il est consacré à l'efficacité de la distribution et de la logistique et représente le premier réseau au Liban avec 450 collaborateurs sur 35 bureaux de distribution et une flotte de 150 véhicules, 35 camions et 200 motos.

Back office :

Il est consacré au contrôle et au support avec des équipes après-vente organisées en call center, des équipes contrôle qualité et des centres logistiques.

Un système de monitoring, dépendant du département de la qualité, envoie systématiquement des notifications pour tout non-respect du cahier des charges, que ce soit au niveau des transactions que de la distribution.

Un développement passant par l'utilisation intensive de la technologie :

Il est à noter que les développements ont été faits sur mesure pour les besoins propres de Liban Post avec des applications informatisées faites à 100% en développement interne.

C'est ainsi que pour l'offre aux particuliers tout est automatisé avec les commerciaux guidés par un système de transaction axé sur des réponses standardisées à des questions posées. Toute l'offre est sur la même architecture technique homogénéisée. On peut également citer le système de file mis en place récemment (le client prend son ticket avec un code barre).

Pour la distribution de courrier, chaque postier dispose d'un PDA² lui permettant de suivre toutes les livraisons et d'offrir des services supplémentaires à forte valeur ajoutée au-delà de la simple livraison de courriers (alerte SMS, notification quand opération achevée, ...).

Par ailleurs, il n'existe pas d'adresse précise au Liban, ni de nom de rues. Une carte unique Liban Post avec un code barre de numéro d'identification a été mise en place. Chaque postier dispose d'un système GPS lui permettant via ce numéro de garantir à 100% la livraison du courrier ou tout autre colis en tout endroit et à tout moment.

Il en est de même pour les back office où un système sur mesure suit toutes les étapes du process de service et de distribution aux clients jusqu'à la notification. Ce système est maintenant intégré aux plateformes ERP³ et CRM⁴ de Liban Post.

Une diversification originale par les services E Government**Le contexte :**

La plupart des postes dans le monde ont opéré leur mutation en se développant dans les services financiers et, pour certaines, en créant des banques postales.

2 Personal Digital Assistant (assistant numérique personnel)

3 Enterprise Resource Planning (planification des ressources de l'entreprise) ou PGI (Progiciel de gestion intégrée)

4 Customer Relationship Management (gestion de la relation client)

La guerre au Liban a amené un affaiblissement des services publics de l'Etat et une insatisfaction des citoyens devant des procédures administratives lourdes, souvent opaques et un accès aux services limités en nombre et avec des horaires aléatoires.

Le Gouvernement libanais n'a pas souhaité lancer une privatisation systématique mais parallèlement n'avait pas les moyens financiers d'investir dans une refonte des procédures administratives.

Liban Post, déjà présent sur l'ensemble du territoire libanais par ses bureaux de poste, s'est porté candidat pour offrir tous ces services sous le contrôle de l'Etat en partenariat avec les différents ministères et garantissant aux clients un service de qualité.

Les services offerts : quelques exemples

Finances :

- paiement des taxes foncières ;
- déclaration de revenus ;
- registres fonciers, carte de lotissements, carte foncières ;
- pensions de retraite.

Travail :

- pré-approbation de services à domicile ;
- renouvellement de permis de travail ;
- exonérations ;
- reprise de certificats de dépôt.

Intérieur et collectivités locales :

- renouvellement de passeports ;
- statut civil ;
- renouvellement de permis de résidence ;
- paiements automatisés de redevances ;

- permis moto ;
- renouvellement de permis voitures ;
- formalités pour les Palestiniens ;
- services pour les associations.

Défense :

- carte de réservistes.

Energie / eau :

- services de réclamations ;
- creusement de puits.

Affaires étrangères :

- certification de documents ;
- souscription Journal Officiel ;
- carte de fonctionnaires.

Economie / commerce :

- services de dépôt de marques.

Justice :

- souscription de services de dépôts de plaintes.

Travaux publics et transports :

- éléments du permis de construire.

Santé :

- permis d'exercice de profession médicale.

Education et universités :

- équivalence de diplômes ;
- certification de diplômes et documents ;
- candidatures à concours et résultats.

Les résultats :

L'ensemble des services offerts représentait en 2013 1,5 million de transactions avec un coût unitaire moyen attractif de 3 US\$ par transaction :

- déclaration d'impôts : 600 000 ;
- permis de travail : 200 000 ;
- permis de résidence : 150 000 ;
- renouvellement de passeport : 100 000.

Le changement par le développement des ressources humaines

Un changement de culture

Au-delà de la stratégie mise en place et de l'utilisation des nouvelles technologies, le succès de Liban Post est fortement lié à une politique de ressources humaines dynamique inséparable d'une qualité de service client.

Le changement de culture s'est opéré en plusieurs étapes au fur et à mesure de l'élargissement de l'offre.

De 2002 à 2004 la mentalité restait très fonction publique avec des process encore manuels et peu d'informatique.

De 2004 à 2010, la simplification des tâches s'est fondée sur la mise en place de systèmes très automatisés avec une plateforme unique et le même process pour tous les services offerts. Chaque collaborateur a été formé à l'informatique (un ordinateur par salarié). Cette orientation vente s'est traduite par les premières primes d'objectifs pour accroître la motivation.

De 2011 à 2014, l'accent est mis sur la formation à la vente orientée business. Le vendeur doit être proactif et profiter d'une entrée clients pour proposer le maximum de services à forte valeur ajoutée. Un programme complet d'incentives à la vente a été mis en place basé sur le up-selling et le cross-selling.

Il faut rappeler dans la formation et le recrutement l'importance de deux changements majeurs sur l'organisation qui est la séparation entre les bureaux de poste axés sur les services et les opérations orientées sur le

contrôle qualité. Au sein des opérations, l'accent prioritaire a été mis sur la traçabilité du maximum de services offerts.

Etat des lieux :

Liban Post compte, en 2013, 1 000 salariés (71% hommes et 29% femmes) avec une moyenne d'âge de 35 ans (moyenne d'âge en 1998 : 59 ans pour un effectif de 418).

On mesure le développement des nouveaux services par le fait que 51% des collaborateurs ont moins de 5 ans d'ancienneté.

L'orientation commerciale amène que 75% des salariés sont en contact avec les clients.

La répartition des effectifs est :

- force de vente : 38% ;
- management et support : 18% ;
- distribution : 44%.

CONCLUSION

Même si le contexte libanais amène à des spécificités propres à Liban Post, il n'en demeure pas moins que son modèle de développement original qui, à partir d'un opérateur postal classique, évolue vers un fournisseur de services est une référence qui peut être transposée dans d'autres pays.

Cette évolution est très marquée dans l'évolution du chiffre d'affaires. En 2002, 96% du chiffre d'affaires provient du courrier. La baisse tendancielle de l'activité courrier a été largement compensée par le développement des services non postaux (+ 53% sur 10 ans). Si 75% du chiffre d'affaires des services provient de la montée en charge spectaculaire des services gouvernementaux, 25% proviennent des services financiers (post assurance, transferts d'argent) et d'autres services comme le paiement de factures (900 000 transactions dont factures de téléphone mobile, inscriptions dans les universités ou paiements de traite pour des clients de banque).

L'ensemble de ces services non postaux représentait, en 2012, 68% du chiffre d'affaires total.

Il faut noter que l'activité courrier en dépit de la baisse tendancielle de la distribution du courrier au Liban comme partout dans le monde a été compensée par une stratégie volontariste de développement de services à plus forte valeur ajoutée intégrant une offre entreprise à côté de l'offre particulier : poste express, philatélie, marketing direct, logistique. Cette politique a permis sur les mêmes 10 ans (2002-2012) d'avoir un chiffre d'affaires de l'activité postale qui a augmenté légèrement de 4%.

Au-delà de 2014, l'effort doit être continu sur l'amélioration de la qualité de service (certifications ISO) notamment par une automatisation croissante et le passage à l'application mobile pour le paiement.

Une réflexion est engagée pour utiliser le réseau postal comme point physique de proximité pour développer des services financiers auprès des populations les plus défavorisées qui n'ont pas forcément accès aux services bancaires offerts par les banques traditionnelles et notamment nouer des partenariats avec des acteurs du microcrédit.

Une transposition du modèle de Liban Post pourrait également permettre une politique prudente de développement à l'international.

Cette transformation de Liban Post, depuis 1998, a non seulement assuré sa pérennité en tant qu'entreprise au profit de ses salariés mais le développement de son activité et de son efficacité commerciale, notamment par la diversification de ses canaux de distribution, ne s'est pas faite au détriment de sa culture d'intérêt général et de sa présence physique sur l'ensemble du territoire. Au contraire Liban Post a augmenté le nombre de ses bureaux de poste au service de tous les libanais et a renforcé l'efficacité de ses activités traditionnelles de distribution de courrier tout en offrant des services supplémentaires aux particuliers comme aux entreprises à des coûts accessibles et homogènes sur l'ensemble du Liban. Le partenariat avec l'Etat libanais sur le développement de services gouvernementaux en est l'illustration (coût moyen d'une transaction 3US\$).

L'évolution de Liban Post n'est pas achevée et son ambition est d'être plus qu'un fournisseur de services mais un apporteur de solutions au service de ses clients, un « facilitateur de vie ».



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement.