

Etude relative à l'activité du routage en France

Etude réalisée par le cabinet BASIC
à la demande de l'ARCEP

AVERTISSEMENT

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (ARCEP) a confié à BASIC une enquête sur l'activité de routage en France en juillet 2010.

Dans un souci de transparence et d'information ouverte, elle a décidé de rendre publique cette étude, qui est sa propriété.

La méthodologie utilisée et les résultats obtenus sont de la seule responsabilité de BASIC et n'engagent pas l'Autorité.

Si toutefois les parties intéressées ont des observations à formuler, elles sont invitées à faire part de leurs commentaires à l'ARCEP.

Sommaire

<i>Synthèse de l'étude</i>	5
<i>Introduction</i>	25
<i>1. Première Partie : la situation du marché du routage</i>	27
1.1. Evolution de l'activité postale due au courrier industriel	27
1.1.1. Le courrier industriel.....	27
1.1.2. Le courrier industriel routé.....	34
1.1.3. L'estimation des revenus de l'activité du routage.....	36
1.1.3.1 La méthodologie mise en œuvre	36
1.1.3.2 Le marché du routage du courrier industriel de gestion.....	39
1.1.3.3. Le marché du routage du courrier industriel de marketing direct.....	41
1.1.3.4. Le marché du routage de presse	43
1.2. Environnement économique et technique du routage de courrier.....	45
1.2.1. Les évolutions sous l'effet de la demande	45
1.2.2. Les évolutions techniques	48
1.2.3. Le balancement entre internalisation et externalisation	53
1.2.4. Les relations entre les routeurs et l'opérateur postal historique.....	55
1.2.5. La situation de la massification et de la consolidation.....	58
1.2.6. La perception réglementaire.....	61
1.3. L'environnement du routage de presse	65
1.3.1. La diffusion postale de la Presse	65
1.3.2. Les rapports entre la Presse, La Poste et l'Etat : un contexte structurant.	68
1.3.3 Le développement des activités de portage : substitut à l'acheminement postal ? .	73
1.3.4. Les facteurs d'évolution du marché	79
1.3.5. L'évolution de la chaîne de valeur	83
1.4. Le cas du traitement du colis.....	84
1.4.1. Le marché du colis de moins de 30 kg (colis ordinaire)	84
1.4.2. La structuration générale du marché du colis de moins de 30 kg	84
1.4.3. L'offre Coliposte	86
1.4.4. L'organisation des réseaux points relais	87
1.4.5. Les parts de marché de la distribution du colis de moins de 30 kg.....	88
1.4.6. Les enjeux de la distribution du colis.....	90
1.5. Les routeurs et La Poste : des conflits persistants.....	92
1.5.1. Les relations contractuelles entre La Poste, les émetteurs et les routeurs.....	92
1.5.2. L'analyse de la stratégie du groupe La Poste vue par les routeurs	94
1.5.3. L'absence d'alternatives postales.....	95
1.5.4. Le coût de l'affranchissement	96
1.5.5. L'imbrication du groupe La Poste dans le secteur du routage	98
1.5.6. Les questions spécifiques au colis.....	99
<i>2 - Deuxième partie : Quelles perspectives pour les entreprises de routage ?</i>	100
2.1. Les performances économiques et financières des entreprises de routage	100
2.1.1. La collecte des données.....	100
2.1.2. La composition de l'échantillon	101
2.1.3. L'évolution de l'activité	104
2.1.4. 2001 – 2008 : L'évolution de l'activité selon la taille des entreprises.....	107
2.1.5. L'influence du métier sur les performances	112
2.1.6. Performances des entreprises du routage : synthèse	114

2.2. La position des acteurs leaders sur le marché du routage	115
2.2.1. Les leaders du marché du marketing direct.....	115
2.2.2. Les leaders du marché du courrier industriel de gestion.....	117
2.2.3. Les leaders du marché du routage de presse	118
2.3. Analyse de l'environnement et forces concurrentielles du marché du routage.....	121
2.3.1. Le cadre d'analyse : le modèle de Porter	121
2.3.2. La concurrence interne au secteur	122
2.3.3. Les substituts	129
2.3.4. L'opérateur historique	132
2.3.5. La régulation	138
2.3.6. Les nouveaux entrants	145
2.3.7. Pressions des clients	147
2.4. Les scénarios de structuration du marché	151
2.4.1. Le marché du marketing direct.....	151
2.4.2. Le marché du courrier de gestion.....	151
2.4.3. Le marché du routage de presse	152
<i>Conclusion</i>	<i>153</i>

Synthèse de l'étude

- **Introduction**

Le secteur du routage s'est développé en France à partir des années 1970 sous l'influence de deux facteurs. D'une part, l'opérateur postal, dans un contexte de croissance importante du courrier professionnel, a souhaité sous-traiter une partie de sa charge de travail. D'autre part, les grands émetteurs de courrier ont, à des niveaux divers, adopté des politiques de recentrage sur leur métier de base, qui les a conduit à mettre en place des politiques d'externalisation, appliquée notamment à la production de leur courrier.

Dans ce contexte, le secteur du routage s'est développé autour de fonctions de base : la préparation et la mise sous pli du courrier, son tri selon les plans de tris adoptés par La Poste, sa remise au réseau postal. Progressivement, d'autres fonctions ont été intégrées par les routeurs, notamment la gestion des fichiers, l'impression, la gestion des retours... Ces différentes fonctions ont été déclinées en fonction de la nature des plis traités, ce qui a conduit à l'apparition de trois grands métiers correspondant au routage de courrier de gestion, de marketing direct et de presse.

L'environnement qui a permis l'essor de cette profession, qui représente un chiffre d'affaires annuel d'environ un milliard d'euros, est aujourd'hui en forte évolution. Le premier facteur est sans conteste le phénomène de dématérialisation qui réduit les volumes de courrier physique et devrait alimenter une tendance baissière de moyen terme. Parallèlement, l'évolution technologique tend à modifier les compétences requises pour exercer le métier de routeur. Le traitement de l'information et l'automatisation prennent une place accrue et impliquent des investissements matériels et immatériels significatifs. Enfin, l'ouverture du marché postal tend à modifier les relations entre les acteurs. Alors que La Poste a longtemps été l'interlocuteur unique des routeurs, l'apparition de nouveaux opérateurs devrait conduire à diversifier les partenaires potentiels des routeurs, à induire de nouvelles contraintes techniques et à générer de nouvelles opportunités commerciales. D'importantes évolutions pourraient survenir lors des prochaines années pour les routeurs, tant en termes de contenus du métier que d'organisation du secteur. Cependant, des incertitudes demeurent sur l'évolution de ce marché, sur les structures industrielles et les concentrations qui pourraient se produire, sur les relations entre les routeurs et les opérateurs de courrier.

L'Autorité a souhaité, en conséquence, réaliser une étude sur le secteur du routage afin d'en apprécier l'évolution au cours des dernières années, les grandes mutations structurelles et les perspectives.

- **Le poids économique du secteur du routage**

Les activités de routage au sens strict ont représenté en 2009 un chiffre d'affaires de 730 millions d'euros. L'activité en général s'est contractée de 2,6% par an en moyenne entre 2006 et 2009. Si l'on retient un périmètre de l'activité élargi, intégrant par exemple les activités de traitement de données informatiques associées au routage, la gestion de base de données, les impressions et la création publicitaire, le chiffre d'affaires peut alors être estimé à près de 1,1 milliard d'euros et l'évolution sur la dernière période est moins défavorable, avec une baisse moyenne annuelle de -1,9%. Cette performance est relativement favorable, si

on la compare à l'évolution des volumes, notamment pour ce qui concerne le courrier de marketing direct (-6,6% en 2009). Les entreprises du routage ont réussi, dans une certaine mesure, à amortir la baisse des volumes en proposant des prestations à plus forte valeur ajoutée à leurs clients et en se positionnant sur des activités périphériques au routage.

Evolution du chiffre d'affaires des entreprises du secteur du routage

	2006	2007	2008	2009	TCAM 2009/2006
Prestations associées au routage de courrier de marketing direct	746	730	715	692	-2,5%
dont routage au sens strict	470	453	436	415	-4,1%
Prestations associées au routage de courrier de gestion	298	291	291	298	0,0%
dont routage au sens strict	241	236	235	242	0,1%
Prestations associées au routage de presse	116	115	112	106	-3,0%
dont routage au sens strict	81	81	78	74	-3,0%
TOTAL	1160	1136	1118	1096	-1,9%
dont routage au sens strict	792	770	749	731	-2,6%

Source : Basic

- **Une activité de routage relativement soutenue au cours des dernières années...**

Les activités de routage de courrier industriel ont évolué selon des rythmes contrastés au cours des dernières années.

Sur la période 2006-2009, le volume de courrier industriel de gestion a connu un taux de croissance annuelle moyen de 1,9%, passant de 4,7 milliards d'objet à près de 5 milliards. Les flux du routage de ce courrier ont progressé à un rythme proche sur la période passant de 1,9 milliard à 2 milliards d'objets.

Evolution des activités de routage de courrier de gestion

	2006	2007	2008	2009
Courrier de gestion (millions objets)	4 700	4 905	4 889	4 970
évolution annuelle %		4,4%	-0,3%	1,7%
gestion routé (millions objets)	1 926	1 917	1 949	2 036
évolution annuelle %		-0,5%	1,7%	4,5%
Revenus routage gestion (millions €)	241	236	235	242
évolution annuelle %		-2,2%	-0,1%	2,7%
Prestations complémentaires (millions €)	57	55	55	57
Prestations totales entreprises de routage (millions €)	298	291	291	298

Source Basic (*Volume courrier : ARCEP, Observatoire annuel des activités postales*)

Les revenus liés directement à l'activité de routage de courrier industriel de gestion ont retrouvé en 2009 leur niveau de 2006, après deux années de fléchissement. Les volumes de courrier de gestion ont légèrement progressé sur la période, passant de 4,7 milliards d'objets à près de 5 milliards entre 2006 et 2009. La part du courrier routé a progressé et dépasse désormais les 40% (2,036 milliards sur 4,97 milliards).

Le processus d'automatisation du courrier égrené de gestion représente une opportunité pour tous les acteurs de la chaîne de traitement du courrier de gestion. Il ressort des entretiens avec quelques grands émetteurs que, sur le volume total du courrier égrené entreprises, la moitié

environ pourrait faire l'objet à terme d'un traitement automatisé, soit environ 1,7 milliard de plis¹ traités avec cette solution.

L'activité du courrier de marketing direct est dépendante de l'environnement économique du marketing et des grandes options qui sont prises en matière d'affectation des ressources publicitaires. Alors que les dépenses publicitaires sont en baisse sur les trois dernières années, la part relative du mailing (avec comme support le courrier postal) reste cependant relativement constante dans l'ensemble des dépenses totales de marketing direct.

Le volume du courrier de marketing direct a légèrement baissé entre 2006 et 2008 puis a connu une diminution plus marquée en 2009. La part du courrier routé s'est accrue et a permis d'atténuer la baisse des volumes traités par les routeurs.

En valeur, l'évolution du marché a été influencée, d'une part, par une pression accrue sur les prix, qui a conduit à une baisse du chiffre d'affaires directement associé au routage plus marquée que l'évolution en volumes. Mais, d'autre part, les routeurs ont diversifié leurs activités et réussi à maintenir les revenus tirés des prestations complémentaires au routage. Au final, les routeurs du courrier de marketing direct ont réussi à limiter l'impact de la conjoncture sur leur activité, avec une baisse annuelle moyenne de leurs revenus totaux de -2,5% entre 2006 et 2009.

L'évolution des revenus du routage du courrier de marketing direct

	2006	2007	2008	2009
Courrier MD (millions objets)	4 871	4 795	4 733	4 419
évolution annuelle %		-1,6%	-1,3%	-6,6%
Courrier MD routé (millions objets)	3 825	3 755	3 691	3 579
évolution annuelle %		-1,8%	-1,7%	-3,0%
Revenus routage MD (millions €)	470	453	436	415
évolution annuelle %		-3,7%	-3,6%	-4,9%
Prestations complémentaires (millions €)	276	277	279	277
Prestations totales entreprises de routage	746	730	715	692
évolution annuelle %		-2,2%	-2,0%	-3,3%

Source Basic (*Volume courrier : ARCEP, Observatoire annuel des activités postales*)

Dans le domaine du routage de presse, les années 2008 et surtout 2009 se caractérisent par une baisse sensible des expéditions postales et de la presse routée. Les revenus totaux des routeurs suivent une tendance parallèle, avec une baisse du chiffre d'affaires d'environ 5% entre 2009 et 2008. Sur la période 2006-2009, les routeurs de presse ont subi une baisse de leur activité de près de 10%.

¹ Sur la base des chiffres 2009 du courrier égrené entreprises qui devraient subir une décroissance sur le moyen terme.

L'évolution des revenus du routage de presse

	2006	2007	2008	2009
Presse par voie postale (millions objets)	1 729	1 721	1 670	1 584
évolution annuelle %		-0,5%	-3,0%	-5,1%
presse routée (millions objets)	1 284	1 278	1 240	1 176
Revenus routage presse (millions €)	81	81	78	74
évolution annuelle %		-0,5%	-3,0%	-5,1%
Prestations complémentaires	35	35	33	32
Prestations totales routeurs de presse (millions €)	116	115	112	106
évolution annuelle %		-0,5%	-3,0%	-5,1%

Source Basic (*Volume courrier : ARCEP, Observatoire annuel des activités postales*)

- **...mais des performances économiques des entreprises du secteur du routage contrastées**

Les performances économiques des entreprises du secteur du routage sont contrastées sur la période 2001-2008. Les données mesurées de manière globale attestent d'une assez bonne résistance des acteurs du secteur. La taille paraît le critère le plus différenciant sur l'évolution des chiffres d'affaires. En termes de productivité et de rentabilité, le positionnement sur le marché adressé semble déterminant.

Dans un contexte économique très heurté entre 2001 et 2008, les entreprises appartenant au secteur du routage ont connu globalement une croissance moyenne annuelle de 5,7% de leur chiffre d'affaires. Ce résultat, relativement favorable, englobe deux sous-périodes distinctes. La croissance s'est élevée à 7,3% par an entre 2001 et 2004 et n'a plus été que de 4,2% entre 2004 et 2008. Le secteur a connu une nette décélération en fin de période, alors même que la crise économique n'avait pas encore totalement manifesté ses effets².

Les évolutions sont cependant contrastées selon la taille des entreprises étudiées. Entre 2001 et 2008, les entreprises réalisant moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires ont réussi à maintenir une croissance significative de leur activité. De même, les entreprises réalisant plus de 15 millions d'euros de chiffre d'affaires ont connu une croissance relativement régulière, en maintenant notamment une expansion même limitée (2 à 3% par an) après 2006. En revanche, les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 2 et 15 millions d'euros ont connu une baisse de leur activité en fin de période, après une forte croissance entre 2001 et 2006.

L'évolution de la productivité³ a globalement été orientée à la baisse sur la période. Les plus grands acteurs ont généralement réussi à maintenir leur performance au cours des dernières années. Dans une analyse par métier, les entreprises spécialisées dans le routage du courrier de gestion ont les meilleures performances en matière de productivité.

Les taux de concentration dans les différents segments de marché du routage évoluent peu sur la période : une légère diminution dans le marketing direct, avec cinq entreprises réalisant 35% du marché en 2008 contre 37% en 2005⁴. La part de marché détenue par les cinq premières entreprises dans le secteur du courrier industriel de gestion tend au contraire à

² Sur les entreprises du secteur qui ont publié leurs comptes pour 2009, l'évolution du chiffre d'affaires apparaît en baisse de 2,6% entre 2008 et 2009.

³ Mesurée par le ratio entre la valeur ajoutée et les frais de personnel.

⁴ Chiffres calculés sur la base BASIC réalisée pour l'étude ARCEP correspondant à 180 entreprises du routage.

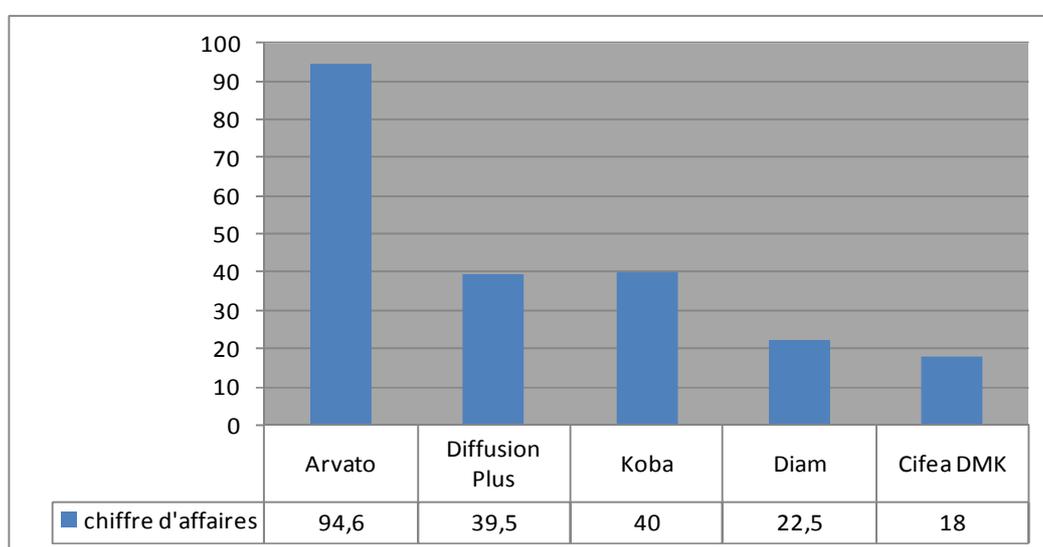
s'accroître sur la même période, passant de 68% de l'activité en 2005 à 74% en 2008. Dans le secteur du routage de presse, la concentration s'est également très légèrement accrue sur la période 2005-2008, les cinq premières entreprises réalisant 60% de l'activité en 2008 contre 57% en 2005.

- **Les acteurs leaders**

Le niveau de concentration sur les différents domaines d'activité du routage est très différent.

Pour le routage du courrier de marketing direct, quelques acteurs se détachent sur un marché qui demeure relativement éclaté. Arvato, filiale du groupe Bertelsman, Diffusion Plus, Koba, ancienne filiale de Deutsche Post, Diam, filiale du groupe Redcats, CIFEA DMK, sont les principaux acteurs de ce secteur.

Principaux routeurs de courrier de marketing direct (CA 2009, millions d'€)



Source Basic, d'après données financières et comptables

Les 5 premiers acteurs du routage du marketing direct

ENTREPRISE	Chiffres d'affaires (Millions €, 2009 sauf précisions)	Effectif (unités) fin 2009	Activités	Actionnaires
Arvato	94,6	2043	Marketing services, centres de contacts, marketing direct et logistique	Bertelsmann
Diffusion Plus	47,3	501	Marketing direct, vente à distance, gestion de clientèle.	1er actionnaire: William Mériel 60,09 %, 2ème actionnaire: Daniel Ferrand 15,17 %
Koba	40,0	330	Colisage, marketing direct.	rachat par les dirigeants
Diam	22,5	350	Marketing direct avec les catalogues.	Filiale de REDCATS (La Redoute)
Cifea DMK	16,5	163	Mise sous pli : 40% du chiffre d'affaires, Edition, impression de courrier : 40% du chiffre d'affaires, Création et commercialisation de fichiers informatiques : 15% (hébergement de bases de données), Gestion des retours : 5%.	1er actionnaire: Evolem 2 (65%) 2ème actionnaire: Management (20%) 3ème actionnaire: Groupe NXPB via Naxicap Partners (15%).

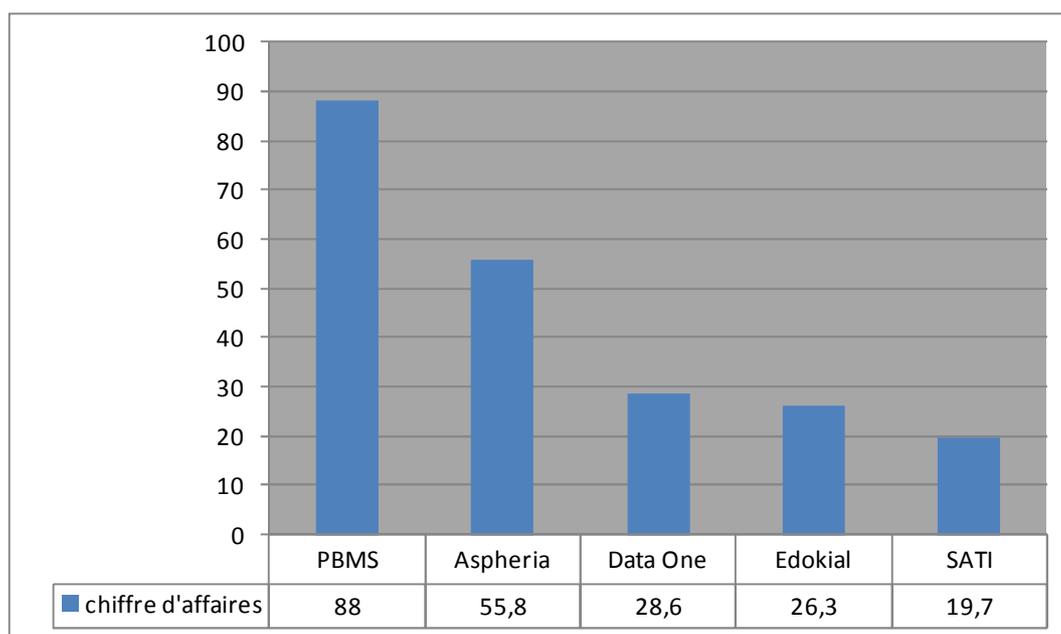
¹ : Données 2008

Source Basic d'après données entreprises

* : Effectif en août 2010

Les principaux acteurs du routage de courrier industriel de gestion sont PBMS, filiale service de Pitney Bowes, les deux filiales du groupe La Poste, Aspheria et Orsid, Data One, filiale du groupe Diffusion Plus, et Edokial. Le groupe La Poste fait désormais jeu égal avec le premier acteur du secteur. La concentration dans ce secteur devrait rester très forte et le poids des principaux acteurs pourraient se renforcer à l'occasion de possibles externalisation de grands émetteurs à moyen terme. En tout état de cause, ces phénomènes d'externalisation apparaissent comme les seuls éléments de croissance sur le métier de base.

Principaux routeurs de courrier de gestion (CA 2009, millions €)



Source Basic, d'après données financières et comptables

Les 5 premiers acteurs du routage du courrier de gestion

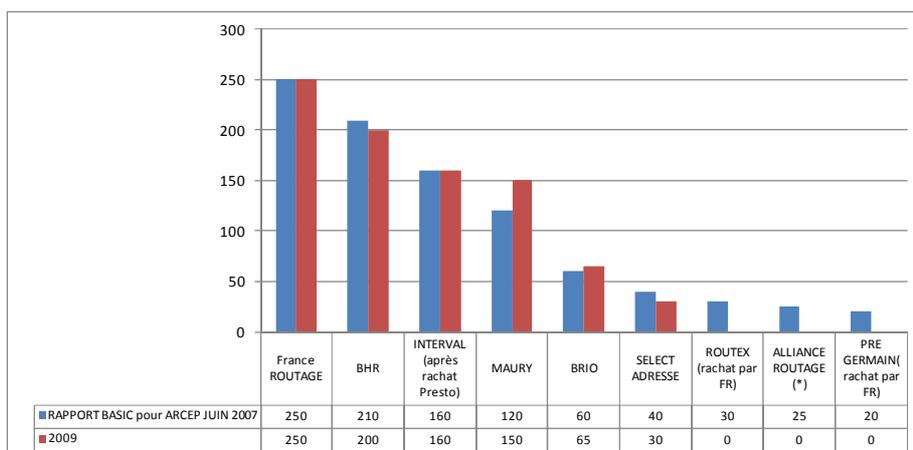
ENTREPRISE	Chiffres d'affaires (Millions €, 2009 sauf précisions)	Effectif (unités) fin 2009	Activités	Actionnaires
PBMS	88,0	750	70% dans le courrier de gestion, 8% dans le marketing direct	Pitney Bowes (USA)
Aspheria	55,8	464	Editique, dématérialisation, BPO documentaire, marketing direct.	Filiale Docapost (Groupe La Poste)
Data One	28,5	148	Editique	Diffusion Plus (100%)
Edokial	26,3	227	80% activité traditionnelle d'édition, préparation et expédition de courrier de gestion, 10% une activité de routage dans le marketing direct et 10% des activités non liées au routage (traitement numérique).	Inforsud Gestion (66%) Defitech SA (34%)
SATI	18,5	138	Fabrication de chèques bancaires, de lettres-chèques, de titres de paiement et d'éditique de gestion.	Capex Investissement via Multipap (100%)

Source Basic d'après données entreprises

Il existe une stabilité des positions sur le marché du routage de presse, avec deux leaders, France Routage et BHR, puis deux challengers, Interval et Maury. Les plus petits acteurs semblent fragilisés depuis quelques années avec, pour certains d'entre eux (Routex, Pré Germain) un rachat par le leader et, pour d'autres (Alliance Routage, Select Adresse) une baisse de l'activité, voire des difficultés économiques (Alliance routage a mis en place un plan de continuation d'activité après une perte très importante en 2007).

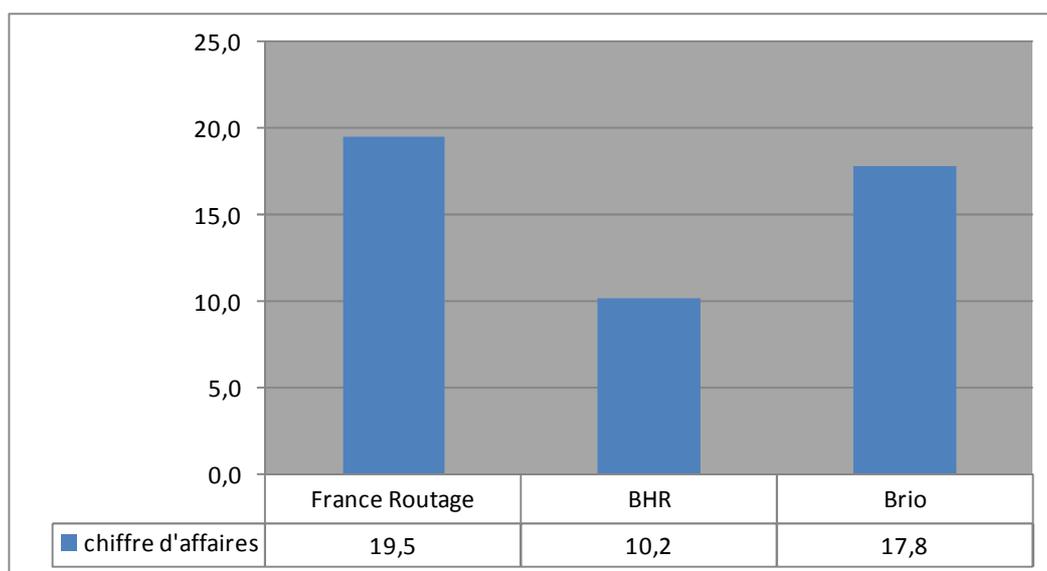
Dans le secteur du routage de presse, la comparaison des chiffres d'affaires n'apparaît pas pertinente, dans la mesure où le degré de spécialisation des acteurs est très différent. Ainsi, aux côtés d'acteurs totalement spécialisés, tels France Routage (CA 21,5 millions d'€), figurent également des groupes beaucoup plus diversifiés, à l'image de Maury, dont le chiffre d'affaires de 93 millions d'euros est essentiellement réalisé sur des travaux d'imprimerie. Dans ces conditions, les comparaisons les plus valables portent sur les volumes de presse routés.

Positions des acteurs sur le marché du routage de presse (millions d'exemplaires diffusés)



Source Basic d'après entretiens

Principaux routeurs de routage de presse (CA 2009, millions d'€)



Les 3 premiers acteurs du routage de presse

ENTREPRISE	Chiffres d'affaires (Millions €, 2009 sauf précisions)	Effectif (unités) fin 2009	Activités	Actionnaires
France Routage	21,7	210	Routage de presse, établissement de liasses multi titres, gestion des fichiers abonnés.	France Routage Participations (100%)
Brio	17,7	142	Routage de presse, marketing direct.	Agir Graphic (98%)
BHR	10,2	102	routage de presse magazine	Circle Printers (Pays Bas)

Source Basic d'après données entreprises

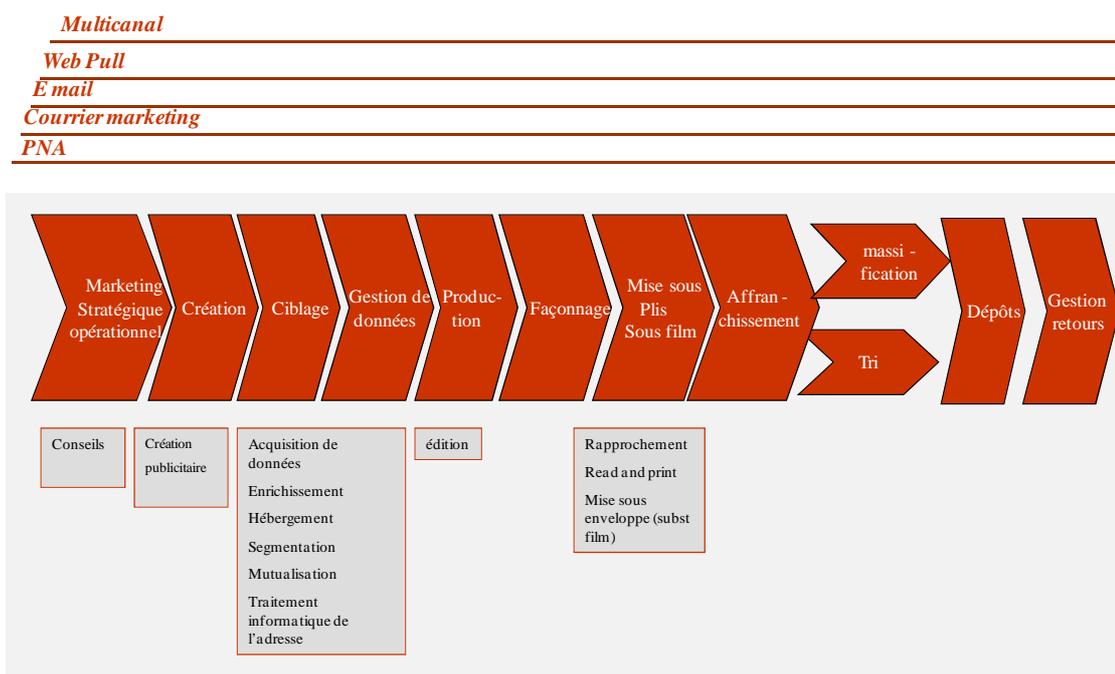
Les forces concurrentielles sur le marché du courrier industriel

La dynamique concurrentielle dans le secteur du courrier industriel, de gestion ou marketing, peut s'étudier à partir des schémas classiques de l'analyse stratégique, et notamment le schéma d'analyse des forces concurrentielles proposé par M. Porter. La mobilisation de ces outils fait apparaître en premier lieu les évolutions structurantes que connaît la chaîne de valeur. Les nouveaux entrants sur le secteur peuvent s'appuyer sur les innovations technologiques, mais également envisager, notamment dans le cas des opérateurs postaux, des stratégies d'acquisition d'entreprises. La pression qu'exercent les substituts sur l'activité est double : au niveau des process par l'innovation technique, au niveau de l'activité elle-même, en raison du développement de la communication électronique. Enfin, l'activité est également fortement influencée par la remise en cause des cloisonnements traditionnels, au sein des entreprises clientes, entre courrier de marketing et courrier de gestion. Soumise à l'ensemble de ces contraintes, la concurrence interne au secteur tend à se modifier : seuls les grands acteurs du secteur sont aujourd'hui en mesure de maîtriser les développements technologiques et les investissements requis.

L'activité de routage s'est organisée initialement autour de la succession des opérations d'impression (non systématiquement intégrées), de regroupement des documents, de mise sous enveloppe, de tris et de remise au réseau postal.

Cette chaîne de valeur a progressivement évolué, en amont, vers l'intégration des fonctions associées à la création publicitaire pour le marketing direct, à la gestion des fichiers clients (pour le marketing direct et le courrier de gestion) et en aval vers le traitement des retours de coupons et la mise à jour des adresses erronées.

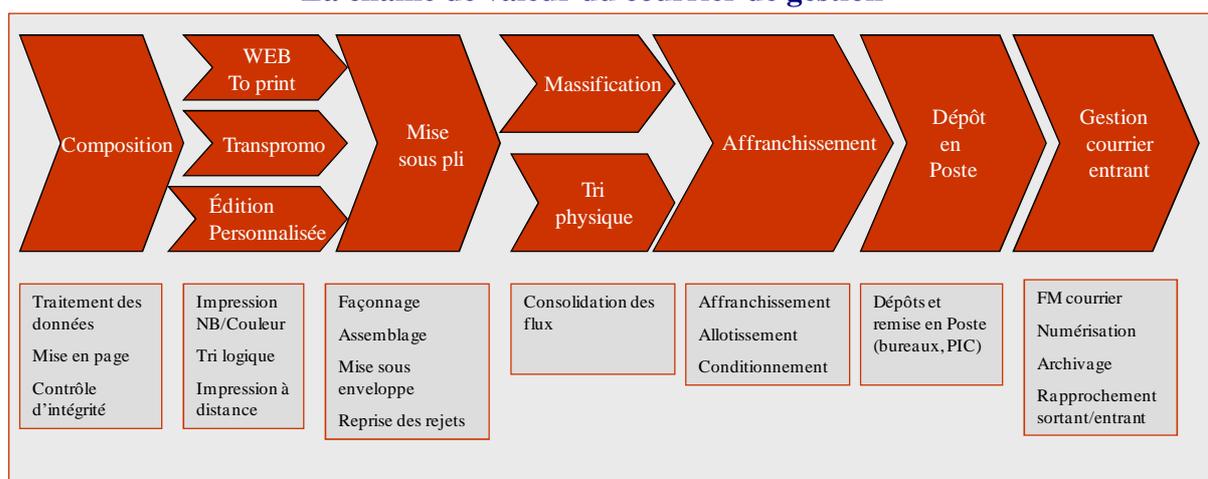
La chaîne de valeur du courrier de marketing direct



Source : Basic

Pour le courrier de gestion, ces évolutions de la chaîne de valeur sont assez largement la conséquence des changements technologiques, et notamment l'impression numérique, qui permet désormais un tri logique des courriers émis à partir du traitement des fichiers clients. Associées à des machines de mise sous pli, ces fonctionnalités peuvent réduire notablement le recours au tri physique. Ces offres permettent à des moyens et grands émetteurs d'envisager le recours à une chaîne de fabrication de courrier (impression et mise sous pli) incorporant les fonctions de tris.

La chaîne de valeur du courrier de gestion



Source Basic

La possibilité de l'entrée de nouveaux acteurs est liée, pour une part, à l'évolution technologique. On observe en effet, depuis quelques années, le développement d'offres de plates-formes marketing en ligne qui permettent à des annonceurs de marketing direct de créer

des mailings en ligne. Ces plates-formes intègrent l'ensemble des outils nécessaires, y compris si besoin la fonction de routage. Elles offrent donc l'opportunité à des acteurs d'une entrée sur les activités de routage et la captation de la valeur associée à la préparation du courrier, à partir d'une innovation technique. Ces offres émanent actuellement d'opérateurs postaux, mais également d'éditeurs de logiciel ou de fournisseurs d'annuaires.

Au-delà de cette captation de la valeur par l'innovation technique, l'entrée sur le marché des opérateurs postaux a souvent été évoquée, comme un moyen de fidélisation de leurs grands clients et un facteur de création de valeur autour de l'activité postale traditionnelle. Pour les opérateurs étrangers, l'achat d'entreprises de routage permettrait de capter rapidement des clients et préparerait l'implantation sur le marché de la distribution. Ces stratégies tendent à accroître la valeur des entreprises du routage, du moins pour celles qui disposent d'une taille significative. Cependant, la décroissance de l'activité postale, qui réduit les marges de manœuvre financières des opérateurs postaux et les conditions actuelles du marché du courrier ne rendent plus cette stratégie pertinente.

A terme, des conditions économiques et réglementaires plus favorables à une entrée sur le marché de la distribution du courrier et l'amélioration des capacités financières des opérateurs postaux pourraient contribuer à relancer ce type de stratégies. La volonté des opérateurs postaux de traiter l'intégralité de la chaîne du document de leurs clients pourrait, dans une telle éventualité, donner de la valeur à un routeur capable de gérer de façon indifférenciée les différents supports de communication.

Le phénomène de dématérialisation est un élément clé pour apprécier l'évolution de l'activité. Ce phénomène s'exprime d'ores et déjà, sous des formes différenciées, sur les trois marchés du routage. Cependant, l'expérience acquise par les émetteurs au cours des dernières années les conduit à adopter des stratégies prudentes, qui visent à définir des mix optimaux entre communications électroniques et physiques davantage qu'à enclencher des opérations de substitution rapides et totales des courriers postaux. La perspective d'une substitution très rapide du courrier traditionnel par le courrier électronique s'est en particulier heurtée au sentiment de saturation des consommateurs, qui ne consultent que marginalement les prospections réalisées par e-mailing. Le rôle privilégié du courrier traditionnel pour mener des actions de fidélisation des clients demeure incontesté.

L'ensemble de ces considérations conduisent à penser que la dématérialisation dans le domaine du courrier de gestion ne devrait être que progressive. Dans le domaine du marketing direct, si la communication par internet continue à progresser, elle le fait désormais à un rythme plus lent.

L'informatisation et la numérisation des processus d'élaboration du courrier ont des impacts au-delà des stricts effets de substitution. Ainsi, par exemple, alors que la massification dans le courrier de gestion (consolidation et tri de courrier en provenance de différents émetteurs) a été présentée comme une réelle opportunité pour les routeurs, il apparaît actuellement que l'introduction du tri logique en amont des chaînes de production éditique rend souvent cette opération inutile. Grâce à cette fonctionnalité, les émetteurs obtiennent directement des conditions tarifaires en raison du tri informatique réalisé sur leurs courriers et n'ont pas la nécessité de recourir au service d'un massificateur. Par ailleurs, les contraintes techniques imposées par l'opérateur postal au niveau de la mise en œuvre effective de l'offre (comme par exemple le tri par format pour le courrier de gestion) tendent à décourager l'activité de consolidation.

Cependant, au-delà de ses effets négatifs sur l'activité, le développement de la communication numérique peut générer des opportunités pour les acteurs du routage. Ainsi, l'impression à distance constitue une évolution majeure pour le secteur. Cette solution a deux effets dans le domaine de la prestation de routage : en premier lieu, elle permet de capter les flux de courrier égrené, qui peuvent désormais intégrer les chaînes de production de l'édition, avec toutes les opportunités en termes de tri et d'affranchissement ; en second lieu, cette même solution permet de réaliser des flux d'édition de petits volumes (quelques milliers, voire quelques centaines d'exemplaires) qui peuvent passer directement sous la maîtrise de l'émetteur à partir des outils « *web to print* ».

L'adjonction de contenu publicitaire ciblé dans le courrier de gestion (« transpromo »), désormais permis par le développement de l'impression numérique, est présentée depuis quelques années comme une évolution majeure de l'activité. Cet enrichissement du contenu du courrier de gestion, associé au fait que les destinataires lisent systématiquement ce type de message, serait créateur de valeur pour l'émetteur et permettrait de faire évoluer leur perception du courrier de gestion : ce type de support ne devrait plus être perçu comme un coût pour l'émetteur mais comme un investissement commercial. Le « transpromo » apparaît cependant difficile à mettre en œuvre. Le principal obstacle identifié tient à la séparation des fonctions marketing et gestion au sein des entreprises, qui limite les opportunités de réunir sur un même document des informations provenant de ces deux entités. Le transpromo pourrait rester adapté à des marchés de niches tels que les activités de crédit à la consommation.

La pression que les clients exercent sur leur prestataire peut s'analyser à deux niveaux. D'une part, on observe que la pression concurrentielle exercée sur les routeurs, du fait de l'internalisation du routage chez les émetteurs, tend à s'estomper. La problématique d'internalisation / externalisation est essentiellement marquée par une combinaison complexe de paramètres dans lesquels la composante intrinsèque de l'offre (prix, qualité, services) est pondérée par un ensemble de facteurs de natures diverses, dont des considérations de politique sociale chez l'émetteur. Au cours des dernières années, le vieillissement des équipes internes, la complexité technique accrue des opérations de production et de préparation du courrier a placé les émetteurs devant des choix assez lourds, en termes financiers, sur le moyen terme. Le maintien d'une activité interne, voire la réincorporation de l'activité, nécessiterait des investissements matériels et humains importants, dans un contexte d'incertitude sur l'évolution des flux de courrier sur le moyen terme. Dans ces conditions, le recours à une solution externe paraît la voie la moins risquée et la plus souple.

D'autre part, la chaîne de valeur de la communication des entreprises et des organisations émettrices s'enrichit et se diversifie. D'une approche multi-canal par silo (marketing, gestion client, relations sociales,...), l'écosystème de la fonction de routage est en train d'évoluer vers une approche multi-canal transversale aux différentes fonctions. Cette approche a pour effet de rendre non étanches les cloisonnements traditionnels entre courrier de gestion et courrier de marketing direct. Une telle évolution tend à modifier la demande adressée aux routeurs, qui doivent pouvoir proposer des prestations adaptées à cette nouvelle donne.

La chaîne de valeur complète de la fonction de routage n'est maîtrisée que par quelques grandes entreprises du secteur. Celles-ci ont répondu aux demandes d'élargissement des offres formulées par leurs clients en se dotant progressivement, au cours des dernières années, de compétences dans le domaine du marketing (gestion de base de données, création marketing) et de la gestion (intégration des systèmes d'information routeur-client, impression

quadrichromie...), leur permettant d'offrir des prestations globales. Les acteurs de taille moins importante opèrent plutôt sur des segments spécifiques du marketing direct en se positionnant sur des points d'excellence. Pour le courrier de gestion, la spécialisation peut s'exercer auprès de certains types de clients, dont les besoins sont difficilement pris en compte par les grands leaders du secteur, en raison de la difficulté à les satisfaire de manière industrielle. Il en va ainsi, par exemple, du traitement de fichiers clients de taille moyenne peu normalisés.

Les compétences de ces deux types d'acteurs sont extrêmement différentes. Pour les routeurs de courrier marketing, les exigences portent sur la capacité à gérer des fichiers informatiques et, de plus en plus, à organiser des campagnes de communication multi-canal, mobilisant les ressources du courrier traditionnel, de l'e-mailing, de la communication via internet. Pour le courrier de gestion, la compétence principale reste liée à la capacité à concevoir et à mobiliser des chaînes de préparation d'envois.

- **Une activité de routage de presse impactée par les accords tripartites**

La presse dans son ensemble connaît, depuis le début des années 2000, une érosion régulière de sa diffusion. Cette baisse de la diffusion, outre les difficultés qu'elle fait peser sur les éditeurs de presse, pose un problème de nature politique, dans la mesure où la diffusion de la presse est une composante essentielle du fonctionnement démocratique. Dans ces conditions, les aides publiques sont légitimes sur ce secteur et portent en particulier sur la diffusion postale, qui représente une part très importante des coûts. Les modalités de l'aide publique et les engagements des partenaires ont été précisées par les accords tripartites Etat-Presse-Poste.

Ces accords apparaissent structurants sur le secteur du routage de presse, à deux niveaux. D'une part, ils prévoient un développement significatif du portage, perçu comme une opportunité de dynamisation de la diffusion. D'autre part, ils prévoient une diminution significative des aides publiques à l'expédition postale des supports de presse, notamment en raison des gains de productivité attendus de La Poste.

La diffusion des abonnements par portage connaît un certain essor depuis quelques années. Cependant les acteurs du marché considèrent que le portage n'est pas en mesure de contester une part importante des expéditions postales, en raison des structures industrielles de cette activité mais également parce que l'aide publique au portage serait susceptible d'être remise en cause à moyen terme.

Les accords tripartites stipulent que les partenaires expriment le souhait d'un développement du secteur du portage sur le marché français. La création d'une filiale commune entre une filiale de La Poste et le leader du secteur dans l'activité de portage France Routage (Neopress Routage) est diversement appréciée par les concurrents et les clients potentiels. Certains des routeurs rencontrés considèrent que l'existence au sein de l'opérateur postal, d'une filiale dédiée au portage, peut générer des problèmes concurrentiels, notamment dans le cas d'offres groupées portage + expédition postale. La Poste insiste sur la stricte séparation des activités avec ses filiales. France Routage considère pour sa part, qu'afin de ne pas s'exposer à la critique La Poste est très exigeante dans ses relations commerciales avec elle.

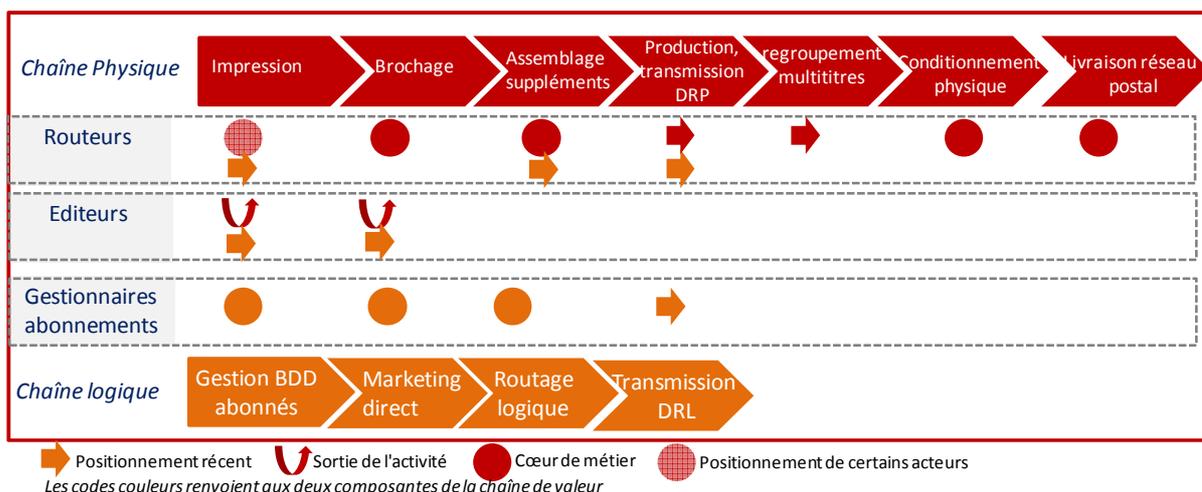
La nécessité d'une préparation plus fine des envois, permettant aux éditeurs de bénéficier des meilleurs tarifs postaux, a été au cours des dernières années un puissant facteur de

restructuration du routage de presse. Contrairement aux coûts d'impression qui ont fortement baissé, les coûts d'acheminement postaux ont crû de manière significative et sont appelés à progresser encore, selon les dispositions de l'accord tripartite. Dans ces conditions, le choix d'un routeur de presse permettant, grâce à sa maîtrise de la préparation, l'accès aux meilleures remises techniques fixées dans les accords apparaît crucial pour les éditeurs.

Parallèlement, alors que La Poste refusait précédemment le regroupement des titres dans une seule liasse facteur, les accords tripartites portant sur la période 2009-2015 ont acté cette possibilité. L'organisation pratique de cette solution s'avérerait toutefois assez complexe (répartition des gains d'affranchissement entre les différents titres composant la liasse, définition des responsabilités en cas de pénalités associées à des erreurs dans la préparation, gestion des situations dans lesquelles l'un des éditeurs partenaires ne parvient pas à remettre à temps ses exemplaires...).

La conséquence de ces différentes évolutions est une modification profonde de la chaîne de valeur du secteur du routage de presse, qui tend à intégrer davantage d'opérations, notamment dans les phases de traitement et de transmission des informations.

La chaîne de valeur du routage de presse



Source Basic.

DRL : Données de Routage Logique

DRP : Données de Routage Physique

Une partie significative des routeurs rencontrés considère que l'accroissement des compétences techniques nécessaires, afin de permettre aux éditeurs d'accéder aux meilleures remises possibles, pousse à une concentration du secteur : seuls les routeurs les plus importants sont en mesure d'assumer les investissements informatiques et industriels lourds qui permettent d'optimiser la prestation. La Poste considère pour sa part que les niveaux de préparation n'ayant pas été modifiés et que la possibilité d'un dépôt de bordereaux papier demeurant ouverte, ces évolutions récentes sont sans impact sur le niveau de concentration du marché⁵.

⁵La Poste considère que les niveaux de préparation entrant dans la détermination du tarif payé par les éditeurs n'ayant pas changé depuis 2005, il est infondé de considérer que les contraintes techniques se sont accrues pour les routeurs. Les entretiens réalisés par les consultants de Basic 2000 avec différents routeurs de presse, conduisent à considérer que, dans un cadre tarifaire certes inchangé, l'augmentation programmée des tarifs

Cette tendance à la concentration s'exprime dans un contexte où la baisse des volumes qui affecte les abonnements est compensée pour partie par une meilleure valorisation des prestations du routage de presse. Cependant, les revenus liés à cette activité seraient passés de 78 millions d'euros en 2006 à 72 millions d'euros en 2009.

L'ensemble de ces considérations conduit à envisager que, sur le moyen terme, quelques leaders sectoriels parviendront à compenser la baisse des volumes routés par un accroissement de leurs parts de marché et une meilleure valorisation de leurs prestations. A l'inverse, les entreprises qui n'auront pas su s'adapter aux nouvelles conditions du marché seront marginalisées.

- **Une activité colis « ordinaire » en pleine restructuration pour une adaptation au e-commerce**

La faible croissance des volumes de colis dit « ordinaire » (excluant l'express) durant les dernières années (inférieure à 2% par an) détonne par rapport à la dynamique de la vente en ligne des « *purs players* » du e-commerce dont l'activité bénéficie souvent d'une croissance annuelle à deux chiffres. Ceci peut s'expliquer par la baisse importante des volumes apportés par la vente à distance traditionnelle sur la même période, qui constitue encore une part importante des volumes du colis.

Dans le contexte de la concurrence entre les différentes formes de vente à distance, les opérateurs de points relais, issus pour la plupart de la vente à distance, sont dans une stratégie de visibilité à la fois vis-à-vis des clients mais également vis-à-vis des chargeurs (émetteurs de colis). Ceci devrait conduire à des évolutions stratégiques dans le secteur de la distribution du colis alors que, dans le même temps, l'opérateur postal enrichit son offre de colis d'une prestation en points relais (offre So Colissimo). Les évolutions prévisibles devraient concerner des restructurations capitalistiques et des partenariats forts entre différents intervenants de la chaîne technique (logisticiens, transporteurs...).

Parallèlement, la concurrence existant dans le domaine de la distribution du colis B2C a conduit les coliseurs (activité équivalente à celle d'un routeur pour le courrier postal) à prendre en charge les opérations d'éclatement entre les différents réseaux de distribution. Les activités de tri organisées de façon contractuelle entre chargeurs ou coliseurs d'une part, et distributeurs d'autre part, restent extrêmement limitées.

D'une manière générale, l'automatisation du tri dans le colis mise en place depuis plusieurs années par l'opérateur historique n'a pas conduit au développement d'offres spécifiques en matière de tri et n'a pas encouragé la prestation de routage au profit de prestataires. On constate plus simplement la mise en place de dispositifs de prévision d'expédition à plusieurs jours entre l'opérateur et les remettants permettant de lisser les opérations de tri du distributeur.

d'expédition conduit les éditeurs à exercer une pression toujours plus forte sur leurs partenaires afin d'optimiser le niveau de préparation et les tarifs associés.

- **Le rôle incontournable de l'opérateur postal historique sur le marché du routage**

La place de l'opérateur postal historique et de ses filiales est naturellement un élément clé de la structuration de l'activité de routage. Précisément, en 2010, conscient certainement d'une difficulté de coordination de ses filiales, le groupe La Poste a procédé à une réorganisation de ses entités présentes sur le marché du traitement du document et en particulier des sociétés qui sont en concurrence avec les acteurs du routage.

Les concurrents constatent que l'action commerciale du groupe La Poste sur le marketing direct s'est particulièrement développée sur la base du rachat des activités des filiales de routage du groupe Yves Rocher. Les résultats commerciaux seraient probants, ce qui pourrait expliquer, dans un contexte de saturation des capacités de productions de ces entités, le développement de pratiques de sous-traitance émanant du groupe La Poste et bénéficiant à certains routeurs indépendants.

Pour le groupe La Poste, la sous-traitance est une pratique très courante dans le monde du routage. Les filiales de La Poste (tout comme les prestataires) ne sont par ailleurs pas soumises à la Directive Marché (qui oblige à faire des mises en concurrence formalisées) et peuvent acheter des prestations dans les meilleures conditions que les autres prestataires.

Selon le groupe La Poste, des actions de sensibilisation, de formation et des procédures ont été mises en œuvre afin de garantir une séparation organisationnelle et commerciale entre les activités régulées et les activités exercées sur les marchés concurrentiels non régulés.

La nouvelle organisation des relations tripartites entre La Poste, les clients et les routeurs avait été perçue à la date de sa mise en œuvre en 2008 comme un moyen de renforcer les liens entre l'opérateur historique et ses clients, à la veille d'une ouverture totale du marché postal. La nouvelle relation prévoit des contrats directs entre La Poste et les émetteurs, ces derniers prenant en charge la prestation de tri, éventuellement directement auprès des routeurs. De ce fait, les routeurs n'ont plus de relations directes avec La Poste à l'exception des opérations de massification.

En 2010, il faut constater une bonne acceptation de ces nouvelles relations. Les grands émetteurs fonctionnaient déjà dans un mode proche de la nouvelle organisation (dépôts des routeurs sur le compte des émetteurs). Pour de nombreux routeurs, la nouvelle situation apparaît comme un gage de transparence et de valorisation de la fonction de routage.

La mise en œuvre début 2009 d'une organisation au sein de La Poste dédiée à la filière « routage » traduit la volonté de l'opérateur d'établir des relations « métier » avec les professionnels du routage. Ce mode d'organisation est d'ailleurs bien perçu par les petites et moyennes entreprises du secteur qui peuvent ainsi résoudre nombre de questions opérationnelles.

Parallèlement à l'organisation commerciale du groupe La Poste, les professionnels interpellent l'opérateur sur ses offres techniques dont ils considèrent l'évolution soit comme coûteuse (cas de la version V3 de Tem'post), soit comme un outil pour accroître la présence de l'opérateur historique sur les marchés connexes à la distribution (avec Alliage Premium). Pour sa part, La Poste considère que ses nouvelles offres sont développées à partir d'une plate-forme sur laquelle viendront se greffer progressivement de nouveaux services au profit de tous les acteurs de la chaîne de valeur.

Pour ce qui concerne plus précisément les investissements consentis par La Poste dans le cadre de son programme « Cap Qualité Courrier » de modernisation de son outil industriel, initié depuis plusieurs années, les émetteurs comme les routeurs s'interrogent sur le portefeuille de services disponibles à ce jour, la filière du marketing direct se considérant même comme délaissée par rapport à la filière d'édition de gestion.

Pour les services intégrés de routage chez les grands émetteurs, l'absence de mise à disposition de services évolués par La Poste peut constituer un argument pour susciter des offres de distributions postales alternatives.

Cette stratégie est plus difficile à mettre en œuvre pour les routeurs indépendants qui restent dans l'attente d'offres effectives de la part d'opérateurs postaux alternatifs. Toutefois, les routeurs restent conscients que l'avenir réside dans une plus grande traçabilité des envois, ce qui nécessitera une gestion des flux d'information en interconnexion avec les systèmes d'information des opérateurs postaux.

- **Les facteurs clés de succès dans le jeu concurrentiel**

L'arbitrage des clients entre les offres des routeurs prend en compte un ensemble de facteurs qui peuvent varier selon les segments d'activité considérés et les profils de clients. Le prix reste un critère de choix déterminant et conduit les routeurs à rechercher des solutions de réduction des coûts, notamment en considérant les opportunités associées à la délocalisation. Au-delà de ce critère, l'affichage d'une taille critique, les compétences techniques et la capacité de différenciation des offres sont des atouts majeurs dans le jeu concurrentiel.

Le prix de la prestation demeure évidemment un facteur majeur de choix. L'importance relative de ce critère est cependant variable en fonction du type de courrier routé et du niveau de maturité de la réflexion de l'émetteur. Dans le domaine du courrier de gestion, les coûts et les prix sont bien connus de l'ensemble des acteurs du marché et il existe donc des référentiels de prix partagés par tous. Dans ces conditions, le différentiel de prix joue à la marge et l'arbitrage entre les différentes offres se fait souvent, à prix donné, sur les autres composantes de l'offre (capacité de production, qualité du traitement des données, outils de suivi de la production...). Cependant, les éléments de différenciation de l'offre ne permettent pas de s'éloigner de manière significative du prix de base de la prestation. Le pouvoir de marché des grands émetteurs (secteur bancaire...) est important et contraint fortement les marges de manœuvre des routeurs dans ce domaine. Pour ce qui concerne le courrier marketing, l'environnement du marché est plus complexe et il est difficile de fixer un prix de référence, dans la mesure où des profils d'acteurs très divers se côtoient (petits et grands émetteurs, routeurs de toutes tailles, déploiement local ou global de l'activité). Par ailleurs, la prestation de routage peut être proposée en tant que telle ou intégrée dans des prestations plus étendues (location de fichiers, traitement informatique des bases de données...). Dans ces conditions, la transparence des coûts et des prix est beaucoup plus difficile à établir pour les émetteurs. Enfin, s'agissant du routage de presse, le prix de la prestation de routage tend à être intégré par les éditeurs dans une analyse en coût global de l'envoi qui, au-delà de la rémunération du routeur, intègre les taux de remise obtenus et les éventuelles pénalités associées à une mauvaise préparation. Dès lors, un surcoût limité de la prestation de routage peut être justifié vis-à-vis du client.

La concurrence sur le prix se traduit logiquement par une recherche d'efficience en termes de coût de production. Dans une activité pour laquelle les coûts de main d'œuvre demeurent importants, la délocalisation de la production peut apparaître comme une stratégie naturelle. Les réflexions des acteurs sur l'opportunité de délocaliser l'activité du routage ont évolué au cours des dernières années. Auparavant, la délocalisation était vue comme un simple transfert d'activités permettant de bénéficier de conditions économiques de production plus favorables avec une localisation vers des pays limitrophes. Désormais, certains grands émetteurs (facturiers, banques, assurances) qui ont été initiés depuis plusieurs années à l'ouverture du marché de la distribution postale sont amenés à s'intéresser aux avantages économiques qui pourraient être associés à l'ouverture complète à la concurrence du marché de la distribution postale sur l'ensemble de l'Europe, avec un redéploiement éventuel des activités de routage associées. Des stratégies globales de délocalisation du courrier sont envisagées, intégrant la production de celui-ci dans un pays étranger et la remise sur un réseau postal présentant les meilleures conditions tarifaires. La délocalisation de l'activité de routage accompagne alors cette évolution plus globale. Mais ces mêmes émetteurs s'interrogent encore sur la pertinence économique et fiscale de tels montages, peut-être trop complexes par rapport à l'enjeu financier.

La taille du routeur devient un critère de choix important pour les émetteurs. La tendance à la croissance de la taille critique continue à s'exprimer dans le secteur du routage. Elle se manifeste de diverses façons selon les segments de marché considérés. Pour le routage du courrier de gestion, la capacité à traiter des volumes d'envois très élevés est déterminante pour les émetteurs. Dans le domaine du marketing direct, la course à la taille critique est essentiellement alimentée par la nécessité de consentir des investissements importants dans le domaine du traitement des données. Dans le domaine du routage de presse, l'accroissement de la taille critique répond également à une double problématique, technique (capacité à mettre en œuvre des compétences pointues dans le domaine des traitements de fichiers, des relations électroniques avec l'opérateur postal...) et commerciale (volonté des éditeurs de recentrer leurs relations commerciales autour de quelques routeurs jugés performants). On peut noter cependant que La Poste cherche à favoriser l'utilisation des liens électroniques avec des routeurs de taille plus modeste.

Dans l'édition, les barrières techniques se sont toujours situées à un niveau élevé à la fois en raison des problématiques d'impression à haut débit et de la nécessité d'établir des connexions entre les systèmes d'information du routeur et de l'émetteur. Dans le domaine du marketing direct, la progression du savoir-faire technique des routeurs est liée à trois facteurs essentiels : la volonté, chez certains offreurs, de proposer une prestation intégrée les a poussé à intégrer des compétences amont ; un second facteur est l'impact de l'évolution des demandes de La Poste qui génère des investissements informatiques conséquents chez les routeurs ; enfin, l'évolution vers la communication multi-canal est un facteur d'évolution majeur du métier sur le moyen terme.

En termes de différenciation des offres, dans l'édition, le principal élément est la capacité à maîtriser les process et technologies liés à l'impression couleur. Dans le domaine du routage de courrier de marketing direct, le principal axe de différenciation pour les prochaines années porte sur l'offre de campagnes multi-canal mixant les flux physiques et électroniques. Dans le domaine du routage de presse, la différenciation se joue sur la capacité des routeurs à optimiser les conditions tarifaires d'affranchissement grâce à l'optimisation des niveaux de tris.

Un certain nombre de routeurs expriment la volonté d'utiliser les opportunités offertes par l'ouverture du marché postal afin de différencier leur prestation. Dans un cadre de concurrence affirmée entre opérateurs, la possibilité de conseiller leurs clients pour optimiser leurs coûts d'affranchissement pourrait donner un réel pouvoir de marché aux routeurs. Néanmoins, à ce jour, l'absence de réelles offres postales alternatives n'a pas permis de déployer de telles stratégies. Même à moyen terme, dans une perspective d'ouverture plus forte du marché, on peut s'interroger sur la capacité des routeurs à instaurer durablement un rapport de force favorable avec les futurs nouveaux entrants.

- **Le cadre juridique et réglementaire de l'activité de routage**

Les entreprises du secteur et leurs organisations professionnelles expriment deux grandes catégories de préoccupations relatives au cadre juridique et réglementaire. D'une part, les relations entre les routeurs et l'opérateur postal historique font encore l'objet de discussions de la part des routeurs. D'autre part, d'un point de vue plus général, des évolutions relative au statut fiscal de l'activité et notamment l'assujettissement à la TVA sont attendues. Dans ce cadre, des attentes spécifiques sont exprimées quant au rôle du régulateur.

Vis-à-vis de l'opérateur historique, les routeurs maintiennent leur revendication d'accès aux remises commerciales, qui sont à ce jour exclusivement consenties aux émetteurs. Cette demande est maintenue en dépit d'une série de décisions administratives et judiciaires qui leur sont contraires. En 2007, notamment, le Conseil de la concurrence avait constaté que les émetteurs et les routeurs n'avaient pas le même rôle vis-à-vis de l'opérateur postal et que, de ce fait, un traitement différencié au plan commercial pouvait être mis en œuvre.

La possibilité d'accéder au réseau de l'opérateur historique dans un mode de type DSA (*downstream access*), telle que pratiquée sur le marché britannique, n'est en revanche pas une condition considérée comme prioritaire par la plupart des acteurs nationaux pour modifier les conditions de concurrence dans les phases en amont de la distribution postale.

L'évolution du statut de l'opérateur public, transformé en société commerciale, et l'ouverture totale du marché du courrier sont considérées comme des éléments qui incitent à l'introduction de la TVA dans le secteur. Les observateurs estiment en effet que la mise en œuvre de la TVA serait un gage d'un véritable passage du secteur postal dans l'environnement économique de droit commun.⁶

Les routeurs souhaitent une évolution du rôle du régulateur afin de rééquilibrer leur relation avec l'opérateur postal. Le catalogue de services de l'opérateur historique donne lieu, actuellement, à un avis de l'ARCEP avant application. Cependant, certains routeurs considèrent que la mise en œuvre opérationnelle des prestations de La Poste peut donner lieu à des interprétations au niveau local, soit au niveau de la cellule postale, soit au niveau du centre de dépôt, interprétation dans un sens plus ou moins favorable à l'activité du routeur.

Dans ces conditions, certains routeurs estiment que l'action du régulateur ne devrait pas se limiter à un simple avis sur le catalogue de services mais aller jusque dans les détails opérationnels de l'offre inscrite au catalogue.

⁶ La Poste considère que la modification du statut juridique de l'opérateur n'a pas d'incidence sur le régime fiscal des prestations, l'exonération de TVA applicable aux services publics postaux étant expressément prévue par une directive du conseil 77/388/CE du 17 mai 1977. Source : Remarques communiquées par La Poste

- **Les scénarios d'évolution des marchés**

L'analyse conduite sur les différentes activités de routage permet d'ébaucher des scénarios d'évolution de marché. Ainsi, sur le marché du marketing direct, la crise économique semble jouer un rôle d'accélérateur de ces évolutions, plus qu'elle ne les provoque. Le scénario le plus probable est celui d'une forte recomposition du marché autour de deux grandes catégories d'acteurs. D'une part, les acteurs les plus dynamiques seront en mesure de proposer à leurs clients des prestations à forte valeur ajoutée. D'autre part, un nombre significatif de petites sociétés de routage maintiendront leur activité sur le marché, soit en raison d'une présence locale, soit plus simplement comme sous-traitants des grands acteurs du secteur.

Ne disposant pas des compétences techniques et des moyens financiers suffisants pour déployer leur activité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, les acteurs de taille moyenne ne bénéficient pas de la même compétitivité prix ni de la même flexibilité que les micro-acteurs.

Pour leur part, les acteurs du courrier de gestion seront amenés à gérer des politiques de dématérialisation qui n'ont pas véritablement été mises en œuvre de façon intensive chez les grands émetteurs de la banque et de l'assurance. Une évolution du métier dans les activités de gestion du document se poursuivra avec la numérisation. La mise en œuvre de solutions de traitement automatisé de courrier égrené devrait représenter par ailleurs une source de croissance pour les prestataires du courrier de gestion.

Sur le marché du routage de presse, l'environnement de l'activité – la baisse de la diffusion, l'augmentation des tarifs postaux, la concentration des politiques d'achat de prestations des éditeurs – devrait accentuer les pressions sur les acteurs dans les prochaines années. Dans ces conditions, le scénario le plus probable dans le secteur du routage de presse est celui d'une concentration accrue, débouchant à terme sur l'existence de deux ou trois acteurs majeurs.

Introduction

Le secteur du routage s'est développé en France à partir des années 1970 sous l'influence de deux facteurs. D'une part, l'opérateur postal, dans un contexte de croissance importante du courrier professionnel, a souhaité sous-traiter une partie de sa charge de travail. D'autre part, les grands émetteurs de courrier ont, à des niveaux divers, adopté des politiques de recentrage sur leur métier de base, qui les a conduit à mettre en place des politiques d'externalisation, appliquée notamment à la production de leur courrier.

Dans ce contexte, le secteur du routage s'est développé autour de fonctions de base : la préparation et la mise sous pli du courrier, son tri selon les plans de tris adoptés par La Poste, sa remise au réseau postal. Progressivement, d'autres fonctions ont été intégrées par les routeurs, notamment la gestion des fichiers, l'impression, la gestion des retours... Ces différentes fonctions ont été déclinées selon la nature des plis traités, ce qui a conduit à l'apparition de trois grands métiers correspondant au routage de courrier de gestion, de marketing direct et de presse.

L'environnement qui a permis l'essor de cette profession, qui représente un chiffre d'affaires annuel d'environ un milliard d'euros, est aujourd'hui en forte évolution. Le premier facteur est sans conteste le phénomène de dématérialisation qui réduit les volumes de courrier physique et devrait alimenter une tendance baissière de moyen terme. Parallèlement, l'évolution technologique tend à modifier les compétences requises pour exercer le métier de routeur. Le traitement de l'information et l'automatisation prennent une place accrue et impliquent des investissements matériels et immatériels significatifs. Enfin, l'ouverture du marché postal tend à modifier les relations entre les acteurs. Alors que La Poste a longtemps été l'interlocuteur unique des routeurs, l'apparition de nouveaux opérateurs devrait conduire à diversifier les partenaires potentiels des routeurs, à induire de nouvelles contraintes techniques et à générer de nouvelles opportunités commerciales. D'importantes évolutions pourraient survenir lors des prochaines années pour les routeurs, tant en termes de contenus du métier que d'organisation du secteur. Cependant, des incertitudes demeurent sur l'évolution de ce marché, sur les structures industrielles et les concentrations qui pourraient se produire, sur les relations entre les routeurs et les opérateurs de courrier.

L'Autorité a souhaité, en conséquence, réaliser une étude sur le secteur du routage afin d'en apprécier l'évolution au cours des dernières années, les grandes mutations structurelles et les perspectives.

Pour répondre à cette attente, BASIC a procédé à une série d'entretiens en face à face avec toutes les parties prenantes de l'activité de routage : les entreprises opérant dans le secteur, les émetteurs des différentes formes de courrier, les organisations professionnelles. Au total, une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés. Une mission a été menée au Royaume-Uni pour rencontrer UK Mail dans le cadre d'un approfondissement de l'activité DSA (*downstream access*).

Parallèlement BASIC a enrichi une base de données financière initiée lors de la précédente étude réalisée pour l'ARCEP en 2007. Cette base de données est utilisée pour réaliser l'analyse financière présentée dans le présent rapport.

Le rapport comprend deux parties. La première partie s'attache à décrire la situation de marché du routage en France et notamment les évolutions constatées au cours des dernières années. Les différentes activités de courrier de gestion, de marketing direct, de la presse et du colis sont ainsi décrites. Les relations entre l'opérateur historique et les routeurs sont abordées sous la forme d'une présentation des différents sujets de discussion entre les acteurs du marché.

La seconde partie présente les perspectives d'évolution des entreprises de routage. L'analyse financière est réalisée de façon détaillée ; les principaux acteurs pour chaque segment d'activité sont présentés selon leur poids sur le marché. Une analyse de l'environnement concurrentiel du marché est ensuite conduite et permet de présenter les axes de structuration du marché.

1. Première Partie : la situation du marché du routage

Cette partie dresse un panorama du secteur du routage en décrivant dans un premier temps l'évolution de ce marché en volume et en valeur. Un second point envisage les évolutions de l'environnement technique et commercial de cette activité constatées au cours des dernières années.

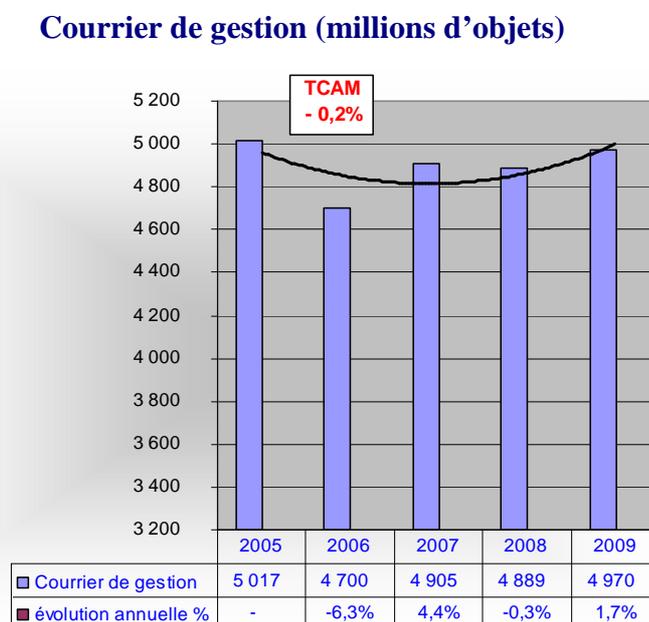
1.1. Evolution de l'activité postale due au courrier industriel

1.1.1. Le courrier industriel

1.1.1.1. Evolution en volume du courrier de gestion

L'émission de courrier industriel de gestion représente un volume de plus proche de 5 milliards d'objets en 2009, soit un niveau équivalent à celui de 2005 (source ARCEP). Sur la période 2005-2009, le taux de croissance annuel moyen s'établit à -0,2%.

L'évolution n'est cependant pas régulière sur la période. Après une diminution significative du trafic en 2006, celui-ci s'est accru en 2007 puis s'est stabilisé sur ce niveau.



Source : ARCEP

Les baisses du volume de courrier de gestion sont dues à plusieurs éléments liés à la crise économique et à la poursuite tendancielle de la dématérialisation.

La crise a conduit en effet à modifier les rythmes et les modes de communication du courrier de gestion. Par exemple, un envoi de relevé trois fois par an au lieu de quatre fois par an (réduction des plis envoyés), un envoi de relevé simplifié au lieu d'un envoi complet (d'où diminution du poids de l'envoi), le client devant se connecter sur un site internet pour obtenir les détails souhaités.

La perception des acteurs sur la tendance liée à la dématérialisation est différente selon la composition du portefeuille clients et le type de services fournis. Pour certains, un palier est constaté. *« On a atteint un taux de 20% de clients qui souhaitent la dématérialisation et la progression de ce taux ralentit. Chez les jeunes clients, ce taux est proche de 50% »*⁷. Pour une autre banque, la diminution du volume de courrier de gestion n'est pas significative sur les clients actuels car aucune action n'a été engagée en matière de politique de dématérialisation. L'augmentation de la base clients entraîne un maintien des flux⁸.

Une baisse des volumes se constate sur les dernières années chez certains grands émetteurs. Par exemple, pour une grande banque internationale, la baisse cumulée de 2007 à 2010 devrait être de l'ordre de 13,5%.

Dans l'assurance, en revanche, la perte de volume dans le courrier de gestion n'apparaît pas significativement. Les politiques de dématérialisation ne sont pas encore mises en œuvre⁹.

Une politique de ce type peut toutefois être entreprise si la réduction des coûts d'affranchissement devenait incontournable *« Jusqu'à ce jour, il n'y a pas eu de politique de l'entreprise vers la dématérialisation du courrier sortant. Cela pourrait venir, en particulier si la nécessité de réduire les coûts d'affranchissement s'imposait. Dans l'équation volumes des plis par prix d'affranchissement, on ne peut jouer que sur les volumes, et non sur l'affranchissement puisque toutes les possibilités de réduction liées aux tarifs sont utilisées. La question de la baisse des coûts d'affranchissement sera donc renvoyée vers les processus métier en leur demandant de faire des choix »*¹⁰.

Dans le domaine de l'assurance sociale, on constate également une certaine limite à la dématérialisation. A travers le site ameli.fr mais aussi des bornes, les assurés sociaux relevant du régime général salarié peuvent consulter leur relevé et ne pas recevoir les documents papier. Cinq à six millions d'assurés (sur une quarantaine de millions) sont inscrits sous ameli.fr, ce qui évite aujourd'hui l'envoi de 2,5 relevés par assuré et par an. Mais la progression n'est pas rapide et l'incitation actuelle ne paraît pas suffisante pour accélérer ce phénomène.

Il faut noter toutefois l'observation d'un routeur qui a décidé de quitter le marché de l'édition : *« La perte d'un courrier dans le courrier de gestion ne se retrouve jamais. Ce n'est pas le cas dans le marketing direct »*¹¹.

Le phénomène de la dématérialisation dans le courrier de gestion n'est cependant pas inexorable et ne représente, pour certains observateurs, qu'une facette de la problématique : *« Le courrier de gestion représente toujours un intérêt. Les destinataires impriment pour la*

⁷ Propos recueillis au cours de l'étude. Jean Paul Fetu, BNP PARIBAS.

⁸ Propos recueillis au cours de l'étude, Grande banque nationale.

⁹ Propos d'un responsable d'un centre éditique d'un groupe d'assurance.

¹⁰ Propos recueillis au cours de l'étude, Didier Menay, MAIF.

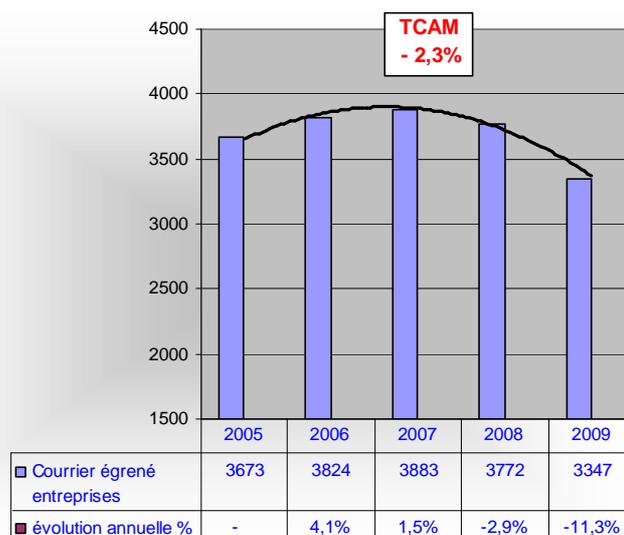
¹¹ Commentaire d'un routeur.

plupart des documents ce qui renvoie le coût sur le client final et réduit l'avantage supposé du flux électronique en termes environnementaux »¹².

1.1.1.2. Le cas du courrier de gestion égrené des entreprises

Bien que subissant une forte baisse depuis 2007, le volume du courrier égrené d'entreprises représente 3,3 milliards d'objets en 2009¹³.

Courrier égrené entreprises (millions d'objets)



Source : ARCEP

Dans un premier temps, il est possible de considérer ce courrier comme le moins impacté par le processus de dématérialisation dans la mesure où le courrier égrené regroupe des flux de courrier renvoyant à une multitude de situations spécifiques ne permettant pas de mettre en œuvre une politique coordonnée de substitution vers l'électronique au niveau de la chaîne de traitement de ce type de courrier.

Il apparaît cependant que dans certains cas, le processus de dématérialisation peut se produire également par le biais de la demande du destinataire et non uniquement sur celle de l'émetteur.

Ainsi, dans le cas de la MAIF, en 2006, le courrier égrené en direction des sociétaires était de l'ordre de 5 millions de plis annuels, mais ne représente plus que 3 millions de plis en 2009, auxquels s'ajoutent désormais un million de messages envoyés par courrier électronique et dont le volume va croissant¹⁴. La baisse totale des messages peut s'expliquer en partie par les contacts téléphoniques. Au total, il est constaté une baisse de 40% des flux postaux de cette entreprise sur trois ans, au profit d'autres formes de communication. Cette évolution a été

¹² Propos recueillis au cours de l'étude, Philippe Thomas, ADREXO.

¹³ Les chiffres ne représentent pas que du courrier de gestion.

¹⁴ Propos recueillis au cours de l'entretien avec M. Didier Meney, MAIF.

rendue possible par l'implication des sociétaires dans l'échange électronique avec leur accord pour l'utilisation de leur adresse électronique dans une finalité de gestion.

Le courrier égrené concentre à l'heure actuelle toute l'attention des prestataires de service. Ce segment du marché postal n'avait pas fait l'objet d'une attention particulière jusqu'à maintenant. Depuis quelques mois, différentes propositions commerciales tendent à apporter à ce marché des solutions industrielles et viennent concurrencer quelques offres plus anciennes. La Commission Postale du SELCED confirme que nombre de ses membres sont engagés dans ce type de prestations.

Deux formes de traitement peuvent être opérées sur le courrier égrené :

- ❑ Une automatisation par le biais de solutions centralisées d'impression, de mise sous pli et de préparation du dépôt auprès de La Poste selon les tarifs les plus avantageux,
- ❑ Une collecte de courrier égrené en vue d'une massification pour l'accès à des tarifs d'affranchissement plus avantageux.

Sur le volume total du courrier égrené émis par les entreprises, BASIC estime, sur la base des cas des grands émetteurs, qu'une grande partie du courrier égrené pourrait faire l'objet à terme d'un traitement automatisé, soit environ 1,7 milliard de plis à horizon 2015¹⁵.

Le courrier égrené automatisé devrait ainsi être assimilé aux flux de courrier industriel d'éditique puisqu'une grande partie de ce courrier automatisé pourrait accéder à des tarifs industriels. La lecture des statistiques globales du courrier industriel en sera donc plus complexe dans la mesure où deux phénomènes contradictoires se produisent : à la fois une baisse du courrier industriel de gestion due à la dématérialisation et à la rationalisation des flux¹⁶ et à la fois une hausse due à l'intégration d'une partie du courrier égrené.

Pour les interlocuteurs rencontrés, La Poste (qui investit également ce marché) souhaite récupérer directement les flux de courrier égrené. En premier lieu, la fin de la remise de 1% accordée aux utilisateurs de machines à affranchir est considérée comme le début de la disparition des machines à affranchir chez les émetteurs de courrier égrené. Les ruptures de contrat de location seraient déjà réalisées en nombre significatif. En outre, l'offre Affranchigo¹⁷ de La Poste, traduit, selon un routeur, une volonté de l'entreprise de reprendre en direct les prestations d'affranchissement des émetteurs.

Les augmentations différenciées des tarifs du courrier industriel et du courrier égrené traduiraient également une volonté de La Poste d'aller vers des prestations à valeur ajoutée (exemple de la CNAMTS). Pour d'autres, des hausses de tarifs du courrier industriel apparaîtront probablement plus tard au cours de l'année 2010.

¹⁵ Sur la base des estimations des chiffres 2009 du courrier égrené entreprises qui devraient subir une décroissance sur le moyen terme.

¹⁶ Par rationalisation, il faut comprendre les mesures visant à mixer les flux courriers et les accès WEB mais également les capacités de chaîne de production à gérer la consolidation de plusieurs documents pour permettre un seul envoi, certes plus lourd mais globalement moins coûteux que le multi-envoi (Remarque d'un responsable éditique d'un grand groupe de services).

¹⁷ Le principe de la gamme repose sur l'affranchissement par La Poste (à partir de dépôts non affranchis). Les formules tarifaires sont ensuite très variées puisqu'elles dépendent des volumes et des modes d'affranchissement possible (manuel ou automatisé). Des formules sont utilisables pour des petits volumes de courrier de marketing direct ou de courrier de gestion.

1.1.1.3. Evolution en volume du courrier de marketing direct

L'activité de marketing direct s'apprécie par rapport à la dynamique globale des dépenses publicitaires dans l'économie et les équilibres qui sont établis entre les différentes formes de dépenses.

La part des dépenses publicitaires dans l'économie française a atteint un sommet en 2000. Depuis cette date, la baisse est constante, avec une accélération depuis 2007. Le phénomène de contraction de la dépense publicitaire dans l'économie précède donc la crise économique qui a débuté en 2008.

Evolution de la part des dépenses publicitaires dans le PIB français



Source : UFMD, 2010

Pour leur part, les dépenses publicitaires sont en contraction sur les trois dernières années pour atteindre un peu plus de 9 milliards d'euros en 2009. La part relative du mailing (avec comme support le courrier postal) est relativement constante dans l'ensemble des dépenses totales de marketing direct.

Evolution du marketing direct (France)

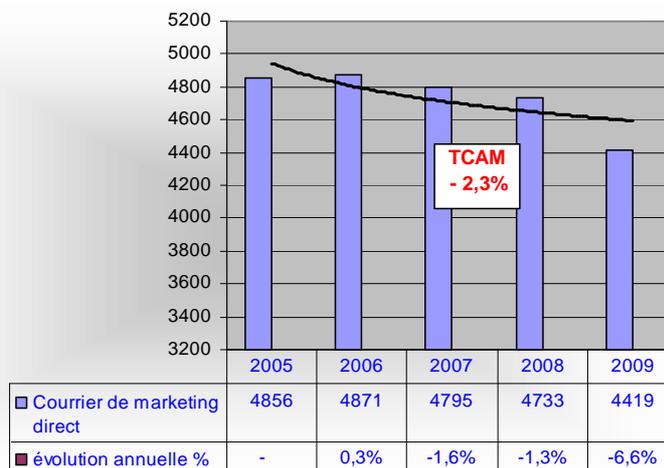
En millions €	2007	2008	2009
TOTAL MARKETING DIRECT	9743	9 559	9 027
EVOLUTION	-2,40%	-1,90%	-5,60%
DONT MAILING COURRIER POSTAL	4728	4657	4340
EVOLUTION	-2,00%	-1,50%	-6,80%
DONT Imprimés Sans Adresse	2933	2913	2814
EVOLUTION	-1,40%	-0,70%	-3,40%
DONT Autre Editions publicitaires	1259	1167	1 106
EVOLUTION	-4,90%	-7,30%	-5,20%
DONT Autres (Marketing tel...)	823	823	767
EVOLUTION	-4,0%	-0,10%	-6,80%

Source : UFMD, 2010

La baisse continue de ces dépenses se traduit par une contraction des volumes. Ainsi, l'émission de courrier industriel de marketing direct représente un volume de plis de 4,4 milliards d'objets en 2009, contre 4,9 milliards de plis en 2005. Sur la période 2005-2009, le taux de décroissance annuelle moyen atteint ainsi 2,3%.

La baisse est relativement limitée entre 2005 et 2008 (de 4,9 milliards d'objets en 2005 à 4,7 milliards en 2008). En 2009, la baisse est beaucoup plus forte (-6,6%).

Courrier de marketing direct (millions d'objets)



Source : ARCEP

La baisse du volume des envois est ainsi bien plus forte sur le courrier de marketing direct que sur le courrier de gestion. Cette contraction est due à une réduction générale des dépenses publicitaires. Elle correspondrait également à une réorientation des stratégies des VPCistes qui se tournent de plus en plus vers une communication axée sur le Web.

C'est le cas, par exemple, d'un VPCiste dont les campagnes marketing sont désormais recentrées sur le Web. La moitié des prises de commandes se fait sur le site internet et cette tendance s'accroît. Les relances sèches (envoi de courrier promotionnel avec discount et cadeau) ne sont plus utilisées. Cela ne signifie pas la fin de l'envoi des catalogues, mais un changement de méthodes pour privilégier l'envoi de catalogues intermédiaires avec des relances par le Web.

Pour les grands centres de routage des entreprises de vente par correspondance, la décroissance est effectivement très forte. Une baisse des volumes à deux chiffres peut être constatée sur les dernières années chez certains d'entre eux.

Sur les dix dernières années, l'évolution des volumes du courrier de marketing direct est différente de l'évolution du courrier en général. La croissance était constante pour le courrier de marketing direct jusqu'en 2005 alors que la baisse sur l'ensemble du courrier est constatée dès 2000.

Depuis 2007, le volume de marketing direct tend à décroître de plus en plus fortement (-2% en 2007 à -7% en 2009). Sur le moyen terme, la baisse des volumes de courrier de marketing direct s'inscrit dans une tendance générale de baisse des envois postaux. En effet, depuis 5 ans, la part du courrier de marketing direct au sein du volume global de courrier est stable à 29% du total.

Evolution du courrier de marketing direct (millions objets)

France	Marketing direct	Evolution courrier MD	Total courrier	Poids du MD dans le courrier	Evolution courrier total
1995	3.643		17.116	21%	
2000	4.256		18.340	23%	
2001	4.279	1%	17.971	24%	-2%
2002	4.347	2%	17.602	25%	-2%
2003	4.512	4%	17.201	26%	-2%
2004	4.788	6%	16.302	29%	-5%
2005	4.856	1%	16.806	29%	3%
2006	4.871	0%	16.540	29%	-2%
2007	4.795	-2%	16.616	29%	0%
2008	4.733	-1%	16.152	29%	-3%
2009	4.419	-7%	15.347	29%	-5%

Source : données ARCEP 2004 – 2009 et UFMD, Etude BIPE pour la DGE, septembre 2005

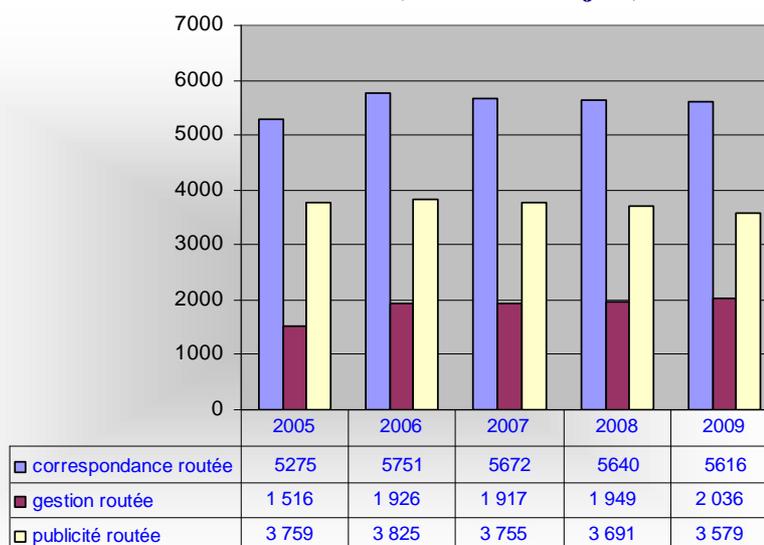
1.1.2. Le courrier industriel routé

1.1.2.1. Evolution en volume du courrier industriel routé

Après une hausse de près de 300 millions de plis entre 2005 et 2006, le volume de courrier industriel routé se maintient depuis au dessus de 5,6 milliards d'objets, même si il a légèrement baissé depuis 2006.

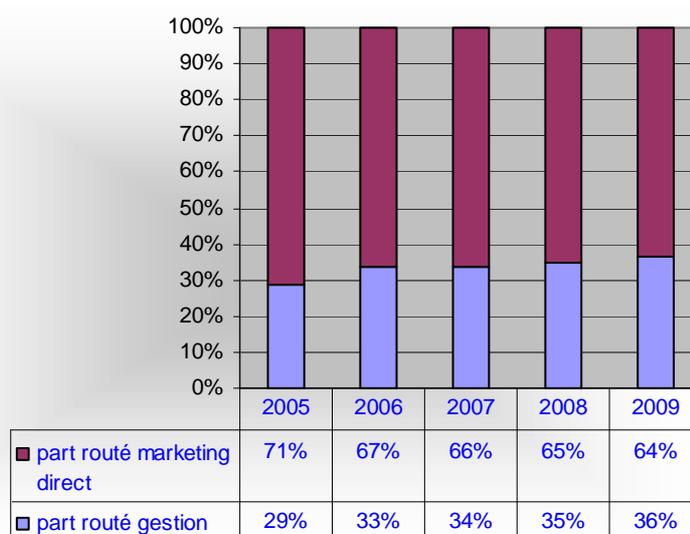
Le maintien de cette activité est essentiellement dû à une meilleure résistance du courrier de gestion qui croît légèrement.

Courrier industriel routé (millions d'objets)



Source : ARCEP

Part des différents types de courrier routé (pourcentage)



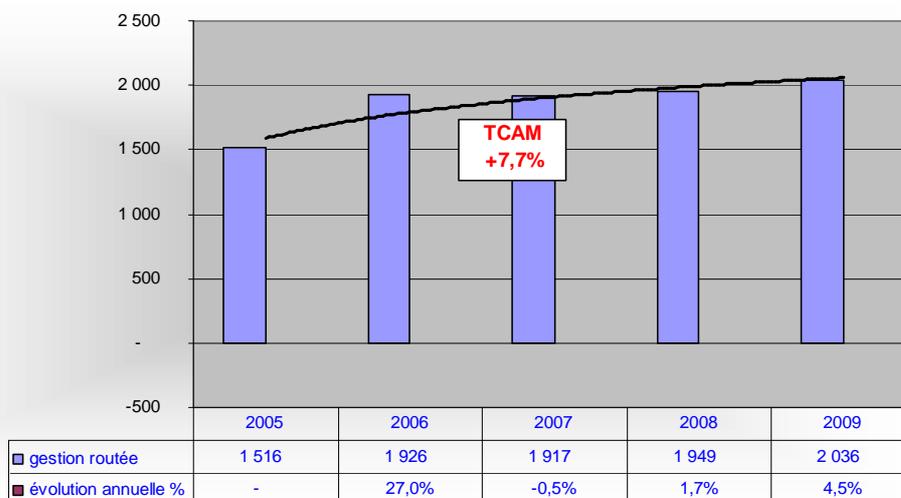
Source : ARCEP

1.1.2.2. Evolution en volume du courrier de gestion routé

La prise en charge du courrier industriel de gestion par des opérateurs de routage représente un volume de plus de 2 milliards d'objets en 2009, niveau en légère hausse depuis 2006. Ces flux ont par ailleurs progressé plus vite que les flux globaux du courrier industriel de gestion.

L'apport du transpromo pour stimuler l'activité du courrier de gestion reste très limité. Les seuls cas rencontrés concernent les relevés de compte dans le domaine du crédit à la consommation. Ces décomptes sont dus aux clients et n'auraient pas été dématérialisés, donc l'argument d'un maintien de ces volumes grâce au transpromo n'est pas fondé.

Courrier de gestion routé (millions d'objets)



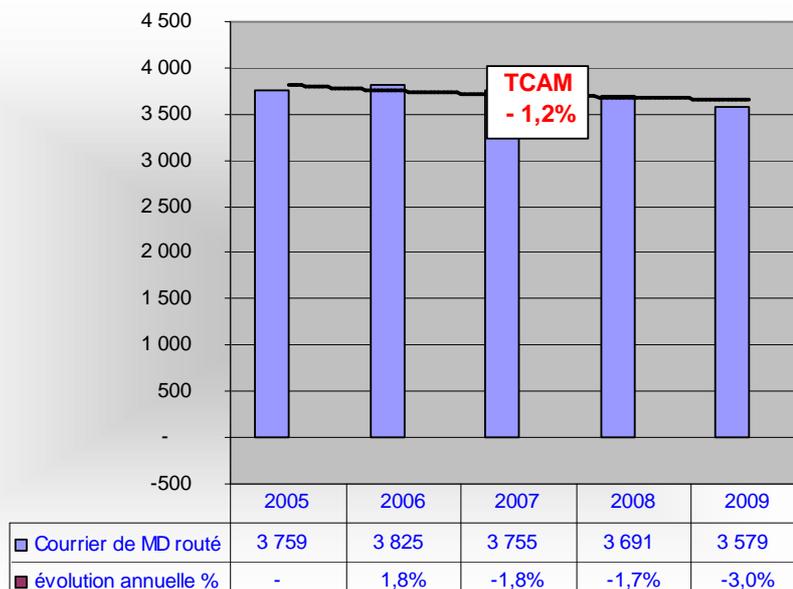
Source : ARCEP

1.1.2.3. Evolution en volume du courrier de marketing direct routé

L'émission de courrier industriel de marketing direct pris en charge par les prestataires représente un volume de plus de près de 3,6 milliards d'objets en 2009, contre 3,8 milliards en 2005. Sur la période 2005-2009, le taux de décroissance annuelle moyen atteint ainsi -1,2%. Cependant, la baisse est relativement limitée jusqu'en 2008 (inférieure à 2%) puis atteint 3% en 2009.

La crise économique a eu comme conséquence de recentrer les activités en priorité sur les services internes, et donc de limiter le recours à des prestataires comme cela a été constaté chez les grands VPCistes (3 SUISSSES, La Redoute). Les routeurs servent ainsi de variables d'ajustement et devraient logiquement perdre plus d'activités que la tendance globale du courrier de marketing direct.

Courrier de marketing direct routé (millions d'objets)



Source : ARCEP et estimation BASIC pour 2009

1.1.3. L'estimation des revenus de l'activité du routage

1.1.3.1 La méthodologie mise en œuvre

L'approche *bottom-up* par les volumes

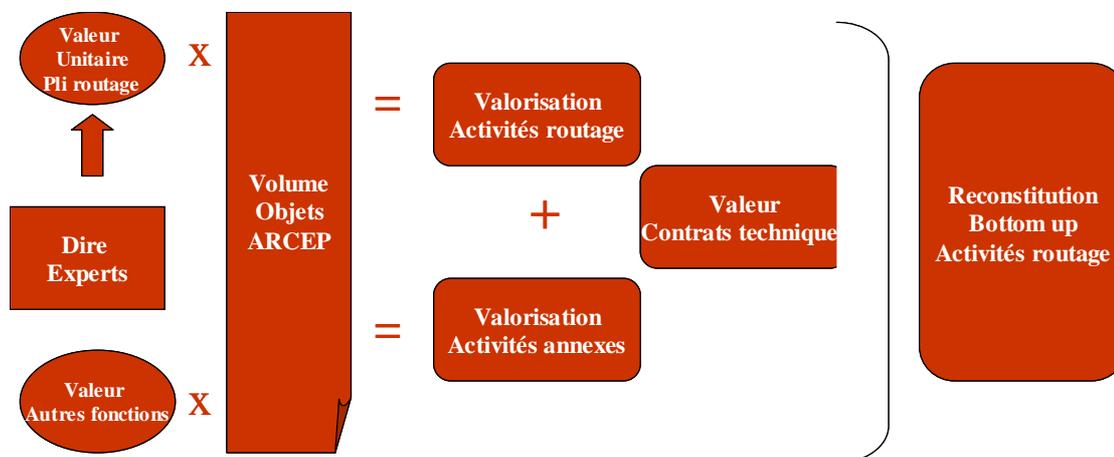
BASIC a repris les volumes d'activité du courrier de marketing direct, du courrier de gestion, et de la presse publiés par l'ARCEP. A ces flux ont été appliqués les ratios correspondant à la part captée par les entreprises de routage.

Les volumes identifiés font ensuite l'objet d'une valorisation sur la base d'une prestation pure de routage (mise sous film, sous pli, préparation tri). Parallèlement, une part d'activité non liée aux activités de routage est ajoutée¹⁸.

Le cas de la valorisation des contrats techniques à destination des routeurs fait l'objet d'un retraitement financier dans la mesure où la prestation payée par l'opérateur est sensée être reportée pour tout ou partie dans les prestations facturées aux émetteurs. Dans les faits, la refacturation n'a pas été entièrement opérée.

¹⁸ Pour chacune des activités (courrier de gestion, courrier de marketing direct, presse), les valeurs et leurs éventuelles évolutions sur la période sont précisées.

Modèle *bottom-up* de reconstitution de la valorisation des activités de routage à partir des volumes



Source : BASIC

L'approche *bottom-up* par les chiffres d'affaires

La valorisation des activités de routage peut être approchée à partir de la base de données financières constituée par BASIC pour le compte de l'ARCEP.

Le passage d'une base de données qui représente un peu moins de 200 entreprises à une valorisation de l'activité totale est réalisé en appliquant un coefficient correspondant à l'estimation de la proportion des activités représentées dans la base. Par construction, la base intègre toutes les grandes entreprises des activités de routage et exclut environ une centaine d'entreprises dont l'activité de routage n'est pas perceptible sur le marché.

On considère que les activités de sous-traitance entre sociétés du secteur représentent un pourcentage de l'activité de la base retirée avant application du coefficient multiplicateur¹⁹.

¹⁹ Ce traitement permet d'éviter les doubles comptes liés à l'addition des chiffres d'affaires.

**Modèle *bottom-up* de reconstitution
de la valorisation des activités de routage à partir des données financières**



Source : BASIC

La valorisation du pli routé

Dans la précédente étude réalisée pour l'ARCEP, une valeur moyenne pondérée avait été utilisée pour valoriser les plis routés dans le courrier industriel de gestion et de marketing direct. Pour mieux prendre en compte les évolutions du secteur, la méthodologie de valorisation a été revue et est explicitée ci-après²⁰.

L'affranchissement moyen pour le courrier de gestion et le courrier de marketing direct fait l'objet d'une valorisation car il constitue souvent une valeur de référence pour apprécier la prestation de routage proprement dite.

Affranchissement moyen (courrier de gestion)

	2005	2009
Valeur affranchissements €	1.762.000.000	2.031.000.000
Volumes (objet)	4.064.000.000	4.970.000.000
Revenus au pli €	0,434	0,409

Source : D'après données ARCEP

Affranchissement moyen (courrier de marketing direct)

	2005	2009
Valeur affranchissements €	1.380.000.000	1.491.000.000
Volumes (objet)	4.141.000.000	4.419.000.000
Revenus au pli €	0,333	0,337

Source : D'après données ARCEP

En considérant que la part de l'affranchissement représente environ 77% de la valeur totale de l'affranchissement et de la prestation de routage (vue émetteur), la valeur de la prestation par

²⁰ Les deux principales modifications par rapport à la méthode 2005 portent sur une évaluation différenciée de la valeur au pli pour le courrier de gestion et de marketing direct et sur la réintégration de la valeur des contrats techniques, qui bien qu'en nette diminution sur la période doit être prise en compte dans la perspective 2005-2009.

pli passe de 12,6 cents€ en 2005 à 11,9 cents€ en 2009. Pour l'année 2005, une faible part de revenus pour les routeurs provenait des contrats postaux.

Détermination valeur routage par pli (courrier de gestion)

	Part sur coût total gestion	2005	2009
Part affranchissements	77,5%	0,434	0,409
Conditionnement et frais de préparation	22,5%	0,126	0,119
Total	100,0%	0,560	0,528
Prestation unitaire routage au sens strict		0,126	0,119
Tri contrat technique		0,001	-
Prestation unitaire routage avec contrats postaux		0,127	0,119

Source : Basic et données SELCED pour contrats postaux routage

En considérant que la part de l'affranchissement représente environ 75% de la valeur totale de l'affranchissement et de la prestation de routage (vue émetteur), la valeur de la prestation par pli passe de 11,1 cents € en 2005 à 11,2 cents € en 2009. A cette valeur est ajouté l'équivalent au pli des revenus reversés par l'opérateur postal aux titres des contrats postaux qui augmentent la valorisation au pli. Cette valeur encore significative en 2005 tend à décroître fortement.

Détermination valeur routage par pli (courrier de marketing direct)

	Part sur coût total	2005	2009
Part affranchissements	75,0%	0,333	0,337
Conditionnement et frais de préparation	25,0%	0,111	0,112
Total	100,0%	0,444	0,449
Prestation unitaire routage au sens strict		0,111	0,112
Tri contrat technique		0,014	0,004
Prestation unitaire routage avec contrats postaux	0,0%	0,125	0,116

Source : Basic et données SELCED pour contrats postaux routage et La Poste pour la valeur contrats techniques

1.1.3.2 Le marché du routage du courrier industriel de gestion

L'activité de routage du courrier de gestion s'élèverait à 2 036 millions d'objets en 2009 à comparer avec un volume de 1 516 millions d'objets en 2005.

Comme définie ci-dessus, la prestation de routage par pli est valorisée à 0,127 € par pli (valeur 2005) avec une baisse de prix sur la période pour atteindre 0,119 € par pli²¹.

Les contrats techniques étaient valorisés par le SELCED à 2 millions d'euros pour les routeurs de courrier de gestion pour 2005²². L'hypothèse est faite que ce type de contrat n'existe plus.

²¹ Au delà du prix au 1000, il s'agit ici de valoriser une activité globale et non une estimation sur la base de devis au coût par 1000 plis. Cette remarque s'applique pour les 3 activités gestion, MD et presse.

²² Cf. document SELCED, BILAN 2005, courrier industriel de gestion et de marketing direct, septembre 2006

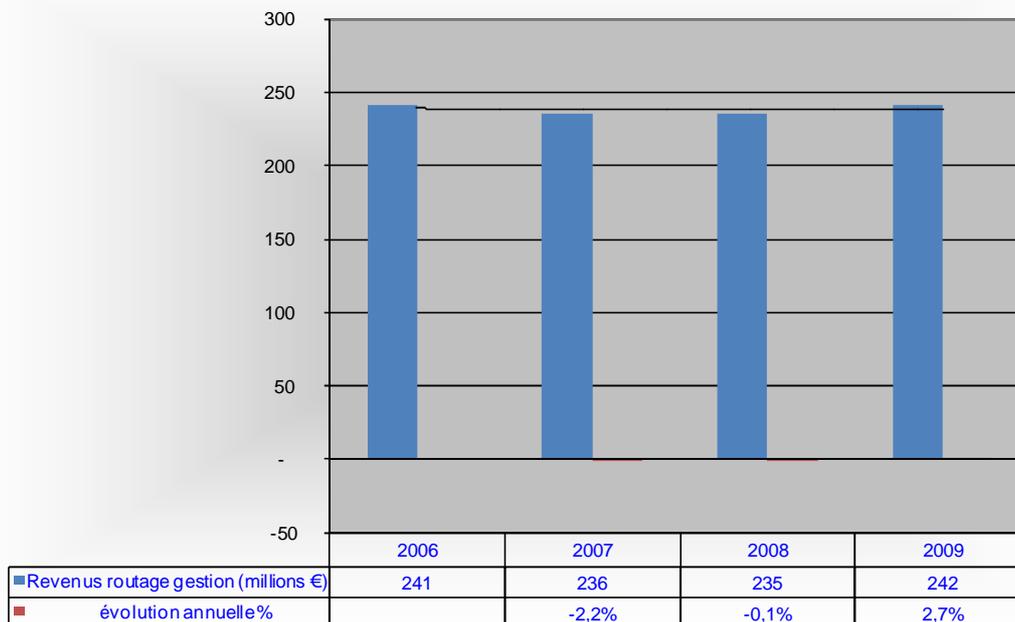
Depuis 2006, les revenus liés à l'activité sont stationnaires aux environs de 240 millions d'euros. Les revenus complémentaires aux activités de routage ont progressé sur la période dans l'activité globale, passant de 20% en 2006 à 23% en 2009²³.

Activité de routage du courrier industriel de gestion

	2006	2007	2008	2009
Courier de gestion (millions objets)	4.700	4.905	4.889	4.970
évolution annuelle %		4,4%	-0,3%	1,7%
gestion routé (millions objets)	1.926	1.917	1.949	2.036
évolution annuelle %		-0,5%	1,7%	4,5%
Revenus routage gestion (millions €)	241	236	235	242
évolution annuelle %		-2,2%	-0,1%	2,7%
Prestations complémentaires (millions €)	57	55	55	57
Prestations totales entreprises de routage (millions €)	298	291	291	298

Source : Basic d'après données ARCEP, La Poste (entretien 2010) SELCED (2006) estimations BASIC

Evolution de l'activité de routage du courrier industriel de gestion Millions d'€ 2006-2009



Source Basic

²³ Estimations BASIC en tenant compte des enrichissements de prestations complémentaires constatés au cours des entretiens avec les acteurs du secteur.

Ces revenus peuvent être comparés aux chiffres d'affaires des entreprises de routage de courrier industriel de gestion tels qu'ils ressortent de la base de données constituée par le BASIC. L'estimation est réalisée sur l'hypothèse que la base BASIC représente 80% des activités liées au courrier industriel de gestion en 2006 avec une progression de la concentration de 1% par an. Il est admis qu'il n'y a pas d'opérations significatives de sous-traitance entre entités du secteur.

Evolution du CA des entreprises de routage du courrier industriel de gestion Millions € 2006-2008

	2006	2007	2008	2009
Prestations totales entreprises de routage (millions €)	298	291	291	298
CA routeurs Base BASIC (millions €)	228	243	258	-
CA routeurs ajustement marché total (millions €)	281	297	310	-
<i>évolution annuelle %</i>		5,6%	4,6%	

Source Basic

1.1.3.3. Le marché du routage du courrier industriel de marketing direct

L'activité de routage du courrier de marketing direct s'élevait à 3 580 millions d'objets en 2009 à comparer avec un volume de 3 825 millions d'objets en 2006.

La prestation de routage par pli est valorisée à 0,125 euro par pli (valeur 2005) pour atteindre 0,116 euro en fin de période.

Les revenus liés à l'activité de routage de courrier industriel de marketing direct sont passés de 470 millions d'euros en 2006 à 415 millions d'euros en 2009. Les revenus complémentaires aux activités de routage sont considérés comme progressant sur la période avec un taux de 37% des activités totales des entreprises de routage en 2006 et de 40% en 2010.

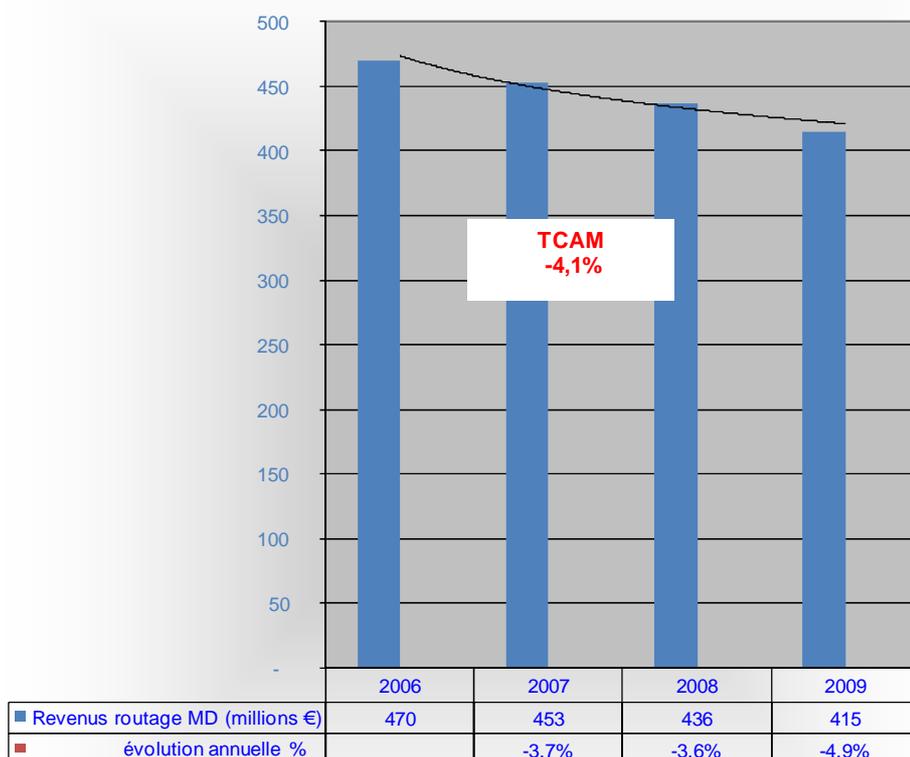
Activité de routage du courrier industriel de marketing direct

	2006	2007	2008	2009
Courrier MD (millions objets)	4.871	4.795	4.733	4.419
<i>évolution annuelle %</i>		-1,6%	-1,3%	-6,6%
Publicité routé (millions objets)	3.825	3.755	3.691	3.579
<i>évolution annuelle %</i>		-1,8%	-1,7%	-3,0%
Revenus routage MD (millions €)	470	453	436	415
<i>évolution annuelle %</i>		-3,7%	-3,6%	-4,9%
Prestations complémentaires (millions €)	276	277	279	277
Prestations totales entreprises de routage	746	730	715	692
<i>évolution annuelle %</i>		-2,2%	-2,0%	-3,3%

Source Basic d'après données ARCEP, La Poste (entretien 2010), SELCED (2006) estimations BASIC

L'activité liée au routage de marketing direct a subi une baisse annuelle moyenne de 4,1% tandis que le volume traité n'a diminué que de 250 millions de plus dans le même temps (soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 1,2%.

Evolution de l'activité de routage du courrier de marketing direct Millions € 2006-2009



Source Basic

Ces revenus peuvent être comparés aux chiffres d'affaires des entreprises de routage du marketing direct tels qu'ils ressortent de la base de données constituée par le BASIC. Une part de 10% de la somme agrégée de la base BASIC correspond à une estimation de sous-traitance et est donc retranchée du chiffre d'affaires consolidé de la base.

L'estimation est réalisée sur l'hypothèse que la base BASIC recense 75% des activités liées au courrier industriel de MD en 2006 et évolue vers 80% des activités en 2008 sous l'effet d'un phénomène de concentration qui profite pour une large part aux entreprises identifiées dans la base.

Evolution du CA des entreprises du routage du courrier de marketing direct Millions € 2006-2008

	2006	2007	2008	2009
Prestations totales entreprises de routage	746	730	715	692
évolution annuelle %		-2,2%	-2,0%	-3,3%
CA routeurs Base BASIC sous traitance exclue (millions €)	555	567	569	-
CA routeurs ajustement marché total (millions €)	740	736	711	
évolution annuelle %		-0,6%	-3,4%	

Source Basic

1.1.3.4. Le marché du routage de presse

Le routage de presse passe de 1 280 millions d'objets en 2006 à 1 200 millions en 2009. Le volume routé dans les envois postaux est estimé à environ 75% sur la période.

Les revenus liés à l'activité liée du routage de presse est passée de 81 millions d'euros en 2006 à 74 millions d'euros en 2009. L'hypothèse de valorisation de la prestation de routage est de 6,3 cents d'euros par envoi sur la période²⁴. Cette stabilité du prix de la prestation correspond manifestement à une pression sur les prix compensée par une valorisation de la prestation compte tenu des contraintes techniques accrues conduisant au dépôt postal.

Les prestations des entreprises non directement liées au routage proprement dites sont évaluées à 30% des revenus de l'activité totale des entreprises.

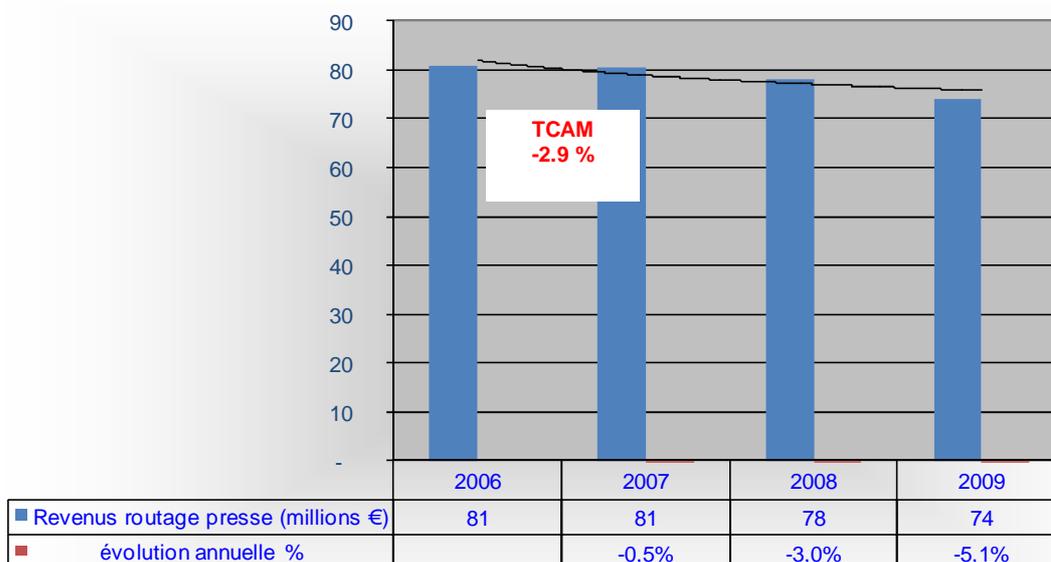
Activité de routage de la distribution postale de la presse

	2006	2007	2008	2009
Presse par voie postale (millions objets)	1.729	1.721	1.670	1.584
évolution annuelle %		-0,5%	-3,0%	-5,1%
presse routée (millions objets)	1.284	1.278	1.240	1.176
Revenus routage presse (millions €)	81	81	78	74
évolution annuelle %		-0,5%	-3,0%	-5,1%
Prestations complémentaires	35	35	33	32
Prestations totales routeurs de presse (millions €)	116	115	112	106

Source Basic d'après données ARCEP estimations BASIC

²⁴ Cette valeur a été validée au cours d'une réunion avec le bureau du SELCED. Cette valeur ne comprend pas la prestation de brochage. La stabilité de la rémunération au cours de la période a été également validée.

Evolution de l'activité de routage de la distribution postale de la presse Millions d'€ 2006-2009



Source Basic

Ces revenus peuvent être comparés aux chiffres d'affaires des entreprises de routage de presse tels qu'ils ressortent de la base de données constituée par le BASIC. L'estimation est réalisée avec l'hypothèse que la base BASIC représente 90% de l'activité de routage de presse.

Evolution du CA des entreprises de routage de presse Millions € 2006--2008

	2006	2007	2008	2009
Prestations totales routeurs de presse (millions €)	116	115	112	106
CA routeurs Base BASIC (millions €)	136	133	130	-
CA routeurs ajustement marché total (millions €)	151	148	144	-
évolution annuelle %		-1,8%	-2,6%	

Source Basic

1.2. Environnement économique et technique du routage de courrier

1.2.1. Les évolutions sous l'effet de la demande

1.2.1.1. Du multi-canal par silo au multi-canal transversal

Les pratiques ont fortement évolué dans le domaine du marketing direct. L'époque des grands mailings de masse est plus ou moins révolue et des pratiques de communication beaucoup plus ciblées s'imposent aujourd'hui. Les mailings s'adressent à des clientèles finement segmentées, avec des contraintes de retour sur investissement. La taille des envois diminue en conséquence. La notion de retour sur investissement d'une action de marketing direct est désormais intégrée dans la démarche de l'annonceur. Il faut pouvoir apporter des éléments de cette nature, au delà de la qualité de la prestation.

La réactivité et la complémentarité entre les canaux de communication sont des éléments essentiels de performance. Pour les acteurs il s'agit de combiner de la manière la plus efficace les différents canaux de communication et de jouer de leur complémentarité. Ceci impose une très forte réactivité, par exemple un courrier suivra une prospection téléphonique ou un clic sur un mail. L'enchaînement doit être très rapide sous peine de perdre en efficacité.

Chez un assureur, la problématique est posée même si elle reste à approfondir : « *Il faut mettre en œuvre une politique pluri canal et non multi-canal. Par pluri canal, il faut comprendre une approche transversale en laissant le choix au client de définir le médium qu'il préfère suivant les flux d'information.* »²⁵

D'une approche multi-canal par silo (marketing, client, relations sociales,...), l'écosystème de la fonction de routage est en train d'évoluer vers le multi-canal transversal qui permet de coordonner les moyens de communication quelle que soit la source d'émission de l'organisation. Cette approche a pour effet de rendre non étanche les cloisonnements entre courrier de gestion et courrier de marketing direct.

Cette porosité entre courrier de marketing direct et courrier de gestion reste cependant limitée sur le plan technique. Peu de structures de routage traitent de façon équivalente ces deux types de courrier. La structure tarifaire postale qui distingue courrier de gestion et courrier de marketing direct y contribue mais n'est pas la raison essentielle. La spécialisation est d'ordre technique et organisationnel (silos distincts dans l'organisation émettrice). On peut noter toutefois que la création de l'Observatoire Hors Média en 2008 est une illustration de cette vision transversale de la communication²⁶.

La conjugaison de ces tendances aura des effets majeurs de structuration du marché. Deux profils de routeurs peuvent, de ce point de vue être distingués :

²⁵ Cf. entretien MAIF

²⁶ Cf. Entretien Observatoire Hors Média. La particularité de cette association est de regrouper les différents acteurs de la chaîne de valeur de la communication (des annonceurs aux routeurs) avec l'objectif de créer de la valeur pour les différents intervenants de la chaîne, y compris donc le routage qui est considéré comme étant dans une situation stratégique et économique délicate.

- Les acteurs qui restent attachés au modèle traditionnel de préparation des envois, dans une logique de prestation technique sous-traitée par La Poste, vont être fortement déstabilisés. Ils sont confrontés à la diminution des volumes de courrier et par conséquent à la pression sur les prix de leurs prestations. Une partie de la valeur de leur activité disparaît en raison des évolutions techniques du tri physique. Ces acteurs risquent de perdre le contact direct avec le client final, dans la mesure où celui-ci souhaite disposer d'un interlocuteur unique proposant une prestation intégrée. Sur ce type de profil, un mouvement de concentration important est donc prévisible avec de nombreuses entreprises qui auront du mal à survivre.
- Les acteurs intégrés, tant verticalement, depuis le traitement des données marketing, la création publicitaire, la mise en Poste, qu'horizontalement entre communication papier et électronique, répondent à l'inverse à une véritable demande des annonceurs. Ils peuvent compenser, au moins pour partie, l'érosion des revenus associés au traitement physique des plis par des nouvelles sources d'activités (traitement de données, création...).

Certains observateurs estiment que des positionnements qui ne permettent pas d'offrir l'ensemble des prestations, ne pourront pas maintenir leur présence sur le marché.

1.2.1.2. Une demande diffuse

On peut compléter cette vision globalisante de la fonction de routage enrichie par une réalité du tissu industriel qui montre une capacité d'adaptation des entreprises de routage aux demandes des clients et des donneurs d'ordre. Cette capacité a trait à la prise en charge de dossiers à faible volumétrie (propres aux petits acteurs face aux grands prestataires) et à la possibilité de délivrer un service de proximité qui peut être précisément extrêmement limité en tant que prestation mais incontournable dans la fluidité de la chaîne de valeur.

Une certaine logique économique apparaît entre une demande locale avec des opérations de 5 000 à 25 000 plis dans le courrier de marketing direct ou de 5 000 plis dans le courrier de gestion, qui représentent des opportunités d'affaires pour des structures de type TPE. Sans mettre en place des solutions techniquement évoluées, la prestation est recherchée par le client parce que cela lui apporte une souplesse et une disponibilité qui sont des critères importants dans une activité dans laquelle la réactivité est nécessaire²⁷.

Les petits clients ne sont d'ailleurs pas recherchés par les grands opérateurs. Cela est considéré comme un coût en termes de back office car le client prendra le même temps sinon plus, que le gros client en termes de discussion et d'explication tarifaire sur l'affranchissement. Un marché est donc objectivement laissé libre pour les entreprises de taille plus réduite.

1.2.1.3. L'intérêt pour le document papier

Durant les trois dernières années, la hiérarchie entre les différents supports a fortement évolué. L'engouement pour le courrier électronique, surtout en matière de prospection, s'est beaucoup affaibli. Les retours sur les actions purement électroniques n'ont jamais atteint les

²⁷ Cf. entretien STD PRO

niveaux obtenus avec le marketing direct. « *L'email ne coûte rien mais ne rapporte rien* »²⁸. Ce constat se retrouve d'ailleurs sur différents types d'action de l'entreprise émettrice : « *L'efficacité de la relance par courrier traditionnel demeure bien supérieure à celle des autres moyens* ». ²⁹

Ce regain pour le support papier vient compléter le recentrage des actions marketing sur la fidélisation depuis le début de la crise économique. La fidélisation ne renvoie naturellement pas uniquement à un courrier de marketing direct mais il est constaté que le marketing direct permet de personnaliser et de valoriser le support. Les contacts avec les clients peuvent prendre plusieurs formes suivant ses souhaits, mais la proposition sous forme papier est toujours mieux accueillie. « *Dans les invitations à des réunions d'information, les cibles privilégiées proches du lieu de réunion bénéficient d'une invitation papier, les cibles plus éloignées sont contactés par courrier électronique parce que l'expérience montre que la conjonction de la proximité et de la forme de l'invitation garantit un résultat très satisfaisant* »³⁰.

Dans la logique du retour sur investissement comme rappelé plus haut, les résultats du support de courrier de marketing direct sont naturellement très importants. Certes, les coûts d'impression, de routage et d'affranchissement ne sont pas négligeables par rapport à la solution électronique. Mais un résultat est attendu en termes de réaction, de fréquentation, de présence à des manifestations. Or avec des flux électroniques qui sont apparemment sans coût, le retour sur investissement n'est pas satisfaisant puisque des coûts sont engagés et que la fidélisation ne pourra pas être réellement mise en œuvre faute de retour effectif.

Dans certains métiers, des réflexions apparaissent dans le domaine des documents de gestion qui vont vers une hiérarchisation des supports : « *la question importante est de déterminer la place que l'on veut donner au papier. Est-ce que certains flux seront toujours nécessaires (la carte verte d'assurance par exemple) ? Est-ce qu'un fichier national ne permettrait pas de vérifier au cas par cas la réalité de l'assurance à la place de l'imposition de la vignette sur le pare brise ? Pour certains flux (avis d'échéance, relevé de comptes), la conservation du flux papier paraît au contraire garantie.* »³¹

1.2.1.4. La pression économique

La situation actuelle de l'activité du routage est contrainte par les pressions économiques qui s'exercent sur les acteurs du routage. Le donneur d'ordre dans le monde du marketing direct travaille habituellement avec une agence de communication ; dans ce type de relations, la place du routage est perçue comme un élément technique de la chaîne de valeur et non un élément stratégique. L'agence transfère les contraintes de production sur le routeur sans connaître les réalités techniques du routage.

Lorsque le donneur d'ordre se trouve en situation de relation directe avec le routeur, le seul élément de discussion a trait à la négociation sur la baisse des prix. La pression est telle qu'actuellement les routeurs sont obligés d'accorder des remises qui altèrent leur situation économique.

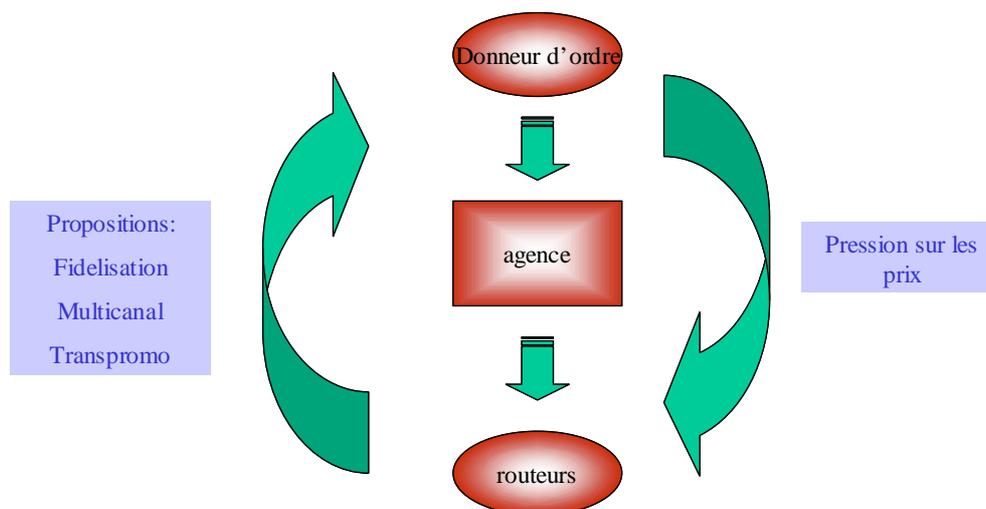
²⁸ Cf. entretien MDO

²⁹ Cf. entretien France Loisirs

³⁰ Cf. entretien MAIF

³¹ Cf. entretien MAIF

Pressions en présence sur l'environnement du routage



Source : BASIC

De leur côté, les routeurs cherchant à valoriser leur activité proposent effectivement aux donneurs d'ordre un ensemble de prestations qui prennent en compte les éléments objectifs d'une valorisation de l'activité. Ces prestations ont pour objectif de répondre à l'attente des donneurs d'ordre : des solutions de fidélisation qui renvoient pour une grande part à des supports papier (mailing, cartes de fidélité...), des propositions multi-canal transversales à l'entreprise et non pas en approche par silos (direction commerciale, direction marketing, direction financière...), des propositions sur la base de transpromo, etc.

La difficulté pour les routeurs est d'être capable de convaincre les donneurs d'ordre qu'ils sont en mesure de répondre à leurs attentes, mais ces derniers doivent mettre en place une réorganisation de leurs bases de données.

1.2.2. Les évolutions techniques

1.2.2.1. Le concept de plate-forme de services

Plusieurs entreprises proposent des plates-formes de services qui, au delà de l'impression à la demande, permettent d'offrir tous les canaux de communication vers le destinataire final (courrier postal, courrier électronique, courrier électronique sécurisé, télécopie, SMS). C'est précisément le cas pour les solutions proposées par des entreprises comme EDOKIAL, Pitney Bowes ou encore Groupe Cortex.

Ce type de solution contribue à faire converger les travaux de courrier de gestion et de marketing direct, la solution d'impression à la demande (*print on demand*) pouvant s'appliquer sur tout type de courrier.

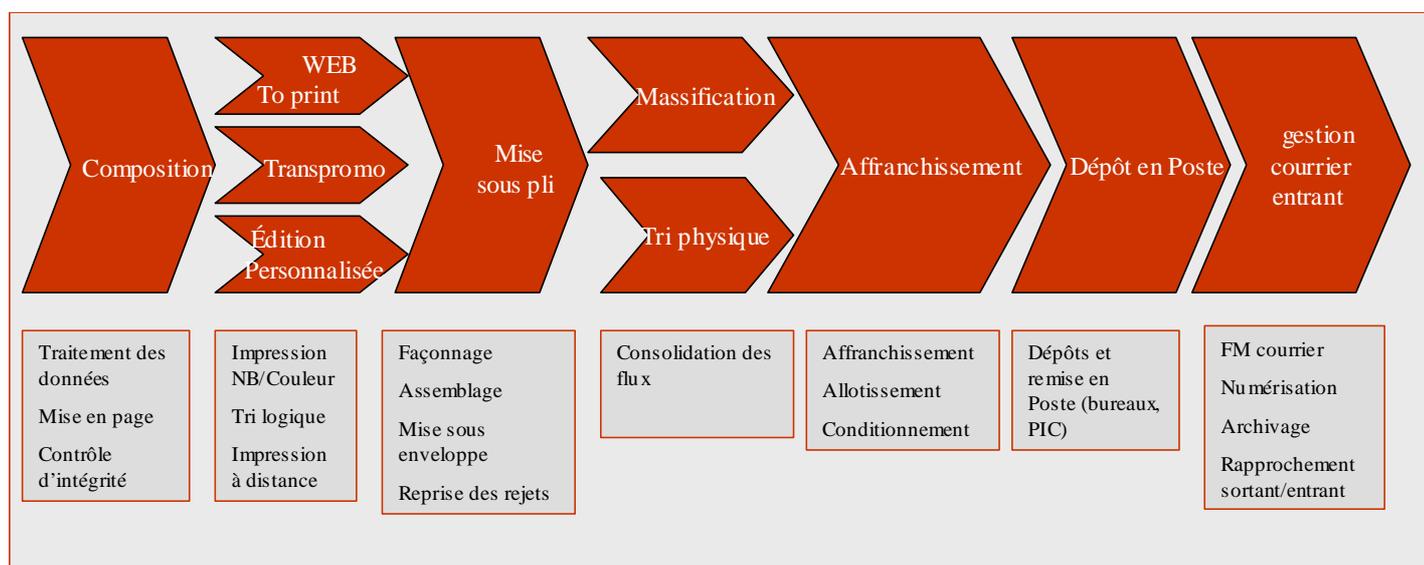
Par ailleurs, l'intérêt pour le prestataire est de mettre à disposition un ensemble de services au niveau du poste de travail de l'utilisateur (outre l'impression du document proprement dit, son archivage, sa numérisation...). Une telle solution technique permettant à un salarié de la société cliente, depuis son poste de travail, de générer à la fois de l'impression, de la mise sous pli, accompagnés de prestations d'archivage et de numérisation exécutées par le

prestataire, génère nécessairement un volume plus important de revenus que lorsqu'un seul service au sein de la société cliente centralisait les demandes de prestations et les répercutait au prestataire au cas par cas.

1.2.2.2. Les éléments spécifiques à la chaîne de courrier de gestion

La chaîne de valeur du courrier de gestion s'est complétée et modifiée au cours des dernières années avec des conséquences sur l'activité de routage externalisée.

La chaîne de valeur du courrier de gestion



Source : BASIC

1.2.1.1. La prise en charge de la gestion du tri

Les fichiers font l'objet d'un traitement logiciel assurant un tri pertinent par rapport à la tarification postale. L'acquisition de cette composante permet de sortir des chaînes d'édition des lots de plis qui peuvent accéder aux tarifs les plus avantageux.

La massification dans le courrier de gestion est apparue au cours des dernières années alors qu'elle est courante dans le domaine du marketing direct. Cette activité typiquement réalisée par un routeur, est toutefois restée limitée pour plusieurs raisons. L'une des raisons majeures a trait à l'introduction du tri logique en amont dans la chaîne de production d'édition, ce qui permet aux émetteurs d'obtenir directement des conditions tarifaires sans recourir à des massifications.

La collecte de tri de courrier égrené peut conduire à de la massification si les courriers présentent des caractéristiques³² leur permettant d'être éligibles au tarif du courrier industriel.³³

³² Pour être éligible, il faut que les courriers présentent des caractéristiques de taille, de poids, de disposition d'adresse permettant leur massification au sein de « Kubes » homogènes.

C'est le cas de la société PRETRI sur Paris. Ce type de prestation paraît avoir deux caractéristiques :

- ❑ Un investissement dans un équipement de tri adapté à la volumétrie de l'activité, à savoir des machines de taille moyenne, présentant des performances équivalentes à des machines de tri utilisées par les opérateurs postaux mais beaucoup moins coûteuses,
- ❑ Une activité se concentrant sur une zone géographique délimitée correspondant à une zone de chalandise pour ce type de prestations ; il n'est en effet pas question d'organiser des tournées de collecte trop longues.

Parallèlement, le tri automatisé dans la chaîne éditique fait son apparition. Considérée comme une dépense significative, la machine de tri de type Bowes présente, sur des grands centres d'édition, la possibilité d'avoir un retour sur investissement très rapide grâce aux gains en coûts d'affranchissement³⁴.

1.2.1.2. Le Transpromo

Depuis plusieurs années, l'adjonction de contenu publicitaire dans le courrier de gestion (Transpromo) est présentée comme une évolution majeure de l'activité de gestion. En réalité, tous les entretiens confirment l'extrême difficulté à associer les deux approches, gestion et marketing, pour parvenir à délivrer un message personnalisé aux clients³⁵. Néanmoins, du côté des routeurs, les offres existent.

Le transpromo pourrait s'adapter à des marchés de niches comme les activités de crédit à la consommation (SOFINCO avec EDOKIAL). Le routage intégré chez 3 SUISSSES produit également des flux transpromo réalisés sur des machines d'édition de marketing direct pour des courriers de relevé de comptes qui comportent des contenus de nature commerciale³⁶.

Le transpromo n'est pas dans les priorités d'une grande banque de la place : *Dans la banque de détail, cela ne paraît pas essentiel. Le secteur bancaire sera certainement le dernier secteur à utiliser cette technologie* »³⁷. Les investissements qui seront faits en quadri n'ont pas pour objectif le transpromo mais ont pour finalité la production en continu sur les chaînes des courriers quelles que soient les enseignes.

De la même façon que pour les prestations d'imprimante virtuelle, le transpromo génère des coûts commerciaux importants et, en tout état de cause, exige une qualification des forces de vente différente de celles des équipes dédiées à l'activité de routage traditionnel. La démarche commerciale s'adresse à différentes parties prenantes de l'émetteur (au moins les services de gestion et de marketing) et l'avantage économique s'apprécie différemment : « *On ne se bat*

³³ Ce qui correspond globalement à une diminution d'environ 0,10 € par pli en passant d'un tarif de 0,52 € à environ 0,40€ selon les modes d'affranchissement.

³⁴ Dans un centre éditique internalisé, le prix d'achat d'une machine de tri de 1,5 Million € a été amorti en 18 mois uniquement sur la base des gains d'affranchissement

³⁵ A noter que le European Transpromo Summit a changé de nom en 2010 pour s'appeler European Marketing Dynamic summit. (www.EMDsummit.com)

³⁶ Propos recueillis auprès des 3 SUISSSES

³⁷ Propos d'un responsable d'une grande banque de la place

pas pour quelques dixièmes de centimes par page mais sur une rentabilité économique globale de l'opération (fidélisation, augmentation de la valeur client...) »³⁸.

1.2.1.3. L'imprimante virtuelle

Une évolution majeure s'est produite dans l'impression à distance à partir de plates-formes internalisées ou non chez l'émetteur. Cette solution a deux effets dans le domaine de la prestation de routage :

- ❑ En premier lieu, elle capte les flux de courrier égrené qui peuvent désormais intégrer les chaînes de production de l'édition avec toutes les opportunités en termes de tri et d'affranchissement,
- ❑ En second lieu, cette même solution permet de réaliser des flux d'édition de petits volumes (quelques centaines, voire quelques milliers) qui peuvent passer directement sous la maîtrise de l'émetteur à partir des outils *web to print*.

L'imprimante virtuelle correspond à l'édition sur un site central des différents courriers égrenés générés au sein des services d'une entreprise.

Deux architectures sont possibles :

- ❑ soit l'accès à un service hébergé par un prestataire (le service de Pitney Bowes Clicdoc sur la base d'une solution ESKER, Ricoh (infoprint), le projet d'EDOKIAL sur une solution NIRVA Systems, Print on demand de CORTEX Laser...)
- ❑ soit une solution hébergée chez l'émetteur (solution générique ESKER, développement par ASPHERIA d'une solution sur mesure pour la CNAMTS, utilisation, solution *Eloquence* de la société CINCOM pour BNP PARIBAS).

L'offre du prestataire permet de bénéficier d'un avantage tarifaire sur l'affranchissement dû à la massification. Pour un offreur de ces services, l'idée est de faire gagner au client 20 à 25% des coûts d'envoi (édition, mise sous pli et affranchissement) sur le traitement actuel. Dans les envois plus lourds, les gains sont encore plus importants et peuvent approcher les 40% sur ces mêmes coûts.

L'avantage de la solution dans le cas d'un système internalisé n'est naturellement possible que dans le cas de volumes significatifs. Pour la CNAMTS, ce serait potentiellement le cas, le volume égrené représentant un volume à peu près équivalent au volume du courrier industriel, soit plus de 60 millions de plis par an pour chacun des types de courrier.

Pour une grande banque, les enjeux sont limités en termes d'affranchissement. Sur plusieurs millions de courriers égrenés par an, la moitié est éligible à un traitement automatisé. L'affranchissement est réalisé en courrier industriel, ce qui représente un gain d'environ 10 centimes d'euro par pli. Pour autant, ce gain n'explique pas à lui seul que le déploiement ait été décidé. L'avantage principal se situe au niveau des ETP (emplois équivalent temps plein) qui vont être économisés dans les plates-formes régionales de traitement du courrier (essentiellement la mise sous pli qui était réalisée par le personnel affecté au courrier égrené).

³⁸ Propos d'un routeur

Dans certaines structures émettrices, le passage du courrier égrené en courrier industriel par le biais d'utilisation de plates-formes éditique est perçu comme un indicateur de la rationalisation de l'activité du courrier avec une baisse des coûts d'affranchissement³⁹.

1.2.1.4. La gestion du courrier entrant

Les activités de prise en charge du courrier entrant en *facility management* constituent une composante importante de certains prestataires. Elles viennent compléter le positionnement sur la chaîne de valeur du traitement du courrier postal⁴⁰.

Mais désormais, l'activité de prise en charge du courrier de gestion entrant correspond également à un traitement technique spécifique (activité de numérisation, d'archivage et d'indexation pour diffusion au sein de l'entreprise) qui vient se greffer sur le déploiement des solutions de gestion électronique des documents. Sur ce segment proprement dit, les routeurs ne sont pas les seuls acteurs concernés puisque des entités spécialisées dans la gestion des flux électroniques sont déjà présentes⁴¹.

Dans certains cas, il s'agit bien d'une prestation complète de gestion de courrier lorsque par exemple le courrier entrant (contrat signé par le client) est la réponse d'un courrier sortant déjà géré par le prestataire de routage⁴².

1.2.2. Les éléments propres à la chaîne de valeur du marketing direct

La chaîne de valeur complète, horizontalement et verticalement, n'est gérée que par les grandes entreprises du secteur. Ces entreprises ont accompagné leurs clients dans ce type de démarche en ayant les ressources pour compléter au cours des dernières années les différentes composantes de l'élargissement de l'activité.

D'autres acteurs de taille moins importante opèrent sur les briques du marketing direct en se positionnant sur des points d'excellence. Par exemple, le routeur *Reference directe* assure une prestation sur l'ensemble de la chaîne de valeur mais avec un positionnement fort sur la gestion de base de données pour le compte de clients de la grande distribution⁴³.

A l'inverse, le routeur MDO ne souhaite pas s'éloigner du métier de base du routeur mais opère en approfondissant la prestation de conditionnement avec des manipulations sur la gestion des adresses qui permettent d'améliorer la productivité de la chaîne de production du routage⁴⁴.

Les compétences de ces deux acteurs sont extrêmement différentes entre une capacité à gérer des fichiers informatiques et à organiser des relations sur le web dans un cas et une capacité à concevoir et à mobiliser des chaînes de préparation d'envois dans l'autre cas.

³⁹ . Il s'agit alors d'une approche de direction Achat qui encourage les évolutions qui permettent de diminuer les coûts du fournisseur de services postaux, La Poste en l'occurrence.

⁴⁰ Pour un offreur de service, cela représente même l'activité essentielle pour le groupe

⁴¹ Cas de l'entité D'Arva pour la prestation de GED

⁴² Prestation réalisée par un routeur pour un assureur

⁴³ Cf. entretien Référence Directe

⁴⁴ Cf. entretien MDO

Pour ce qui est de la gestion des bases de données marketing, le métier n'évolue pas vraiment suite à la migration du support papier vers le support électronique. Ce qui change, c'est le mode de saisie des mises à jour des bases de données. Le fait de gérer des bases de données pour des envois électroniques n'apporte pas de valeur à la prestation du routeur⁴⁵. Cela contribue plutôt à faire perdre du chiffre d'affaires car la prestation électronique coûte beaucoup moins chère.

La chaîne de valeur du courrier de marketing direct



Source : BASIC

1.2.3. Le balancement entre internalisation et externalisation

Par nature, la fonction de routage peut être internalisée ou externalisée auprès des prestataires. Le balancement entre les deux logiques joue un rôle important pour le secteur du routage.

Les phénomènes d'internalisation/externalisation apparaissent difficiles à tracer sur les trois dernières années. Il s'agirait plutôt d'un statu quo avec de rares cas dans lesquels il est possible d'identifier soit une internalisation, soit une externalisation.

Le maintien de l'externalisation est soutenu par la forte concurrence existante sur la prestation qui permet d'obtenir des prix attractifs. Parallèlement, les investissements au niveau de l'impression et de la mise sous enveloppe représentent des coûts non négligeables avec des contraintes de renouvellement rapide des équipements pour bénéficier des techniques les plus performantes. La prise en charge par l'émetteur deviendrait financièrement très lourde.

⁴⁵ Cf. entretien CIFEADMK

L'avantage d'un service de routage internalisé n'est pas analysé de la même façon selon les contraintes qui seront imposées à ce service :

- ❑ Un émetteur ne peut généralement pas imposer des horaires de nuit et de week-end à son personnel, ce que le routeur peut faire.
- ❑ Un service interne donne une plus grande souplesse en mettant en production au dernier moment et en s'affranchissant des contraintes de planning du routeur professionnel (CNAM). Dans le cas des banques, l'argument de la confidentialité a pu être mis en avant il y a quelques années avec de nombreux cas d'externalisation s'effectuant en fait au profit de filiales de groupes bancaires. Cet argument est moins pertinent aujourd'hui face à la valorisation des critères de coûts.

Des opportunités nouvelles d'externalisation s'ouvrent avec la massification du courrier de gestion et la prise en charge du courrier égrené. Même si les volumes concernés paraissent à l'heure actuelle très limités, le potentiel est perçu comme important, d'autant plus que ces gisements d'émission de courrier ne sont pas directement concernés par la dématérialisation (courrier ponctuel, réponse à des demandes écrites, relances....).

Les acteurs de la vente à distance gardent de grands centres d'éditique de marketing direct. La baisse des volumes n'a pas à ce jour remis en cause leur existence. Ce sont les routeurs partenaires qui ont été amenés à cesser leurs interventions, les capacités internes devenant supérieures à la demande des groupes intégrés.

Les centres éditiques de grands groupes bancaires ou d'assurances conservent également une activité intense à la suite d'investissements et de réorganisations qui se sont produites il y a quelques années. Le développement de ces centres est d'ailleurs soutenu par des actions de rapatriement de prestations de routage dont les donneurs d'ordre étaient des filiales.

La stratégie concernant le maintien de la structure éditique est régulièrement rediscutée. Pour le centre éditique de BNP PARIBAS, déjà en 2008, toutes les options avaient été envisagées (maintien du service interne, filialisation de l'activité, transfert à des prestataires). *« Le choix du maintien en interne avec l'appui d'une équipe de nuit externe a été considéré comme le meilleur à l'époque »*.⁴⁶

L'intérêt d'un équilibre entre des centres internalisés et des prestataires externes est d'ailleurs souvent cité par les émetteurs. L'existence d'un réseau de prestataires permet de faire du back up, du débord, de confier des opérations spécifiques qui nécessitent des équipements et des compétences spécifiques.

La question sociale reste importante. L'activité d'éditique est la seule activité industrielle de la banque. *« Le personnel a un profil complètement différent du reste du personnel de la banque. Et il n'y aura pas d'embauches nouvelles pour l'activité spécifique d'éditique »*⁴⁷.

La question de la confidentialité – comme de la qualité de la prestation d'une manière générale – est prise en compte mais n'est qu'un critère parmi d'autres. *« Il y a de nombreux éléments qui interviennent dans l'arbitrage entre internalisation et externalisation de l'activité, la question de la confidentialité est un élément parmi d'autres »*⁴⁸.

⁴⁶ Cf. entretien BNP PARIBAS

⁴⁷ Cf. entretien BNP PARIBAS

⁴⁸ Cf. entretien BNP PARIBAS

Certains émetteurs commencent à réaliser l'importance stratégique de l'activité de routage qu'ils avaient externalisés, en particulier lorsque la prestation porte sur l'hébergement et l'entretien des bases de données. Considérée comme une fonction industrielle sans réelle valeur ajoutée, la fonction de routage enrichie par la gestion des bases de données devient stratégique lors de la disparition économique des prestataires.

D'autres émetteurs ont adopté des politiques très adaptées aux relations avec les routeurs. C'est le cas de l'assureur MAIF : « *Le principe de la Direction Logistique de l'Information est de toujours savoir faire, y compris en s'équipant des machines nécessaires avant de confier les travaux à l'extérieur (faire faire). L'objectif n'est donc pas d'intégrer ou au contraire d'externaliser la totalité des travaux. Un équilibre est recherché. D'une manière générale, lorsque cela est trop complexe ou concerne de faibles volumes, les travaux sont gardés en interne.* »⁴⁹

1.2.4. Les relations entre les routeurs et l'opérateur postal historique

La période récente a été le théâtre d'évolutions très marquées dans les relations entre La Poste et les routeurs. La fin de la rémunération des routeurs au titre des contrats techniques conclus avec l'opérateur postal a coïncidé avec la montée des exigences techniques de celui-ci. Dans le même temps La Poste a déployé de nouveaux services dont certains sont considérés par les routeurs comme concurrents de leur activité.

1.2.4.1. Le cas du service Alliage

Certains services sont proposés à la fois par les routeurs et l'opérateur postal. C'est en particulier le cas pour le traitement des Plis Non Distribuables (« PND », ex « NPAI »), pour lesquels La Poste propose les services Alliage et Alliage Premium.

Le service Alliage est proposé par le Service National de l'Adresse, rattaché à la Direction du Courrier de la Poste. Ce service est organisé en trois étapes :

- **» ETAPE 1**
 - L'entreprise cliente appose sur chaque courrier envoyé le logo Alliage et un Code à Barres (CAB) ou un Data Matrix.
 - Le facteur identifie le courrier grâce au logo.
 - Le Code à Barres ou le Data Matrix identifient le destinataire et l'entreprise expéditrice du courrier.
- **» ETAPE 2**
 - Les CAB PND sont « flashés » quotidiennement.
 - Les informations recueillies via le flashage sont enregistrées et mises à disposition de l'entreprise cliente le jour même, sous format informatique sécurisé.
- **» ETAPE 3**

⁴⁹ Cf. entretien MAIF

- La Poste assure la centralisation de tous les PND et leur recyclage⁵⁰.

L'émetteur dispose ainsi rapidement de l'information sur les mauvaises adresses, ce qui lui évite de continuer à envoyer d'autres courriers à des adresses erronées, il peut corriger son fichier le cas échéant. Il n'a pas cependant les nouvelles adresses correctes, mais La Poste peut lui proposer des solutions pour se les procurer.

Les problèmes soulevés par les routeurs sont relatifs au fait que le service Alliage fait partie du champs concurrentiel, dans la mesure où ils proposent eux-mêmes de telles prestations de traitement des plis non distribuables qui peuvent aboutir au même résultat après retour par lecture optique de l'adresse, ou d'un code barre qu'ils ont eux-mêmes apposé.

Or, dans la mesure où l'émetteur utilisateur du service doit apposer le logo Alliage sur les plis expédiés, le facteur confronté à un pli non distribuable est en mesure de savoir si le service Alliage a été souscrit ou non.

Pour un certain nombre des routeurs rencontrés, cette situation pose un problème et peut être préjudiciable au développement de leur propre service de traitement des PND. Une concurrence loyale dans ce domaine implique une stricte égalité de traitement des PND indépendamment de la souscription ou non au service Alliage.

La Poste considère pour sa part qu'il n'y a aucune volonté de sa part de traiter différemment les plis non distribuables selon que les émetteurs aient ou non souscrit au service Alliage.⁵¹

1.2.4.2. La mise en œuvre de la V3 de Tem'post

La mise en œuvre de la version 3 de l'offre Tem'post fait l'objet de nombreuses critiques. Certains routeurs ne voient pas quel peut être leur intérêt de la solution proposée par La Poste, eu égard notamment aux investissements à consentir⁵² (essentiellement sous forme de développement informatique).

Pour un routeur, la mise en œuvre s'effectuera comme pour les offres précédentes. La Poste subventionnera certaines migrations chez de grands clients qui imposeront ensuite la version à leurs prestataires. La Poste supprimera à terme les offres alternatives pour ne laisser que la dernière version.

De grands émetteurs ne perçoivent pas l'intérêt d'aller vers ce type d'offre. D'une manière générale, les grands déposants de l'édition ne se considèrent pas comme des acteurs moteurs de telles évolutions et n'adopteront les solutions que s'il n'y a pas d'autre choix. Ces

⁵⁰ La description du service Alliage est reprise du site du SNA, http://www.laposte.fr/sna/rubrique.php3?id_rubrique=53

⁵¹ Source : Remarques communiquées par La Poste.

⁵² Certains interlocuteurs considèrent que ces investissements peuvent avoisiner les 100 000 Euros pour les plus grosses structures, montant que La Poste juge surévalué et extrêmement variable selon les modalités de déploiement et les choix de développement retenus.

évolutions représentent des coûts de développement informatique interne qui ne sont pas considérés comme prioritaires ; ce sont effectivement des dossiers de migrations de système d'information sur lesquels il n'apparaît pas de retour sur investissement. Dans la mesure où tous les projets sont hiérarchisés sous cet angle, les évolutions postales se trouvent être déclassées dans les choix.

1.2.4.4. Le manque de transparence de La Poste en terme de qualité de service

La fiabilité des prestations de transport du courrier peut être déficiente durant certaines périodes, en raison des mouvements sociaux affectant un certain nombre de centres de tri. Des mouvements sociaux tournants sont en cours⁵³ et affectent de manière très importante les délais d'expédition du courrier de marketing direct, géré de manière non prioritaire par l'opérateur postal.

La principale plainte ne concerne pas tant les mouvements sociaux que l'absence d'information de la part de La Poste auprès des routeurs. Ce problème a été nié depuis janvier 2010, ce qui met les routeurs en position très inconfortable vis-à-vis de leurs clients qui constatent des retards dans la distribution du courrier.

Dans le domaine de ColiPoste, une plus grande transparence est souhaitée. Par exemple, le suivi de livraison n'est pas optimal. Coliposte travaille avec deux retours par jour mais cette organisation ne correspond pas à une gestion en temps réel. D'autres transporteurs sont sur la base de retour toutes les heures.

Au plan opérationnel, les chargeurs peuvent mettre en place un suivi des lieux de pertes et de dommages aux colis. Cela permet de localiser le plus précisément possible les sites qui nécessitent une investigation. Quel est le plan d'action adopté par l'opérateur ? A l'heure actuelle, les routeurs estiment que ColiPoste ne collabore pas sur ces aspects.

1.2.4.5. L'interpellation sur les services évolués

Les investissements du plan CQC et les conséquences qu'ils ont entraînés pour les émetteurs et les routeurs en termes de mise à niveau ne sont pas considérés comme des éléments favorables au développement de l'offre postale. Cette politique, qui a permis à La Poste d'accroître sa productivité, n'est pas ressentie comme bénéfique pour l'ensemble de la chaîne courrier.

D'une manière générale, les grands remettants considèrent que les évolutions des conditions techniques des dépôts n'ont pas apporté de nouveaux services. Pour un émetteur de marketing direct, les investissements réalisés dans les PICs n'apportent rien. « *Lors d'une visite dans la PIC affectée à nos dépôts, on s'aperçoit que les catalogues se retrouvent triés à la main dans une zone dédiée à cette activité avec 50 à 100 personnes qui trient les catalogues dans les cases car ils ne passent pas sur les machines de tri*⁵⁴ ».

L'attente d'un grand émetteur de courrier de gestion concernait, par exemple, la centralisation des courriers à adresse différente en matière de courrier entrant C2B. La Poste devait

⁵³ Les entretiens ont été réalisés en milieu d'année 2010.

⁵⁴ Entretien 3 SUISSES

recupérer les courriers au niveau des PIC et les regrouper avant distribution au destinataire. Ce service n'était plus à l'ordre du jour à la mi 2010.

Le traitement automatisé de l'enveloppe (TAE) n'est actuellement pas mis en œuvre. Il était envisagé de mettre en place des systèmes de réorientation des plis. En cas d'informations nouvelles détenues par l'émetteur sur son client (paiement d'une facture, changement d'adresse), le suivi par envoi permettrait d'identifier le courrier au niveau du tri dans les PIC, de le retourner à l'expéditeur voire de le détruire, ou bien de l'acheminer à la nouvelle adresse. Dans l'esprit des émetteurs, ce type de service devait être gagnant/gagnant. Dans le cas où l'objet est identifié comme étant non distribuable pour cause de NPAI, l'émetteur s'attendrait à ce qu'une part de l'affranchissement lui soit rétrocédée (au titre des coûts évités pour non distribution physique par le facteur).

Les objets de 50 grammes restent toujours au tarif manuel alors que la mécanisation (et le tarif adapté) pourrait être mise en œuvre techniquement. C'est la même chose pour la mécanisation du grand format (mis sous film). Au niveau de la préparation routeur, cela voudrait dire plus de liasses (meilleure productivité chez le routeur), plus d'objets sous film.

Les contraintes de La Poste ne paraissent pas toujours compréhensibles. Autant certaines erreurs dans la conception du pli peuvent remettre en cause le mode de tri postal, autant certaines innovations (cas de l'enveloppe carrée) ont pu être bloquées sans qu'une conséquence en termes de surcoût au niveau du tri ou de la distribution puisse être objectivement avancée par La Poste.

Le fait que La Poste n'accepte pas le multi format pour le courrier de gestion (obligation de trier par format identique) représente un coût important au niveau des chaînes de traitement. Pourtant, les émetteurs et les routeurs ne sont pas certains que cela soit une contrainte réelle au niveau du tri automatique de La Poste tel qu'il est désormais mis en œuvre.

Globalement, les services associés au marketing direct sont en retard par rapport à ce qui est constaté pour le courrier de gestion, pour des raisons probables de gestion des priorités par La Poste, mais cela apparaît très pénalisant dans la mesure où aucune annonce, aucune programmation d'évolution n'est présentée par l'opérateur.

Quelques expériences avec l'étranger ont pourtant démontré que certaines postes sont beaucoup plus souples. Par exemple, la poste belge permet au client de faire son calcul d'affranchissement en ligne. Avec CQC, ce n'est toujours pas possible alors que La Poste l'avait promis. Il n'y a pas de visibilité sur la facturation de l'affranchissement.

En outre, le suivi et la gestion de la qualité devaient se réaliser au plus fin, voire pour chaque dépôt, ce qui n'est pas le cas actuellement, alors même que la pénalisation de l'émetteur s'opère par autorisation (équivalent à un dépôt client).

1.2.5. La situation de la massification et de la consolidation

1.2.5.1. Une situation difficile dans le courrier de gestion

Dans le courrier de gestion, les perspectives n'existent quasiment pas. *« 98% du courrier industriel est mécanisable et il n'existe pas de besoin de massification. Avec le traitement sur*

la chaîne de production elle-même, le client peut obtenir des tris lui donnant accès au meilleur tarif. »⁵⁵

DATA ONE a été la première entreprise à intervenir auprès de l'ARCEP pour obtenir un contrat de massification dans le courrier de gestion dans la mesure où il existe une possibilité d'obtenir un avantage économique à faire un tri sur le courrier toute France pour obtenir un courrier trié en code postal, le passage pouvant être réalisé par la prestation du massificateur.

La Poste considérait pour sa part qu'elle n'avait pas à offrir un tel accès. Une solution a été trouvée mais les volumes ne sont pas significatifs.

Il reste certes le courrier égrené mais il n'est pas possible de mettre en place un réseau de collecte qui permettrait de consolider des petits volumes. Même pour une banque avec ses agences (cas de 2000 agences), le projet de mise en place d'une solution de collecte n'a pas abouti.

L'autre phénomène qui fera disparaître toute opportunité dans le domaine de l'égrené est le WEB TO PRINT (cf. supra).

1.2.5.2. Les conditions techniques de massification du courrier de gestion

Les conditions de massification du courrier de gestion sont plus draconiennes que celles imposées pour le courrier de marketing direct. Ainsi, les tris doivent être opérés par taille d'enveloppe, ce qui n'est pas le cas pour le courrier de marketing direct, d'où des travaux supplémentaires de tri et des pertes de gains d'affranchissement liées aux contraintes complémentaires de volume et de poids associées à chaque type de tri.

La prise en charge de l'affranchissement par le massificateur pour le compte de La Poste introduit une contrainte financière de trésorerie qui est difficilement surmontable⁵⁶. En effet, l'affranchissement représente des montants beaucoup plus importants que la valeur de la prestation du massificateur.

Pour l'un des routeurs rencontrés, la solution passerait par une relation directe entre l'émetteur et La Poste pour ce qui concerne l'affranchissement, sur la base des détails des dépôts réalisés qui doivent être de toute façon identifiés par émetteur. Mais La Poste n'accepte pas que ce type d'information soit utilisable pour la gestion de l'affranchissement. L'argument a trait au risque de fraude et à la difficulté de contrôler les quantités annoncées. L'un des routeurs rencontré que cet argument n'est pas recevable et traduit davantage l'absence de volonté de l'opérateur de développer la massification sur le courrier de gestion. .

⁵⁵ Cf. entretien avec un massificateur

⁵⁶ *En courrier de gestion, le courrier déposé par l'émetteur est généralement non-affranchi. Le massificateur l'affranchit donc (le contrat d'affranchissement est au nom du massificateur) et le dépose en son nom. Remarque : les machines à affranchir ont des dispositifs qui permettent très facilement au massificateur d'identifier son client.*

1.2.5.3. Les conditions de massification du courrier de marketing direct

Pour un grand massificateur, l'activité de massification est condamnée à terme. Il n'existe plus de raisons objectives pour que les clients confient leur courrier. Avec le tarif Intégral toute France (dépôt au-dessus de 1 000 plis), même les petits émetteurs peuvent obtenir un tarif avantageux. Le passage par un massificateur avec les frais de logistique et de préparation physique du tri n'est pas économiquement viable.

Pour le massificateur, l'ancien contrat de prestation s'est transformé en contrat Pluriel en 2008. Ce sont des contrats de 12 mois tacitement reconductibles sauf dénonciation avec un préavis de 3 mois à l'échéance, c'est-à-dire une relation contractuelle qui est particulièrement incertaine.

L'élément important a été le passage du seuil de dépôt minimum de 20 000 plis à 1 000 plis. Pour le massificateur, il ne reste plus que les petits volumes qui peuvent certes provenir de grands prestataires routeurs mais qui ne permettent pas d'atteindre des volumes massifiés pour soutenir un investissement industriel de tri.

Par delà la volonté de La Poste d'être en relation directe avec le client, certains routeurs considèrent qu'il y a eu la stratégie de réinternalisation des activités de tri compte tenu du programme d'investissements dans les PIC⁵⁷.

Par ailleurs, si La Poste joue sur le curseur de la tarification (écart entre mécanisable et non mécanisable), les massificateurs peuvent complètement disparaître. Si le tarif méca Intégral est aligné sur le tarif méca Pluriel, la partie mécanisable n'est plus intéressante. Il ne resterait plus que le tri manuel qui naturellement ne justifie plus les capacités de tri ayant motivé les investissements en termes de machine de tri au cours des dernières années.

1.2.5.4 Des contraintes techniques considérées comme injustifiées

Les flux émanant des massificateurs doivent être identifiés visuellement sur les courriers. La Poste impose que ces identifiants soient inscrits au-dessus du pavé adresse. Cette contrainte est difficile à gérer car les enveloppes à fenêtre ne sont pas toutes équivalentes ce qui demande un recalage des machines pour imprimer correctement l'identifiant.

Une solution plus pratique du point de vue des massificateurs serait de mettre l'identifiant sur la même ligne que l'affranchissement. Or La Poste considère qu'elle ne peut pas lire cet identifiant ainsi apposé. Le traitement automatisé de l'enveloppe (TAE) mis en œuvre dans CQC devrait permettre, selon ce massificateur de lire un identifiant, quel que soit son positionnement sur l'enveloppe. La contrainte supplémentaire portant sur le format de

⁵⁷ La Poste indique que son programme de modernisation des centres de tri ne s'accompagne pas d'une stratégie de réinternalisation des tris. « La Poste continue d'avoir besoin des travaux préparatoires réalisés par les routeurs ou les clients pour assurer une fluidité de ses processus de production et le maintien des standards de qualité attendus par ses clients. Source : Remarques communiquées par La Poste. Dans le domaine particulier de la massification, il est cependant indéniable que la situation économique des entreprises s'est fortement dégradée au cours des derniers mois, les responsables interviewés considérant que cette dégradation n'est pas la simple traduction mécanique de la baisse des volumes de courrier de marketing direct.

l'identifiant, 38 caractères, alors qu'un datamatrix⁵⁸ suffirait, n'est pas comprise non plus par la profession.

D'une manière plus générale, les contrôles et les procédures mis en œuvre par La Poste correspondant aux différents produits qu'elle vend, remettraient en cause ses offres et les rendent moins intéressantes.

L'exemple typique est DESTINEO intégral multiprospect (regroupement des envois émis par différents émetteurs), pour laquelle les contraintes sont tellement complexes à mettre en œuvre pour un massificateur en termes d'identifiant que le volume de cette offre est probablement faible⁵⁹.

1.2.6. La perception réglementaire

1.2.6.1 Les positions attendues de l'ARCEP

Certains interlocuteurs ont voulu exprimer leur déception par rapport à la perception qu'ils ont du rôle de l'ARCEP. Celle-ci ne prendrait pas en compte les revendications des routeurs et n'interviendrait pas de façon assez ferme vis-à-vis de La Poste pour faire cesser certains comportements considérés comme problématiques (cf. partie ci-dessus).

Même si les interlocuteurs peuvent comprendre les limites aux interventions de l'Autorité sur le secteur du routage, ils ne comprennent pas néanmoins pourquoi l'ARCEP n'intervient pas sur le terrain pour étudier les conditions dans lesquelles les propositions tarifaires sont mises en œuvre. Les procédures de contrôle de La Poste supposées correspondre à la mise en œuvre des tarifs validés par l'Autorité ne seraient pas auditées, ce qui permettrait à La Poste d'imposer de fait des contraintes supplémentaires par rapport à celles qui sont affichées au niveau des conditions tarifaires publiques.⁶⁰

L'ARCEP devrait s'impliquer plus dans les conditions techniques de fabrication des plis. Le pavé adresse est un élément important de la concurrence. « *Si La Poste décide d'occuper tout le pavé, comment feront les concurrents pour marquer leur identifiant ?* »⁶¹

Certains émetteurs attendent de l'ARCEP des orientations ou des scénarios sur les évolutions possibles à terme du marché postal. Ces grands émetteurs, à quelques mois de l'ouverture totale à la concurrence, font effectivement l'objet de questionnements de la part de leur direction générale quant aux effets de cette ouverture. On peut noter que l'atonie constaté sur le marché français en ce qui concerne la dynamique de concurrence sur le service postal se traduit par un fort intérêt sur des réflexions pour des montages européens dans lesquels sont associés à la fois des logiques d'externalisation de production et des solutions de réinjection.

⁵⁸ Le code DataMatrix est une symbologie code-barres bidimensionnelle à haute densité, permettant de représenter une quantité importante d'informations sur une surface réduite, jusqu'à 2 335 caractères alphanumériques ou 3 116 caractères numériques, sur environ 1 cm²

⁵⁹ Appréciation d'un massificateur.

⁶⁰ Proposition d'un routeur.

⁶¹ Cf. entretien AXA TECH.

1.2.6.2 L'impact des relations entre l'ARCEP et La Poste

Les routeurs considèrent que les possibilités de dialogue avec La Poste ont diminué en raison de la crainte de l'opérateur de s'exposer au grief de traitement discriminant des clients.

Les lourdeurs des relations avec La Poste ne contribuent pas à l'innovation. Par exemple, dans le cadre de l'application d'une politique de développement durable, un émetteur a décidé de supprimer la mise sous film des magazines au profit d'une enveloppe papier qui s'applique en fait comme un film (avec collage). L'avantage est de pouvoir utiliser l'enveloppe pour des messages. La solution est plus coûteuse que la mise sous film. Pour sa part, La Poste avait convenu que le traitement des plis sous enveloppe est plus pratique que le tri sous film. Pourtant, il n'a pas été possible d'obtenir un avantage tarifaire sur le tarif d'affranchissement (DESTINEO). La Poste s'est réfugiée derrière l'argument ARCEP : « *si on vous donne un avantage, on introduit une discrimination entre les clients* ». D'une manière générale, cet émetteur estime que La Poste s'abrite trop souvent sur cet argument sans qu'il soit facile de déterminer s'il s'agit d'une vraie crainte du régulateur ou d'une bonne raison pour ne pas bouger⁶².

1.2.6.3. La problématique de l'accès au réseau

Les interlocuteurs du monde du routage n'ont pas de discours élaboré pour ce qui concerne la problématique d'un accès au réseau postal. Pour certains, cela renvoie à un débat sur les coûts évités (Commission Postale du SELCED).

Il semble que la problématique soit beaucoup mieux maîtrisée au niveau des opérateurs alternatifs.

Selon la société Althus, l'ouverture du réseau postal – et la possibilité de déposer du courrier au niveau des points de distribution finale vers le destinataire – est une préoccupation forte de la FAPA (Fédération des acteurs postaux alternatifs). Les différents opérateurs alternatifs imaginent pouvoir constituer un réseau d'échange de courriers entre leurs différentes sociétés, qui prendrait en charge l'acheminement des flux au niveau national. Le réseau postal serait utilisé pour assurer la distribution finale.

Au sein de la FAPA, une réflexion est mise en œuvre sur ce sujet⁶³. Pour l'instant, cette réflexion en est au stade préliminaire :

- Il n'y a pas eu d'évaluation de la pérennité du modèle d'affaire de gestion des flux nationaux par les opérateurs alternatifs (est-ce que les coûts sont compétitifs par rapport à l'infrastructure très automatisée de La Poste ?),
- Les principes de partage des revenus et des compensations entre acteurs n'ont pas non plus fait l'objet d'évaluation.

D'une façon générale, il existe cependant un seuil critique en-deçà duquel il n'est pas possible d'imaginer la constitution d'un réseau entre opérateurs alternatifs. Selon Althus, un minimum de 80 à 100 opérateurs alternatifs répartis sur le territoire national serait requis pour qu'une

⁶² La Poste précise « qu'il existe également des exemples qui montrent que La Poste accompagne le marché pour porter des évolutions techniques porteuses de compétitivité pour le secteur ». Source : remarques communiquées par La Poste.

⁶³ Elle est animée par M. Denis Cayet, responsable de la société IMX.

telle organisation puisse être envisagée. Or, il n'en existe actuellement qu'une quinzaine et leur nombre s'accroît très lentement.

Dans ces conditions, l'ouverture du réseau postal ne devrait pas se traduire immédiatement par une offre de services alternative de la part des opérateurs régionaux.

Selon un opérateur étranger basé en France, l'accès au réseau pourrait venir compléter une évolution prévisible du marché français de la distribution postale, à savoir des positionnements d'opérateurs alternatifs qui regrouperaient du trafic diffus et achèteraient en gros des capacités à La Poste. L'opérateur se rémunérerait sur un différentiel de prix entre un prix de gros et le prix de vente de sa prestation.

BNP PARIBAS parle d'injection de courrier plutôt que d'accès au réseau. C'est une vieille revendication de cette banque qui se considère en mesure d'assumer ce rôle. BNP PARIBAS dispose d'une infrastructure logistique qui pourrait être utilisée pour transporter le courrier. Tout dépendra de la remise obtenue pour savoir s'il est intéressant de réaliser le transport. *« Nous avons les capacités de tri dans nos chaînes de traitement pour préparer le tri requis. Ensuite nous pouvons le déposer n'importe où en France à partir de Saran »⁶⁴.*

Ayant subi depuis plusieurs années les retombées liées à l'industrialisation de la chaîne de tri par La Poste, certains routeurs estiment que La Poste n'acceptera pas de se faire imposer une ouverture du réseau. Cela conduirait à court-circuiter les plates-formes mises en place et à introduire de nouvelles contraintes dans le réseau inférieur. Les enjeux sociaux sont tels à La Poste qu'il est difficilement envisageable qu'une décision d'ouverture puisse être prise sur la seule base du développement d'une activité concurrentielle qui ne bénéficierait qu'aux routeurs, logisticiens et grands émetteurs.

En tout état de cause, dans son principe, l'ouverture du réseau serait une très bonne nouvelle pour les massificateurs, puisqu'elle redonnerait de la valeur à la prestation. Alors qu'aujourd'hui la prestation de tri n'est pas viable, la consolidation des flux au sens de la massification physique permettrait d'apporter une économie à l'émetteur.

Les acteurs qui peuvent se positionner sur cette activité appartiennent au monde du routage et de la logistique. Des partenariats devront alors se mettre en place, ce qui ne semble pas poser de problème car ce sont des milieux qui sont habitués à se parler. Du côté des routeurs, des groupes comme DIFFUSION PLUS ont potentiellement la capacité pour capter ce type d'opportunité.

1.2.6.4. Le cas de la TVA

➤ L'application de la TVA à l'ensemble des prestations postales

La question de la TVA est un vrai sujet pour un opérateur bancaire non soumis à la TVA. *Certains émetteurs envisagent des montages dans lesquels sont distinguée les prestations soumises à TVA et les autres de façon à ce que l'assiette de TVA soit la plus réduite possible.*

⁶⁴ cf. entretien BNP PARIBAS.

Si l'ouverture du réseau est actée, il faudra obligatoirement passer en facturation TVA pour l'ensemble des prestations postales. Les routeurs deviendraient des intégrateurs au sens du tarif postal, achetant de la capacité pour la revendre. « *On ne peut plus parler de débours. On a une prestation complète qui porte sur la préparation du courrier et sur l'accès au réseau de distribution sur laquelle s'applique la TVA* »⁶⁵.

➤ **Le cas de la TVA sur le courrier égrené**

Il semble que des pratiques opposées soient suivies en matière de prise en charge de l'affranchissement du courrier égrené traité en courrier hybride.

Pour certains offreurs, la TVA s'appliquerait sur l'ensemble de la prestation offerte, à savoir la prise en charge du pli jusqu'à son dépôt au centre postal, affranchissement compris. La facturation est unique avec application de la TVA sur l'ensemble des coûts (PB).

Pour d'autres offreurs, la partie prestation et la partie affranchissement restent distinctes, la TVA étant appliquée uniquement sur le montant de la prestation propre au routeur (CORTEX, RICOH).

⁶⁵ Propos d'un routeur.

1.3. L'environnement du routage de presse

1.3.1. La diffusion postale de la Presse

1.3.1.1. L'évolution générale de la diffusion

La Presse dans son ensemble connaît, depuis le début des années 2000, une érosion régulière de sa diffusion. La diffusion payée est ainsi passée de l'indice 100 à 92 entre 2000 et 2009 selon les données produites par l'OJD⁶⁶. Ces données sont cependant partielles puisqu'elles portent uniquement sur les supports vérifiés par ce bureau.

La diffusion par abonnement et portage connaît néanmoins un certain essor. Avec plus d'un milliard d'exemplaires distribués en 2009 le portage dépasse les abonnements comme mode de diffusion pour les supports suivis par l'OJD, principalement grâce à la presse quotidienne (et plus particulièrement la presse quotidienne régionale) qui représente plus de 80% des volumes de portage.

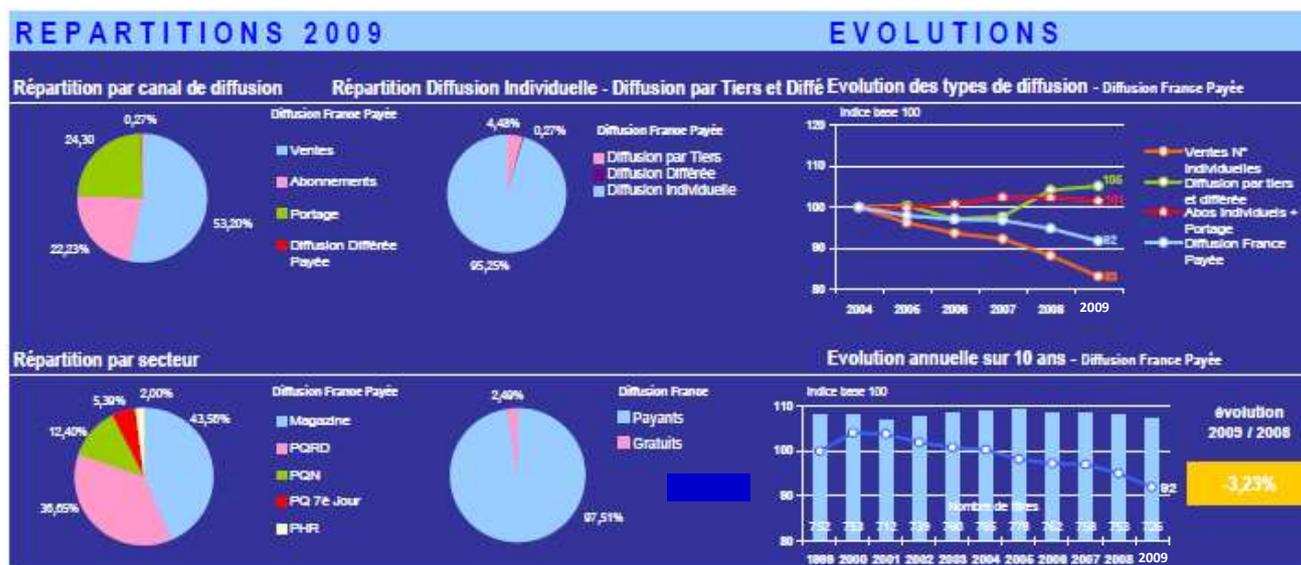
La diffusion de la presse grand public en 2009

Total de la diffusion 2009			
	France	Etranger	France + Etranger
Diffusion payée	4 260 849 836	145 542 539	4 406 392 375
Répartition	96,70%	3,30%	
Diffusion non payée	108 649 762	10 257 920	118 907 682
Diffusion Totale	4 369 499 598	155 800 459	4 525 300 057

Total de la diffusion France 2009			
	Quotidiens + 7ème Jour	Périodiques	Total Presse GP
Diffusion Payée	2 319 620 712	1 941 229 124	4 260 849 836
Diffusion Non Payée	69 287 509	39 362 253	108 649 762
Diffusion Totale	2 388 908 221	1 980 591 377	4 369 499 598

Répartition de la diffusion France payée 2009	
Ventes	2 266 667 452
Abonnements	947 140 971
Portage	1 035 613 355
Diffusion Différée Payée	11 428 058

Répartition de la diffusion France payée 2009	
Ventes	1 185 559 247
Abonnements	297 148 655
Portage	836 910 989
Diffusion Différée Payée	1 821
	11 426 237
	11 428 058



Source OJD, Observatoire annuel de la presse, [http://www.ojd.com/Observatoire annuel](http://www.ojd.com/Observatoire%20annuel)

⁶⁶ <http://www.ojd.com/observatoire>

La presse professionnelle connaît des évolutions négatives beaucoup plus marquées, avec une baisse de la diffusion de l'ordre de 20% en 2008 et de 8% en 2009. Les effets d'internet et de la crise économique se conjuguent et réduisent les débouchés de ce secteur. Avec 57 millions d'exemplaires diffusés par abonnement, la presse professionnelle ne pèse désormais que 3% environ du trafic postal⁶⁷.

Seule la presse dominicale connaît une évolution positive, avec un indice qui est passé de la base 100 en 1999 à 112 en 2009. La progression pour ce type de presse a encore été significative entre 2008 et 2009 en approchant les 4%.

1.3.1.2. La diffusion par La Poste

Les données publiées par l'ARCEP couvrent un périmètre plus large concernant la diffusion postale de la presse⁶⁸. En 2009, La Poste a distribué 1,6 milliard de publications de presse. La tendance de moyen terme est indéniablement baissière et, contrairement aux chiffres communiqués par l'OJD, les abonnements n'échappent pas à cette règle

Evolution de la diffusion de la presse par voie postale et portage

Volumes

millions d'objets	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Evolution 2008- 2009
Circuit postal	1 885	1 827	1 732	1 721	1 670	1 584	-5,1%
Portage*	951	962	981	1 003	1 018	1 036	1,8%
Distribution totale de la presse aux abonnés	2 836	2 789	2 713	2 724	2 688	2 620	-2,5%

Source: ARCEP, Observatoire statistique des activités postales

* Source: OJD, Observatoire de la presse – Portage de presse payante grand public

Au sein du trafic postal, les publications ciblées, relevant des logiques d'aide publique à la diffusion, pèsent d'un poids important : elles représentent 38% du trafic total en 2007 et 41% du chiffre d'affaires de La Poste dans ce secteur.

⁶⁷ Source OJD, Observatoire de la presse professionnelle, Mars 09, <http://www.ojd.com/download->

Il convient de noter que l'OJD ne recense que la partie des publications adhérentes à cet observatoire, essentiellement pour justifier une diffusion vis-à-vis des annonceurs. De ce fait, les trafics abonnements observés sont en deçà de la réalité.

⁶⁸ Le périmètre couvre l'ensemble des quotidiens et des publications périodiques diffusant une information générale, judiciaire ou technique, inscrits à la commission judiciaire des papiers de presse.

La presse « ciblée »

Le décret du 17 janvier 1997 relatif aux journaux et écrits périodiques et modifiant certaines dispositions du Code des postes et des communications électroniques a prévu dans son article D. 19-2 un abattement sur les tarifs de presse en faveur des journaux et publications de périodicité au maximum hebdomadaire remplissant les conditions prévues à l'article D 18 et présentant un caractère d'information politique et générale. Le décret 2004-1393 du 22 décembre 2004 lui a substitué un autre dispositif. En effet, les publications éligibles paient le tarif de presse (et ne bénéficient donc plus d'un abattement), qui est consécutivement réduit d'un montant forfaitaire à l'exemplaire financé par l'Etat. Le même texte a élargi le champ des bénéficiaires en repoussant la condition de périodicité d'hebdomadaire à bimensuelle. La désignation des publications bénéficiaires du ciblage constitue une nouvelle compétence permanente de la CPPAP. Dans la pratique ce dispositif est dénommé "ciblage".

Pour être considérées comme présentant le caractère d'information politique et générale, les publications doivent réunir les caractéristiques suivantes :

* Apporter de façon permanente sur l'actualité politique et générale, locale, nationale ou internationale, des informations et des commentaires tendant à éclairer le jugement des citoyens ;

* Consacrer la majorité de leur surface rédactionnelle à cet objet ;

*Présenter un intérêt dépassant d'une façon manifeste les préoccupations d'une catégorie de lecteurs

SOURCE CPPAP http://cppap.dgmic.culture.gouv.fr/article.php3?id_article=80

Le trafic des publications de Presse acheminées par La Poste

ANALYSE DU TRAFIC ET DU CA PRESSE SELON LES CATEGORIES CPPAP - DONNEES 2007 (version du 30/3/2008)

Document de travail - Valeurs non officielles - Catégories réglementaires et catalogue du SU

Régime Juridique	Catégories de publications	Article CPCE	Nbre de titres	Trafic (nb exemplaires - base facturation)	% / total	CA brut (prix avant remise aux publications ciblées)	% / total	Prix brut unitaire moyen (CA/trafic)	Tarif net unitaire moyen (après remise aux publications ciblées)	Catégorie de tarif	% max pub			
CPPAP	SU	Régime de droit commun	Magazines	D.18	1 561	312 687 483	18,4%	106 699 322 €	19,9%	0,341 €	0,341 €	Presse	66%	
			Publications avec mises à jour	D.18	246	4 343 946	0,3%	1 720 837 €	0,3%	0,390 €	0,390 €	Presse	66%	
			Journaux et publications ciblées (1)	D.18	372	644 005 180	37,9%	221 120 292 €	41,3%	0,343 €	0,226 €	Presse ciblée	66%	
			Publications associatives	D.18	1 867	71 005 738	4,2%	18 349 971 €	3,4%	0,258 €	0,258 €	Presse	50%	
			Publications de programmes radio TV	D.18	19	180 122 511	10,6%	54 751 206 €	10,2%	0,304 €	0,304 €	Presse	66%	
			Publications d'EPIC	D.18	6	3 357 287	0,2%	819 987 €	0,2%	0,244 €	0,244 €	Presse	66%	
			Publications d'Information Générale	D.18	392	43 912 086	2,6%	13 016 186 €	2,4%	0,298 €	0,298 €	Presse	66%	
			Publications étrangères dans l'UE	D.18	193	4 683 889	0,3%	1 662 878 €	0,3%	0,355 €	0,355 €	Presse	66%	
			Publications étrangères hors UE	D.18	2	7 432	0,0%	4 058 €	0,0%	0,546 €	0,546 €	Lettre	66%	
			Publications paroissiales	D.18	615	5 507 525	0,3%	1 154 277 €	0,2%	0,210 €	0,210 €	Presse	66%	
			Publications techniques et prof.	D.18	1 247	159 806 556	9,4%	53 986 655 €	10,1%	0,338 €	0,338 €	Presse	66%	
			Somme Régime de droit commun			6 520	1 429 439 633	84,1%	473 285 549 €	88,4%	0,331 €	0,278 €	-	-
			Régime dérogatoire	Publications d'anciens combattants	D.19	95	10 218 273	0,6%	2 198 579 €	0,4%	0,215 €	0,215 €	Presse	25%
				Publications de grandes causes	D.19	71	40 683 751	2,4%	7 890 001 €	1,5%	0,194 €	0,194 €	Presse	25%
				Publications syndicales	D.19	1 213	42 789 472	2,5%	10 008 986 €	1,9%	0,234 €	0,234 €	Presse	25%
Publications mutualistes	D.19	154		116 831 938	6,9%	22 407 986 €	4,2%	0,192 €	0,192 €	Presse	25%			
Publications politiques	D.19	181		17 278 578	1,0%	3 401 551 €	0,6%	0,197 €	0,197 €	Presse	25%			
Publications administratives	D.19-1	88		15 271 860	0,9%	8 689 814 €	1,6%	0,569 €	0,569 €	Presse Admin.	NA			
Somme Régime dérogatoire			1 802	243 073 872	14,3%	54 596 918 €	10,2%	0,225 €	0,225 €	-	-			
Publications avec ancienne codification CPPAP			ND	27 987 710	1,6%	7 732 925 €	1,4%	0,276 €	0,276 €	Presse	-			
Somme Régime CPPAP			8 322	1 700 501 215	100%	535 615 392 €	100%	0,315 €	0,271 €	-	-			
Non CPPAP	non SU	Produits non réglementés	Autres Imprimés Périodiques	NA	ND	43 286 627	100%	19 264 680 €	100%	0,445 €	0,445 €	AIP	NA	
Somme RégimeNon CPPAP			-	43 286 627	100%	19 264 680 €	100%	0,45 €	0,45 €	-	-			

Source : La Poste

Source : Données présentées par Marc Schwartz, Mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse, rapport d'étape, Mai 2008, p. 14

1.3.2. Les rapports entre la Presse, La Poste et l'Etat : un contexte structurant.

1.3.2.1. La justification de l'action publique

La presse n'est pas considérée, notamment en France, comme une activité économique ordinaire. L'information et les analyses qu'elle dispense aux citoyens sont appréciées comme une composante indispensable au fonctionnement de la vie démocratique. L'existence de la presse ne peut donc être entièrement soumise aux aléas du marché, et l'action de l'Etat pour aider ce secteur et en garantir la pérennité est légitime.

Parallèlement à cette considération politique, la notion de service public est également pertinente : les citoyens doivent pouvoir disposer d'un accès identique à la presse, quel que soit leur lieu de résidence. Dans la mesure où une grande partie de la diffusion est réalisée par voie postale, l'application du service universel postal se justifie pleinement dans ce domaine.

Ces deux arguments ont souvent été confondus pour justifier l'existence de tarifs postaux spécifiques accordés à la presse par ailleurs soumis à l'obtention de l'agrément par la commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP). Le rapport Schwartz⁶⁹, s'appuyant notamment sur la conclusion de la mission Charpin,⁷⁰ a mis en évidence que ces deux justifications de l'aide à la presse devaient être distinguées, dans la mesure où « *les tarifs destinés à soutenir le pluralisme vont au-delà des tarifs abordables et orientés vers les coûts du service universel postal* ». En d'autres termes, des publications dont la finalité n'est pas principalement l'information politique et sociale bénéficiaient d'aides non justifiées par leur orientation éditoriale.

C'est dans ce contexte, que les accords Etat – Presse – Poste distinguent, depuis 2004, deux types d'aides correspondant, dans le premier cas, à l'aide à la diffusion dans les zones peu denses (service universel) et, dans le second cas, au soutien du pluralisme.

Corrélativement, au sein des supports de presse, désormais trois catégories sont identifiées : la presse d'information politique et générale (IPG), la presse d'information politique et générale à faibles ressources publicitaires, la presse agréé CPPAP, non IPG. Chacune de ces catégories feront l'objet, sur la période 2009-2015, d'une augmentation différenciée des tarifs postaux, la tendance étant, à moyen terme, d'aligner les coûts postaux supportés par la presse non IPG, sur le coût du service postal universel, sans bénéficier d'aides indirectes liées à la défense du pluralisme.

⁶⁹ Marc Schwartz, Mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse, rapport d'étape, Mai 2008, p.36

⁷⁰ Rapport d'audit de l'Inspection générale des finances sur le coût du service universel postal et des autres obligations de service public de La Poste établi par Jean-Michel CHARPIN, Inspecteur général des finances. Ce rapport a notamment conclu à la nécessité de séparer clairement les contributions financières de l'Etat visant à promouvoir la diffusion de la presse d'information, nécessairement ciblées sur les supports dont le contenu répond à ces objectifs, du financement du service postal universel, s'appliquant à l'ensemble des supports de presse.

1.3.2.2. Le montant des aides à la presse et le déficit supporté par La Poste.

Les aides à la presse se répartissent entre aides directes et indirectes. L'accès à des tarifs postaux privilégiés, agréés par le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi constitue la composante principale des aides indirectes. La Poste, qui subit des pertes associées à ces tarifs préférentiels, bénéficie en contrepartie d'une contribution financière de l'Etat dont le montant prévisionnel est fixé au terme d'accords tri partite (Etat – Presse – Poste).

Vitales pour la presse, ces aides constituent une charge pour l'Etat (242 millions d'euros par an), mais également pour La Poste dont les coûts supportés ne sont pas intégralement compensés par la contribution publique. Selon les comptes de l'opérateur postal en 2008, le coût global serait de l'ordre de 700 millions d'euros, soit une perte de l'ordre 500 millions d'euros pour La Poste à cette date.

La répartition de l'aide publique à la Presse entre 2005 et 2008 Accords Etat- Presse- Poste (signé en juillet 2004)

Répartition prévisionnelle de l'aide				
	2005	2006	2007	2008
Total contractuel	242,0 M€	242,0 M€	242,0 M€	242,0 M€
Crédits inscrits en projet de Loi de Finances (1)	242,0 M€	242,0 M€	237,7 M€	242,0 M€
dont ciblage	66 M€	71,5 M€	76,0 M€	83,0 M€
dont aide à la distribution en zones peu denses	176 M€	170,5 M€	161,7 M€	159,0 M€
Gel budgétaire appliqué à l'aide à la distribution en zones peu denses (2)	0 M€	9,1 M€	8 M€	9,4 M€

(1) Montants inscrits en loi de finances – Les montants inscrits en LDF pour 2007 sont inférieurs au montant de 242 M€ prévu par l'accord tripartite du 22 juillet 2004

(2) Gel budgétaire voté par le Parlement appliqué aux montants inscrits en projet de loi de Finances

Source : données présentées par Marc Schwartz, Mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse, rapport d'étape, Mai 2008, p. 14.

L'organisation des états généraux de la presse en 2008, réunissant les éditeurs de presse et les pouvoirs publics, a abouti à la définition d'un ensemble de mesures visant à aider la presse, dans un contexte économique difficile. Quarante-vingt-dix mesures ont été exposées dans le « livre vert » des Etats Généraux de la presse⁷¹. Parmi ces mesures, il convient notamment de citer :

- le report d'un an de l'augmentation des tarifs postaux ;
- l'augmentation des dépenses de communication de l'Etat ;
- le soutien aux marchands de journaux et au portage à domicile ;

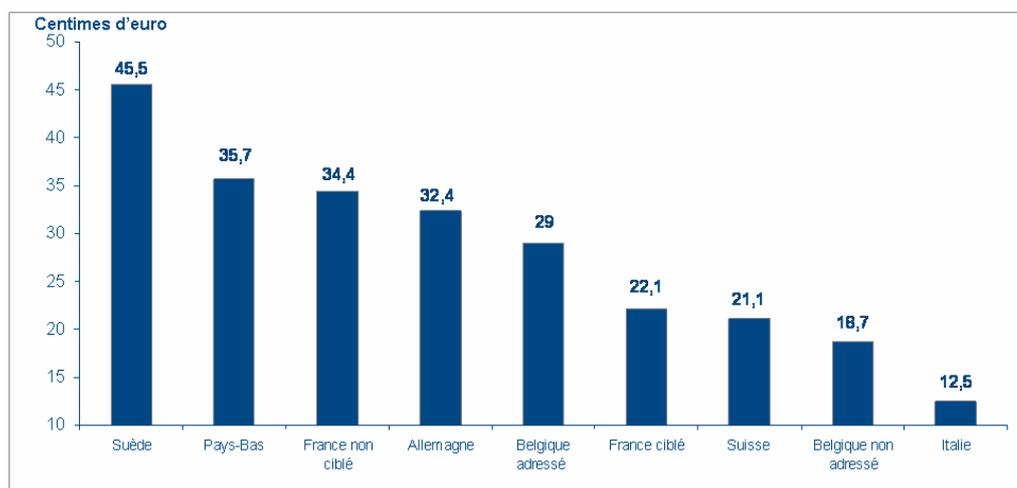
⁷¹ Livre Vert des Etats généraux de la presse, <http://www.etatsgenerauxdelapresseecrite.fr/lenjeu/?lang=fr>.

- la mise en œuvre d'un abonnement gratuit à un quotidien pour chaque jeune Français pendant l'année de ses 18 ans ;
- la création d'un statut d'éditeur de presse en ligne et l'augmentation de l'aide de l'Etat au développement des journaux sur Internet ;
- l'adaptation du régime des droits d'auteur des journalistes à l'ère numérique ; remplacement d'un droit lié à la publication dans un support par un droit lié à un temps d'exploitation ;
- l'expérimentation pendant six mois des formes alternatives de distribution (portage).

Le report d'un an de l'augmentation des tarifs postaux a donné lieu à un accroissement de la contribution financière de l'Etat au titre du ciblage, qui est passé de 83 millions d'euros en 2008 à 108 millions d'euros en 2009 et 111 millions d'euros en 2010. Parallèlement, les aides à la diffusion en zones peu denses sont maintenues à leur niveau de 159 millions d'euros en 2010. Au total les aides de l'Etat au transport postal passeront donc de 242 millions d'euros en 2008 et 2009 à 270 millions d'euros en 2010⁷².

D'une façon générale, les tarifs postaux français proposés aux éditeurs de presse sont considérés comme relativement compétitifs au regard de la situation observée dans d'autres pays. Les comparaisons internationales sont cependant rendues délicates par le montant différent des aides publiques accordées selon les pays et par les caractéristiques socio géographiques (densité et concentration de l'habitat) qui leur sont propres. Les différents niveaux tarifaires présentés dans le graphique ci-dessous traduisent pour une part la diversité des conditions nationales et ne donnent donc pas directement une indication de la compétitivité prix des différents opérateurs postaux.

Tarifs moyens payés par les éditeurs de presse pour la distribution d'un quotidien de 170 g sur les produits presse usuels



Source : opérateurs postaux - Ciblage moyen 2007 à 12,3 cts €

France : ~90% des volumes de quotidiens sont ciblés

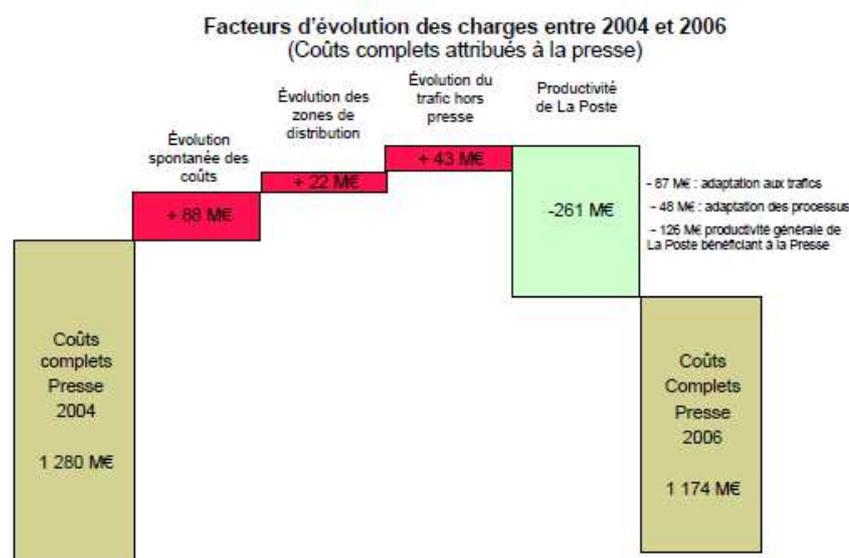
Belgique : distribution adressée : 9% des volumes de quotidiens (23 M ex) ; distribution matinale non adressée : 91% des volumes de quotidiens (226 M ex)

Source *Marc Schwartz, mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse, rapport d'étape, Mai 2008.*

Au total, selon le rapport de M. Schwartz, l'amélioration du déficit d'exploitation de l'opérateur postal, dont la réalité et l'ampleur n'est pas contestée par le rapport, est la résultante d'un ensemble de facteurs contradictoires : baisse du trafic presse, descente en

⁷² Projet de loi de finance 2010, cf. par exemple <http://www.senat.fr/rap/a09-105-3/a09-105-316.html>

gamme vers le non urgent, gains de productivité, réaffectations comptables d'un côté, baisse de l'aide de l'Etat, baisse du trafic courrier et déformation de la structure géographique de l'autre. Il est particulièrement notable que certaines mesures, prises afin d'alléger les coûts postaux pourraient avoir, in fine, des effets contradictoires sur l'équilibre d'exploitation de l'opérateur. Il en va ainsi, par exemple, de l'incitation à privilégier des délais de distribution plus longs : les éditeurs ont fortement transféré leurs envois vers des délais à J+4 ou J+7 afin de bénéficier de tarifs plus avantageux. Une telle évolution conduit à une baisse de la recette moyenne unitaire mais également à une baisse des coûts de production du service d'acheminement, le second effet semblant actuellement primer. Des effets de seuils peuvent néanmoins se manifester si un transfert trop massif vers les tarifs économiques induit une forte baisse des recettes alors que les coûts moyens restent fortement influencés par les coûts d'exploitation.



Source : La Poste

Il convient de noter qu'une part prépondérante de la réduction des coûts est associée aux gains de productivité revendiqués par La Poste. Or, pour une part conséquente, ces gains de productivité sont conditionnés par le niveau croissant de préparation du courrier, qui limite les opérations de tri réalisées au sein du réseau postal. La contribution du routage à une telle évolution a donc été significative au cours des dernières années. En effet, les routeurs ont accru de manière sensible la proportion d'exemplaires triés au niveau de la tournée du facteur, afin de permettre à leurs clients de bénéficier des tarifs postaux les plus intéressants.

A moyen terme, dans une perspective d'ouverture totale du marché du courrier, La Poste ne peut continuer à subventionner sur ses ressources propres la distribution de la presse. L'objectif d'un équilibrage de son compte d'exploitation après versement des aides publiques est acté dans l'accord de service public conclu pour la période 2008-2012⁷³. Cet objectif apparaît particulièrement complexe à tenir, dans un contexte où l'ensemble des partenaires subit des contraintes très fortes : situation budgétaire tendue pour l'Etat, diminution du volume de courrier et contraintes concurrentielles pour La Poste et fragilité économique

⁷³ Contrat de service public entre l'Etat et La Poste – 2008-2012
http://www.industrie.gouv.fr/poste/actu/contrat_service-public.pdf

persistante pour la Presse. Les accords Etat Presse Poste conclus pour la période 2009-2015 s'inscrivent dans ce contexte particulièrement délicat.

1.3.2.3 Les accords Etat – Presse – Poste.

Succédant aux accords tripartites conclus pour la période 2004-2008, un protocole d'accord a été conclu entre l'Etat, la presse et La Poste pour la période du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2015. Ces accords reposent sur neuf points principaux, dont certains joueront probablement un rôle majeur dans l'évolution du secteur du routage :

- L'Etat, la presse et La poste ont convenu d'organiser leur relation pour une durée de six ans au lieu de quatre ans pour les précédents accords. Cet allongement de la période répond à la volonté d'offrir une meilleure visibilité aux différents partenaires.
- Une hausse tarifaire, différenciée selon la nature des supports, est programmée sur la période de validité de l'accord. Le tarif de la distribution postale de la presse d'information politique et générale subira une hausse de 2% en 2009, l'accroissement annuel des tarifs de distribution progressera ensuite jusqu'à 3,5% en 2015, hors inflation. Les tarifs appliqués pour les autres supports de presse connaîtront des hausses plus importantes (cf. tableau ci-dessous).
- Le principe d'un service universel est retenu avec un tarif s'appliquant à l'ensemble des publications à compter du 1^{er} janvier 2009.
- Les surcoûts associés à la prise en charge de ce service universel seront compensés en partie par l'Etat. Les sommes engagées par l'Etat à ce titre passeront de 242 millions d'euros en 2009 à 180 millions d'euros en 2015.
- La Poste s'engage à poursuivre ses efforts de productivité et d'optimisation. L'objectif retenu par l'opérateur postal est une réduction des coûts complets attribuables à la presse de 200 millions d'euros à l'horizon 2015, hors inflation. Cette réduction devrait permettre, associée à la croissance des tarifs postaux, la résorption totale du déficit lié au trafic presse, au terme de la période considérée.
- La Poste s'engage à limiter les impacts financiers de son programme CQC sur les éditeurs de presse (distance accrue jusqu'au dépôt...). Des compensations pourraient être accordées, à titre transitoire.
- La Poste va faire bénéficier les éditeurs de nouvelles solutions industrielles en vue d'optimiser les coûts associés au dépôt, au transport et à la distribution de presse. Les principales mesures envisagées concernent la constitution de liasses multtitres, la distribution sur liste, la distribution en flux tendus le jour même.
- La Poste renforce ses engagements en termes de qualité de service. Les délais de distribution sont confirmés (par exemple 97% de distribution le jour même pour la presse quotidienne) et les pénalités en cas de non respect des engagements sont doublés.
- Les trois partenaires de l'accord s'engagent à promouvoir le développement accéléré des activités de portage.

L'évolution des tarifs postaux prévus par les accords Etat – presse - Poste⁷⁴

- Presse CPPAP non IPG : + 34,12 % sur 7 ans avant inflation

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
3 %	3,5 %	4 %	4,5 %	5 %	5 %	5 %

- Presse quotidienne à hebdomadaire d'information politique et générale au sens de l'article D.19-2 du CPCE : + 22,98 % sur 7 ans avant inflation

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
2%	2,5 %	3 %	3 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %

- Quotidiens nationaux et locaux à faibles ressources de publicité : + 10,98 % sur 7 ans avant inflation

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

Source http://www.presse-poste.com/sites/default/files/imce/telechargements/qualite_et_engagement/les_accords_2009-2015/La_revalorisation_tarifaire.pdf

1.3.3 Le développement des activités de portage : substitut à l'acheminement postal ?

1.3.3.1 Le retard national dans le domaine du portage

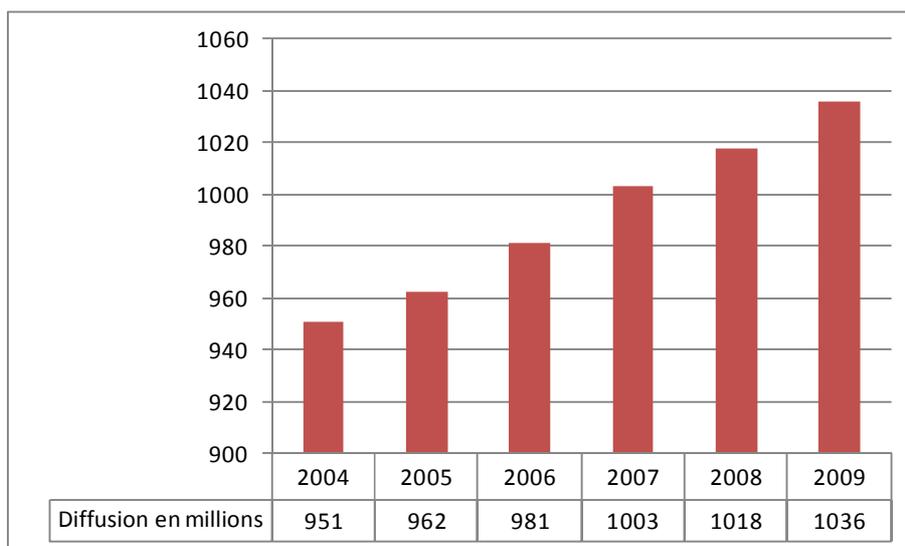
Avec seulement 52 quotidiens achetés par habitant et par an, la presse nationale souffre de la comparaison avec les médias des autres pays européens. Différents facteurs sont avancés pour expliquer cette situation :

- Les habitudes de lecture,
- La faible densité et la surface de vente moyenne insuffisante des points de vente,
- L'inadéquation de l'abonnement pour la diffusion de la presse quotidienne (distribution trop tardive dans la journée, coût...), l'absence d'offres performantes dans le domaine du portage.

De fait, le portage connaît une évolution régulière mais lente sur le marché national de la diffusion de la presse. Il s'est distribué en 2009 un peu plus d'un milliard d'exemplaires de presse par portage, avec une croissance annuelle de l'ordre de 1,5 à 2%.

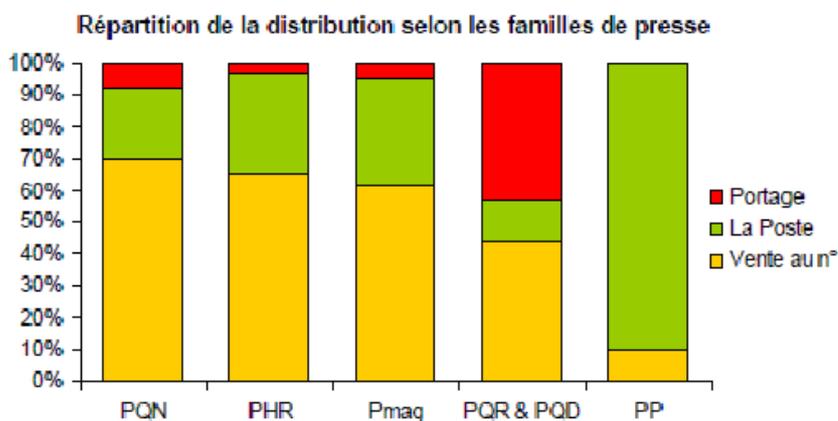
⁷⁴ La presse « CPPAP non IPG » peut bénéficier des avantages tarifaires postaux attachés au fait qu'elle est reconnue par la commission paritaire (CPPAP) mais, ne diffusant pas des informations politiques générales (IPG) ne peut prétendre aux aides attribuées au titre du soutien au pluralisme.

Evolution du portage en France (Nombre d'exemplaires en millions)



Source OJD – Observatoire annuel de la presse

Le portage se développe de manière très différenciée selon les familles de presse. C'est la presse quotidienne régionale qui y recourt le plus massivement, avec environ 40% de ses exemplaires distribués par ce canal.



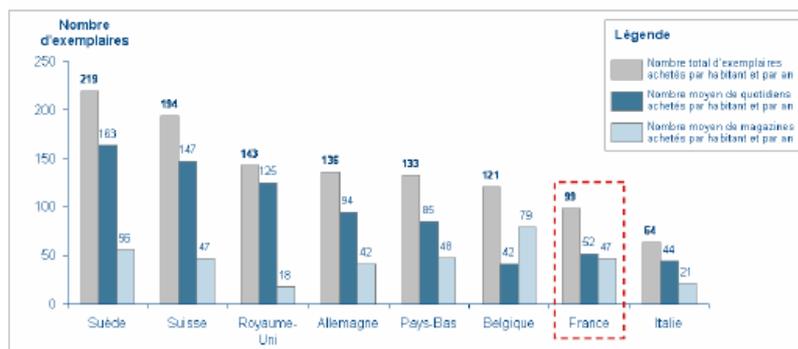
Source : Office de justification de la diffusion (données 2006)

PQN : Presse Quotidienne Régionale
 PQD : Presse Quotidienne Départementale
 PHR : Presse Hebdomadaire Régionale
 Pmag : Presses Magazine
 PP : Presse professionnelle

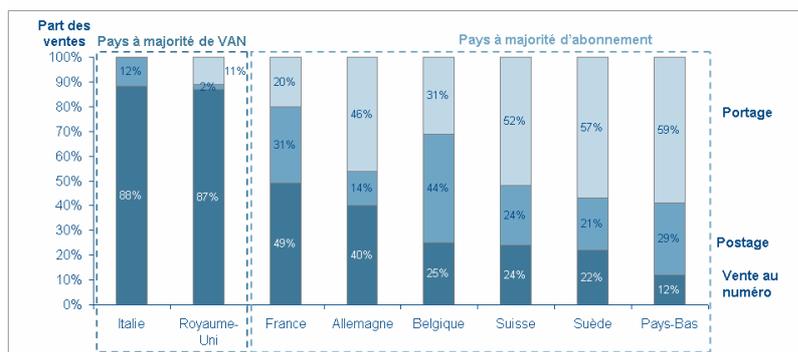
Dans ce domaine, la presse française se situe, en retrait de ses homologues allemande, suisse, suédoise ou néerlandaise avec seulement 20% des exemplaires diffusés par ce canal.

Portage et diffusion de la presse quotidienne : des effets d'entraînement ?

Volumes de presse payante achetés par habitant et par an



Données recueillies et reconstituées selon la méthodologie Arthur D. Little
Données agrégées

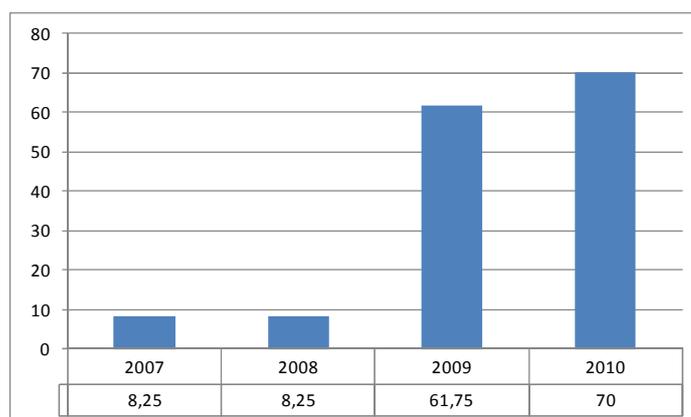


Données recueillies et reconstituées selon la méthodologie Arthur D. Little
Données agrégées

Source : Arthur D Little, cité par M. Schwartz, op. cit.

Dès lors, l'Etat souhaite contribuer à dynamiser la diffusion de la presse en développant des aides au portage. A la suite des Etats Généraux de la Presse, achevés en janvier 2009, les pouvoirs publics ont décidé d'accroître très fortement les aides au développement du portage, qui atteignent désormais 70 millions d'euros.

Evolution des aides au portage (millions d'euros)



Sources : Lois de Finance. <http://www.senat.fr/commission/fin/pjlf2010/np/np17/np173.html>

1.3.3.2 La compétitivité prix du portage

Selon les études existantes, le portage de presse constitue une alternative économiquement viable à la diffusion postale, le coût du portage de presse étant inférieur aux coûts postaux. L'écart serait encore plus important hors aide publique. Un transfert de l'aide publique sur les formules de portage contribuerait à accroître le différentiel de coût.

Comparaison du coût postal et du coût du portage d'un quotidien régional

	coût postal	coût portage
coût direct*	0,21 €	0,28 €
coût routage	0,03 €	0,02 €
coût vente	0,01 €	0,02 €
Coût fonctionnement	0,01 €	0,01 €
Coût fixe	0,07 €	0,07 €
Coût conditionnement	0,12 €	0,01 €
Coût total	0,45 €	0,41 €
Coût réel (sans Etat)	0,54 €	0,43 €
Coût après transfert aide	0,54 €	0,32 €

*: coût de l'affranchissement. La dernière ligne correspond au calcul de coût sous l'hypothèse que l'Etat transfère l'aide postale au portage. Cette hypothèse en induit une autre relative au fait que le titre soit capable d'assurer le portage sur l'ensemble de sa zone de diffusion. Dans cet exemple, c'est un pur hasard que le coût total soit quasiment équivalent au prix du timbre.

Source Patrick LE FLOCH, *Les coûts de distribution par abonnement de la presse*, 2008

Les routeurs considèrent pour leur part que le portage n'est pas en mesure de contester une part importante des expéditions postales, d'une part en raison des structures industrielles de cette activité, mais également parce que l'aide publique au portage est susceptible selon les éditeurs d'être remise en cause sur le moyen terme.

D'une façon générale, la situation du portage est assez largement liée à la densité de l'habitat dans le pays. Le faible développement actuel en France est pour une part la conséquence de l'étendue du territoire national. Certains routeurs de presse avancent l'idée que le développement du portage sur les zones les plus denses, qui « écrèmerait » le marché de la diffusion presse, cantonnerait l'acheminement postal aux zones économiquement les moins favorables avec, en conséquence, un accroissement des coûts moyens de distribution par La Poste, faute d'une péréquation entre zones.

1.3.3.3 Une structure industrielle inadaptée

L'un des principaux obstacles à la diffusion du portage en France est attribué, par la plupart des acteurs rencontrés, à l'atomisation de ce secteur industriel. A l'exception de quelques acteurs, la profession est constituée de PME, voire de TPE au rayonnement exclusivement local.

Les entreprises adhérentes au GREPP

Tableau 14 - Entreprises adhérentes au GREPP

Entreprise	CA	Effectifs	RN/CA	CA/N
PAP (La Poste) ³	1,4 M€	95 à 100	-10%	14 k€
PROMOPORTE (Le Figaro) ³	6,7 M€	-	0 %	
Adrexo ³	257 M€	6.500	6%	40 k€
AP DNA (Strasbourg)	14,0 M€	440 à 480	0%	30 k€
SOPRODIF (Clermont)	4,0 M€			
SDVP (St-Ouen)*	56,3 M€	650 à 720	-0,50%	82 k€
Sud Presse Distribution (13)*	3,3 M€	100 à 110	0,50%	31 k€
Presse Portage (Tours)	5,4 M€	160 à 170		33 k€
Portage Service (Orléans)	1,3 M€	35 à 40	0,25%	35 k€
Publinice Service	14,5 M€	500 à 550	0,25%	28 k€
Media Portage (Mulhouse)	7 M€*	870 à 960**	0%*	8 k€
Dépositaires Ouest-France				
Service Lavallois de Portage	0,2 M€		4,5%	
SARL Nazaire Portage	0,4 M€		0,5%	
Nord Portage Service				
Portage Nantes Est	0,3 M€	5 à 10	-0,25%	40 k€
DPQR	0,6 M€	15 à 20	0,25%	34 k€
Vannes Portage	0,6 M€		-4,25%	
Rennes Sud Portage	0,2 M€		-4,25%	

Chiffres de 2006 sauf pour les entreprises avec * (2005), ** (2004), *** (2007). Chiffre d'affaires en millions d'euros. ³ : n'appartient pas au GREPP. RN/CA : résultat net/chiffre d'affaires. CA/N : chiffre d'affaires par tête

Source Patrick LE FLOCH, *Les coûts de distribution par abonnement de la presse*, 2008

Pour les éditeurs, la dispersion des entreprises de portage constitue un obstacle majeur à l'utilisation de ce canal de diffusion. Les responsables du groupe Bayard Presse (La Croix, Le Pèlerin...) expliquent ainsi qu'il leur est très difficile d'imaginer contractualiser avec plusieurs sociétés de portage. En effet, une telle relation implique une mise en relation des systèmes d'information et des rétroactions en temps réel, en cas de difficulté (par exemple si un porteur n'est pas parvenu à déposer le journal chez un abonné, il convient de trouver une solution de rechange). Il paraît très difficile de tisser ce type de relation avec une grande quantité de partenaires de taille régionale⁷⁵.

1.3.3.4 Le positionnement de La Poste sur le secteur

La Poste a été encouragée par les pouvoirs publics à favoriser le développement du portage sur le marché français. Avec la création de sa filiale Neopress en 2007 (*via* Publipost), l'opérateur historique est devenu un acteur important de ce marché. Cette société a, dans une première phase, implanté huit établissements sur le territoire national en couvrant alors 20% de la population française. Dans cette configuration, La société employait 500 salariés et diffusait 26 millions d'exemplaires. Depuis juin 2010, Neopress n'est plus présente que sur Paris et Lyon : en raison d'une demande insuffisante, ne permettant pas d'atteindre l'équilibre économique, la société a fermé six des huit sites ouverts depuis sa création.

En janvier 2010, Neopress a créé une filiale commune avec France Routage : Neopress Routage. Cette nouvelle entité propose une offre couplée de prestations de routage et de portage. Les deux partenaires proposent la mise en œuvre d'un processus « bout en bout »,

⁷⁵ Entretien avec Mme Mathieu, M. Roux, Bayard Presse, 9 sept. 2010

sans rupture de charge, en s'appuyant sur la synergie et la complémentarité des activités des deux entreprises. Neopress Routage a l'exclusivité pour commercialiser cette nouvelle offre globale, à destination des titres de presse magazine et des quotidiens.

Cette initiative, est diversement appréciée par les concurrents et les clients potentiels. Pour les routeurs, l'accent est mis sur les risques de concurrence déloyale associée à cette alliance. La Poste, insiste sur le fait que Neopress est une filiale et qu'il n'y a donc pas de confusion entre son activité sur le marché et l'activité de la maison mère dans le courrier. Pour sa part, France Routage considère que La Poste, soucieuse d'éviter tout soupçon de concurrence déloyale, traite la filiale Neopress avec plus de rigueur que les autres acteurs du secteur⁷⁶.

Les clients potentiels de cette nouvelle structure ont exprimé la crainte d'une dépendance trop importante par rapport à l'opérateur. Ne pouvant pas faire jouer la concurrence sur les activités d'expédition postale traditionnelle, ils expriment une certaine inquiétude sur le fait de se trouver confronté à un acteur dominant dans le portage dépendant de ce même opérateur⁷⁷.

1.3.3.5 Le portage ne remet pas en cause le métier de routeur

Les routeurs de presse considèrent que le développement du portage ne serait pas de nature à remettre en cause fondamentalement leur activité. En effet, la nécessité d'un tri préalable des envois demeurera quel que soit le distributeur final. Par ailleurs, l'individualisation de plus en plus marquée des envois de presse (présence de supplément, offre marketing personnalisée) implique une préparation amont personnalisée des conditionnements.

Dès lors, le développement du portage implique pour le routeur un changement de clients, bien plus qu'il ne remet en cause son métier. Par ailleurs, on peut penser que le positionnement stratégique des routeurs se trouverait conforté par l'essor du portage. Actuellement confronté à une forte pression des clients (quelques grands éditeurs) et des fournisseurs (La Poste), les routeurs de presse peuvent voir dans le développement du portage l'opportunité d'affirmer un rôle d'intermédiation entre un secteur du portage relativement éclaté et des éditeurs qui ne seront pas en mesure d'internaliser la relation technique avec un grand nombre d'interlocuteurs.

⁷⁶ Entretien avec France Routage.

⁷⁷ La Poste réagit à ces remarques en indiquant qu'il s'agit d'un ressenti ne correspondant pas à la réalité du marché du portage « ni le groupe La Poste, ni la société commune Neopress Routage ne sont en position dominante sur le marché du portage ». « Avec une part de marché de 3% du marché sur un marché total d'environ 1 milliard d'exemplaires. En particulier, l'activité de portage de magazines, a concerné en 2010 1,2 million d'exemplaires, soit 0,12% du marché total ». Source : remarques communiquées par La Poste. On notera cependant que pour apprécier le poids réel de l'opérateur sur le marché du portage, il faut considérer l'atomisation actuelle du marché et élargir le raisonnement à la presse quotidienne régionale, qui reste le segment le plus dynamique sur ce marché...

1.3.4. Les facteurs d'évolution du marché

1.3.4.1 L'évolution des systèmes d'information et son impact sur le marché :

Au cours des dernières années, en associant les routeurs désireux de s'impliquer, les services techniques de La Poste ont développé un système de communication en ligne de données électroniques. Les routeurs peuvent désormais remplacer le dépôt de bordereaux papier par la communication de fichiers informatiques, décrivant les données de routage physiques (DRP) et les données de routage logique (DRL) :

- Les DRP sont une extraction des données issues du déroulement du routage physique et enregistrées grâce à un système de documentation des dépôts (traçabilité du processus de production) mis en place chez le routeur de presse. Il s'agit d'un fichier au format XML⁷⁸.
- Les DRL sont une extraction du processus de routage logique et se présentent sous la forme d'un fichier au format XML. Le routage logique est le pré-tri par liasses des abonnés et l'ordonnement selon les destinations et les lieux de dépôt.

Une telle procédure a obligé les routeurs à investir massivement dans leur système d'information avec l'objectif de le rendre compatible avec le réseau de La Poste. Les investissements associés à cette mise en conformité des systèmes d'information ont été évalués à 0,5 million d'euros par France Routage⁷⁹.

Parallèlement à cet investissement, les routeurs de presse ont dû également investir dans leurs chaînes de production afin de mettre en place des niveaux de tri de plus en plus fin. Au cours des dernières années, et afin de pouvoir prendre en compte les avantages tarifaires associés à des niveaux de préparation supérieurs, les chaînes de production ont été adaptées pour pouvoir gérer des flux triés au niveau de la tournée du facteur⁸⁰.

Alors que ce niveau de préparation ne concernait que 26% des envois en 2005, il s'élève à 39% en 2007.

Structure des dépôts par modalités de préparation

Type de préparation	2005	2006	2007
« Liasse directe facteur »	26%	37%	39%
« Liasse directe Code Postal »	54%	47%	46%
« Département à trier »	15%	13%	12%
« A trier Toute France »	5%	3%	3%

Source Marc Schwartz, *Mission de réflexion et de proposition sur l'acheminement des abonnements de presse, rapport d'étape, Mai 2008*

⁷⁸ La Poste, Direction technique du courrier, PROCESSUS DE RACCORDEMENT Données de Routage Logique & Données de Routage Physique, 2007.

⁷⁹ Interview de M. Jost France Routage, 29 juin 2010.

⁸⁰ La Poste précise que les avantages tarifaires tirés de l'accès au niveau de préparation le plus fin par les éditeurs peuvent être partagés entre routeurs et éditeurs, selon des modalités à négocier entre les partenaires. L'investissement consenti par les routeurs pourrait donc être récupéré dans le cadre de ce partage. Source Remarques communiquées par La Poste.

D'une manière générale, La Poste considère que la montée des investissements dans les systèmes d'informations résulte de choix stratégiques de certains routeurs, souhaitant intégrer davantage de valeur et se positionner en concurrents des SSII et des gestionnaires d'abonnement. Les options techniques proposées par l'opérateur postal n'auraient pas d'impact sur la structuration du marché et n'alourdirait pas les investissements requis pour exercer le métier.

Une telle analyse n'est pas partagée par les professionnels interviewés par les consultants de Basic. Ces professionnels considèrent notamment que l'échange informatisé de fichiers avec l'opérateur postal est une condition nécessaire pour proposer une offre crédible et financièrement attractive. L'adaptation des systèmes d'information nécessite des investissements importants que les petits acteurs du secteur éprouveront des difficultés à financer.

1.3.4.2 Le pouvoir de marché des éditeurs

Les routeurs de presse sont confrontés à des éditeurs éprouvant des difficultés économiques importantes, pour lesquels les coûts postaux constituent le premier poste de charges externes, souvent devant l'impression.

Contrairement aux coûts d'impressions qui ont fortement baissé au cours des dernières années, notamment en raison d'une délocalisation d'une grande partie des activités d'impression, les coûts d'acheminement postaux ont cru de manière significative et sont appelés à progresser encore, selon les termes de référence de l'accord tripartite.

Dans ces conditions, le choix d'un routeur de presse apparaît comme crucial pour les éditeurs. Les routeurs sont cependant pour l'instant protégés d'une pression trop importante sur leur prix, du moins pour les leaders, en raison de la différenciation de leurs prestations par la qualité.

Entre routeurs de presse, la concurrence s'exerce surtout sur l'optimisation tarifaire postale. Les leaders du secteur font valoir que leurs prestations ne représentent qu'environ 10% de la valeur des affranchissements alors que la qualité de leurs prestations peut générer des économies substantielles sur les coûts postaux. En particulier, le niveau de préparation du courrier et le taux de préparation au niveau de la liasse facteur influe directement sur le coût d'affranchissement. La prestation du routeur peut générer des gains de 1 à 2% sur les coûts d'affranchissement grâce à un tri plus pertinent. Un routeur peut dès lors justifier un surcoût conséquent de sa prestation sur des critères de qualité de la préparation.⁸¹

Même s'ils peuvent faire valoir des avantages en dehors de celui du prix, les routeurs de presse sont dans une relation asymétrique avec les éditeurs dont le pouvoir de marché est très important. De fait, les routeurs de presse jouent leur survie économique à partir du résultat de quelques appels d'offres annuels, portant sur des quantités considérables.

Les grands groupes de presse (Prisma Presse, Mondadori, Lagardère...) privilégient désormais des appels d'offres pluri annuels pour l'ensemble de leurs titres. Ils adoptent en

⁸¹ Ainsi par exemple si l'on retient l'hypothèse d'un affranchissement unitaire à 0,4€, un gain de 2% représente 0,8 c€. La prestation du routeur représentant environ 4c€, le gain sur l'affranchissement correspond à 20% du coût de la prestation du routeur.

général une politique d'achat visant à concentrer leur marché sur un ou deux routeurs. Leurs critères d'achat retiennent essentiellement la taille critique, la capacité technique du routeur et le prix de la prestation.

Les politiques d'achat de quelques éditeurs

Editeur	Mondadori	Bayard Presse	Le Monde
Chiffre d'affaires France	390 M€	250 M€	465 M€ (groupe La Vie – Le Monde)
Volume expédition postale France	Environ 80 millions	Environ 70 millions	Environ 27 millions
Partenaires routage	- France Routage - Brio	- BHR - France Routage	-Routage interne (impression et routage intégrés) -France Routage pour certaines publications <i>couleur</i>
Critères de sélection	-Qualité de la préparation -Compétences techniques -Contribution à la baisse des coûts postaux	- BHR est le partenaire historique, ex filiale. - Qualité de la préparation et baisse des coûts postaux	- Routage internalisé lié à l'intégration de l'imprimerie au sein du groupe.
Remarques	- Forte implication dans les groupes de travail Etat/presse /poste	- La diffusion par abonnement est dominante pour La Croix.	- Evolution vers le portage - Distribution 2010 90 000 ex par La Poste 50 000 ex par portage - Distribution 2012 45 000 ex par La Poste 95 000 ex par portage

Source BASIC

Face aux évolutions en cours, les éditeurs considèrent les grands routeurs comme des partenaires pouvant leur faire réaliser de substantiels gains économiques.

1.3.4.3 La flexibilisation des flux

Les routeurs de presse sont confrontés à l'individualisation croissante des envois réalisés par les éditeurs, notamment dans le domaine de la presse magazine. En fonction du profil de l'abonné, une personnalisation de l'envoi est réalisée à un double niveau :

- en termes de contenu éditorial, les différentes catégories d'abonnement intègrent des suppléments de nature diverses. Chaque abonné doit donc être servi en fonction de sa formule d'abonnement,
- en termes de marketing direct, l'analyse du profil de l'abonné donne lieu à des offres commerciales différentes (catalogue VPC, offres encartées émanant de partenaires ...)

Sur les chaînes de routages, la mise sous film des différentes composantes se fait donc de manière toujours plus individualisée, ce qui implique des chaînes flexibles, contrôlées par informatique... et donc des investissements conséquents.

1.3.4.4 L'impact de la massification

Alors que La Poste refusait précédemment le regroupement des titres dans une seule liasse facteur, les accords tripartites portant sur la période 2009-2015 ont acté cette possibilité. Il sera donc possible désormais pour un éditeur d'obtenir les tarifs correspondant les plus avantageux dans le cadre du regroupement de plusieurs titres triés au niveau le plus fin. Une liasse facteur pourra ainsi être composée, par exemple, de plusieurs magazines.

Des expérimentations en ce sens ont notamment été menées par le groupe Mondadori, en partenariat avec les routeurs Brio et France Routage.

Les acteurs sollicités sur ce thème ont fait valoir que l'organisation pratique de ce type de regroupement s'avérait assez complexe :

- Il faut trouver les bonnes associations de titres : complémentarité des tirages, compatibilité des dates de parution et des fréquences...
- Si les deux titres appartiennent au même éditeur le problème est plus simple que s'ils sont détenus par deux partenaires. Dans ce dernier cas, le partage des bénéfices induits doit être déterminé et accepté par les deux éditeurs.
- Plus problématique encore est la gestion d'éventuelles pénalités, si La Poste remet en cause la qualité de certains envois et regroupement : selon quels critères faudra-t-il distribuer ces pénalités entre les éditeurs ?
- Quel seront les modalités de gestion des retards de dépôts de certains titres chez le routeur ?

Les gains associés à cette pratique ont été évalués par certains interlocuteurs entre 1,5 et 1,8%. Il s'agit donc de gains relativement modestes, au regard, par exemple, de la croissance des coûts d'affranchissement programmés sur la période 2009-2015 (progressant annuellement de 2 à 3,5% selon les années)⁸².

Ces considérations conduisent certains éditeurs à considérer que les coûts induits par le développement du regroupement multi titres (notamment les investissements informatiques réalisés chez les routeurs et les éditeurs) ne pourront se justifier au regard des bénéfices attendus⁸³.

⁸² La Poste indique que ces données sont issues d'expérimentations limitées et ne saurait être considérées comme des valeurs statistiquement représentatives. Source : remarques communiquées par La Poste.

⁸³ Entretien avec Bayard Presse, Mme Roux, M. Mathieu, 9 sept. 2010.

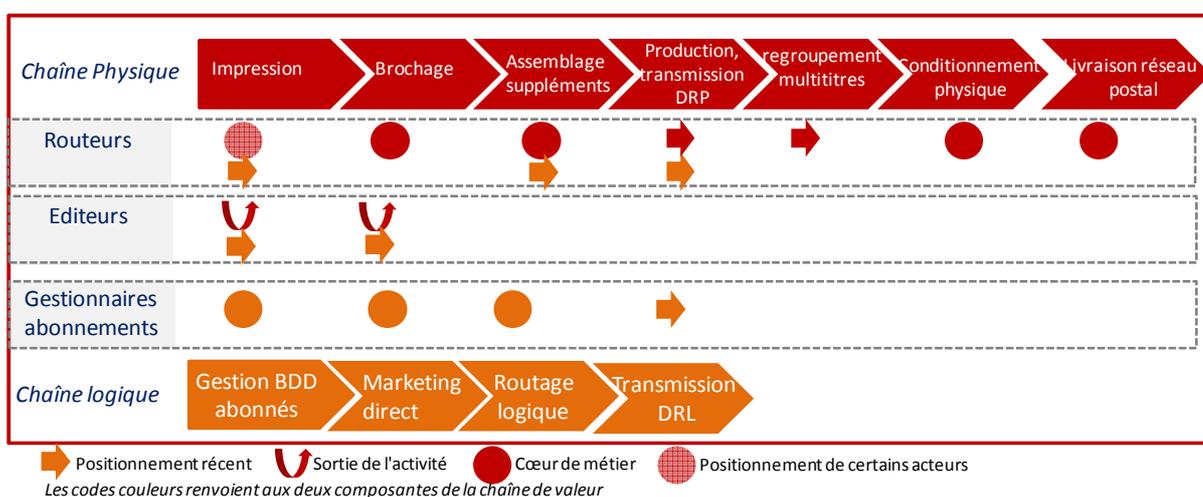
1.3.5. L'évolution de la chaîne de valeur

Il découle des développements précédents que la chaîne de valeur du routage devrait continuer à évoluer au cours des prochaines années. Les changements les plus significatifs concernent la gestion des fichiers abonnés, traditionnellement assurée par les gestionnaires d'abonnement, sociétés de services informatique à qui était déléguée la saisie des nouveaux abonnements, la gestion des relances, la préparation des fichiers d'expédition.

La position de ces acteurs semble dans un certain nombre de cas remise en cause, sous l'effet d'une double évolution :

- Les éditeurs considèrent désormais que leur base de données abonnés est au cœur de leur métier. La bonne gestion de celle-ci est un facteur de fidélisation des lecteurs, mais aussi d'accroissement de l'ARPU (offres ciblées en marketing direct, location de fichiers à des tiers...). Dans ces conditions, ils peuvent souhaiter ré internaliser la gestion de celle-ci.
- Parallèlement, les routeurs de presse se décrivent comme idéalement placés pour gérer de manière la plus efficiente possible les fichiers abonnés de leurs clients éditeurs. Ils sont en particulier incontournables pour optimiser l'ordonnancement et les tris de ces fichiers afin d'optimiser le niveau de préparation. Dans la mesure où ils doivent être utilisateurs de ces fichiers pour préparer les expéditions, mais aussi parce qu'ils ont beaucoup investi pour développer leur système d'information, ils peuvent envisager une intégration verticale de leur prestation vers la gestion des bases abonnés.

L'évolution de la chaîne de valeur du routage de presse



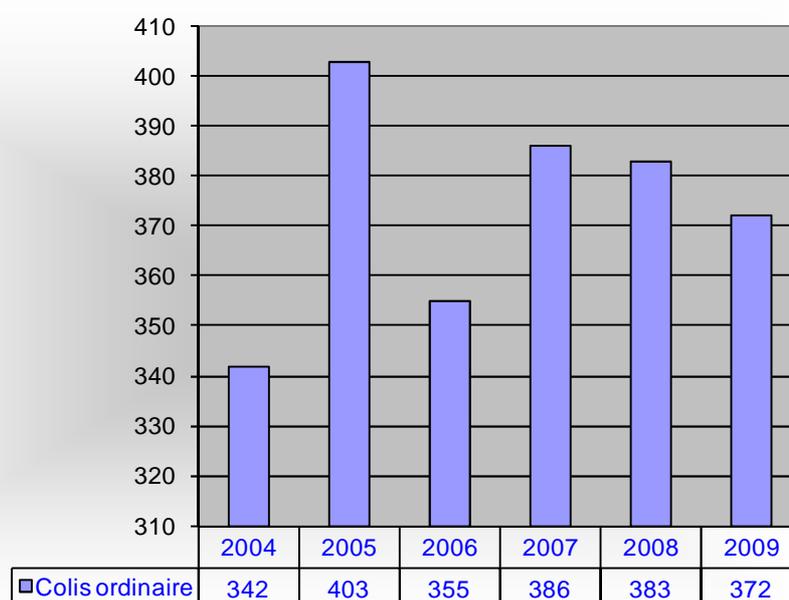
Source BASIC

1.4. Le cas du traitement du colis

1.4.1. Le marché du colis de moins de 30 kg (colis ordinaire)

L'évolution du marché du colis de moins de 30 kg (dit colis ordinaire) est en légère décroissance sur les trois dernières années. Ce marché atteint plus de 370 millions d'objets en 2009.

Evolution marché du colis ordinaire (millions d'objets)



Source : ARCEP

Cette décroissance détonne par rapport à la dynamique de la vente en ligne des « *pure players* » du *e-commerce*. Il faut en déduire que les volumes apportés par la vente à distance traditionnelle ont fortement baissé sur la période.

En 2005, 62% de la vente à distance provenait des acteurs du *e-commerce*.

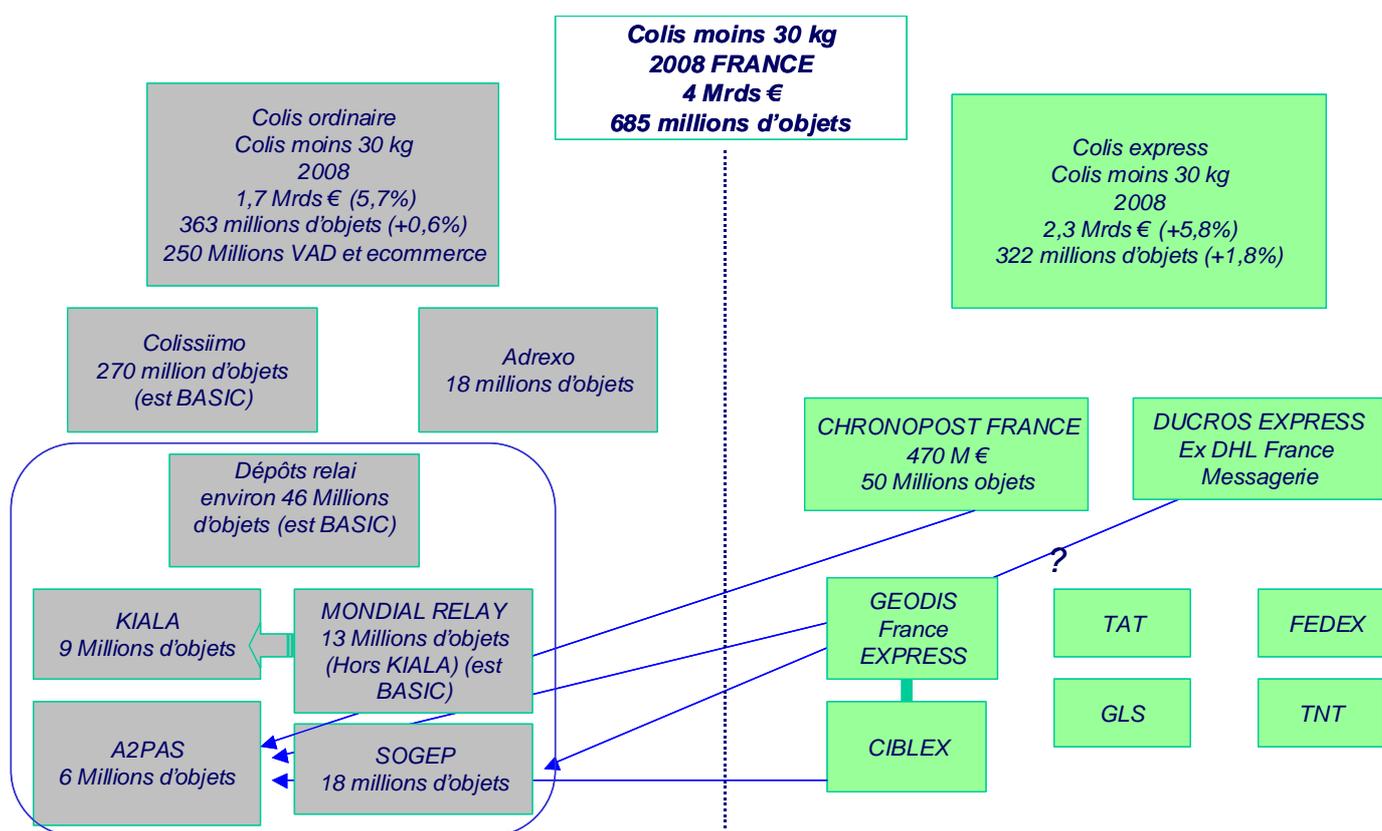
1.4.2. La structuration générale du marché du colis de moins de 30 kg

Sur le marché du colis de moins de 30 kg, la structuration classique du marché s'organise autour du colis dit ordinaire (BtoC essentiellement, c'est-à-dire des destinataires particuliers) et du colis express. Mais les frontières tendent à s'estomper entre les deux marchés. Par ailleurs, le développement des réseaux de dépôts pour les colis ordinaires à destination des

particuliers tend à réduire progressivement la part du colis postal, même si cette part reste largement prépondérante actuellement.

Néanmoins des évolutions ont eu lieu et auront un impact sur les stratégies de développement des points relais. Ainsi, KIALA en s'associant avec Presstalis⁸⁴ a renforcé en 2009 sa présence sur le territoire français. La Poste a créé sa propre offre de points relais (SoColissimo) en partenariat avec des acteurs présents sur le marché, ce qui pourrait entraîner une réorganisation des relations dans le secteur alors qu'elles sont déjà fortement imbriquées. Parallèlement, les acteurs du colis express s'intéressent de plus en plus au marché du BtoC (comme par exemple le rachat en 2010 de CIBLEX par GEODIS) et se sont associés avec des réseaux de points relais afin de mieux couvrir les besoins des particuliers en matière de livraison (par exemple une première présentation à domicile suivi en cas d'absence par un dépôt en point relais).

Le marché du colis en France



Source D'après données ARCEP et données BASIC

⁸⁴ Nouvelle dénomination de la société NMPP depuis le 14 décembre 2009

1.4.3. L'offre Coliposte

ColiPoste reste l'acteur prépondérant de l'activité colis B2C en France. La Cour des comptes a délivré une appréciation très fine de l'activité de ColiPoste au sein du groupe La Poste :

Les résultats de ColiPoste ont été chaque année un peu supérieurs aux prévisions des documents stratégiques successifs depuis 2003, tant en chiffre d'affaires qu'en résultat d'exploitation. Sur l'ensemble de la période le chiffre d'affaires de ColiPoste a progressé de 40 %. Déficitaire en 2002, ColiPoste a dégagé en 2009 un résultat d'exploitation bénéficiaire de 126 M€, pratiquement inchangé par rapport à 2008. Ce résultat est positif car il a été atteint malgré une baisse des volumes de 6,6%. Cette évolution révèle une certaine robustesse du modèle économique de ColiPoste, permise par une assez forte variabilisation des charges résultant notamment de l'externalisation d'une partie des activités, comme celles du transport.

A la différence du courrier, le recul des volumes du colis serait largement imputable à la conjoncture économique. Il n'en reste pas moins que la politique d'augmentation des tarifs par le relèvement de la gamme des services offerts décrite plus haut risque de se heurter à la vigueur croissante de la concurrence et à la pression des vénéficiants sur les marges⁸⁵.

Pour certains observateurs, la stratégie de La Poste dans le colis a été précurseur par rapport à la stratégie adoptée ensuite pour le courrier. En ce qui concerne le marché du colis, il existait dès les années 1985/86, il existait une volonté de réintégration du tri dans le réseau et une démarche commerciale et tarifaire qui privilégiait le contact direct entre le chargeur c'est-à-dire les clients émetteurs de colis et La Poste⁸⁶. Des investissements ont été réalisés dans 15 plates-formes de tri spécifiques à l'activité colis au milieu des années 2000.

Pour les entreprises, l'offre Entreprise COLISSIMO comporte deux formules :

- Access qui comprend une livraison sans signature
- Et Expert, qui intègre la signature.

Pour les grands chargeurs, dont le volume de colis est supérieur à un million par an, l'offre PROFIL implique la possibilité la réalisation de différents niveaux de préparation (tris par destination...).

Les deux offres ne reposent pas sur la remise au bureau de distribution ou aux ACP (Agences Coliposte). Dans le premier cas, on accède au niveau TG1 (centre de tri apport non trié), dans le second cas, au centre de tri TG2 (avec tri selon 16 centres).

Des remises sont consenties aux chargeurs selon les lieux de dépôt, le profil de fret, les volumes déposés et les options souscrites. Un dépôt en plateforme de tri nécessite un volume minimal pour rentabiliser le transport direct mais permet de bénéficier de tarifs plus attractifs.

En 2010 une nouvelle offre Coliéco Piloté⁸⁷ a été mise en œuvre. Avec Coliéco Piloté, il s'agit pour ColiPoste de relancer le Coliéco TS2 actuel qui n'est plus adapté aux standards du

⁸⁵ Cour des comptes, 2010

⁸⁶ Patrick Lacourt, France Paquets, entretien ARCEP

⁸⁷ Les avantages du Coliéco Piloté sont principalement les suivants :

Tarifs d'affranchissement moins élevés pour les premiers échelons de poids (jusqu'à 5 kg) que ceux du Coliéco TS2 actuel, par exemple :

marché (absence de traçabilité) et qui souffre par ailleurs d'une concurrence accrue de la part de certains distributeurs alternatifs (Adrexo notamment).

L'organisation nationale de ColiPoste



Source : La Poste

1.4.4. L'organisation des réseaux points relais

Un réseau de dépôts repose d'une part sur un portefeuille de commerçants recrutés pour délivrer la prestation de dépôt et de retrait. Les plus grands réseaux sont bâtis sur des filières professionnelles. Mondial Relay s'appuie sur des pressings, la presse, des fleuristes, A2PAS sur les débitants de tabac, et Presstalis sur les dépôts presse.

Certains acteurs ne proposent que leur réseau de distribution en laissant les opérateurs développer leur logistique propre. C'est le cas actuellement pour le réseau A2PAS qui se

Colis 500 – 750 g = 2,45€ (au lieu de 2,52€) ;

Colis 750- 1000 g = 2,55€ (au lieu de 2,65€).

Traçabilité jusqu'au point d'entrée dans le réseau Coliposte grâce à une nouvelle étiquette code barre. (Source France Paquets)

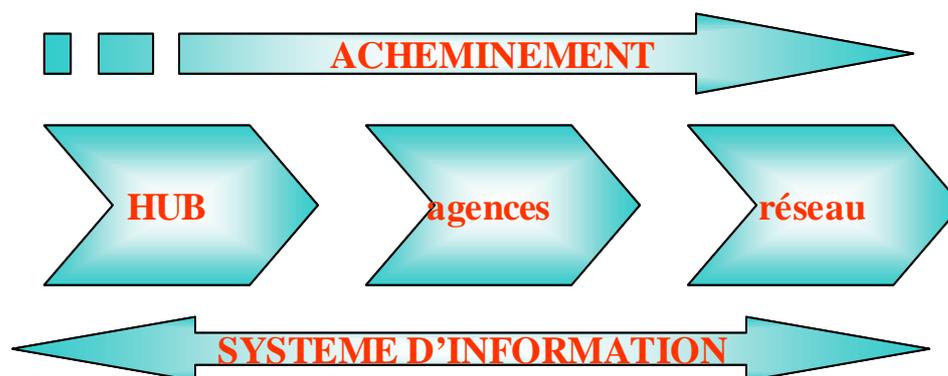
trouve être commercialisé par de nombreux opérateurs sous leur propre marque de points relais.

Un réseau de dépôts peut proposer un hub de concentration et de tri avec les agences qui assureront ensuite l’approvisionnement des colis vers les points relais. C’est le modèle de MONDIAL RELAY et SOGEP, seuls opérateurs possédant ce type d’infrastructure en France. Dans le cas de MONDIAL RELAY, le hub opère un tri automatique sur les différentes destinations. Ce type de réseau assure l’acheminement par des moyens propres ou en sous-traitance.

Un opérateur comme KIALA ne dispose pas de ces différentes infrastructures. Son positionnement sur le marché s’appuie sur un système d’information sur lequel vient se greffer une valorisation de la marque, à la fois vers le client final et vers le commerçant. C’est en cela que le modèle KIALA est innovant par rapport au fonctionnement traditionnel des réseaux relais en France. Historiquement, KIALA s’est appuyé sur l’infrastructure de Mondial Relay pour déployer son offre et son image. Depuis 2009, KIALA s’appuie également sur le réseau des dépôts de presse de PRESSTALIS.

PRESSTALIS propose effectivement son infrastructure de 120 dépôts régionaux alimentés à partir d’un hub national. La distribution est assurée par les dépôts de presse.

La chaîne de valeur des points relais



Source : BASIC

Mondial Relay trie des colis ‘Postaux’ pour le compte des enseignes du groupe 3SI et les remet à ColiPoste.

Par ailleurs, Mondial Relay assure des prestations de livraisons en point Relais et à Domicile pour le compte des enseignes du groupe 3SI et également pour des enseignes extérieures au groupe.

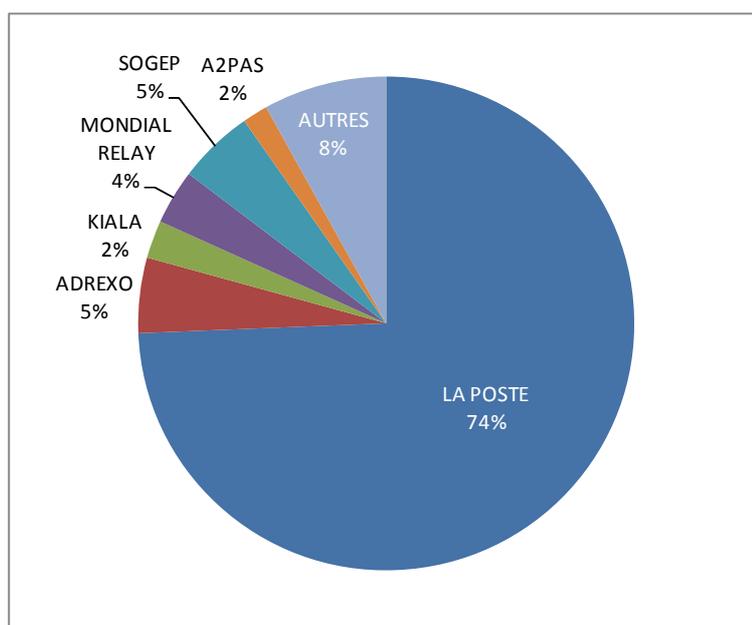
1.4.5. Les parts de marché de la distribution du colis de moins de 30 kg

Les parts de marché de la distribution du colis de moins de 30 kg ne font pas l’objet d’un suivi particulier. La Cour des comptes a délivré en 2010 une estimation des parts de chacun des grands acteurs.

« Au total, seul opérateur au début des années 90, La Poste détiendrait, aujourd'hui, autour de 70 % du marché du colis en France. La Redoute et les Trois Suisses, par leurs filiales spécifiques de distribution, contrôleraient chacun de l'ordre de 6 à 8 % des volumes, et deux opérateurs concurrents se partageraient le solde, soit environ 6 % pour le plus ancien d'entre eux et 3 % pour le nouvel entrant. »⁸⁸

BASIC a ajusté ces estimations avec ses propres estimations sur les acteurs concurrents à ColiPoste.

Les parts de marché du colis (2009)



Source : BASIC

Il faut noter que les données relatives aux solutions alternatives à ColiPoste paraissent globalement faire l'objet d'une surestimation compte tenu des informations obtenues auprès des acteurs⁸⁹. Une des raisons de cette situation tient à la complexité de la chaîne de valeur des réseaux de dépôts relais, où un double comptage des flux est possible, une fois chez l'opérateur d'infrastructure, une fois chez l'opérateur commercial.

⁸⁸ Cour des comptes, 2010

⁸⁹ Il est probable que la part de ColiPoste soit plus proche de 80% du marché.

1.4.6. Les enjeux de la distribution du colis

1.4.6.1. Le repositionnement des entités liées à la VAD

Un acteur du secteur accompagne le repositionnement de la VAD vers le e-commerce « *Il y a 3 ans, 40% des commandes étaient faites sur internet mais à partir d'une consultation catalogue papier. Désormais, ce sont 80% des commandes par Internet avec une consultation directe sur le catalogue Internet.* »⁹⁰

La concurrence entre sites Web se situe à travers les moteurs de recherche puisque les clients comparent les offres à ce niveau. Les concurrents sont des « pure players » de l'e-commerce comme Ventes Privées, Pixmania, Samanza... Il faut donc avoir une offre pertinente sur l'ensemble de la chaîne : le produit est bien en stock, et l'offre de livraison en J+1 sera bien effective.

Dans ce contexte, les opérateurs comme SOGEP et Mondial Relay sont dans une stratégie de visibilité à la fois vis-à-vis des clients mais également vis-à-vis des chargeurs. Un maintien dans le monde de la vente à distance ne devrait pas justifier le maintien des infrastructures déployées dans la distribution des colis.

1.4.6.2. Les flux retour des colis

Mais un des enjeux du e-commerce se situe au niveau des flux retour des colis. En France, les flux retour représentent déjà 25% des flux totaux. Dans des pays comme l'Allemagne ou les Pays Bas, ce taux approche 40%. « *Le client commande plusieurs tailles d'une même paire de chaussures, essaye et renvoie les tailles qui ne sont pas adaptées à sa pointure. En France, ce comportement n'est pas courant.* »⁹¹

Le flux retour est donc bien un moyen de faire progresser le e-commerce. Ce flux est relativement complexe puisqu'il faut en premier lieu organiser la prise en charge du retour au niveau du client (délivrance d'un numéro de retour, impression d'un code barre retour, etc.). Pour ce qui concerne les points relais, le client redépose le colis dans le point relais (rémunéré à ce titre comme le colis aller) qui sera repris dans la prochaine tournée et remonté vers l'agence puis vers le site central.

Mais certains clients prennent une livraison Colissimo aller avec un retour par points relais d'où un effet de déséquilibre entre les flux aller et les flux retour pouvant gêner les accords commerciaux B2B qui seraient conclus sur la base d'un taux de retour pré calculé.

L'enjeu du retour réside également dans la rapidité de l'opérateur à satisfaire le client soit pour obtenir le bon produit (qui reste encore plus urgent que la première livraison), soit pour obtenir le remboursement en cas de retour sec : *Le client veut être remboursé aussi vite qu'il a été débité.*

⁹⁰ Entretien avec un prestataire de l'activité colis

⁹¹ Entretien avec un prestataire de l'activité colis.

1.4.6.3. La traçabilité

La traçabilité du colis à travers les réseaux de distribution est un élément clé de la concurrence des offres de distribution.

A ce titre, ColiPoste ne propose pas des services évolués : « *Au niveau informatique, le suivi de livraison n'est pas optimal. ColiPoste travaille avec deux retours par jour mais cela ne correspond pas à une gestion en temps réel. D'autres transporteurs sont sur des bases de retour toutes les heures⁹².* »

Au plan opérationnel, un chargeur du e-commerce a un suivi des lieux de pertes et de dommages aux colis. Cela permet de localiser le plus précisément possible les sites qui nécessitent une investigation. Ce chargeur souhaiterait que ColiPoste collabore sur ces aspects et fasse état des mesures prises pour résorber les difficultés identifiées.

⁹² Entretien avec un chargeur.

1.5. Les routeurs et La Poste : des conflits persistants

Les routeurs et prestataires d'édition se considèrent comme les premiers promoteurs de l'activité courrier. Pour de nombreux acteurs du marché, et notamment pour la Commission Postale du syndicat professionnel, le SELCED, La Poste met en place une politique vis-à-vis des prestataires qui contribue à accélérer la baisse d'activité du courrier postal. En effet, en mettant en difficulté économique les routeurs et prestataires, l'action de La Poste contribue à faire disparaître des prescripteurs de la solution « courrier postal » et restreint la force commerciale dédiée à la promotion du courrier.

Ce phénomène serait moins marqué si dans le même temps, les tarifs d'affranchissement étaient amenés à baisser pour soutenir le secteur. Or il n'en est rien. En conséquence, la perte d'un environnement d'offres multiples conduit les émetteurs à mettre en œuvre des politiques de substitution au courrier postal, ceci afin d'éviter de se retrouver face à La Poste sans possibilité de négociation. Le fait qu'il n'existe pas d'alternative au niveau de la distribution postale peut contribuer à une telle remise en cause.

1.5.1. Les relations contractuelles entre La Poste, les émetteurs et les routeurs

Les nouvelles relations mises en œuvre de manière effective depuis 2008 entre les trois parties prenantes routeurs / émetteurs / La Poste ont manifestement eu un impact économique significatif.

Jusqu'à cette date, le principe était le suivant : les routeurs conservaient une partie des remises accordées par La Poste pour les travaux préparatoires, et ne reversaient aux clients finaux qu'une partie de cette remise. A cela s'ajoutaient les prestations de routage (impression, mise sous plis, insertions, etc.).

Avec la facturation au prix net, ce sont désormais les clients finaux (émetteurs) qui perçoivent directement la totalité de la remise de La Poste, intégrée dans le prix d'affranchissement (prix net). Dans un contexte de concurrence exacerbée entre routeurs, il devient très difficile pour ces derniers de pouvoir obtenir des clients finaux la restitution d'une partie des remises intégrées dans le prix net⁹³.

Par ailleurs, les routeurs ne peuvent pas se différencier dans de telles tâches et sont donc soumis à une forte concurrence de la part des clients émetteurs.

Dans ce contexte et en raison de la baisse du volume du courrier marketing, le niveau de rémunération des prestations techniques est devenu très bas. Pour un routeur, ces rémunérations n'existent même plus, car les routeurs, afin de maintenir leur charge de travail, sont conduits à les supprimer et à ne se faire rétribuer que sur la réalisation des courriers (impression, mise sous pli...).

Cette évolution est porteuse de plusieurs conséquences :

⁹³ Dans le temps, cette situation ira en se renforçant. Le prix d'affranchissement sera perçu comme un prix « brut », l'émetteur ayant « oublié » la valorisation de la prestation afférente à ce niveau tarifaire.

- Une forte dégradation de la rentabilité, les routeurs étant actuellement dans une logique de volume, afin de faire tourner leurs capacités de production, quitte à réaliser des marges nulles.
- Une baisse générale de la qualité des prestations, les conditions économiques du marché ne permettant pas de produire des prestations convenables.
- A terme, une concentration inéluctable du marché avec une fragilisation des acteurs de taille moyenne qui supportent des coûts de structures conséquents sans bénéficier d'économies d'échelle suffisantes.

Dans le courrier de gestion, l'évolution des relations entre les clients finaux, La Poste et les routeurs ne paraît pas avoir produit d'effets aussi manifestes. Pour Cortex, depuis que l'émetteur rémunère intégralement le prestataire, la transparence est accrue. Le routeur propose au client de faire des économies d'affranchissement en procédant à certains traitements du courrier. En conséquence, le client voit directement les gains obtenus, même après rémunération, des travaux réalisés par le routeur qui ne représentent de toute façon qu'une faible part de l'affranchissement.

La fin des accords tripartites a été très bien vécue par un routeur qui s'était préparé à une telle évolution depuis plusieurs années. Les prix présentés au client étaient bruts sans prise en compte de la rémunération de La Poste. La rémunération de La Poste à ce routeur au titre des contrats techniques était entièrement reversée au client. *« Il était évident que cela allait changer puisque c'était le seul endroit au monde où il existait une telle pratique »*⁹⁴. D'une manière générale, les routeurs qui travaillaient largement sous couvert des contrats des grands remettants, n'ont pas eu à modifier leurs habitudes⁹⁵. Pour d'autres routeurs, la fin des remises pour le compte des émetteurs a mis un terme aux engagements financiers pris par les routeurs vis-à-vis de La Poste concernant le coût de l'affranchissement. *« Les relations tendues avec certains clients sont terminées, il n'y a plus la pression du non dépôt pour non paiement de l'avance d'affranchissement »*⁹⁶.

D'une manière générale, les émetteurs sont largement satisfaits du nouveau dispositif. Au delà des avantages qui ont pu en être tirés dans le contexte économique de cette période de migration, le dispositif a permis de restructurer le marché en laissant actifs les seuls routeurs qui avaient la possibilité d'opérer des prestations de services à valeur ajoutée. Un avantage de l'offre DESTINEO, traduction commerciale de ces nouvelles formes de relations postales, a été cité par un routeur. Le contrat DESTINEO prévoit expressément qu'au-delà d'un certain volume de dépôts de plis, la présence d'une cellule postale sur le site même du routeur est assurée. Plusieurs avantages sont perçus à cette présence. Directement, cela signifie une validation des envois, évitant ainsi toute contestation ultérieure entraînant de lourdes pénalités. Indirectement, cela permet de supprimer des coûts logistiques car dans ce cas, c'est La Poste qui se charge de la collecte des cubes de plis.

Pour certains observateurs, les arguments avancés par les routeurs qui constatent une baisse des prix des prestations pour incriminer la fin des contrats tripartites ne tiendraient pas compte de la crise économique. *« La perte de valeur de la prestation est essentiellement due à la concurrence et à la pression des clients »*⁹⁷.

⁹⁴ Propos d'un routeur.

⁹⁵ Entretien MDO.

⁹⁶ Entretien Reference Directe.

⁹⁷ Propos d'un routeur.

Pour d'autres acteurs du marché, la transformation des relations tripartites aura un impact financier qui apparaîtra avec la publication des comptes 2009 : « *Il ne serait pas étonnant que la somme des contrats techniques avec La Poste avant 2008 devait être proche du montant des bénéfices dégagés par le secteur du routage. On peut donc s'attendre à des situations financières très tendues dans la profession dans la mesure où seulement 25% de la valeur de la prestation de tri aurait pu être facturée aux émetteurs.* »⁹⁸

1.5.2. L'analyse de la stratégie du groupe La Poste vue par les routeurs

Pour certains interlocuteurs, le groupe La Poste met en œuvre désormais de manière systématique des synergies entre La Poste - en charge du service universel - et ses filiales. Le maintien d'équipes de commerciaux au sein de La Poste est même considéré comme une preuve d'une volonté de présence sur le terrain pour vendre des services complémentaires, l'affranchissement postal en tant que tel ne justifiant pas un tel déploiement dans la mesure où La Poste n'a pas de concurrent de taille nationale.

Le cas de Bretagne Routage devenue filiale de La Poste est cité par certains des interlocuteurs rencontrés comme un exemple d'acteur pratiquant des prix très bas sur le marketing direct. Certains routeurs considèrent que l'intégration de filiales routage au sein du groupe La Poste, permettent à celles-ci de bénéficier de ressources importantes, leur permettant de mener des politiques commerciales agressives.

Les propos paraissent moins sévères dans le courrier de gestion où les routeurs estiment que les filiales de La Poste n'ont pas accru leur pression concurrentielle ; elles détiennent déjà une forte part de marché approchant une situation dominante. L'organisation des offres au sein du groupe La Poste paraît constituer pour l'instant la préoccupation principale du groupe selon certains acteurs, le groupe ayant à la fois beaucoup développé la croissance externe et multiplié les initiatives commerciales au cours des dernières années. Le groupe La Poste serait donc dans une phase de consolidation qui se traduit, peut être temporairement, par moins d'agressivité commerciale.

Par ailleurs, un routeur constate que, sur les documents d'information relatifs aux tarifs publics, l'opérateur postal appose des publicités relatives à des offres de service de ses propres filiales positionnées sur le marché ouvert à la concurrence⁹⁹.

Plusieurs routeurs considèrent que le Groupe La Poste n'adopte pas une position claire vis-à-vis du secteur. Entre clients et partenaires, il faut choisir. Les routeurs considèrent que le statut de client serait le plus logique puisque le routeur reçoit des factures de la part de La Poste. Il s'agirait donc bien d'une relation de fournisseur à client. Cette notion de fournisseur

⁹⁸ Entretien CIFEA DMK.

⁹⁹ La Poste dément cette information et précise : « En aucun cas, les documents d'information relatifs aux tarifs publics de l'opérateur postal ne comportent des publicités relatives à des offres de service de ses filiales. La grille tarifaire évoque quelques offres du Groupe commercialisées par des commerciaux, mais en complément des offres de La Poste. Il faut noter que l'ensemble des trois prestations contenues dans les documents d'informations relatifs aux tarifs publics de l'opérateur postal ne concurrencent en rien les activités de routage. Par contre, certaines publicités des filiales sont co-brandées. Elles donnent lieu soit à des conventions de commercialisation, pour les prises en charge financière, soit pour les grosses opérations elles font l'objet d'un contrat et d'une rémunération particulière. Par ailleurs, s'agissant de la commercialisation, La Poste commercialise les prestations de la plupart de ses filiales. Des contrats ont été passés et comprennent le versement d'une rémunération. Source : Remarques communiquées par La Poste.

client est considérée comme importante car elle permet de placer les acteurs sur des positions distinctes.

La Poste, selon les routeurs, utilise volontiers la notion de partenaires. Cette approche de partenaires apparaît effectivement dans certaines manifestations commerciales voire même dans certaines opérations commerciales, le routeur étant alors un apporteur d'affaires. Cette approche est considérée comme ambiguë par les routeurs car dans un statut de partenariat, les rôles ne sont pas figés. En particulier, La Poste peut démarcher les clients des routeurs puisque le partenariat peut ne pas résister à une opportunité commerciale, ce qui est plus difficilement admissible dans le cas de la relation client / fournisseur.¹⁰⁰

L'accès à l'information des dépôts (type, volumes) des émetteurs par l'opérateur postal suscite également des commentaires. Cette connaissance des flux de courrier industriel implique une étanchéité totale entre l'opérateur postal et ses filiales pour préserver les conditions d'une concurrence loyale sur le marché du routage. Il s'agit d'une préoccupation exprimée par certains routeurs, confrontés à la concurrence des filiales du groupe La Poste engagées sur le secteur du routage.¹⁰¹

La plupart des routeurs interviewés par Basic considèrent que l'ouverture du marché au 1^{er} janvier 2011 mettra un terme définitif au débat sur la séparation des activités, dans la mesure où l'ensemble des prestations seront ouvertes à la concurrence et qu'il n'y aura plus de justification à la mise en place de règles de séparation au sein du groupe La Poste.

1.5.3. L'absence d'alternatives postales

L'absence d'alternatives au niveau de la distribution postale – après l'arrêt des activités de la société ADREXO et la liquidation de l'opérateur Alternative Post – représente, à moins d'un an de l'ouverture officielle du marché, une préoccupation.

Depuis l'annonce de la première ouverture du marché (prévue initialement pour 2009), certains acteurs envisageaient d'apporter une fonction d'interface entre le client et les distributeurs. Le routeur devenait le garant auprès de son client du choix du distributeur postal le plus adapté à ses flux.

Cela n'a pu être le cas. Certains routeurs espèrent pouvoir jouer ce rôle à moyen terme, si une concurrence apparaît. Mais la majorité des acteurs considère qu'une alternative de taille nationale ne verra pas le jour à moyen terme. Les offres de rachat de routeurs, qui ont pu être faites dans le passé par des opérateurs européens, ne se reproduisent plus depuis ces dernières années.

Certains observateurs considèrent que l'opportunité de faire apparaître un opérateur alternatif est passée. Lorsque l'offre était disponible, les grands émetteurs n'ont pas osé encourager la

¹⁰⁰ La Poste considère que cette assertion est non fondée car elle est tenue par des engagements vis-à-vis des routeurs dans le cadre de ce partenariat. Source : Idem

¹⁰¹ La Poste affirme pour sa part qu'en « aucun cas [ses] filiales n'ont accès aux informations des dépôts. Il en est de même pour les commerciaux de La Poste qui vendent les prestations des filiales. Les commerciaux n'ont jamais accès aux informations clients portant sur les prestataires qui œuvrent pour le compte des clients émetteurs » ; Source : Idem

concurrence par crainte d'un service de moindre qualité qui leur aurait été reproché par leur direction¹⁰². Dans la mesure où le client reste maître de ses choix en matière postale (a fortiori avec les contrats postaux sous sa responsabilité), le routeur n'est pas bien placé pour influencer son client sur un choix aussi stratégique.

Par ailleurs, certains routeurs ne sous estiment pas les mesures de rétorsion qui pourraient leur être imposées s'ils avaient des velléités de détourner les clients de l'opérateur postal¹⁰³.

Le sentiment des routeurs et des émetteurs sur l'absence d'alternative nationale est confirmé par les propos d'ADREXO : « Une association entre routeur et opérateur sans régulation asymétrique ne permettrait pas pour un opérateur de revenir sur le marché à court terme, ou alors de façon marginale sur des marchés de niches. Une ouverture du réseau ne change pas la donne sauf si le tarif discriminant au profit des émetteurs et au détriment des routeurs était abandonné. »¹⁰⁴

1.5.4. Le coût de l'affranchissement

1.5.4.1. Le débat traditionnel sur le coût de l'affranchissement

Les réflexions sur la sensibilité au coût de l'affranchissement apparaissent très divergentes. Pour certains émetteurs et routeurs, le prix du timbre est un élément fondamental de l'activité du marketing direct. L'élasticité serait très forte.

Le tarif d'affranchissement représente le principal enjeu du maintien de l'activité de marketing direct. Sur les dernières années, toutes les composantes du marketing direct ont baissé (papier, imprimerie, logistique) à l'exception de l'affranchissement qui représente actuellement 60% du coût du marketing direct. Une hausse de 3% sur cette part d'affranchissement représente automatiquement une perte de volume d'émission.¹⁰⁵

A budget de marketing direct identique, les responsables marketing vont procéder à un ciblage de leurs bases de données de façon à supprimer les cibles qui sont limitées par rapport à l'objet du mailing pour gagner les 3% de hausse de tarif.

« Le seul moyen de redresser les volumes de marketing direct est de baisser le prix du timbre pour lutter contre le Web »¹⁰⁶. A budget égal, la barre de ciblage va être relevée, ce qui générera automatiquement un plus grand nombre de prospects.

Pour d'autres observateurs, la notion d'investissement sur le support papier prime sur la question de l'affranchissement pour l'émetteur. Une fois que l'annonceur est convaincu que le support papier est celui qui offre la meilleure fidélisation, l'affranchissement est perçu comme

¹⁰² Cf. entretien MDO. MDO cite le cas d'une offre gratuite ADREXO en distribution sur le 92 qui a été refusée par les clients émetteurs. Le refus était lié à une crainte de perte de qualité et de complication interne pour faire valider une modification des pratiques de routage.

¹⁰³ Ces craintes sont liées aux différentes règles techniques de remise qui peuvent donner lieu à interprétation. Selon le contexte, les arbitrages de La Poste peuvent se révéler favorables ou défavorables aux routeurs avec une impossibilité de pouvoir exercer un recours.

¹⁰⁴ Cf. entretien ADREXO.

¹⁰⁵ Cf. entretien 3 SUISES.

¹⁰⁶ Propos recueillis lors de l'entretien avec Jacques Le Roux, 3 SUISES.

un coût parmi d'autres, devant certes être pris en compte mais ne constituant en aucune façon un blocage ou un élément déclencheur.

Dans le courrier de gestion, la question de l'affranchissement ne se pose pas dans les mêmes termes. De nombreux émetteurs du secteur de la banque et de l'assurance n'ont pas entrepris des actions fortes en matière de dématérialisation. La volonté au cours des dernières années a été de rationaliser les envois¹⁰⁷ et les tris¹⁰⁸ pour atteindre les meilleurs tarifs postaux.

L'objectif est plutôt de faire évoluer les relations avec la clientèle de façon à ce que des solutions multi-canal représentent des modes évolués de communication, en prenant en compte les différents choix des clients en matière de relations (courrier, email, téléphone, SMS).

La Poste maintient un tarif du courrier de gestion supposé couvrir un besoin de rapidité d'acheminement. Or ce besoin n'existe pas forcément chez les émetteurs. Un écopli à deux jours n'est pas souhaité. Les émetteurs souhaitent bénéficier d'un tarif lent correspondant à la nature du courrier émis.

Un grand émetteur de courrier de gestion était favorable à un projet de type G7 (TEMPOST en 7 jours), mais ce projet n'a pas abouti. *« C'est la preuve que La Poste n'évolue pas vers du « low cost ». Au contraire, dans le cadre du plan Ambition 2015, la politique est de valoriser les prestations (lettre suivie ; lettre expert). Naturellement notre société aura besoin de tels services, mais pas sur l'ensemble des courriers. »*¹⁰⁹

1.5.4.2. L'émergence d'un nouveau débat sur le prix social du timbre

Sans que la question ait été évoquée, plusieurs interlocuteurs renvoient la question de l'ouverture de la concurrence au niveau du prix actuel du timbre. *Qu'est-ce que voudrait dire une demande de baisse du prix du timbre si le coût réel est proche, voire supérieur, au tarif actuel ?*¹¹⁰

Une responsabilité sociale autour de l'infrastructure de distribution émerge. Les émetteurs et les routeurs savent que si des offres concurrentielles consistent à proposer uniquement des offres alternatives sur les zones denses, le tarif dans les zones moins denses va nécessairement augmenter. A la fin, quel sera le gain global pour un émetteur national ?

Une vraie dimension sociale apparaît dans ce débat, du moins pour les grands émetteurs nationaux qui soignent leur image sociale. L'impact social d'une concurrence au niveau de La Poste est rapidement perçu par l'opinion publique¹¹¹.

¹⁰⁷ Procédures de rétention de documents dans l'attente de constitution d'un seul pli à destination d'un même destinataire.

¹⁰⁸ Tris opérés logiquement sur la chaîne de production ou tris automatisés sur machines dédiées.

¹⁰⁹ Cf. entretien avec un grand émetteur de courrier de gestion.

¹¹⁰ Cf. entretien MAIF.

¹¹¹ D'après les propos d'un responsable bancaire.

Les routeurs sont conscients de cette nouvelle dimension. Cela tendrait à les priver d'arguments pour proposer des solutions alternatives en termes d'opérateurs, ou tout au moins introduit une dimension nouvelle dans le choix des opérateurs.

1.5.5. L'imbrication du groupe La Poste dans le secteur du routage

Des relations de sous-traitance réapparaissent entre le groupe La Poste et certains routeurs. L'effort commercial mené par les commerciaux de La Poste permet d'engranger un grand nombre de prestations de traitement de courrier que le groupe ne peut honorer avec ces seuls moyens techniques.

En particulier, l'effort commercial mené dans le domaine du marketing direct suite à la prise de contrôle de Bretagne Routage semble se traduire par un fort courant d'affaires. Or, les capacités de Bretagne Routage, outre le fait qu'elles étaient adaptées aux besoins spécifiques du groupe Yves Rocher, ne sont pas dimensionnées pour accueillir de tels flux.

Naturellement cette situation introduit des conditions nouvelles dans le secteur du routage. Certains routeurs qui ont perdu des affaires face à Bretagne Routage en tant que filiale du groupe La Poste pourront difficilement exprimer un point de vue identique vis-à-vis de l'opérateur postal historique.

Plus profondément, ces relations de sous-traitance peuvent préparer des participations capitalistiques dans la mesure où le groupe La Poste ne maintiendra pas sur le long terme cette forme de sous-traitance.

1.5.6. Les questions spécifiques au colis

Des questionnements de la part des prestataires existent sur les conditions tarifaires. Dans l'offre Colissimo, des tarifs publics pour le tri n'existent pas.¹¹² Pour les grands chargeurs, ColiPoste accepte de discuter les tarifs par rapport aux volumes (Ventes privées, Rue du commerce...).

La complexité des relations entre acteurs évoquée plus haut est ressentie, par les acteurs du secteur, comme un frein à des négociations commerciales équilibrées : « *Les choses ne sont pas très transparentes. Tout le monde travaille avec tout le monde avec des prix différents mais sur des réseaux logistiques identiques.* »¹¹³

La Poste arrive avec son offre So Colissimo mais l'offre est packagée de manière obligatoire avec l'offre traditionnelle Colissimo¹¹⁴. En fonction du volume apporté, une offre tarifaire est proposée. « *En conséquence, l'offre de dépôt relais qui devrait être bien meilleur marché car le dernier kilomètre est évité, se retrouve assimilée à une offre de distribution au destinataire avec un positionnement prix qui de fait se retrouve au plus haut niveau. C'est un point qui pose problème avec ce type d'offre.* »¹¹⁵

¹¹² La Poste déclare que Colissimo n'étant pas associé à un contrat technique il est normal qu'il n'existe de tarif public associé à ce type d'opération. Il existe des remises globales pour les grands chargeurs, sans que celles-ci soit conditionnées, selon La Poste, par des opérations de préparation.

¹¹³ Entretien avec un prestataire dans la préparation de colis.

¹¹⁴ Dans le tarif public B2B, le tarif est effectivement identique, quelque soit le choix du destinataire (livraison à domicile, bureau de poste, cityssimo, points relai).

¹¹⁵ Entretien avec un prestataire dans la préparation de colis.

2 - Deuxième partie : Quelles perspectives pour les entreprises de routage ?

Cette seconde partie s'attache à définir les perspectives d'évolution des entreprises du secteur. Un premier point est consacré à l'analyse des performances économiques des entreprises du secteur tout d'abord d'un point de vue général, puis en considérant les profils spécifiques des trois grands groupes stratégiques présents sur le marché. Un second point s'attache à définir les forces concurrentielles qui influenceront l'évolution de cette activité au cours des prochaines années. Enfin, pour chacun des grands métiers, les scénarios les plus probables d'évolution sont présentés.

2.1. Les performances économiques et financières des entreprises de routage

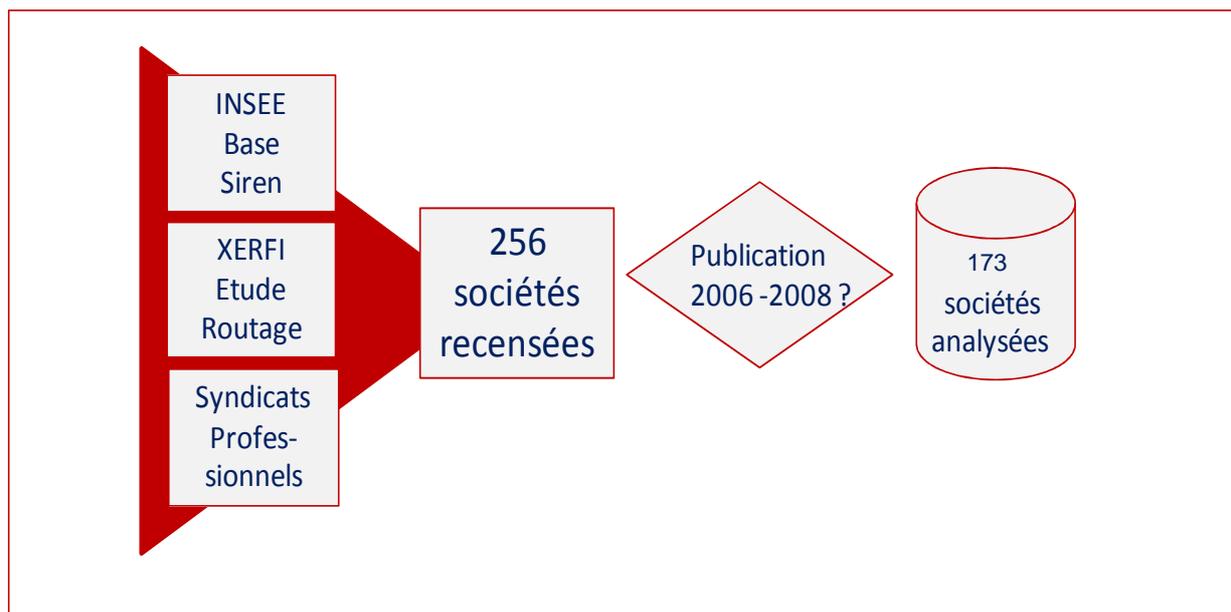
2.1.1. La collecte des données

La collecte des données s'est appuyée sur la mobilisation de trois sources principales :

- les fichiers Siren de l'INSEE ;
- les recensements des données financières réalisés par la société XERFI complétés par les entretiens complémentaires de BASIC sur les données financières ;
- les listes d'adhérents aux syndicats professionnels.

A partir de ces sources, une base de deux cent cinquante six sociétés a été constituée, pour lesquelles les données financières récentes ont été recherchées. Parmi celles-ci, cent cinquante cinq sociétés publient régulièrement leurs comptes, ce qui permet de disposer des données à jour pour 2008. C'est à partir de ce sous-échantillon que l'analyse des données financières et économiques du secteur a été réalisée.

Le mode de réalisation de la base de données



source BASIC

2.1.2. La composition de l'échantillon

Afin de décrire la dynamique du secteur du routage, il est apparu pertinent de classer les entreprises d'une part selon les métiers exercés et d'autre part selon le chiffre d'affaires réalisé. Ce double critère est la conséquence des analyses recueillies auprès des acteurs, qui mettent en évidence des dynamiques d'évolutions différenciées selon l'activité exercée, mais également selon la taille des différentes sociétés.

Les évolutions technologiques, le contexte réglementaire, ainsi que les relations avec l'opérateur postal d'une part et les clients d'autre part varient fortement entre les différents métiers du routage que sont le marketing direct, le courrier de gestion et le routage de presse. Il est, dans ces conditions, légitime de s'interroger sur d'éventuelles disparités en termes de performances économiques.

La taille constitue également un critère de différenciation des performances, dans la mesure où elle est susceptible de générer des disparités en termes de coûts de structures et d'économies d'échelle.

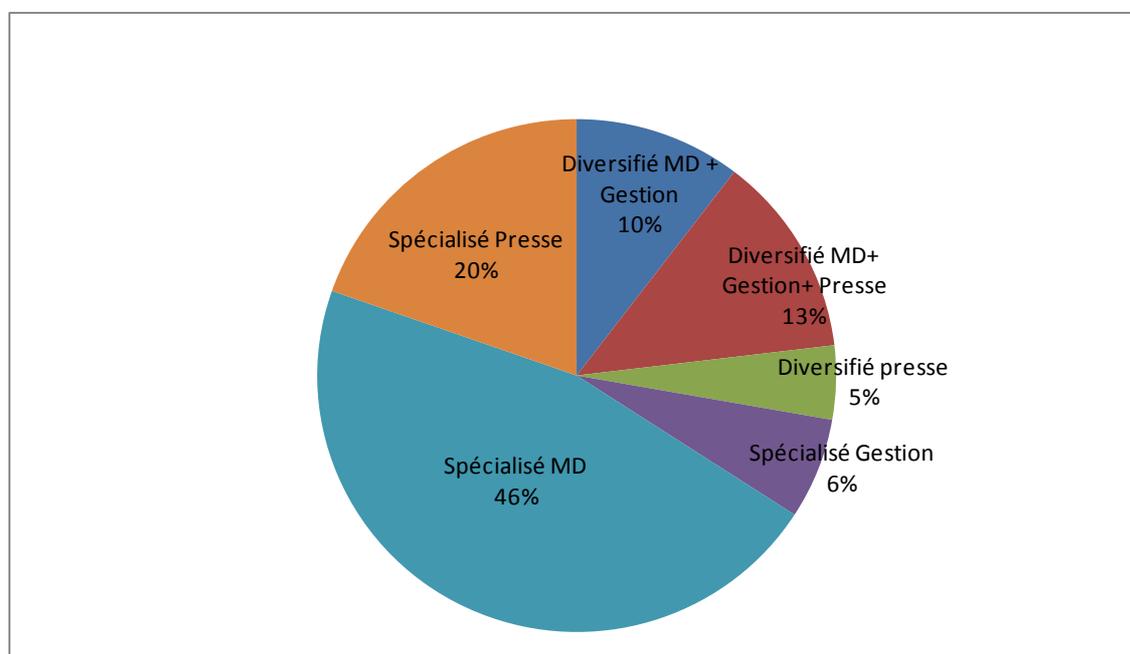
➤ La répartition par métier

La structuration de l'échantillon prend en compte les trois métiers principaux du routage : courrier de gestion, courrier de marketing direct et presse. En raison des stratégies de diversification horizontale, qui poussent certaines sociétés à se positionner sur des métiers voisins, six profils principaux, issus de la précédente étude, ont été distingués :

- « Spécialisé en marketing direct » : entreprises réalisant de manière quasi exclusive des prestations relatives aux envois de marketing direct, intégrant en général les phases amont de l'activité (location bases de données, création publicitaire...) et aval (fulfillment, gestion des NPAI, gestion des coupons...).

- « Spécialisé en courrier de gestion » : entreprises spécialisées dans la production et l'expédition de courrier de gestion.
- « Spécialisé presse » : entreprises réalisant de manière quasi exclusive du routage de presse, pouvant enrichir leur activité par le portage ou la gestion des approvisionnements des points de vente presse.
- « Diversifié en marketing direct et en courrier de gestion » : entreprise ayant opéré une diversification vers le courrier de gestion ou le marketing direct, à partir d'un positionnement initial sur l'une ou l'autre de ces activités.
- « Diversifié en courrier de marketing direct, en courrier de gestion et en presse » : entreprise opérant de manière significative sur les trois marchés.
- « Diversifié Presse » : routeur de presse ayant opéré une diversification vers les autres domaines d'activité.

La répartition de l'échantillon par activité (173 sociétés analysées – Nombre de sociétés)



Source Base de données établie par Basic

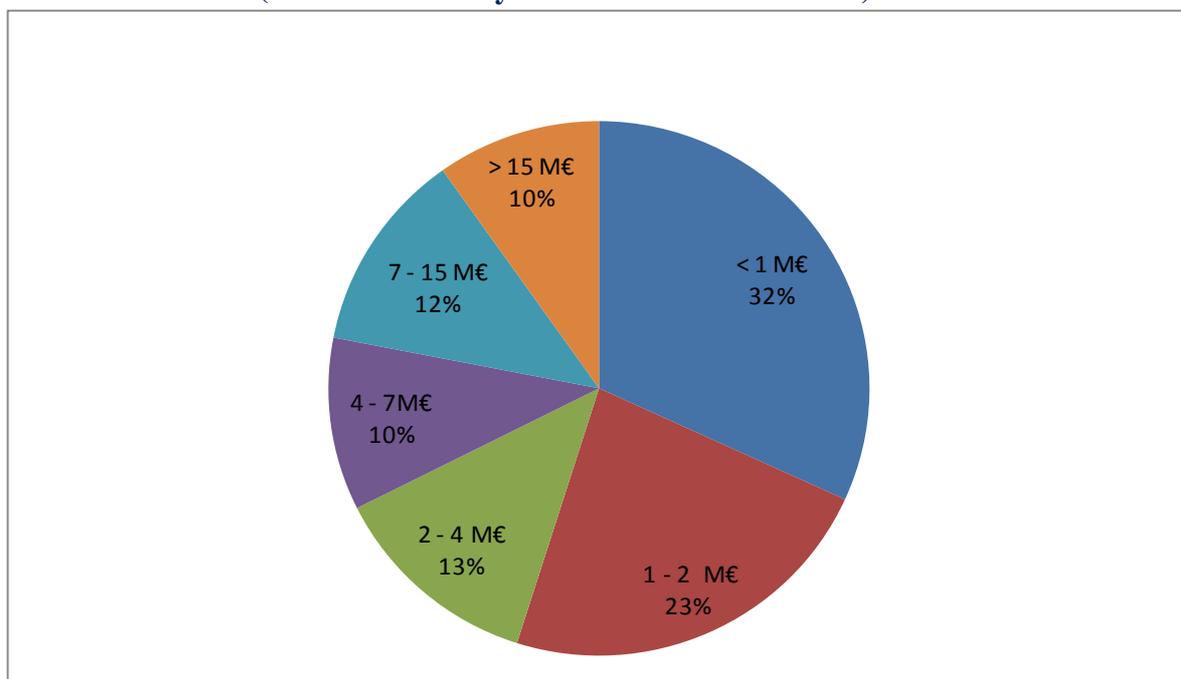
➤ La répartition selon la taille de l'entreprise

Le critère du chiffre d'affaires est le plus simple à manipuler mais ne donne évidemment pas d'indication sur le métier de base de l'entreprise et ne permet pas, par exemple, de distinguer des évolutions différenciées dans le domaine du courrier de gestion ou de marketing.

Les entreprises réalisant moins de deux millions d'euros de chiffre d'affaires représentent près de 60% de l'échantillon observé mais ne cumulent que 9% des revenus. A l'inverse, les entreprises réalisant plus de 15 millions d'euros de chiffre d'affaires représentent un peu moins de 10% de l'effectif mais réalisent 60% du chiffre d'affaires total du secteur. On nuancera ce constat en indiquant que plus la taille des entreprises s'accroît, notamment dans le secteur du courrier du marketing direct, plus la diversification de leurs activités est

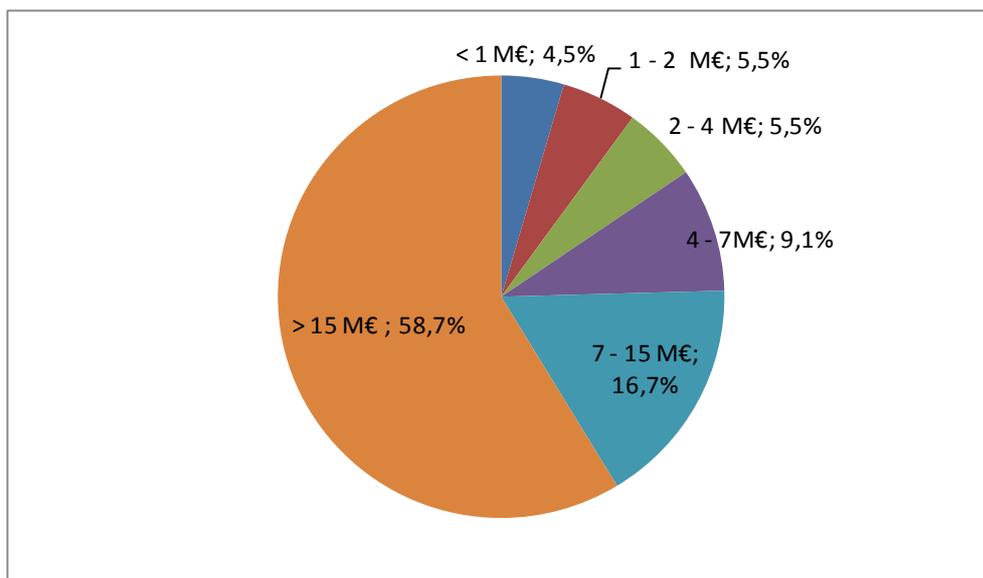
marquée. Dans ces conditions, une part croissante du chiffre d'affaires est portée par des activités connexes au routage (impression, création publicitaire...).

**La répartition de l'échantillon par tranche de chiffre d'affaires
(173 sociétés analysées – Nombre de sociétés)**



Source Base de données établie par Basic

La répartition de l'échantillon par tranche de chiffres d'affaires (173 sociétés analysées – Chiffre d'affaires)



Source Base de données établie par Basic

2.1.3. L'évolution de l'activité

2.1.3.1 L'évolution sur la période 2001-2008

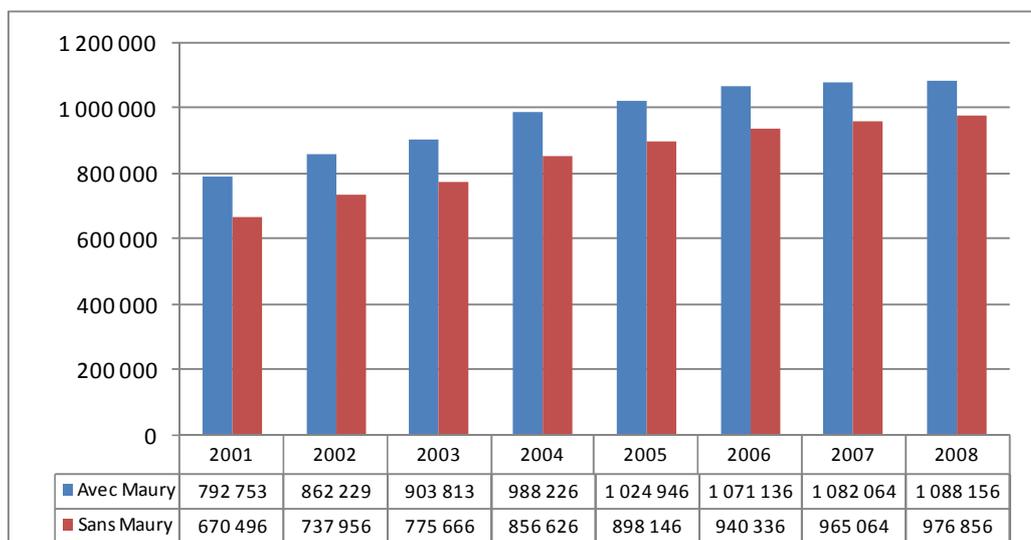
La mesure de l'activité à partir de la base de données élaborée par Basic implique le choix d'options méthodologiques, en particulier s'agissant du périmètre des activités retenues. En effet, un nombre important de sociétés de la base de données mène une activité de routage dans le cadre d'une chaîne de valeur plus vaste, comprenant par exemple la création publicitaire, la mise à disposition de base de données et l'impression des messages. La répartition du chiffre d'affaires entre les différentes composantes de la chaîne de valeur, afin d'identifier l'activité correspondant pleinement au routage (préparation du courrier, tri, dépôt dans le réseau postal...) s'avère impossible, faute de données précises dans ce domaine, et n'a donc pas été retenue.

Cette problématique est particulièrement sensible s'agissant de la société Maury, qui est principalement un imprimeur, et dont l'activité routage (presse) demeure très minoritaire dans le chiffre d'affaires. En raison de son poids économique (111 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit plus de 12% du total de l'activité), l'intégration des données relatives à cette société induit manifestement un biais. Au regard des données communiquées par la société, il n'est pas possible d'isoler de manière pertinente, l'activité routage de Maury de son activité d'imprimeur. Le graphique ci-dessous présente donc les données du secteur avec et sans la prise en compte de la société Maury.

Sur la période 2001 -2008, le secteur du routage a connu une croissance moyenne, hors Maury, de 5,7% (4,6% en intégrant les données de Maury). Ce résultat, relativement favorable, englobe en fait deux sous périodes distinctes. La croissance s'est élevée à 7,3% par an entre 2001 et 2004 et n'a plus été que de 4,2% entre 2004 et 2008. Le secteur a donc connu

une nette décélération en fin de période, alors même que la crise économique n'avait pas encore totalement manifesté ses effets.

L'évolution du chiffre d'affaires entre 2001 et 2008



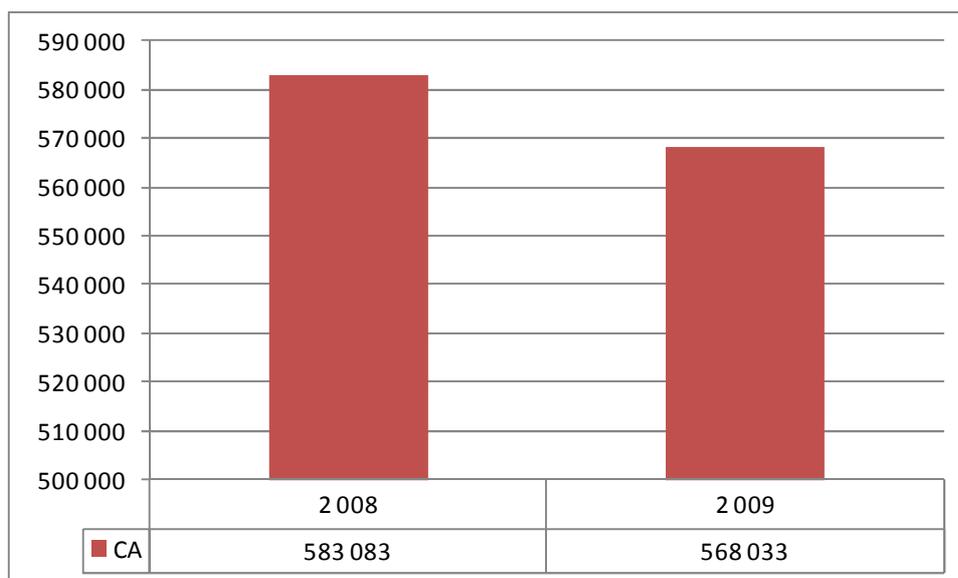
Source Base de données établie par Basic

2.1.3.2. Les premières tendances pour l'année 2009

Sur l'ensemble des entreprises de la base de données, environ 60% ont, à fin août 2010, déclaré leurs résultats 2009. Ces entreprises représentaient 62% du chiffre d'affaires 2008 du secteur.

Pour cet échantillon, l'évolution du chiffre d'affaires apparaît en baisse de 2,6% entre 2009 et 2008. Cette baisse apparaît inférieure aux baisses de volume de courrier constatées sur la période. Deux explications peuvent être avancées pour expliquer ces résultats moins défavorables que ce qui pouvait être anticipé :

- Un certain nombre de sociétés n'ayant pas déclaré leurs résultats peuvent avoir cessé leur activité, sans que cela soit encore déclaré,
- Pour certains acteurs, la baisse du courrier peut être partiellement compensée par un approfondissement des prestations offertes.

Evolution du chiffre d'affaires : les premières tendances 2009

Source Base de données établie par Basic

2.1.4. 2001 – 2008 : L'évolution de l'activité selon la taille des entreprises

2.1.4.1. L'évolution du chiffre d'affaires

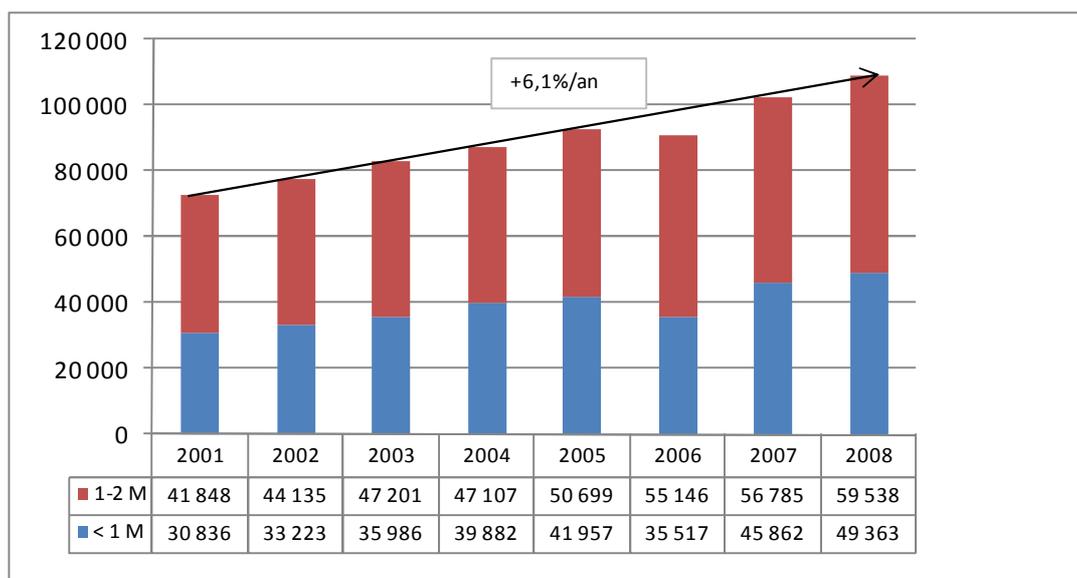
Afin de présenter de manière plus claire les données, on distingue trois groupes d'entreprises selon leur appartenance aux différentes tranches de chiffre d'affaires.

➤ Les entreprises réalisant moins de 2 millions de chiffre d'affaires

Sur la période, les entreprises réalisant moins de deux millions d'euros de chiffre d'affaires ont réussi à maintenir une croissance significative de leur activité. En moyenne leur croissance s'établit à environ 6% par an, seule l'année 2006 apparaissant en retrait par rapport à cette tendance. Sur la période, le chiffre d'affaires de ces sociétés est passé de 72 à 109 millions d'euros.

Il convient de noter que certaines entreprises, qui ont intégré la classe des moins de deux millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008 à la suite d'une très forte baisse de leur activité intervenue sur la période 2001-2008, ont été comptabilisées dans leur classe d'origine¹¹⁶.

Evolution du chiffre d'affaires des entreprises de moins de 2 M€ de CA



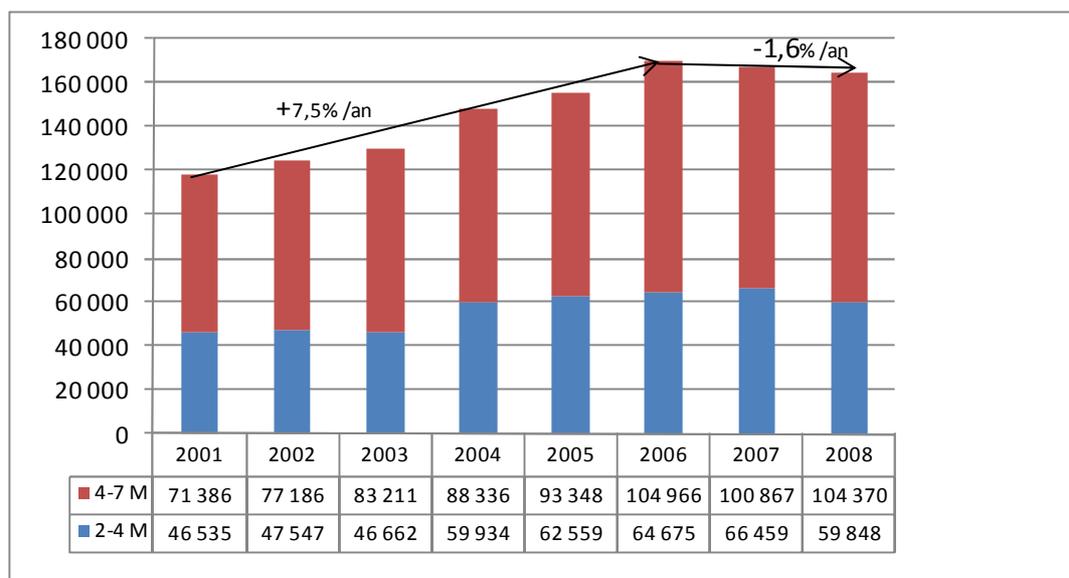
Source Base de données établie par Basic

¹¹⁶ Par exemple, une société de la base de données a vu son chiffre d'affaires passer de 12.2 M€ à 1.7 M€ entre 2001 et 2008, cette société a été classée dans la tranche 7 à 15 M€. A défaut son résultat dégraderait considérablement les résultats d'ensemble de la classe des moins de 2 M€ de chiffre d'affaires.

➤ **Les entreprises réalisant entre 2 et 7 millions d'euros de chiffre d'affaires**

Après une période de forte croissance entre 2001 et 2006, les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 2 et 7 millions d'euros ont connu une baisse de leur activité de moins 1,6% par an entre 2006 et 2008. Cette baisse a été particulièrement sensible pour les entreprises réalisant de 2 à 4 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont l'activité a diminué de 10% entre 2007 et 2008.

Evolution du chiffre d'affaires des entreprises de 2 à 7 M€ de CA



Source Base de données établie par Basic

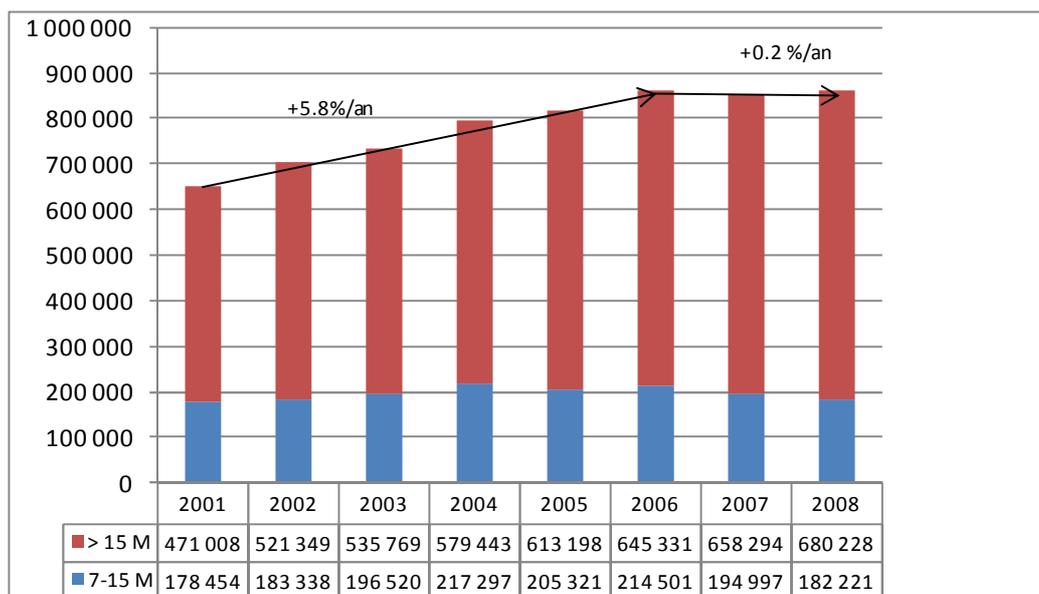
➤ **Les entreprises réalisant plus de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires**

Les performances globales des entreprises les plus importantes, qui constituent un groupe relativement hétérogène en termes de taille, évoluent de façon très différenciées selon la sous période considérée.

Entre 2001 et 2006, une croissance relativement régulière est observée pour les deux sous classes de ce groupe. En revanche, après 2006 si les entreprises les plus importantes réussissent à maintenir une expansion limitée (2 à 3% par an), celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 7 et 15 millions d'euros voient leur situation se dégrader fortement, avec une baisse d'activité de 10% entre 2006 et 2007 et d'environ 6% entre 2007 et 2008.

Il convient de noter qu'avec un chiffre d'affaires de 860 millions d'euros, l'ensemble des entreprises de ce groupe représente plus de 80% de l'activité en valeur et influence donc fortement les performances globales du secteur.

Evolution du chiffre d'affaires des entreprises de plus de 7 M€ de CA



Source Base de données établie par Basic

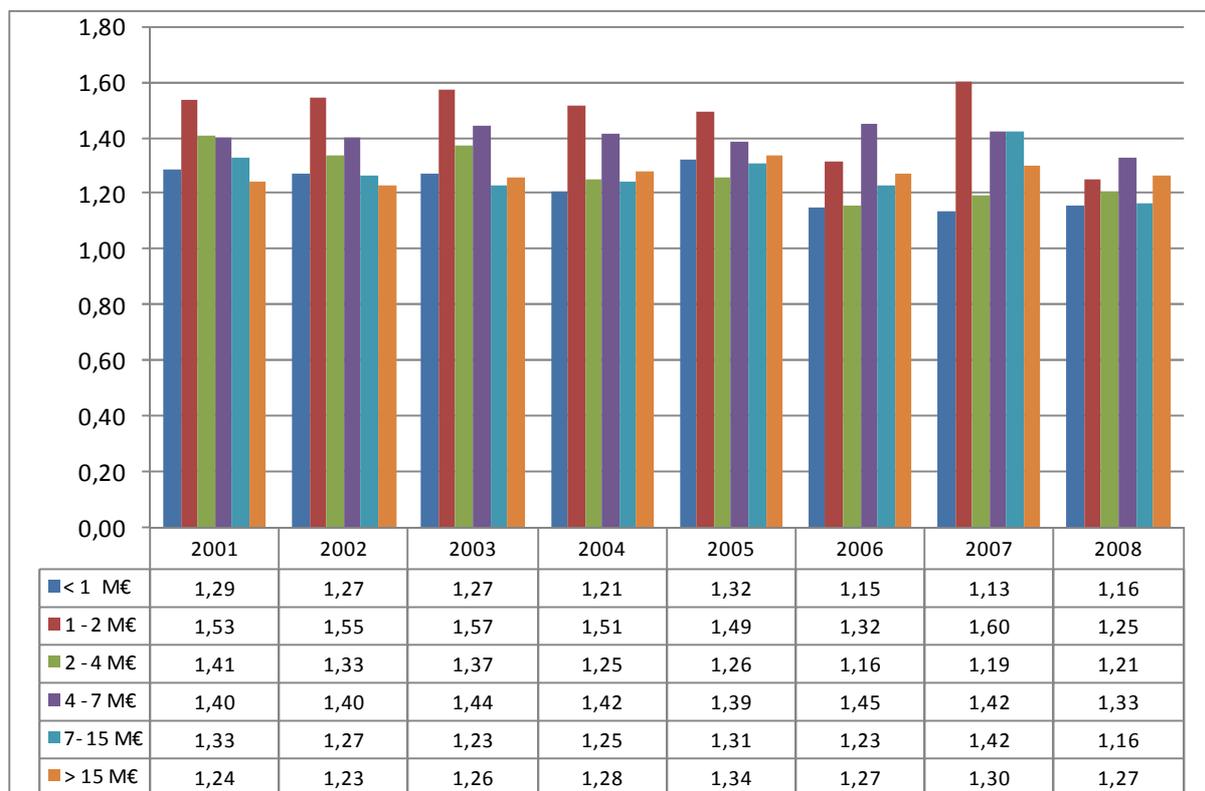
2.1.4.2. L'évolution de la productivité

L'évolution de la productivité, mesurée ici par le ratio entre la valeur ajoutée et les frais de personnel (valeur ajoutée produite en euros divisée par frais de personnel en euros) a globalement été orientée à la baisse.

Des évolutions différenciées sont observées selon la taille de l'entreprise :

- Pour les plus petites entreprises (moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires), une rupture est observée à partir de 2005, avec une stabilisation à un faible niveau depuis cette période,
- Les entreprises dont la taille est comprise entre un et deux millions d'euros ont bénéficié d'un niveau de productivité important qui a connu une brutale dégradation en 2008,
- Les entreprises de taille moyenne ont connu une dégradation régulière de ce ratio sur la période,
- Les plus grands acteurs ont globalement réussi à maintenir leur performance au cours des dernières années.

Evolution de la productivité du travail selon la classe de chiffre d'affaires (VA/Frais de personnel)



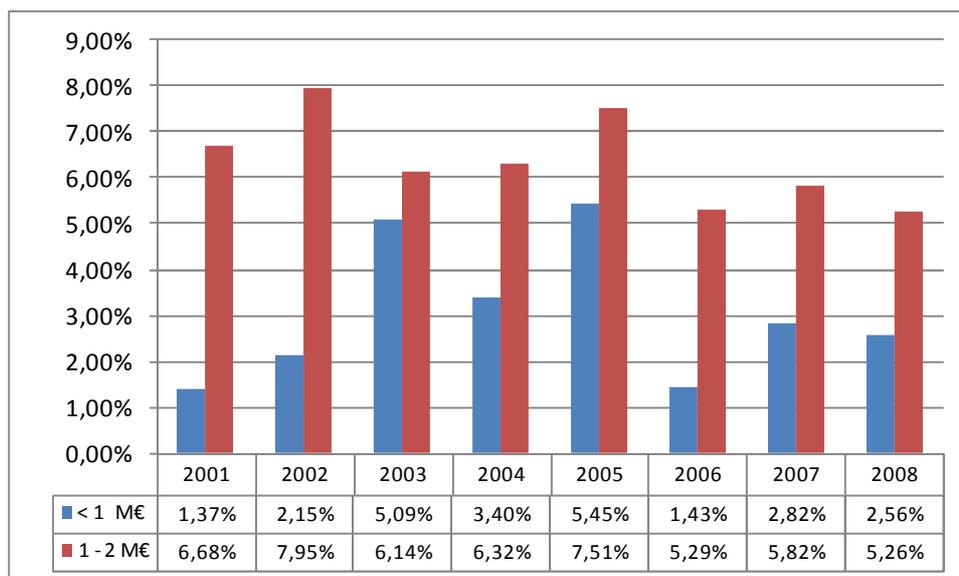
Source Base de données établie par Basic

2.1.4.3. L'évolution de la rentabilité

➤ Les entreprises réalisant moins de deux millions de chiffre d'affaires

Les plus petites entreprises de l'échantillon ont connu une évolution négative de leur rentabilité au cours de la période. En niveau absolu, la rentabilité des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à un million d'euros est faible en fin de période, passant en dessous des 3%, après avoir culminé à 5,5% en 2005. Les entreprises réalisant de un à deux millions d'euros de chiffre d'affaires apparaissent beaucoup plus rentables, avec une rentabilité qui reste supérieure à 5% en 2008. La mesure de cet indicateur, telle qu'elle est proposée ici, renvoie à la rentabilité d'exploitation et ne tient pas compte de l'impact des frais financiers et de l'imposition.

Evolution de la rentabilité (EBE/CA) des entreprises de moins de 2 M€ de CA

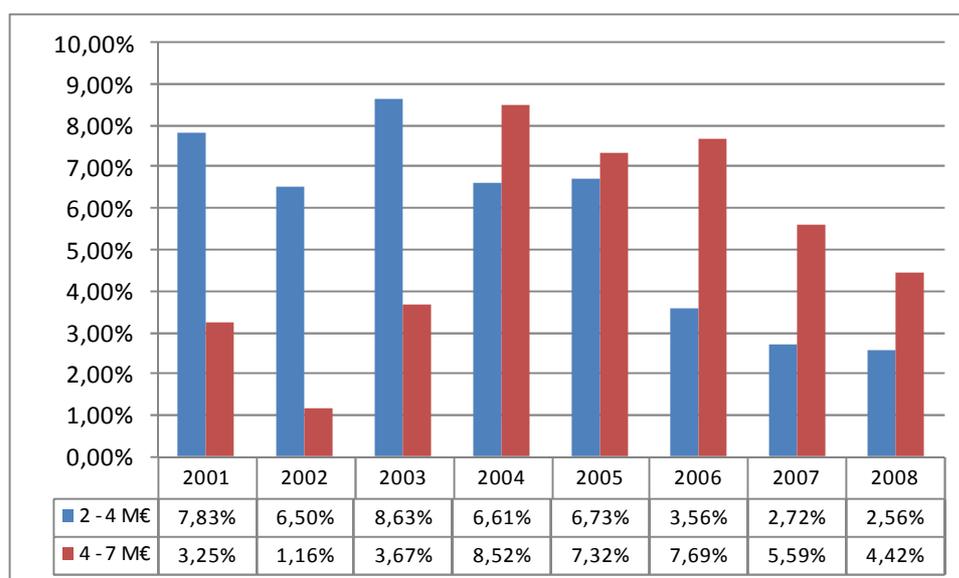


Source Base de données établie par Basic

➤ Les entreprises réalisant de 2 à 7 millions d'euros de chiffre d'affaires

La rentabilité des entreprises réalisant de 2 à 4 millions d'euros se dégrade constamment depuis 2003 et ne représente plus que de 2,6% en 2008. Pour les entreprises de 4 à 7 millions d'euros, deux sous périodes sont observées : elles progressent fortement entre 2001 et 2004, avant de connaître une nette dégradation à partir de 2006.

Evolution de la rentabilité (EBE/CA) des entreprises de 2 à 7 M€ de CA



Source Base de données établie par Basic

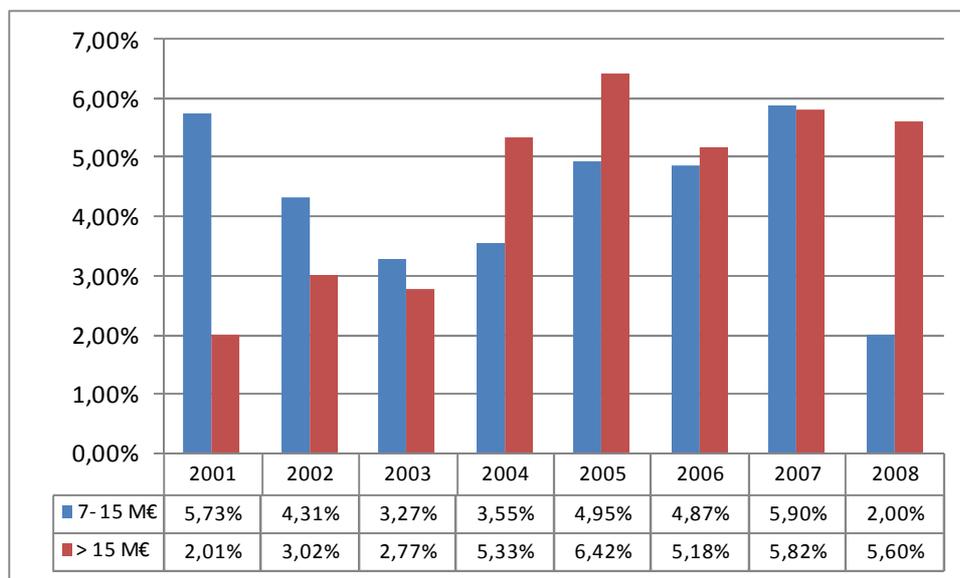
➤ Les entreprises réalisant plus de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires

L'évolution des performances économiques des entreprises leaders est contrastée.

Les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 7 et 15 millions d'euros voient leurs résultats se dégrader fortement en 2008.

A l'inverse, les entreprises les plus importantes, voient leurs performances économiques progresser jusqu'en 2005 et se maintenir à un niveau relativement satisfaisant sur la dernière période.

Evolution de la rentabilité (EBE/CA) des entreprises de plus de 7 M€ de CA



Source Base de données établie par Basic

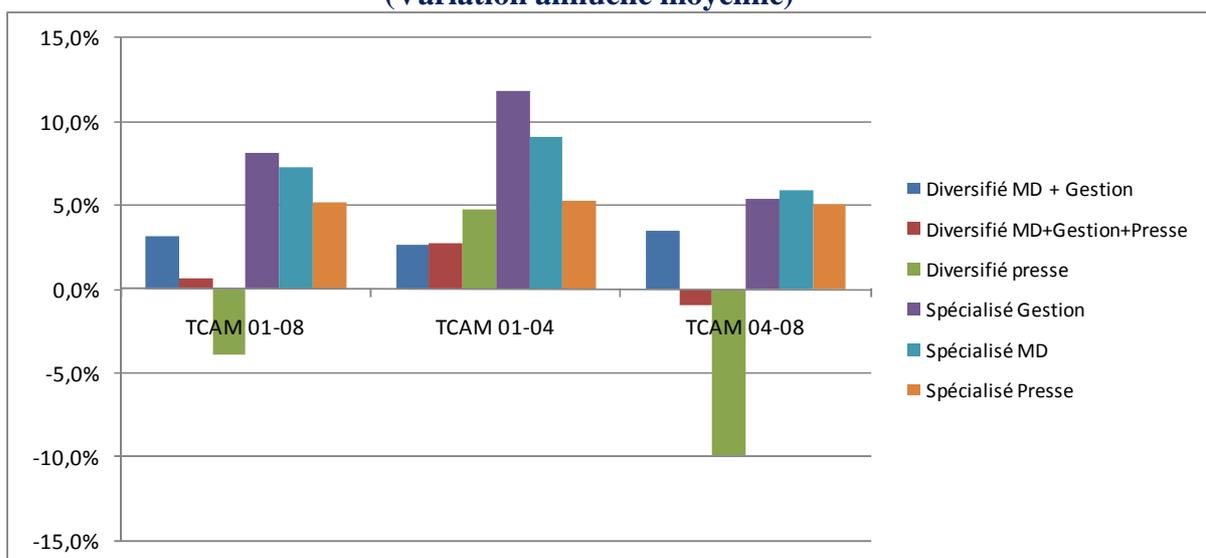
2.1.5. L'influence du métier sur les performances

La prise en compte des métiers des différentes entreprises offre une autre grille de lecture de leurs résultats économiques. Les paragraphes suivants présentent les résultats économiques enregistrés en fonction de ce critère, en retenant six spécialisations possibles.

2.1.5.1. La croissance du chiffre d'affaires

Les entreprises spécialisées dans le routage du courrier de gestion ont connu la croissance la plus importante sur la période. A l'inverse les routeurs impliqués dans le routage de presse (mais dont ce n'est pas forcément la seule activité) ont connu globalement une forte dégradation de leur activité sur la période 2004-2008. Il convient toutefois de noter que cette mauvaise performance moyenne est liée aux résultats particulièrement médiocres de quelques entreprises.

L'évolution du chiffre d'affaires selon le métier de base (Variation annuelle moyenne)



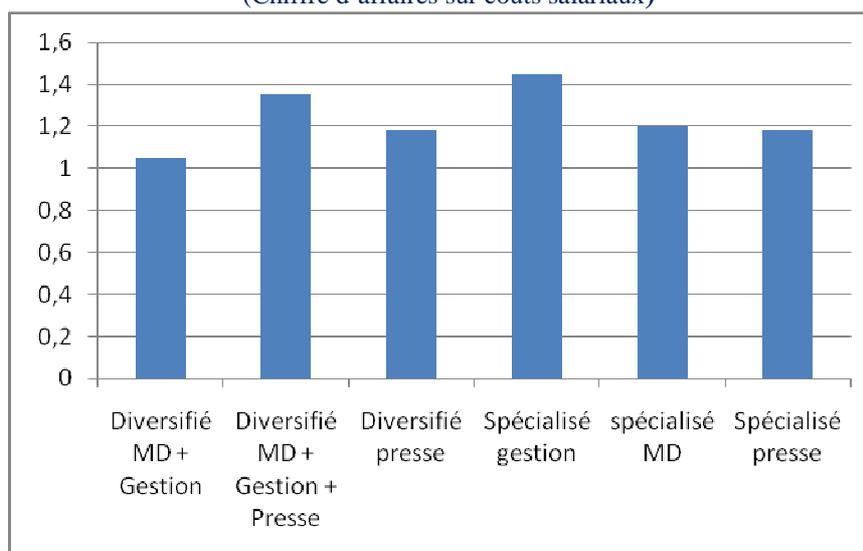
Source Base de données établie par Basic

2.1.5.2. La productivité

Les entreprises spécialisées dans le routage du courrier de gestion ont les meilleures performances en termes de productivité. Ce résultat peut être imputé à deux facteurs principaux :

- Un taux d'automatisation du travail plus important que dans les autres sous-secteurs (chaînes éditiques)
- Un niveau de concurrence plus limité que dans les autres sous-secteurs, en raison d'une structure de marché nettement plus concentrée.

La productivité selon le métier de base (Chiffre d'affaires sur coûts salariaux)

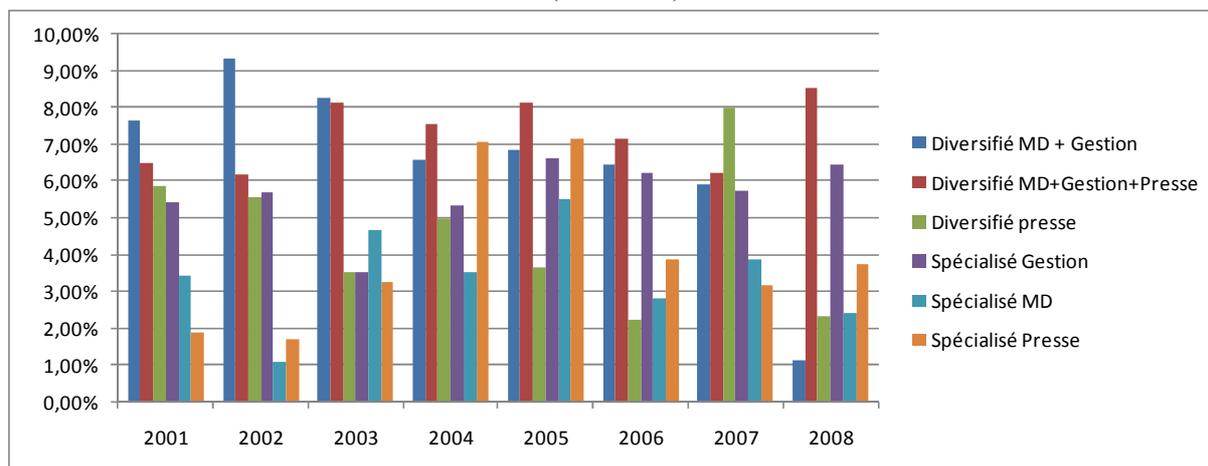


Source Base de données établie par Basic

2.1.5.3. L'évolution de la rentabilité

On observe une tendance générale à la baisse de la rentabilité de l'activité, notamment depuis 2004-2005. Dans ce contexte général, les entreprises les plus diversifiées et les spécialistes du courrier de gestion semblent connaître une évolution plus favorable.

Evolution de la rentabilité selon le métier de base (EBE/CA)



Source Base de données établie par Basic

2.1.6. Performances des entreprises du routage : synthèse

Le tableau ci-dessous présente les données observées pour les différents groupes sur la période considérée. Cette vision synthétique montre la dégradation de la situation des plus petits acteurs sur la période.

Les entreprises de taille moyenne, à l'échelle du secteur, connaissent une dégradation significative de leur rentabilité et de leur productivité sur la période, ce qui tendrait à indiquer qu'elles ont maintenu leur niveau d'activité en faisant des concessions sur le niveau de leur prix.

Synthèse analyse financière activité routage

	Evolution du CA	Rentabilité		Productivité	
		Niveau 08	Evolution 01-08	Niveau 08	Evolution 01-08
< 1 M€	++++	+	↗	+	↘
1 - 2 M€	+++	+++	↘	++	↘
2 - 4 M€	+	+	↘↘	++	↘
4 - 7 M€	++	++	↗	+++	↘
7- 15 M€	=	+	↘↘	+	↘
> 15 M€	+++	+++	↗↗	+++	↗

Source Base

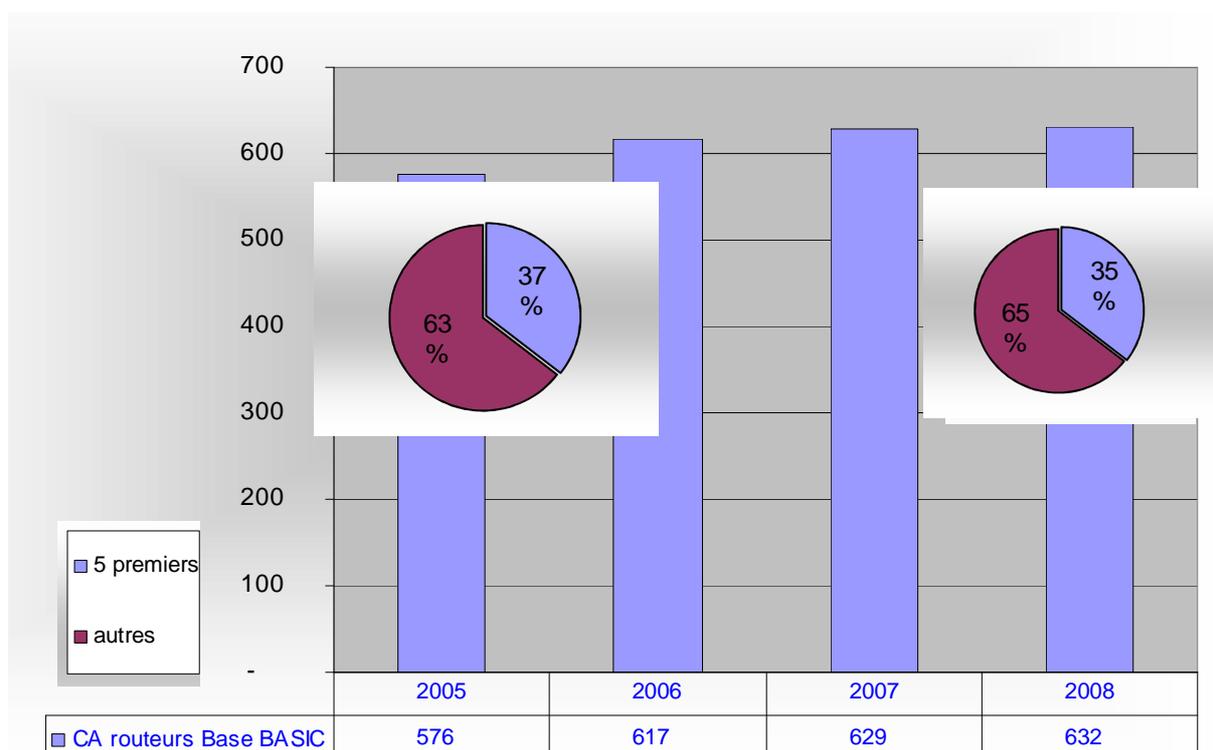
2.2. La position des acteurs leaders sur le marché du routage

2.2.1. Les leaders du marché du marketing direct

2.2.1.1 La concentration du marché

Le taux de concentration dans le secteur évolue peu sur la période 2005-2008. Les cinq premières entreprises réalisaient 37% en 2005 de la base BASIC contre 35% en 2008.

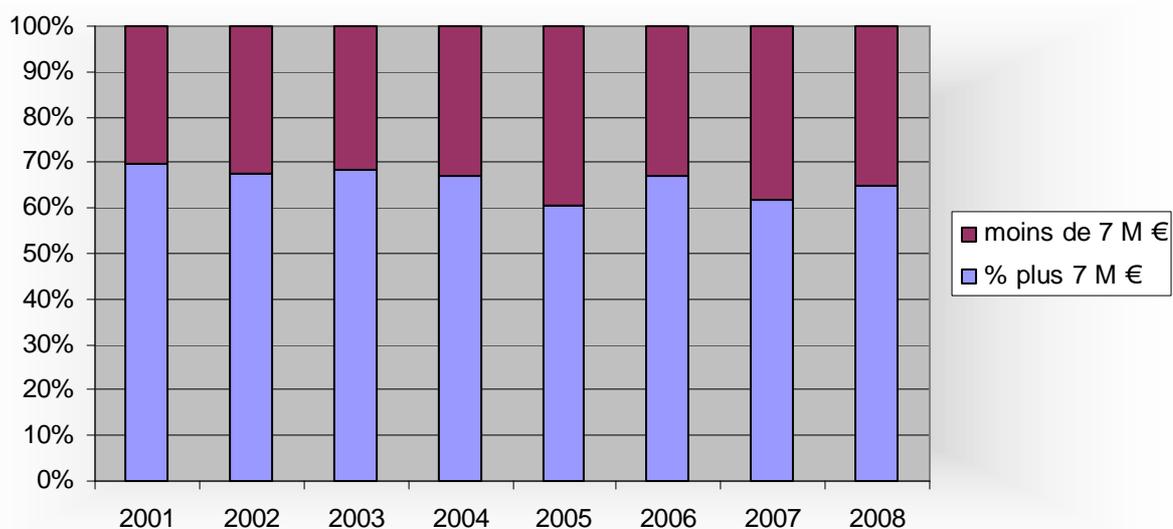
Taux de concentration du secteur (5 premiers opérateurs)



Source Basic

Les entreprises du routage de courrier de marketing direct qui réalisent plus de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires représentent entre 60 et 70% de l'activité du secteur.

Taux de concentration du secteur (plus de 7 millions €)

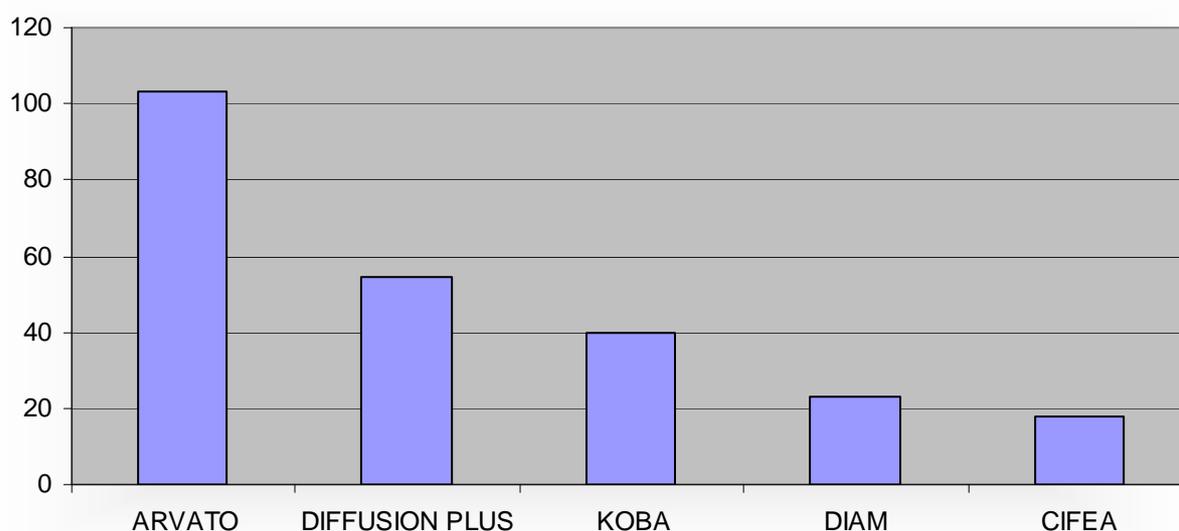


Source Basic

2.2.1.2. Les principaux acteurs du routage de marketing direct

Quelques acteurs se détachent de l'activité de courrier de marketing direct qui reste par ailleurs relativement éclatée : Arvato, filiale du groupe Bertelsman, Diffusion Plus, Koba, ancienne filiale de Deutsche Post, Diam, filiale du groupe Redcats, CIFEA DMK.

Principaux routeurs de courrier de marketing direct (CA 2008, millions €)



Source Basic

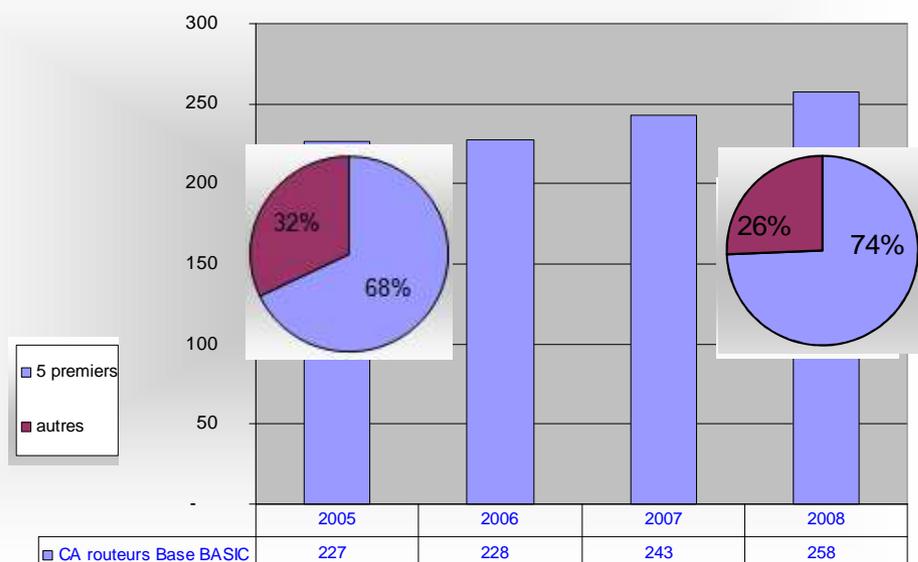
Les positions ont peu évolué au cours des dernières années. Par contre, à moyen terme, des évolutions significatives devraient apparaître. KOBA ne dispose plus de l'activité complémentaire d'édition de gestion depuis la fin 2009 et devrait donc voir son chiffre d'affaires global fortement baisser. DIAM pourrait perdre son statut de routeur intégré.

2.2.2. Les leaders du marché du courrier industriel de gestion

2.2.2.1. La concentration du marché

Le taux de concentration dans le secteur tend à s'accroître sur la période 2005-2008. Les cinq premières entreprises de routage de courrier de gestion réalisaient 68% du chiffre d'affaires du secteur dans la base de données établie par Basic en 2005, et 74% en 2008.

Taux de concentration du secteur (5 premiers opérateurs)

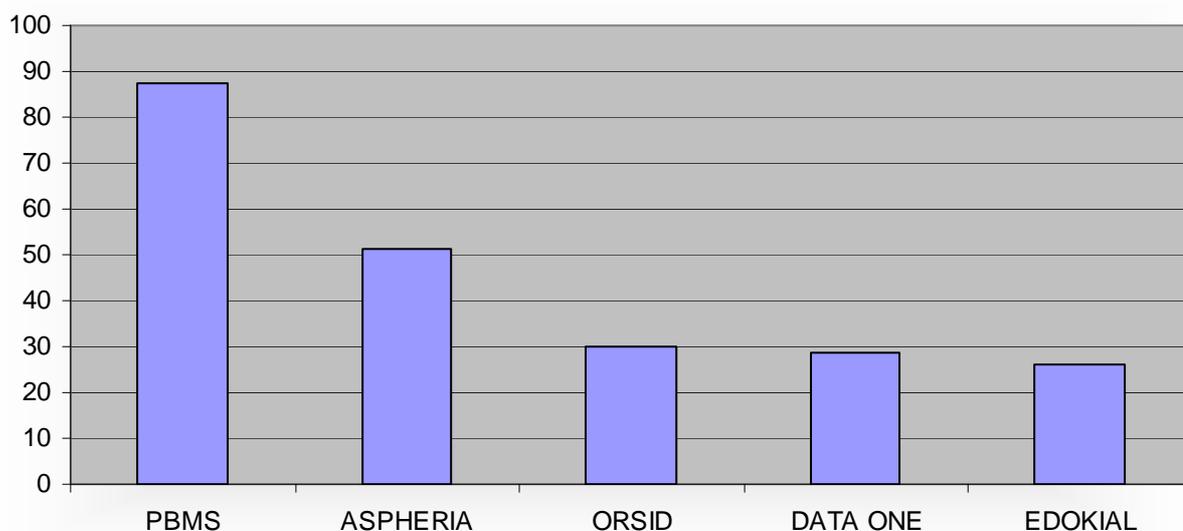


Source Basic

2.2.2.2. Les principaux acteurs du routage du courrier de gestion

Les principaux acteurs du routage de courrier industriel sont PBMS, filiale service de Pitney Bowes, les deux filiales du groupe La Poste, Aspheria et Orsid, Data One, filiale du groupe Diffusion Plus, et Edokial. Le groupe La Poste fait donc désormais jeu égal avec le premier acteur du secteur. La concentration dans ce secteur devrait rester très forte et le poids des principaux acteurs pourraient se renforcer à l'occasion de possibles externalisation de grands émetteurs à moyen terme. En tout état de cause, ces phénomènes d'externalisation apparaissent comme les seuls éléments de croissance sur le métier de base.

Principaux routeurs de courrier de gestion (CA 2008, millions d'euros)



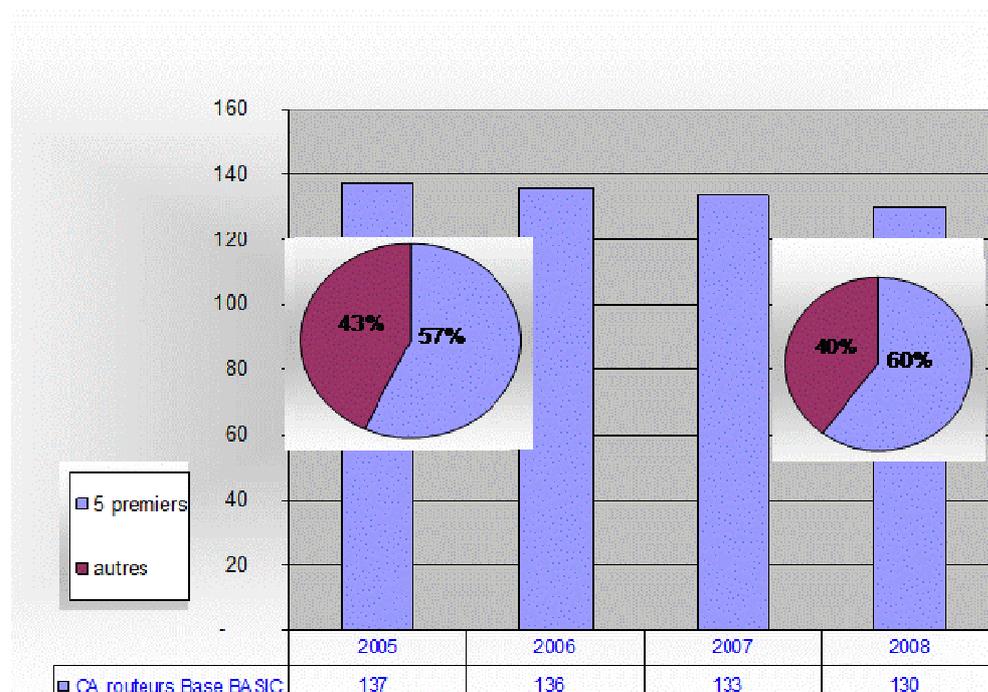
Source Basic

2.2.3. Les leaders du marché du routage de presse

2.2.3.1. La concentration du marché

Le taux de concentration dans le secteur tend à s'accroître sur la période 2005-2008. Les cinq premières entreprises réalisaient 57% en 2005 de la base BASIC contre 60% en 2008.

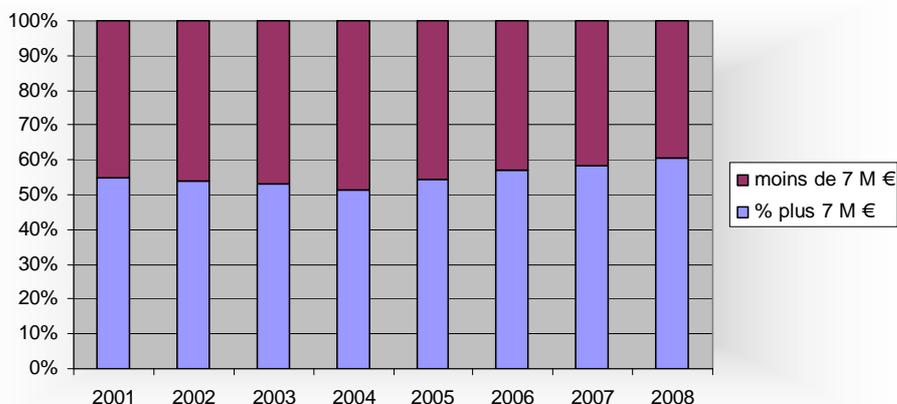
Taux de concentration du secteur (5 premiers opérateurs)



Source Basic

Les entreprises de plus de 7 millions d'euros détiennent une part de marché supérieure à 50% du marché (Base BASIC) avec une légère tendance à la hausse sur les dernières années.

Taux de concentration du secteur (plus de 7 millions €)

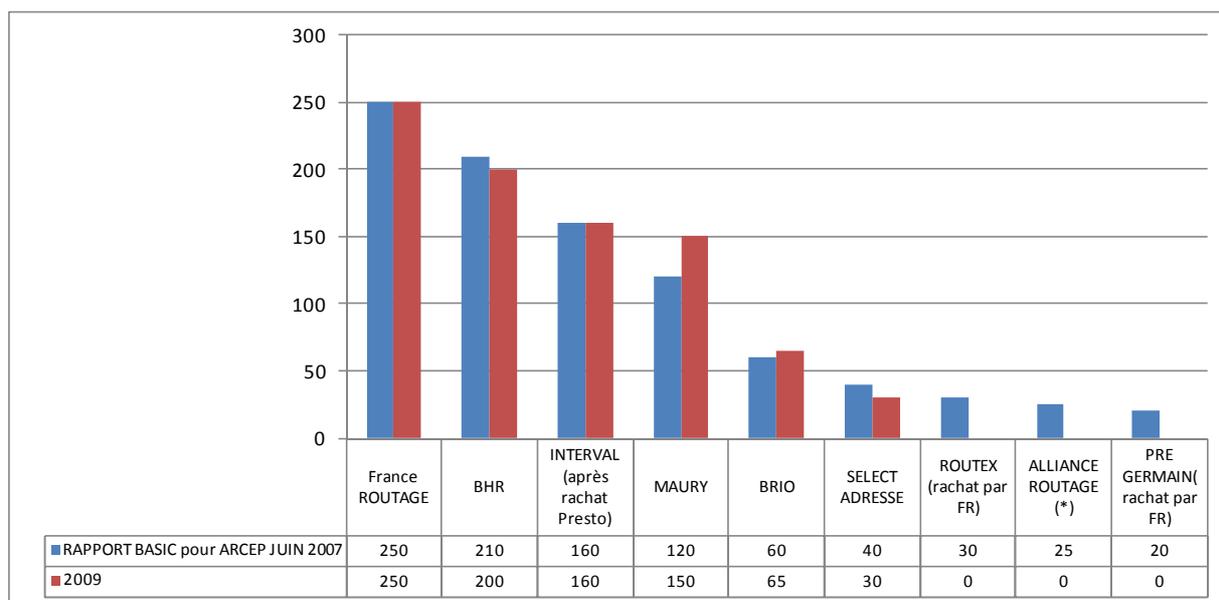


Source Basic

2.2.3.2. Les principaux acteurs du routage de presse

Il existe une stabilité des positions sur le marché du routage, avec deux leaders, France Routage et BHR, puis deux challengers, Interval et Maury. Les plus petits acteurs semblent fragilisés depuis quelques années avec, pour certains d'entre eux (Routex, Pré Germain) un rachat par le leader et, pour d'autres (Alliance Routage, Select Adresse) une baisse de l'activité, voire des difficultés économiques (Alliance routage a mis en place un plan de continuation d'activité après une perte très importante en 2007).

Positions des acteurs sur le marché du routage de presse (millions d'exemplaires diffusés)



(*) En plan de continuation d'activité depuis Août 2008.

Source : BASIC, d'après entretiens avec les sociétés France Routage, Brio, Maury

Il convient de noter que, malgré les opérations de croissance externe, les leaders du marché ne parviennent pas à accroître significativement leur volume d'activité.

La stratégie mise en œuvre par les leaders du marché consiste, semble-t-il, à consolider leur position dans un contexte qu'ils jugent peu dynamique sur le moyen terme, en raison de la tendance inéluctable à la baisse de la diffusion de la presse. La consolidation du secteur semble procéder d'une logique de concentration des volumes d'activité structurellement orientés à la baisse.

2.3. Analyse de l'environnement et forces concurrentielles du marché du routage

2.3.1. Le cadre d'analyse : le modèle de Porter

Les travaux de Michael Porter font référence dans le domaine de l'analyse stratégique et les outils qu'il propose sont actuellement considérés comme incontournables pour apprécier la dynamique concurrentielle sur un marché¹¹⁷. Le modèle d'analyse de M. Porter repose sur la mise en évidence de l'existence de cinq forces concurrentielles, dont la dynamique va déterminer les évolutions que connaît un secteur d'activité. Ces cinq forces sont :

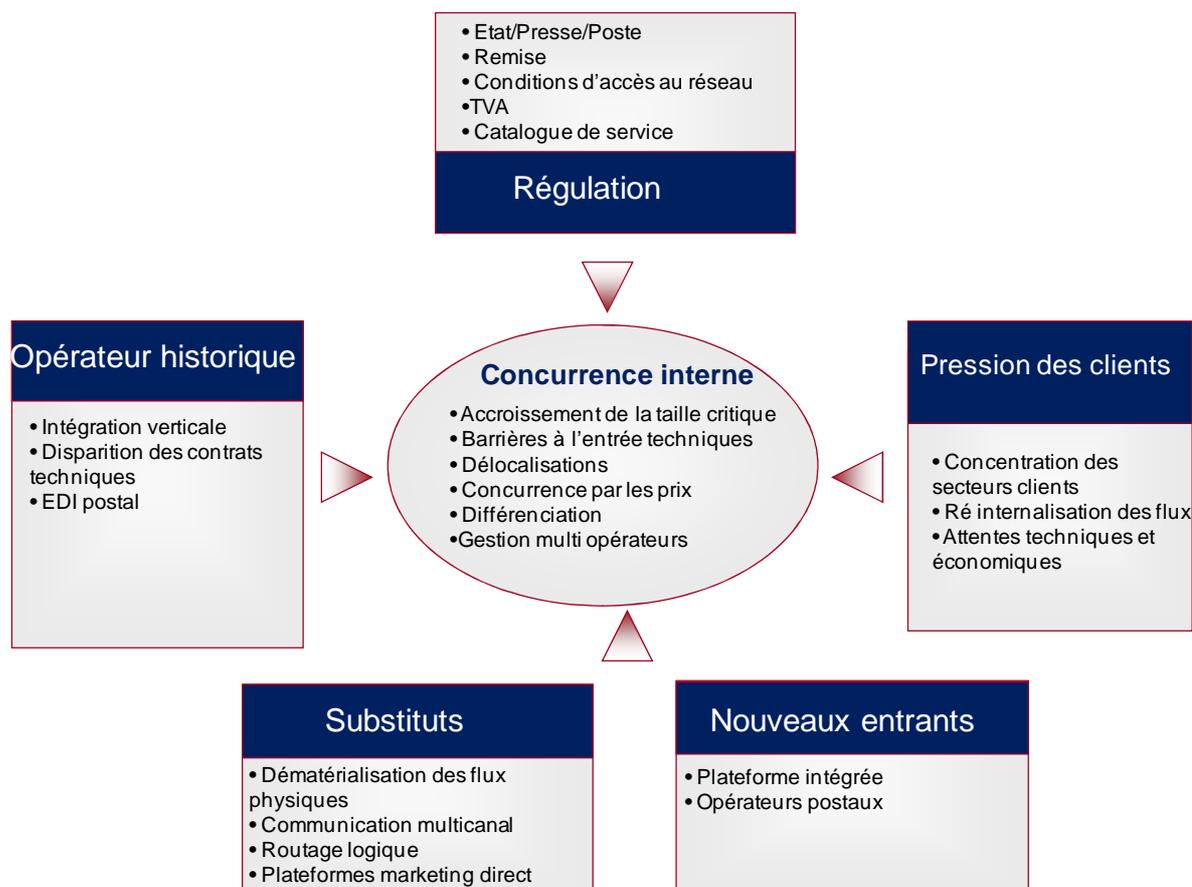
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents,
- Le pouvoir de négociation des clients,
- La menace de nouveaux entrants sur le marché,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- La menace des produits de substitution.

La configuration particulière des marchés européens et les évolutions récentes subies par les marchés en phase d'ouverture conduisent un certain nombre d'auteurs à retenir une sixième force concurrentielle, associée à l'action multiforme des pouvoirs publics (protections, incitations, effets d'infrastructures, transfert de technologies...). Par ailleurs, sur les marchés du transport, des télécommunications, de l'énergie, du courrier..., le rôle des autorités nationales de régulation ne peut évidemment être ignoré.

Dans le cadre plus spécifique du marché du routage, il est donc apparu pertinent d'analyser spécifiquement six forces concurrentielles, proches de celles retenues généralement, avec cependant quelques modifications. Ainsi, le pouvoir de négociation des fournisseurs n'a pas été jugé structurant pour l'avenir de l'activité. A l'inverse, il est apparu utile de faire clairement ressortir l'influence qu'exerce sur le marché le groupe La Poste. La régulation du secteur postal est également apparue comme susceptible d'influer sur l'évolution des structures du routage. Enfin, la dématérialisation des supports physiques a été analysée comme le principal substitut aux modalités traditionnelles d'expédition du courrier.

¹¹⁷ Michael Porter « *L'Avantage concurrentiel* », InterEditions, 1986

Le modèle de Porter et sa déclinaison pour l'analyse de l'activité de routage en France



Source : BASIC

2.3.2. La concurrence interne au secteur

2.3.2.1. Le prix

Le prix constitue incontestablement un critère de choix essentiel dans le choix d'un routeur. L'importance relative de ce critère est cependant variable en fonction du type de courrier routé et du niveau de maturité de la réflexion de l'émetteur.

Dans le domaine du courrier de gestion, la montée en puissance, chez les grands émetteurs traditionnels des directions achats, et la mise en concurrence des prestataires qui en a découlé, a contribué à accroître la concurrence par les prix entre les routeurs. Sur ce marché, le jeu concurrentiel s'établit entre quelques grands routeurs, capables d'absorber des volumes très importants et un nombre limité de grands émetteurs. Dans ces conditions, il existe une réelle transparence et les acteurs connaissent le niveau du prix de marché. Ceci conduit logiquement à un certain alignement des prix, de la part de routeurs qui connaissent des coûts de production relativement voisins. Sur ce segment, la compétitivité prix est donc un facteur clé de succès nécessaire mais loin d'être suffisant. A un niveau de prix voisin, le choix du client se fera à partir des éléments de différenciation de l'offre : suivi de la production, qualité de traitement des fichiers, traitement des NPAI, possibilité de quadrichromie...

L'organisation du routage du courrier marketing est beaucoup plus complexe, avec un grand nombre de routeurs et des émetteurs de toutes tailles, avec des niveaux de compétences dans le domaine du routage et du courrier très hétérogènes. Dans ces conditions, les prix peuvent varier considérablement selon le niveau de concurrence locale et la capacité et la volonté de l'émetteur à faire jouer la concurrence. Des situations extrêmes peuvent être observées entre, d'une part, des routeurs en situation de faiblesse face à des grands émetteurs ou des agences de communication et, d'autre part, des routeurs susceptibles d'imposer un prix rémunérateur grâce à une situation de force au plan local et/ou face à des émetteurs pour lesquels les enjeux des coûts de routage sont limités, et donc peu désireux ou dans l'incapacité d'organiser une réelle concurrence. Dans un certain nombre de cas, le prix du routage peut être inclus dans une prestation globale intégrant l'impression et, éventuellement, la création publicitaire voire la mise en œuvre de base de données. Le prix du routage n'est plus alors nécessairement identifié en tant que tel et peut être, dans le cas des groupes intégrés de communication, un prix de cession interne. Sa fixation ne relève pas alors directement d'une logique de confrontation entre l'offre et la demande.

Dans le routage de presse, les leaders du secteur insistent sur la faible contribution du prix du routage au prix total de l'expédition, en raison de l'importance des coûts d'affranchissement. Dans ces conditions, une bonne préparation du courrier, permettant notamment l'obtention de tarifs correspondant au niveau de tris le plus fin (tourné du facteur) peut justifier de recourir au service d'un routeur affichant un prix de prestation un peu plus élevé, justifié par un niveau de service plus important. Les grands éditeurs de presse, pour lesquels les coûts d'affranchissement représentent une partie essentielle des coûts (égaux ou supérieurs à l'impression pour les titres recourant le plus à l'abonnement¹¹⁸), adoptent de manière naturelle ce raisonnement en coût global.

2.3.2.2. Les délocalisations

Les réflexions relatives à la délocalisation ont évolué au cours des dernières années. Auparavant, la délocalisation était vue comme un simple transfert d'activités permettant de bénéficier de conditions économiques de production plus favorables, en particulier sur les charges de personnel. Certains routeurs et émetteurs s'interrogeaient toutefois sur le gain final dans la mesure où la production est rapatriée pour être réinjectée directement sur le marché national. Les coûts logistiques et les risques associés à ces opérations ne sont effectivement pas neutres d'autant plus que les réglementations sur l'environnement devraient conduire à surenchérir les transports routiers.

Ce type de délocalisation a été effectivement mis en œuvre mais apparemment pour une faible part. En tout état de cause, ce phénomène n'est pas perçu comme un élément significatif sur l'activité nationale de routage.

Un autre phénomène se développe à l'initiative des émetteurs. Certains grands émetteurs qui ont été initiés depuis plusieurs années à l'ouverture du marché de la distribution ont été amenés à s'intéresser aux avantages économiques qui pourraient être associés à la dérégulation totale du secteur postal. Or, le report de l'ouverture du marché de 2009 à 2011, la disparition successive de deux opérateurs alternatifs, l'absence d'opérateurs alternatifs à

¹¹⁸ Entretien avec Bayard Presse

l'ouverture effective du marché français au premier janvier 2011, ont conduit les dirigeants d'entreprise à s'intéresser aux autres marchés européens du secteur postal pour en apprécier les éventuels avantages.

C'est la raison pour laquelle actuellement plusieurs émetteurs sont dans une phase d'études des conditions postales sur les marchés européens avec comme objectif une identification des opportunités opérationnelles (tant sur le plan des conditions d'affranchissement que sur le plan des opérations de routage et de préparation). En fonction de ce repérage, une remise à plat des opérations de routage serait envisageable sur une grande échelle¹¹⁹. Naturellement les émetteurs qui disposent déjà de certains points d'ancrage dans quelques pays européens ont des atouts.

Les routeurs nationaux vont se trouver démunis devant une telle stratégie. Ils pourront difficilement accompagner leurs clients ne disposant pas en général d'implantations industrielles dans les zones favorables. Cela peut conduire les émetteurs à rechercher effectivement des opérateurs locaux mais cela peut également bloquer leur velléité de délocalisation puisque cette absence d'accompagnement constituerait un risque supplémentaire associé à l'opération envisagée.

Au final, la délocalisation pourrait accompagner une opération d'externalisation et s'inscrire dans une logique complète de remise en cause des modes de traitement du courrier. On peut penser par exemple à des opérateurs postaux étrangers, directement ou via des filiales, qui pourraient prendre en charge la prestation de routage et procéder à des injections sur les sites nationaux les plus appropriés.

2.3.2.3. L'accroissement de la taille critique

La tendance à la croissance de la taille critique continue à s'exprimer dans le secteur. Cette tendance se manifeste de diverses façons selon les segments de marché considérés.

Pour le routage du courrier de gestion, la capacité à traiter des envois très volumineux, constitue un critère de choix important des émetteurs. Ceux-ci recherchent en effet une diminution du nombre d'interlocuteurs et préfèrent contracter avec des entreprises en mesure de traiter l'intégralité de leurs flux. Lors des appels d'offre, la capacité de production, la modernité des chaînes de fabrication, la possibilité d'absorber rapidement des surplus de production sont des critères de choix important.

Cette course à la taille critique est cependant difficile à assumer dans un contexte de baisse programmée des envois de courrier de gestion. Alors qu'ils pouvaient tabler sur une croissance endogène de quelques pourcents par an et sur la consolidation de l'activité de concurrents plus petits au cours des dernières années, les leaders du secteur doivent désormais composer avec des perspectives de baisse des flux sur les prochaines années. Il est dans ces conditions très difficile de justifier une intensification des investissements et la plupart des leaders du secteur adoptent des stratégies de consolidation de leur activité, davantage que de croissance.

¹¹⁹ Un grand centre d'édition intégré dans un groupe de service a confié à un cabinet nord américain une étude sur les conditions d'un redéploiement au niveau européen tenant des opportunités liées aux ouvertures des marchés postaux.

Dans le domaine du marketing direct, la course à la taille critique est essentiellement alimentée par la nécessité de consentir des investissements importants dans le domaine du traitement des données. Un acteur du routage de marketing direct peut ainsi déclarer que la croissance des investissements informatiques liée aux exigences techniques de La Poste est de nature à remettre en cause l'existence des petits acteurs. Au-delà des investissements informatiques directement liés à l'outil industriel de routage, l'évolution vers la communication multicanale génère également des besoins d'investissements importants.

Dans le domaine du routage de presse, l'accroissement de la taille critique répond également à une double problématique, technique et commerciale.

Au plan technique, l'optimisation des tris au niveau de la tournée du facteur, la constitution de liasses multi titres, la possibilité de gérer sur une même chaîne de fabrication des envois comprenant différents suppléments, implique une forte automatisation, couplée à une flexibilité de l'outil de production. L'informatisation des chaînes de fabrication, la capacité à créer des échanges de données informatisées avec La Poste, sont des contraintes lourdes, hors de portée des acteurs les plus modestes.

Au plan commercial, la concentration du secteur de l'édition, donne à quelques groupes un pouvoir de marché considérable. Prisma Presse, Lagardère, Mondadori représentent plus de la moitié du marché du routage. Or ces acteurs souhaitent rationaliser leur processus d'achat dans le routage et concentrer leurs relations commerciales avec quelques leaders du marché. Si la réduction des coûts de routage est l'une de leur motivation, la plus importante d'entre elles est sans conteste la volonté de s'appuyer sur des partenaires très performants, en mesure de garantir la meilleure optimisation des coûts d'affranchissement.

2.3.2.4. Les barrières techniques à l'entrée

Le routage est une activité de main d'œuvre, avec des coûts salariaux représentant une très large part de la valeur ajoutée du secteur (80% selon les données de la base statistique établie par Basic). L'activité a longtemps été considérée comme peu sophistiquée, répondant essentiellement, du moins pour le marketing direct, à une logique de sous-traitance des activités de tris de La Poste. L'opérateur public, ne souhaitant pas accroître excessivement ses effectifs, pouvait considérer l'activité des routeurs comme une variable d'ajustement. Les contrats techniques, dont la valeur était calculée sur le critère du « travail évité » pour La Poste, formalisaient ce type de relation.

Au cours des dernières années, la technicité du métier de routeur a fortement progressé, sous l'influence de plusieurs facteurs.

Dans le domaine du marketing direct, la progression du savoir faire technique des routeurs est liée à trois facteurs essentiels. La volonté, chez certains offreurs, de proposer une prestation intégrée les a poussé à intégrer des compétences amont, dans la gestion des fichiers, la création de base de données, voire, pour les plus performants, dans l'hébergement de base de données clients. Un second facteur, qui vaut pour tous, est l'impact de l'évolution des demandes de La Poste, notamment dans le cadre du développement des produits Destinéo. L'obtention de ces tarifs est assujettie à la contrainte d'un échange de données informatisée

avec l'opérateur. Cette contrainte génère des investissements informatiques conséquents chez les routeurs. Enfin, l'évolution vers la communication multi-canal est un facteur d'évolution majeur du métier sur le moyen terme. Les routeurs de marketing direct s'ils souhaitent maintenir leur position, devront être en mesure de proposer la prise en charge globale de campagne multi-canal¹²⁰.

Pour le routage de presse, les barrières techniques sont désormais importantes et concernent à la fois la réponse aux besoins des éditeurs (possibilité de gérer en temps réel la constitution d'envoi correspondant au profil des divers abonnés dans une même liasse) et aux demandes de La Poste (échanges de données de routage logique et de données de routage physique-DRL et DRP).

Dans l'édition, les barrières techniques se sont toujours situées à un niveau élevé, à la fois en raison des problématiques d'impression à haut débit et de la nécessité d'établir des connexions entre les systèmes d'information du routeur et de l'émetteur. Elles se renforcent actuellement avec le développement des impressions quadrichromies. Dans l'éventualité d'un développement du « transpromo » la technicité requise, en termes de traitement de l'information, serait encore accrue¹²¹.

2.3.2.5. Les stratégies de différenciation

Dans l'édition, le principal axe de différenciation cité par les professionnels rencontrés est la capacité à maîtriser les process et technologies liés à l'impression couleur. La compétence des clients émetteurs est généralement assez faible et ils sont demandeurs de solutions à forte valeur ajoutée dans ce domaine. Les services autour de l'impression en couleur se diversifient et accompagnent les mouvements de rationalisation de la production du courrier de gestion. Ainsi, par exemple, les leaders de l'édition sont désormais en mesure de proposer des services d'impression en flux continu pour des émetteurs multi enseignes, en modifiant les entêtes d'impression. Une banque contrôlant différentes filiales régionales pourra ainsi éditer l'ensemble de ses relevés de compte, le système éditique personnalisant les logos au fur et à mesure de l'impression.

Parallèlement des axes de différenciation peuvent être recherchés sur des niches de marché. Ainsi, Groupe Cortex qui ne souhaite pas entrer en concurrence frontale avec les grands leaders du secteur de l'édition privilégie une offre de prestations « sur mesures ». La société affirme par exemple un avantage concurrentiel dans le traitement des fichiers comprenant un grand nombre d'adresses non normalisées, ce que peuvent difficilement proposer les leaders engagés dans la production de masse de courrier de gestion.

Dans le domaine du routage de courrier de marketing direct, le principal axe de différenciation pour les prochaines années porte sur l'offre de campagnes multi-canal mixant les flux physiques et électroniques. La maîtrise technique s'avère dans ce domaine une condition nécessaire mais non suffisante. Pour certains des interlocuteurs rencontrés, seuls les routeurs capables d'intégrer cette problématique pourront maintenir une position solide sur le marché. Les autres seront, dans le meilleur des cas, cantonnés à des rôles d'exécutants dominés par leurs donneurs d'ordre.

¹²⁰ Entretien avec un organisme professionnel.

¹²¹ Le « transpromo » consiste à intégrer des messages publicitaires ciblés, en fonction du profil du destinataire, sur les courriers de gestion.

Dans le domaine du routage de presse, la différenciation se joue sur la capacité des routeurs à optimiser les conditions tarifaires d'affranchissement grâce à l'optimisation des niveaux de tris. La possibilité de proposer des offres couplées expédition postale + portage peut constituer à court terme un facteur de différenciation important.

2.3.2.6. La gestion « multi-opérateurs »

Un certain nombre de routeurs, expriment la volonté de se positionner par rapport à l'ouverture du marché postal. La plupart d'entre eux ont considéré les offres d'opérateurs comme Alternative Post et l'ont présenté à leurs clients. Ils expriment généralement des regrets sur la cessation d'activité de cet opérateur.

Pour certains, les routeurs peuvent s'affirmer comme des intermédiaires entre les opérateurs et les émetteurs et proposer des prestations de conseil d'optimisation tarifaire à leurs clients. Il n'existe cependant pas de consensus sur le fait de savoir si le routeur sera alors considéré comme un apporteur d'affaires par les opérateurs concernés, et rémunérés en tant que tel, ou si cette prestation doit être intégrée dans les obligations de conseil du routeur à son client et ne pas faire l'objet d'une rémunération particulière. Un routeur comme Brio exprime par exemple l'idée que le routeur doit faire reconnaître la valeur de sa prestation par son client et ne pas rechercher de rémunérations annexes, qui peuvent brouiller son image.

Certains routeurs considèrent que les exigences croissantes de La Poste au cours des dernières années, notamment en termes de fiabilité des tris et d'échange de données informatisées les ont préparé à l'ouverture du marché. La montée en compétence que ces exigences ont provoquée fait que, désormais, les routeurs sont en mesure de prendre en compte, sans difficulté majeure, les contraintes techniques qui seront imposées par de nouveaux entrants.

On peut cependant s'interroger sur la capacité des routeurs à instaurer durablement un rapport de force favorable avec les futurs nouveaux entrants. Fondamentalement, en effet, le pouvoir de marché du routeur sera limité face aux opérateurs postaux, aux moyens financiers et commerciaux bien plus importants. Les nouveaux opérateurs, dans une phase de déploiement de leur offre peuvent être enclins à accorder des conditions plus favorables à leurs partenaires que celles offertes par La Poste. A moyen terme cependant les opérateurs postaux souhaiteront évidemment privilégier des relations directes avec leurs clients. Leur stratégie visera naturellement à cantonner les routeurs à un rôle d'intermédiaire technique.

Les routeurs qui migreront vers un nouvel opérateur postal devront mettre en place des modes fonctionnement et des procédures qui lui permettront d'être le plus performant possible dans son nouvel environnement. A fortiori, si un routeur vient à travailler avec plus d'un opérateur postal, il lui faudra disposer d'une grande souplesse dans son appareil et ses méthodes de production afin de minimiser le coût associé au passage d'un opérateur à un autre.

Synthèse des facteurs de concurrence interne à l'activité de routage

Facteurs	Problématique	Intensité
Prix	<ul style="list-style-type: none"> Le prix est le critère principal (parfois le seul) dans le choix d'un prestataire de routage. L'arbitrage par le prix se fait actuellement à qualité constante avec reconnaissance par le client de la valeur de l'activité du routeur. La pression sur les prix s'exprime d'autant plus que le routeur reste enfermé dans son métier de base et ne peut faire reconnaître un haut niveau de valeur ajoutée 	★ ★ ★
Délocalisations	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de coûts minimum. Peu de risques de délocalisations massives au regard des contraintes et des risques associés 	★
Taille critique	<ul style="list-style-type: none"> Concentration des clients recherchant des partenaires susceptibles d'absorber des volumes importants Forte montée sur les dernières années des investissements informatiques En MD : nécessité de développer des activités complémentaires requérant une forte capacité d'investissement 	★ ★ ★
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> En MD : essentiellement par intégration des offres multi-canal. En gestion Impression couleur, incertitude sur l'avenir du Transpromo Gestion d'envois hétérogènes Zonage de l'activité 	★ ★
Gestion « multiopérateurs »	<ul style="list-style-type: none"> Capacité et volonté à travailler avec un ou plusieurs opérateur(s) sur un marché libéralisé Développement de ces stratégies soumis à des contraintes techniques et commerciales fortes. Difficultés à se positionner en intermédiaire entre les clients et les opérateurs postaux 	★

Source : Basic

2.3.3. Les substituts

2.3.3.1. La dématérialisation des flux physiques

La dématérialisation des flux physiques est une tendance de fond, qui s'exprime d'ores et déjà, sous des formes différenciées, sur les trois marchés du routage. Cependant, l'expérience acquise par les émetteurs au cours des dernières années les conduit à adopter des stratégies prudentes, qui visent à définir des mix optimaux entre communications électroniques et physiques davantage qu'à enclencher des opérations de substitution rapides et totales des courriers papiers.

Dans le domaine du courrier de gestion, la recherche d'économie sur les frais d'édition et d'expédition de factures est incontestable. Le secteur des banques et des assurances, les grands facturiers incitent leurs clients à adopter la relation électronique. Cependant les limites d'une telle évolution, dans le contexte actuel, apparaissent désormais :

- Les e-mails expédiés pour transmettre les factures ou les relevés de compte ne sont pas toujours ouverts,
- Le courrier papier apparaît incontestablement plus efficace pour la mise en œuvre d'actions de fidélisation (support publicitaire joint à l'imprimé principal...),
- Les bases de données clients sont peu renseignées pour les adresses électroniques,
- Les adresses électroniques sont moins stables que les adresses physiques et impliquent donc une gestion plus lourde,
- Les clients considèrent le papier comme plus sécurisant, notamment pour les produits financiers, d'assurance...
- La mise en ligne des informations permet certes d'échapper à un certain nombre de ces inconvénients. Cependant, elle induit un mode de relation de type « pull » entre le client et l'émetteur, l'utilisateur décidant le moment et la fréquence de sa relation avec son prestataire.

L'ensemble de ces considérations conduisent à penser que la dématérialisation dans le domaine du courrier de gestion ne pourra être que progressive. Le développement du coffre fort électronique est cité par un certain nombre d'interlocuteurs comme un facteur accélérateur de ce mouvement.

Dans le domaine du marketing direct, si la communication par Internet continue à progresser, elle le fait désormais à un rythme plus lent. L'e-mailing, présenté comme un substitut évident au courrier physique marque le pas, en raison de sa faible efficacité.

Evolution du marketing sur Internet

En millions €			
	2007	2008	2009
INTERNET	1010	1187	1179
EVOLUTION	37,4%	18,4%	-1,5%
DISPLAY	430	454	453
EVOLUTION	36,5%	12,6%	-5,5%
SEARCH	410	826	872
EVOLUTION	36,6%	28,0%	9,0%
E-MAILING	170	188	154
EVOLUTION	42,1%	10,0%	-17,9%

Source France Pub UFMD, <http://www.francepub.fr>

La communication multi-canal est désormais considérée comme l'évolution inexorable du secteur. Au sein de cet ensemble de médias, le courrier papier gardera une place spécifique, pour la fidélisation, les contacts des prospects les plus intéressants, la vente de produits haut de gamme.

Pour autant, la baisse des volumes est présentée comme certaine et devant se perpétuer au-delà de la crise actuelle du secteur. En effet, l'envoi d'un mailing papier se fait désormais au terme d'un processus de segmentation fine, qui cible les prospects et ne recourt à la communication traditionnelle que lorsque le ROI estimé est suffisant.

2.3.3.2. Le routage logique

Des fabricants comme Kodak, OCE, Ricoh, Canon, HP se positionnent sur le marché en offrant des solutions d'impression segmentées selon les volumes visés (capacité de 10 millions par mois pour les plus puissantes, d'un à deux millions pour les machines moyennes). Ces fabricants constatent la demande de solution de plus en plus intégrées, permettant un traitement global de la chaîne du courrier.

Ces offres permettent à des moyens et grands émetteurs d'envisager l'intégration de chaîne de fabrication de courrier (impression et mise sous pli) intégrant les fonctions de tri. Les fichiers clients sont lus par la machine et les courriers sont édités en intégrant des messages spécifiques aux différentes catégories de clients, à l'issue de la mise sous pli, un tri est réalisé par la chaîne de fabrication.

La mise en place d'une telle solution permet d'internaliser la fonction de tri traditionnellement dévolue au routeur. Ces solutions s'appliquent en premier lieu au courrier de gestion mais peuvent également prendre en charge des courriers de marketing direct, notamment dans le cadre d'opérations de fidélisation des clients.

2.3.3.3. Les plateformes marketing

Des opérateurs postaux, mais également des éditeurs de logiciel ou des fournisseurs d'annuaires développent depuis des plateformes marketing en ligne qui permettent à des annonceurs de marketing direct de créer des mailings en ligne. Ces plateformes intègrent l'ensemble des outils nécessaires :

- Location d'adresse
- Module de création de document

- Impression, mise sous plis, expédition.

En France des acteurs comme Maileva (filiale de La Poste) ou Pages Jaunes proposent de telles offres. Celles-ci s'adressent prioritairement aux PME, avec l'objectif de simplifier leur accès à ces techniques et d'en réduire le coût. Elles peuvent également viser des grands émetteurs, dans une logique quelque peu différente. Il s'agit alors de proposer un outil permettant d'unifier la communication des différentes entités d'un groupe. Ainsi, par exemple, la direction régionale d'un groupe bancaire pourra utiliser la base de données du groupe et les supports de communications préparés au niveau central pour lancer une campagne régionale ou locale sur un produit spécifique. Ces plateformes ont alors pour objectif d'harmoniser la communication au sein d'un groupe, de permettre les initiatives locales dans le respect des chartes de communication établie au niveau central.

Quelques plates-formes disponibles sur le marché français en direction des PME

Entreprise	Nom du service	BD	SUIVI MD	print	dépôt postal	Caractéristiques	Cibles	Canaux	Tarifs
MAILEVA	MAILEVA					composition, location de fichiers, éditique à la demande	tout type marketing	courrier email SMS fax	principe d'abonnement annuel
PAGES JAUNES	MARKETING CONNECT					gestion en ligne des campagnes de marketing direct avec achat de prospects ou fichiers propres	PME marketing	courrier email SMS	0,15€ achat d'adresse 1,85 € courrier marketing avec achat d'adresses
MEDIAPOST	ROSETTA					gestion de données en ligne location d'adresse analyse des résultats mesures de l'efficacité	TPE PME marketing	email courrier	forfait mensuel
MEILLER DIREKT	DIALOG CONNECT					mode ASP accès BD Meiller direkt	PME marketing	courrier	sur devis

Source *BASIC*

L'utilisation de ce type de plateforme élimine complètement le recours aux routeurs traditionnels. Un nombre significatif d'opérateurs postaux européens tendent à promouvoir ce type d'offre qui leur permet d'entrer en contact direct avec leurs clients sans passer par des acteurs intermédiaires.

En l'état actuel, ces plateformes restent limitées à la production de mailings simples et leur impact sur le marché du marketing direct demeure limité. Davantage que la récupération de la valeur ajoutée des routeurs, l'objectif pour leurs promoteurs est de dynamiser le marché du marketing direct en simplifiant l'accès et en l'ouvrant à de nouvelles catégories de clients.

2.3.4. L'opérateur historique

2.3.4.1. La réorganisation du groupe La Poste dans les activités de gestion de documents

Conscient certainement d'une difficulté de coordination de filiales ayant des recouvrements d'activités, le groupe La Poste a procédé à une réorganisation de ses entités présentes sur le marché du traitement du document et en particulier des sociétés qui sont en concurrence avec les acteurs du routage.

Aspheria, Orsid et Maileva ont été fusionnés en 2010 dans Docapost DPS, filiale spécialisée dans le traitement des flux multi-canal sortants pour tous les flux sortants. Depuis le 1^{er} janvier 2010, la filiale Docapost intègre Aspheria (éditique), Orsid (gestion documentaire et archivage électronique), Maileva (80 millions de plus édités en 2009 sur la base de courrier postal rapide à partir du mail) ainsi que les acquisitions faites en 2009 autour des filiales routages du groupe Yves Rocher.

Docapost DPS (1 400 personnes) a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros, en progression de 5%. Docapost DPS a également lancé une offre Hubmail de courrier égrené.

Docapost opère le service Digiposte du service Courrier de La Poste sur des coffres-forts électroniques Cecurity.com dans un premier temps, puis sur une plate-forme d'archivage mise au point par Extelia également du groupe Docapost.

SERES, filiale dédiée aux flux de données B-to-B (EDI, dématérialisation fiscale des factures, vote électronique...) et Sefas, l'éditeur de logiciels de Gestion électronique documentaire, acquis fin 2008, ont réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros, en croissance de 12% sur une année.

D'autres filiales sont restées en dehors de ce regroupement :

- ❑ ISC, société de conseil transversale, sur la gestion documentation (11 personnes, 2 millions d'euros de chiffre d'affaires).
- ❑ Extelia, pour le traitement des flux industriels papier vers données. Extelia a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros ;
- ❑ Dynapost, pour la sous-traitance sur site ou externalisée du courrier entrant (80 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009).

Est intégrée au panorama dressé ici la filiale britannique du groupe La Poste acquise en 2008, BTB Mail Flight (25 millions £ de chiffre d'affaires en 2009) qui a des activités qui dépassent le seul marché britannique et qui représenterait désormais une opportunité de débord d'activité nationale dans le marketing direct au sein du groupe La Poste.

Le groupe La Poste dans le traitement du document

	ISC	Dynapost	Extelia	Maileva	Docapost DPS	ORSID	ASPHERIA	Bretagne Routage	SERES	Certinomis	Mediapost	BTB
conseil	●	●	●		●	●	●		●			
Gestion courrier entrant		●										
Gestion back office			●									
Multicanal à la demande				●								●
Multicanal éditique					●	●	●					
Marketing direct								●			●	●
Démat Édition numérique					●	●	●					
Gestion des Échanges numériques					●	●			●			
Gestion des Éléments de preuve						●				●		



Cœur de métier



Activités accessoires

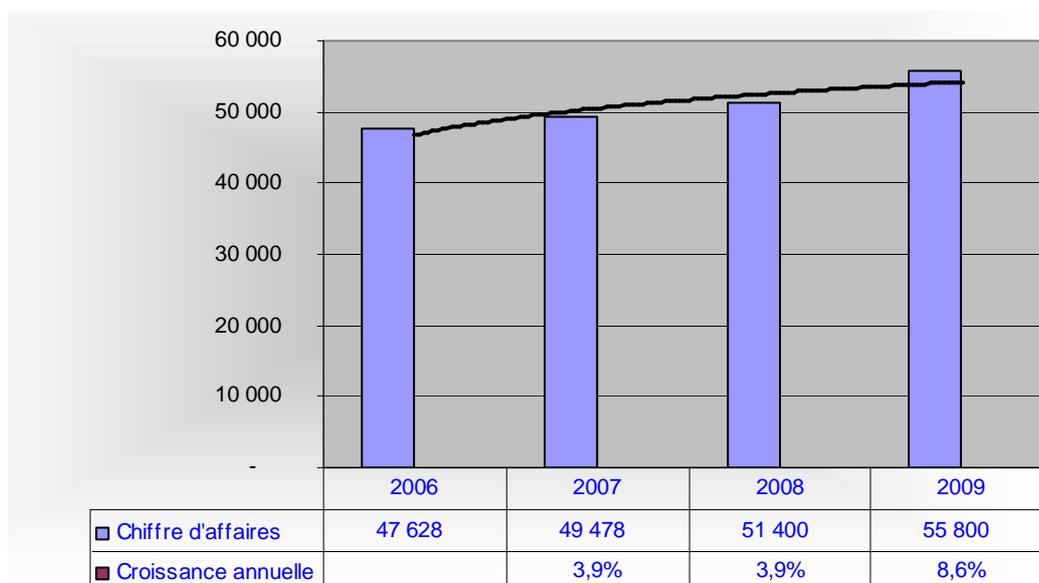
Source Basic

2.3.4.2. Les activités du groupe La Poste dans le routage

2.3.4.2.1. Les activités dans le routage de gestion

L'activité d'Asphéria est relativement soutenue sur la période 2006/2009 avec un taux de croissance annuelle moyen de 5,5%, supérieur au taux constaté dans la profession.

Activités d'Asphéria (2006-2009) milliers d'euros



Source Estimations Basic et données Asphéria

Avec cette activité, ASPHERIA se situe en seconde position sur le marché du courrier de gestion industrielle derrière PBMS Astérian.

Traditionnellement, l'activité du groupe La Poste est complétée par l'activité de la filiale ORSID bien que cette dernière soit orientée sur des prestations de dématérialisation. Sur l'année 2009 et après consolidation avec ses propres filiales, ORSID a réalisé près de 30 millions de chiffres d'affaires.

2.3.4.2.2. Les activités dans le routage de marketing direct

Le positionnement du groupe La Poste sur le marketing direct s'est particulièrement manifesté en 2009 avec la reprise des activités des filiales de routage du groupe Yves Rocher.

BRETAGNE ROUTAGE est la filiale de routage de marketing direct du groupe YVES ROCHER. BRETAGNE ROUTAGE avait elle même deux filiales :

- Janzeenne Bretagne Routage
- Vosgienne Industrielle De Mailing

En 2005, les trois sociétés avaient réalisé ensemble un chiffre d'affaires d'environ 16 millions d'euros dont 80% grâce aux quatre marques du groupe Yves Rocher soit 300 millions de plis avec 300 personnes. L'activité était très orientée sur l'Europe : 180 millions de plis

concernaient la France, 120 millions étaient distribués sur l'Europe. Techniquement cela représentait 270 millions de mises sous plis et 30 millions mises sous film¹²².

BRETAGNE ROUTAGE réalisait les envois pour la Belgique, l'Espagne, le RU et la Russie. La Vosgienne industrielle De Mailing réalisait les envois pour le groupe hors France (Allemagne, Autriche, Suisse).

Ces sociétés étaient organisées pour répondre aux besoins de la société Yves Rocher. L'outil industriel ne permettait certainement pas de supporter un surcroît significatif d'activité dans la mesure où le groupe Yves Rocher maintient sa demande propre de routage¹²³. En 2006, l'activité était consacré à 80 % au groupe et ce routeur intégré travaillait uniquement sur la mise sous pli et la mise sous film, et non sur les fichiers qui étaient entièrement préparés par le groupe.

Les concurrents sur le terrain constatent que l'action commerciale du groupe La Poste sur le marketing direct s'est particulièrement développée sur la base de ce groupe de sociétés. Les résultats commerciaux seraient probants, ce qui pourrait expliquer un phénomène de débord d'activité vers d'autres sociétés du marché qui bénéficieraient en retour de sous-traitance de la part de DOCAPOST. Le rapport de La Poste pour l'année 2009 parle d'une activité portée par les filiales de Bretagne Routage qui se situerait à 500 millions de plis ce qui correspond à un niveau très élevé. Une partie de ces plis correspond certainement à une activité d'injection directe sur les marchés européens.¹²⁴

2.3.4.3. Les relations entre l'opérateur historique et ses clients

Depuis mars 2008, la nouvelle offre Destineo a permis de mettre en place de nouvelles relations entre La Poste et les clients émetteurs. Les contrats techniques (rémunération de La Poste vers les préparateurs) qui étaient encore de 52 contrats pour une valeur de 43 millions d'euros en 2008 sont passés à 23 contrats pour 13 millions d'euros en 2009.

Le contrat Destineo Pluriel qui correspond désormais à cette offre à destination des massificateurs / consolidateurs, répond à une demande industrielle et n'a pas vocation à disparaître. Les chiffres 2009 doivent correspondre à un palier qui ne devrait pas continuer à diminuer de façon significative.

Cette nouvelle organisation des relations tripartites a été perçue à la date de sa mise en œuvre comme un moyen de renforcer les liens entre l'opérateur historique et ses clients, à la veille d'une ouverture totale du marché postal. Trois ans après, il faut constater une bonne acceptabilité de ces nouvelles relations. Les grands émetteurs fonctionnaient déjà dans un mode proche (dépôts des routeurs pour le compte des émetteurs). Ce nouveau mode de relation ne semble pas constituer une réelle entrave à la concurrence, dans la mesure où les

¹²² Ces données proviennent de l'entretien réalisé par BASIC pour l'ARCEP lors de l'étude ARCEP 2007 sur le routage. Ces données donnent un ordre de grandeur qui n'avaient pas du évoluer de façon significative avant la prise de contrôle par le groupe La Poste.

¹²³ A noter cependant que la cession de l'activité routage a libéré l'obligation des filiales du groupe Yves ROCHER de confier leurs activités de routage aux filiales françaises. Un routeur a cité le cas de la filiale belge qui travaille désormais avec d'autres routeurs français.

¹²⁴ La Poste, rapport financier 2009 page 9.

grands émetteurs paraissent en mesure, s'ils le souhaitent, de remettre rapidement en cause les contrats qui les lient à La Poste.

De nombreux exemples ont montré que les grands émetteurs ne souhaitent pas prendre de risques quant aux choix de leurs opérateurs de distribution. Cette position est liée aux responsabilités endossées dans les entreprises qui montrent qu'un changement d'opérateur est considéré comme une décision stratégique qui ne peut être prise par les opérationnels mais par une direction générale. En 2010, la notion de qualité de service, de contribution à la stabilité sociale de l'opérateur sont des éléments qui sont pris en compte, au delà d'un aspect purement tarifaire.

Il est possible qu'une modification intervienne dans le contexte économique qui introduit des restrictions budgétaires. Pour les grands émetteurs, et en particulier dans les services, le poste affranchissement est important (souvent le premier poste fournisseur) et les possibilités de réduction de ce poste sont limitées. Dans une vision statique, on pourrait estimer que l'opportunité d'un opérateur alternatif serait utilisée pour faire baisser ce poste de coût. Toutefois, il est plus probable que les orientations stratégiques des émetteurs iraient plus certainement vers des mesures d'économie d'affranchissement couplées à des baisses de dépôts liés à la mise en œuvre de politique de dématérialisation et de relations multi canal. Une telle orientation serait plus conforme au processus de décision propre à ses structures, le choix d'opérateurs alternatifs paraissant finalement une prise de risque disproportionnée par rapport à l'enjeu.

2.3.4.4. Les relations entre l'opérateur historique et les routeurs

2.3.4.4.1. Le mode de fonctionnement

Selon le groupe La Poste, des actions de sensibilisation, de formation et des procédures ont été mises en œuvre afin de garantir une séparation organisationnelle et commerciale entre les activités régulées et les activités exercées sur le marché concurrentiel.

Le groupe La Poste rejette les affirmations des membres de la Commission Postale et de certains routeurs qui affirment que les commerciaux de La Poste commercialiseraient des offres spécifiques aux filiales de l'opérateur. La notion d'offres packagées dans lesquelles des services rendus par les filiales seraient associés à des offres tarifaires ne peut exister selon l'opérateur.

2.3.4.4.2. Les approches ciblées vers les routeurs

Vis-à-vis des routeurs, sur le plan commercial, la mise en œuvre début 2009 d'une organisation au sein de La Poste dédiée à la filière « routage » permet aux professionnels d'avoir des interlocuteurs pour tout ce qui concerne les questions « métier ». Par le biais de cette organisation, La Poste identifie 270 routeurs. Sans que ce chiffre soit nécessairement exhaustif, il doit se rapprocher du nombre total d'acteurs actifs de la filière. Par contre, la segmentation par taille ou par nature d'activité de ces routeurs n'est pas connue.

A noter que La Poste a mis en place un programme de partenariats commerciaux avec certains routeurs ; une centaine de routeurs environ participent à ces actions. Il s'agit d'encourager la prospection d'émetteurs qui n'ont jamais effectué de remise « primo accédant » dans le domaine du courrier industriel ou qui n'ont plus fait de dépôts depuis un an. Si ces émetteurs

font des remises, le routeur reçoit une prime de 100 euros et une rémunération proportionnelle aux montants des affranchissements (5%) correspondants aux dépôts sur une période continue d'un an.

Cette démarche correspond à une stratégie commerciale de La Poste vers le marché des PME pour lequel *il existe des gisements d'activité sur ce segment.*

2.3.5. La régulation

2.3.5.1. La question des remises commerciales

Concernant l'accès aux remises commerciales, La Poste considère que les différentes décisions (Conseil de la concurrence, Cour d'appel de Paris et Cour de cassation) ont validé le fait de proposer ces remises aux seuls émetteurs et non aux routeurs. Le tribunal de commerce de Paris en septembre 2010 a statué dans le même sens sur un recours engagé par douze routeurs. L'accumulation de décisions favorables à La Poste conforte la position de La Poste qui n'envisage aucune évolution sur ce point.

Remises commerciales dans le courrier de gestion

CA annuel (en millions d'euros)	Taux de remise par tranche	Taux de remise moyen indicatif	Nombre de clients concernés par la tranche (secteur réservé)	Nombre de clients concernés par la tranche (hors secteur réservé)
< 0,8	0,0 %	0,0 %		
0,8-10	3,0 %	2,8 %	75	11
10-20	3,5 %	3,1 %	22	1
20-30	5,5 %	3,9 %	14	0
30-40	6,0 %	4,4 %	12	0
40-55	6,5 %	5,0 %	12	0
55-100	7,5 %	6,1 %	10	0
100-150	9,0 %	7,1 %	3	0
150-175	10,0 %	7,5 %	1	0
>175	12,0 %	8,1 %	1	0

Source : Conseil de la concurrence, avis n° 07-A-17 du 20 décembre 2007 relatif à une demande d'avis de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) sur le dispositif de remises commerciales de La Poste

Dans sa décision de 2007, le Conseil de la concurrence a souligné la concentration des activités de routage sur quelques grands émetteurs :

« *Le dispositif s'applique essentiellement à des groupes appartenant à des secteurs d'activités structurants pour l'économie. En ce qui concerne le courrier de gestion, les principaux émetteurs concernés sont les banques (plus de 50% des remises consenties en courrier de gestion le sont à cinq banques), les facturiers (plus de 17% des remises consenties en courrier de gestion le sont à trois facturiers) et le secteur public (plus de 11% des remises consenties en courrier de gestion le sont à deux administrations). En ce qui concerne le courrier de marketing direct, les principaux clients sont les entreprises de vente par correspondance (plus de 75% des remises consenties en courrier de marketing direct hors secteur réservé le sont à cinq véricistes)*¹²⁵. »

¹²⁵ Conseil de la concurrence, avis n° 07-A-17 du 20 décembre 2007 relatif à une demande d'avis de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) sur le dispositif de remises commerciales de La Poste.

Remises commerciales dans le courrier de marketing direct

CA annuel (en millions d'euros)	Taux de remise par tranche	Taux de remise moyen indicatif	Nombre de clients concernés par la tranche (secteur réservé)	Nombre de clients concernés par la tranche (hors secteur réserve)
< 0,8	0,0 %	0,0 %		
0,8-2	3,0 %	1,8 %	115	43
2-15	3,5 %	3,3 %	54	18
15-30	6,0 %	4,6 %	8	8
30-50	9,0 %	6,4 %	2	5
50-80	10,0 %	7,7 %	2	2
>80	12,0 %	8,6 %	0	2

Source Conseil de la Concurrence, Avis n° 07-A-17 du 20 décembre 2007 relatif à une demande d'avis de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) sur le dispositif de remises commerciales de La Poste

Le Conseil a noté l'impact économique d'une redéfinition de la remise commerciale en introduisant un partage entre émetteurs et routeurs :

« Selon La Poste, le dispositif de remises commerciales stimule fortement la demande des grands émetteurs. La Poste estime que, en cas de suppression des remises commerciales, elle pourrait, au total, subir une baisse de son trafic de plus de 890 millions d'objets. Une telle baisse aurait évidemment un impact important sur les tarifs que La Poste pourrait être en mesure de pratiquer tant sur le secteur non réservé que sur le secteur réservé. »

Le Conseil a reconnu que l'équilibre entre canaux de communication était fragile et que le support de courrier de marketing direct pouvait être remis en cause :

« Bien que cette estimation puisse être considérée comme étant probablement quelque peu exagérée au vu des hypothèses retenues par La Poste pour les élasticités de la demande des grands émetteurs, il n'en demeure pas moins que l'existence des remises commerciales soutient la consommation des grands émetteurs pour lesquels le courrier représente un poste de dépenses conséquent. Ainsi, la Fédération E-commerce et Vente à Distance considère que la suppression des remises aurait des conséquences très négatives sur la demande des entreprises de vente à distance et aurait pour effet d'accélérer le basculement vers une utilisation accrue des communications électroniques dans la mesure où, dans le contexte actuel, les remises sur volume ont tendance à limiter le passage vers d'autres formes de communication et à maintenir le niveau de courrier de marketing ».

Le Conseil conclut également que sur le plan de la théorie tarifaire, le mécanisme appliqué par La Poste correspond à une discrimination tarifaire de second degré qui perdrait toute sa signification en cas d'extension aux revenus générés par les routeurs :

« Si les remises quantitatives étaient accordées aux routeurs, la discrimination tarifaire du second degré, visant à distinguer les émetteurs ayant une demande importante des émetteurs ayant une faible demande, serait donc inopérante. »

2.3.5.2. La notion de client

Le Conseil de la concurrence dans la même décision a été amené à se donner son appréciation sur la notion de client à l'encontre du routeur. Les différents arguments avancés de façon systématique par la profession¹²⁶ ont pu être présentés à l'Autorité.

« La position des routeurs se fonde sur plusieurs constatations. Ainsi, ils payent l'affranchissement à La Poste et supportent les risques liés tant au fait d'avancer l'affranchissement aux émetteurs qu'au transport. La Poste exige de plus de la part des routeurs que l'encours d'affranchissement soit garanti par une caution bancaire. La mise en œuvre de telles garanties de paiement par des établissements bancaires indique que La Poste ne supporte pas les risques financiers liés au non paiement des affranchissements par les émetteurs. En effet, alors que les routeurs doivent payer à La Poste les affranchissements dans les dix jours de l'établissement de la facture, ceux-ci doivent consentir à leurs clients des délais de règlement plus longs pour acquitter les affranchissements. En outre, les routeurs, comme ils paient les affranchissements de leurs clients, ont seuls une relation directe avec La Poste. Ainsi, les routeurs considèrent qu'ils n'interviennent pas en qualité de mandataires du client mais qu'ils ont une relation juridique avec La Poste en leur qualité de clients débiteurs des affranchissements. »

Le Conseil n'a pas repris un à un les arguments avancés par les routeurs. Par rapport à la problématique de l'avis demandé, le Conseil a pu simplement constater que les émetteurs et les routeurs n'avaient effectivement pas le même rôle vis-à-vis de l'opérateur postal et que de ce fait un traitement différencié au plan commercial pouvait être mis en œuvre.

« Le Conseil considère que les routeurs diffèrent des émetteurs en ce qui concerne la fonction de demande. Par conséquent, les émetteurs et les routeurs n'étant pas dans une situation équivalente, un traitement différent peut être accordé aux premiers, en ce qui concerne l'accès aux remises. L'argument juridique mis en avant par les routeurs pour justifier leur accès aux « conventions courrier » n'est donc pas a priori convaincant. »¹²⁷

¹²⁶ Ces arguments ont été présentés, en particulier au cours de l'entretien avec le SELCED

¹²⁷ Conseil de la concurrence

2.3.5.3. Les conditions d'accès au réseau postal

La possibilité d'accéder au réseau de l'opérateur historique dans un mode de type DSA (*Downstream access*) tel que pratiqué sur le marché britannique¹²⁸ n'est pas une condition considérée comme prioritaire par la plupart des acteurs nationaux pour modifier les conditions de concurrence dans les phases en amont de la distribution postale.

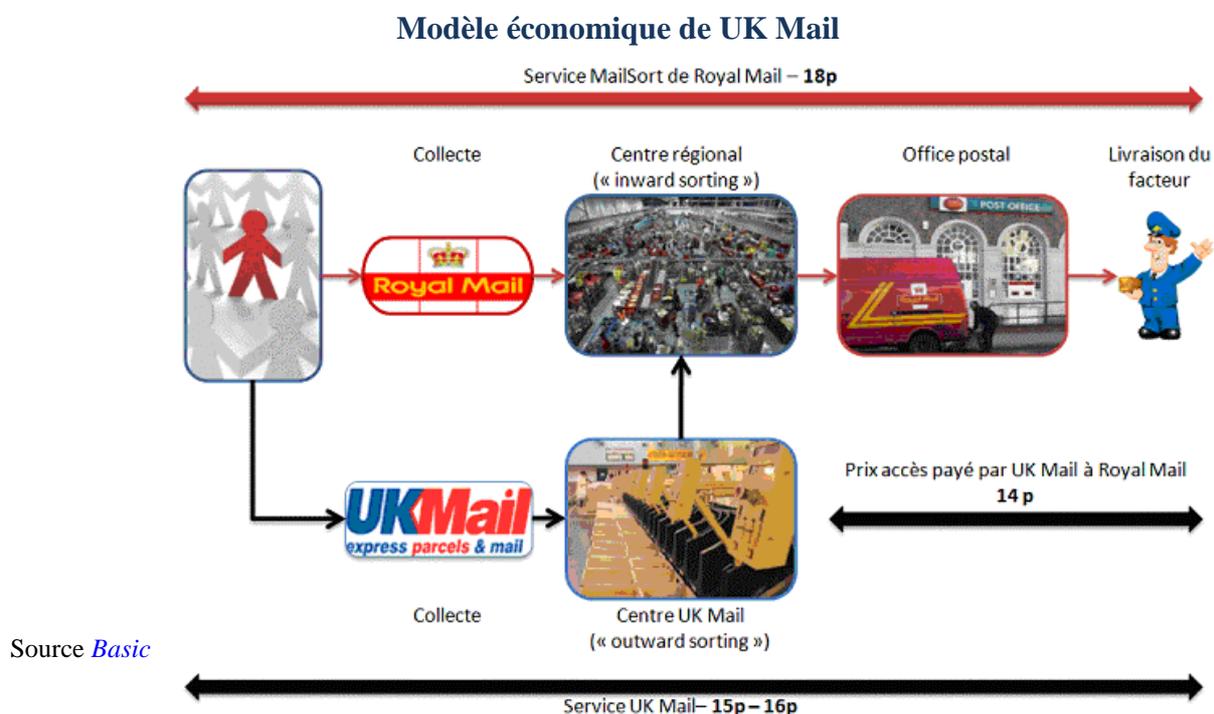
Au Royaume Uni, initialement, les contrats *downstream* étaient construits sur la même base que les contrats « *business customer* » (client business) de Royal Mail. Les clients business triant leurs courriers par région obtenaient une réduction (par niveau de tri).

Des niveaux différents de tri sont acceptés par Royal Mail :

- 120 tris (tri faible) – tri par zone de code postal.
- 700 tris (tri intermédiaire) – le courrier non trié passe deux fois par les machines de tri de Royal Mail. Le courrier trié 700 ne passe qu'une seule fois par la machine (les coûts de UK Mail baissent, ce dernier pouvant offrir une réduction à l'émetteur).
- 1400 tris (tri fin) – tri par bureau de livraison.

Plus le niveau de tri est élevé, plus la réduction offerte par Royal Mail est importante. Une réduction supplémentaire peut être offerte pour la lisibilité du courrier par les machines de Royal Mail.

L'entrée d'UK Mail sur le marché a été facilitée par le fait que les grands émetteurs faisaient déjà un pré-tri de leur courrier. UK Mail a adapté les pratiques de la branche colis pour le courrier. La façon dont le courrier trié est collecté et transporté ressemble aux activités de colis. Les colis et le courrier sont acheminés dans les mêmes camions.



Source *Basic*

¹²⁸ Cf. en Annexe la monographie réalisée sur le cas de UK Mail

En France, si l'ouverture d'accès au réseau postal était mise en œuvre, cette opportunité serait plus certainement saisie par des opérateurs de transport et de logistique et non par des acteurs du secteur du routage.

Les conditions tarifaires d'accès au réseau jouent un rôle prépondérant sur le positionnement des acteurs. Sans référence sur ce point, les acteurs les plus intéressés ne sont pas capables d'entreprendre des réflexions stratégiques. Or, ces conditions tarifaires apparaissent effectivement comme un levier de régulation important et peuvent donc être remises en cause en fonction de l'évolution du marché.

Au Royaume Uni, la réglementation initiale était construite sur la base d'un calcul de prix du type « *retail minus* » (si Royal Mail baisse les prix de détail – pour les clients finaux –, l'entreprise est obligée de baisser le prix de l'accès de la même façon). Une marge « régulée » a été créée sur la base de contrats UK Mail – Royal Mail. Cette marge légale entre les deux prix était de 4p :

- Prix d'accès : 14-15p
- Prix de détail pour un service Mailsort Royal Mail : 18p

En avril 2011, Postcomm introduira deux changements importants affectant la façon dont les prix de l'accès et les prix de détail sont régulés :

- Le mécanisme « *Retail minus* » sera remplacé par le mécanisme « *wholesale plus* » (prix de détail + marge légale), ce qui fait que le prix que Royal Mail pourra demander à ses clients sera calculé sur la base du prix d'accès plus une marge.
- La marge légale entre le prix d'accès et le prix de détail sera baissée de 4pences à 2pences (Royal Mail soutient le fait que la marge légale représente plus que les coûts supportés par l'entreprise *upstream* (en aval), pour un service de distribution à domicile – selon Royal Mail, le prix est, donc, artificiellement élevé).

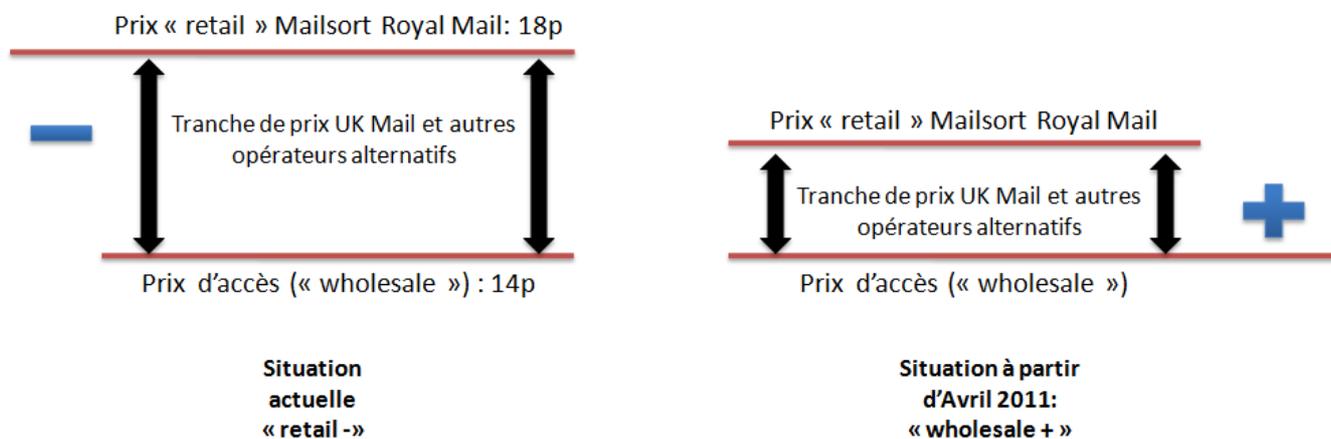
Les arguments de Royal Mail ont été acceptés par Postcomm qui s'est engagé à modifier la réglementation actuelle. C'est une décision que UK Mail, et également les autres opérateurs de *downstream access*, sont en train de contester. L'argument principal apporté par ces opérateurs est que la structure de coûts de Royal Mail n'a pas changé de façon significative lors de l'introduction des contrats DSA. Royal Mail n'a pas investi dans l'efficacité *downstream*, dans laquelle l'entreprise est seul opérateur, mais a choisi d'augmenter l'efficacité *upstream* pour essayer de porter ses coûts au-dessus de la barrière des prix d'accès. Royal Mail, par exemple, ne s'est jamais intéressée à des procédures comme le « *walk sequencing* »¹²⁹, pour augmenter l'efficacité *downstream*.

Un argument pour le changement de la réglementation pourrait être le fait que les prix d'accès actuels seraient trop bas pour stimuler la concurrence pour un service porte-à-porte. Une des raisons principales de Royal Mail de permettre l'accès *downstream* a été de lutter contre l'entrée d'un autre opérateur national sur le marché porte-à-porte. En gardant ses tarifs de détail artificiellement bas, Royal Mail enferme le marché pour ce type d'opérateurs et s'assure que la concurrence existe seulement via le modèle DSA.

¹²⁹ Tri dans l'ordre de la tournée du facteur.

La révision tarifaire de Postcomm est favorablement accueillie par les opérateurs postaux historiques qui y voient la reconnaissance de décisions initiales très dommageables sur le plan économique¹³⁰.

Mécanisme pour la fixation du prix du DSA



Source *Basic*

2.3.5.4. La TVA sur les services postaux

L'application de la TVA à l'ensemble des services postaux est considérée par les acteurs comme une condition essentielle à une concurrence équilibrée. Les effets de bord entre services exemptés de TVA (opérateur historique) et services commerciaux soumis à TVA deviennent de plus en plus visibles.

D'une manière générale, l'évolution du statut de l'opérateur privé transformé en société commerciale et l'ouverture totale du marché du courrier sont considérées comme des éléments qui incitent à l'introduction de la TVA même si effectivement il n'existe pas de contraintes juridiques explicites sur ce point. Mais les observateurs estiment que puisque le marché tend à s'organiser selon les règles de droit commun, la mise en œuvre de la TVA serait un gage d'un véritable passage du secteur postal dans l'environnement économique de droit commun¹³¹.

Dans le cas de l'introduction du DSA sur le marché britannique, La question de la TVA s'est également posée et un palliatif a été mis en œuvre. Tous les services Royal Mail sont exemptés de TVA. Par contre, les opérateurs alternatifs, comme UK Mail ou TNT, paient de la TVA sur leurs services. Ceci n'est pas un problème pour une partie des clients, qui récupèrent la TVA, mais certains clients, exemptés de la TVA, ne peuvent pas la récupérer. C'est le cas des organismes caritatifs et surtout des banques (qui sont les émetteurs les plus

¹³⁰ Cf. entretien avec La Poste. A noter toutefois que la filiale britannique du groupe La Poste, BTB Mail Flight est un opérateur DSA.

¹³¹ Cf. la remarque d'un routeur qui considère qu'un élargissement des possibilités d'accès au réseau postal pourrait difficilement ne pas s'accompagner de la mise en œuvre de la TVA, la prestation d'affranchissement ne pouvant plus être traitée sur la base des mécanismes de débours. On a vu plus haut que le mécanisme du DSA a pu néanmoins surmonter cet obstacle.

importants – 50% du courrier). Notamment par rapport à la nouvelle réglementation, UK Mail se trouve dans l'impossibilité de concurrencer les tarifs de détail de Royal Mail :

- UK Mail : 16-17p + VAT par item
- Royal Mail : 18p

Cela voudrait dire que UK Mail perdrait ses clients les plus importants, les banques.

La Royal Banque of Scotland RBS, le plus gros client de UK Mail, a cherché à profiter des services de l'entreprise, sans avoir à payer la TVA. RBS et plusieurs autres banques ont décidé de signer un contrat directement avec Royal Mail pour le DSA (les conditions d'obtention de licence de Royal Mail obligent l'opérateur à permettre l'accès à toute entité agréée par Postcomm). La banque devient donc l'opérateur ayant accès à l'offre de downstream accesss, elle bénéficie des prix d'accès et ne paye pas de TVA. En pratique, la banque paye 15p à Royal Mail pour l'accès et 1p à UK Mail (désigné comme opérateur logistique) et récupère au moins 1p sur le tarif réglementé.

Ce modèle ne s'applique pas aux PME compte tenu des volumes imposés par Royal Mail pour les contrats DSA. La réglementation a changé en 2007 pour permettre à UK Mail de devenir l'agent de ces PME et de les agréer pour atteindre les cibles de volume.

2.3.5.5. La mise en œuvre effective du catalogue de services

Le catalogue de services de l'opérateur historique donne lieu à un avis de l'ARCEP avant application. Cependant, certains routeurs considèrent que la mise en œuvre opérationnelle des prestations de La poste peut donner lieu à des interprétations au niveau local, soit au niveau de la cellule postale, soit au niveau du centre de dépôt, interprétation dans un sens plus ou moins favorable à l'activité du routeur.

De son côté, La Poste indique qu'elle n'a pas connaissance de difficultés de ce type et qu'elle a mis en place des procédures qui permettent d'éviter toute interprétation au niveau local.

Quoiqu'il en soit, certains routeurs estiment que l'action du régulateur ne devrait pas se limiter à la simple approbation du catalogue de services mais doit aller jusque dans les détails opérationnels de l'offre inscrite au catalogue.

2.3.6. Les nouveaux entrants

2.3.6.1. Les plate formes intégrées comme opportunités techniques

Les nouveaux entrants sur les activités du routage peuvent être portés par les évolutions techniques liées à la mise en œuvre de plateformes intégrées de services.

Ces plateformes peuvent naturellement être mises en œuvre par les acteurs présents actuellement sur le marché. Mais de par leur nature, ces plateformes facilitent des propositions nouvelles de services.

Dans le courrier de gestion, ces plateformes peuvent traiter à la fois du courrier égrené et du courrier par nature industrielle. L'organisation des services autour de la plateforme ne permet pas de proposer des solutions pour des envois de masse. Par contre, les volumes admissibles (quelques milliers) répondent à la demande des petits et moyens émetteurs qui sont considérés comme des opportunités tant par l'opérateur historique que par les acteurs indépendants¹³².

Dans le courrier de marketing direct, les propositions *web to print* permettent de modifier profondément le mode de fonctionnement de l'éditique marketing. L'émetteur peut s'approprier des fonctions de préparation et de mise en forme du courrier, valeur ajoutée souvent captée par le routeur de marketing direct mais qui se trouve dans ce cas reportée sur l'offre en ligne de la plate forme. Encore une fois, pour le marché des PME, ces propositions ont un sens en tant qu'ouverture du marché mais il est déjà possible de constater que sur certaines opérations, il y a bien un basculement des opérations de routage traditionnelles vers des opérations entièrement en ligne.

Au delà de l'opportunité technique, ces plateformes permettent généralement la mise en œuvre de business models adaptés à la volumétrie. L'approche est de prendre toutes les impressions en nombre qui seraient de toute façon plus chères à réaliser selon la procédure classique (bon à tirer, traitement sur chaîne d'impression). Le traitement des recommandés électroniques (à travers le *print on demand*) va également exploser depuis que la reconnaissance de la communication électronique du recommandé est actée.

L'avantage de la plateforme de services est de permettre de se positionner ou de maintenir un positionnement sur le mailing courrier sans hypothéquer les choix de l'émetteur vers des solutions électroniques (email, email sécurisé, lettre recommandée électronique, SMS). Les nouveaux entrants sur le marché du traitement du document peuvent ainsi capter une partie des flux courriers tout en donnant à l'émetteur la possibilité de mettre en œuvre une approche multi canal.

2.3.6.2. Les opérateurs postaux

En comparaison de la situation des années 2006/2007, les stratégies des opérateurs postaux alternatifs sont beaucoup moins affirmées en 2010. Durant la période, différents évènements ont traduit des politiques de retrait :

- ❑ La vente par la poste belge d'Asterion à Pitney Bowes
- ❑ La cession de Koba par Deutsche Post aux cadres dirigeants.

¹³² Cf. entretien de La Poste sur l'intérêt du marché des PME et entretien avec un offreur de solutions web to print vers le marché des moyennes entreprises (Middle market).

Ceci se traduit aujourd'hui par une moindre activité en matière d'acquisition d'acteurs du routage pour pénétrer le marché français. *« L'intérêt paraît moindre car les choses se sont accélérées en termes de perte de volumes courrier. Les opérateurs postaux sont dans des logiques de nouveaux services apportés aux entreprises et aux particuliers qui ne sont plus nécessairement liées à la distribution postale traditionnelle. Courir après du volume de courrier n'est pas une priorité. »*¹³³

L'ancrage sur une activité de routage ne serait qu'un élément d'un positionnement d'opérateur : *« Une association entre routeur et opérateur sans régulation asymétrique ne permettrait pas pour un opérateur de revenir sur le marché à court terme, ou alors de façon marginale sur des marchés de niches. »*¹³⁴

Pour les opérateurs alternatifs, en particulier d'origine nationale, un investissement direct ou par rachat paraît une stratégie trop coûteuse : *« Le positionnement d'Althus dans ce domaine n'est pas en concurrence frontale avec celui des grands routeurs. En effet, Althus ne souhaite pas investir dans du matériel coûteux et automatisé permettant de traiter les volumes importants. Dès lors elle peut traiter des mailings d'une taille insuffisante pour justifier l'engagement d'un routeur industriel mais trop important pour être traité en interne : pratiquement les mailings entre 1000 et 10 000 exemplaires pourront être pris en charge »*¹³⁵.

Au total, une entrée sur le marché qui s'accompagnerait d'un rachat d'un routeur ayant une taille significative est remise en question par rapport à la situation perçue sur l'évolution globale de l'activité. Ce n'est pas tant le positionnement du routeur lui-même qui ne serait plus pertinent mais les conditions générales d'entrée sur le marché. On pourrait imaginer que des conditions considérées comme plus favorables à une entrée sur le marché de la distribution postale (de nature économique et réglementaire) redonnent de la valeur à un ancrage sur une activité de routage existante. Par contre, cette activité de routage dans une perspective à moyen terme devrait présenter toutes les opportunités liées au multi canal et à la gestion indifférenciée des supports.

¹³³ Cf. entretien avec un opérateur étranger présent sur le marché français.

¹³⁴ cf. entretien ADREXO.

¹³⁵ cf. entretien Althus.

2.3.7. Pressions des clients

2.3.7.1. Les balancements entre internalisation et externalisation

Le phénomène d'internalisation en tant que pression sur les routeurs tend à s'estomper. La problématique d'internalisation/externalisation est effectivement essentiellement marquée par une combinaison complexe de paramètres dans lesquelles la composante intrinsèque de l'offre (prix, qualité, services) est pondérée par rapport à un ensemble de facteurs de nature diverse.

Une internalisation ou une réinternalisation ne peut se produire que si l'émetteur dispose d'une capacité de production déjà en place. C'est ainsi que des situations de réintégration peuvent se constater dans des solutions de back up mutualisé.

La pression est plutôt indirecte au sens où actuellement les grands émetteurs disposant de capacités internes de production, que ce soit en marketing direct ou en éditique de gestion, sont constamment en interrogation pour externaliser ou non tout ou partie de leur production. Dans ce contexte, certains clients seraient plutôt dans une situation potentielle d'offre et à l'écoute des propositions qui pourraient leur être faites de la part des opérateurs professionnels. Si les propositions ne sont pas satisfaisantes, en complément avec les autres paramètres à prendre en compte (cf. tableau ci-dessous), les émetteurs continueraient à gérer en interne leur production en privant le marché d'une opportunité d'expansion.

Pour les grands centres internes ou captifs d'éditique, une dimension essentielle de l'externalisation passerait en fait par une reprise de tout ou partie des ressources (techniques et humaines). Les opérations nécessitent donc des montages économiques et sociaux qui dépassent le simple transfert d'activité de routage.

Critères de décision relatifs à des choix sur l'internalisation/externalisation des fonctions de routage

	vers l'internalisation	vers l'externalisation
approche besoins	proximité avec le client, prise en charge immédiate des demandes, réajustement des plannings, volonté de maîtriser en interne les process innovants	réponses de nature professionnelle, marchés sur des prestations maîtrisées d'abord en interne
avantages prix	calcul de coûts prenant en compte les contraintes sociales de l'émetteur (Convention collective, convention d'entreprise)	approche coûts directs du prestataire
évolution de la volumétrie routée	consolidation de plusieurs centres internes sur un ou quelques centres	effet de débord en cas d'accroissement de volume; manque d'économie d'échelle
renouvellement équipement	capacité à financer les équipements (machines mises sous plis, machines de tri) avec ROI	équipements coûteux, maintenance lourde, solutions technologiques plus sensibles
compétences internes	capacité à renouveler les équipes internes	impossibilité d'embaucher des classifications hors cœur de métier (en particulier dans les banques et assurances)
politique sociale	contraintes liées à la politique sociale interne de reclassement	souplesse de l'organisation du travail (3X8, week end)
stratégie interne	service important ayant réussi à imposer des choix dans le passé difficile à remettre en cause (investissements dans des équipements, des locaux, poids social)	remise en cause de l'organisation interne par jeu de pouvoirs
vision délocalisation	risques liés à la délocalisation, absence d'avantages tarifaires sur l'affranchissement	risques considérés comme maîtrisés, avantages tarifaires proposés sur l'affranchissement
plate forme print on demand	volume important concentré sur un seul centre, centres éditiques déjà existants, maîtrise de la massification	plusieurs centres ne permettant pas la concentration des flux, volumes insuffisants pour justifier un investissement, manque de compétence interne
capacité technique	les demandes en matière éditique paraissent plus faciles à maîtriser avec des compétences de centre éditique interne	les demandes marketing nécessitent souvent des solutions techniques industrielles trop coûteuses pour des utilisations ponctuelles en interne

Source : BASIC

2.3.7.2. Les attentes clients

2.3.7.2.1. Les attentes dans le domaine du marketing direct

Globalement, les résultats en termes de nouveaux services offerts sont considérés comme décevants par de grands émetteurs. Ce qui avait été promis par La Poste n'a pas été encore tenu alors que dans le même temps, ces émetteurs considèrent que le processus automatisé de tri mis en place avec le programme CQC n'apporte pas de valeur à des flux émanant des grands émetteurs¹³⁶.

Le traitement automatisé de l'enveloppe (TAE) n'est pas mis en œuvre. Il était envisagé de mettre en place des systèmes de réorientation des plis. En cas d'informations nouvelles détenues par l'émetteur sur son client (paiement d'une facture, changement d'adresse), le suivi par envoi permettrait d'identifier le courrier au niveau du tri dans les PIC, de le retourner à l'expéditeur voire de le détruire, ou bien de l'acheminer à la nouvelle adresse. Dans l'esprit d'un routeur intégré, ce type de service devait être gagnant/gagnant. Dans le cas où l'objet est identifié comme étant non distribuable pour cause de NPAI, l'émetteur s'attendrait à ce qu'une part de l'affranchissement lui soit rétrocédée (au titre des coûts évités pour non distribution physique par le facteur).

Les objets de 50 grammes restent toujours au tarif manuel alors que la mécanisation (et le tarif adapté) pourrait être mise en œuvre techniquement. C'est la même chose pour la mécanisation du grand format (mis sous film). Au niveau de la préparation routeur, cela voudrait dire plus de liasse (meilleure productivité chez le routeur), plus d'objets sous film.

Les contraintes de La Poste ne paraissent pas toujours compréhensibles. Autant certaines erreurs dans la conception du pli peuvent remettre en cause le mode de tri postal, autant certaines innovations (cas de l'enveloppe carrée) ont été bloquées sans qu'aucune objection en termes de surcoût au niveau du tri ou de la distribution ne puisse être objectivement avancée par La Poste.

Globalement, les services associés au marketing direct sont en retard par rapport à ce qui est constaté pour le courrier de gestion. Il s'agit vraisemblablement d'une question de gestion des priorités au niveau de La Poste mais dont le retard dans la mise en œuvre apparaît très pénalisant pour les routeurs d'autant plus qu'aucune annonce ni programmation n'est présentée par l'opérateur.

¹³⁶ Pour un grand remettant, les catalogues sont encore triés à la main dans les centres de tri car ces objets ne peuvent pas faire l'objet d'une automatisation

2.3.7.2.2. Les attentes dans le domaine du courrier de gestion

Les attentes de la BNP concernaient la centralisation des courriers à adresse différente en matière de courrier entrant C2B. La Poste devait récupérer les courriers au niveau des PIC et les regrouper avant distribution au destinataire BNP. Ce service n'est plus à l'ordre du jour.

Selon La Poste, les services à valeur ajoutée seront progressivement introduits sur la plateforme TEMPOST V3 qui commence seulement à se déployer.

2.3.7.2.3. Les conséquences sur le routage

Pour les services intégrés de routage chez les grands émetteurs, l'absence de mise à disposition de services évolués peut constituer un argument pour étudier une alternative en termes de distribution postale.

Ces éléments sont plus difficiles à être réappropriés par les routeurs indépendants en l'absence d'offres effectives de la part d'opérateurs alternatifs. Toutefois, les routeurs restent conscients que l'avenir sera dans une plus grande traçabilité des envois ce qui nécessitera une plus grande implication du routeur dans le flux d'information.

2.4. Les scénarios de structuration du marché

2.4.1. Le marché du marketing direct

Sur le marché du marketing direct, le scénario le plus probable est celui d'une forte recomposition du marché autour de deux grandes catégories d'acteurs.

D'une part, les acteurs les plus dynamiques seront en mesure de proposer à leurs clients des prestations à forte valeur ajoutée, fortement intégrées de l'amont (la création publicitaire, la gestion des bases de données clients, l'analyse de données) vers l'aval (le routage et l'optimisation tarifaire). Si ces acteurs continuent à intégrer le routage physique, cette composante de leur activité tend de plus en plus à devenir une fonction support, plus qu'un élément de différenciation des offres.

D'autre part, il est probable qu'un nombre significatif de petites sociétés de routage maintiendront leur activité sur le marché, soit en raison d'une présence locale leur permettant de faire jouer l'avantage de la proximité, soit plus simplement comme sous-traitant des grands acteurs du secteur.

Dans cette évolution, les acteurs moyens, réalisant quelques millions d'euros de chiffres d'affaires, apparaissent menacés. Ne disposant pas des compétences techniques et des moyens financiers suffisants pour déployer leur activité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ils ne bénéficient pas de la même compétitivité prix ni de la même flexibilité que les micros acteurs. D'ores et déjà la dégradation de la performance financière et économique de ces acteurs au cours des dernières années semblent indiquer les prémices d'une telle évolution.

La crise actuelle du secteur du marketing direct semble jouer un rôle d'accélérateur de ces évolutions, plus qu'elle ne les provoque.

2.4.2. Le marché du courrier de gestion

Les acteurs du courrier de gestion seront sans doute amenés à gérer des politiques de dématérialisation qui n'ont pas véritablement été mises en œuvre de façon intensive chez les grands émetteurs de la banque et de l'assurance. Ces politiques se devraient se déployer sous la contrainte de réduction des coûts d'affranchissements postaux et ne pas passer par une phase de recherche d'alternatives de distribution postale à moindre coût.

Une évolution du métier dans les activités de gestion du document devrait se poursuivre avec la numérisation, et l'archivage qui ne représentent des valeurs significatives que dans le cadre de véritables usines de gestion de documents qui favorisent naturellement les grands opérateurs. De plus, l'externalisation de ce type d'activité n'est envisageable que sur des opérateurs dont la pérennité est assurée sur le long terme.

La mise en œuvre de solutions de traitement automatisé de courrier égrené devrait représenter une source de croissance. Néanmoins, le courrier égrené devrait également être atteint par un phénomène de dématérialisation compte tenu des approches multi canaux qui se développeront à l'avenir dans la relation client (courrier postal pour les documents d'engagement, courrier électronique, plateau téléphonique, SMS). L'automatisation du

traitement du courrier égrené pourrait représenter ainsi une étape dans la rationalisation des flux sortants de l'émetteur, la question du coût de l'affranchissement du support papier restant toujours présente. Le développement de la lettre recommandée électronique, de la signature électronique sur les courriels devraient même contribuer à dématérialiser les éléments à valeur probante.

En terme d'enjeux quantitatifs, les prestataires de service rechercheront à capter les activités qui sont encore actuellement intégrées chez les grands émetteurs. Ici encore, pour des contraintes de coûts et d'économies d'échelle, il est possible que le basculement vers des prestations externalisées s'accélère sur le moyen terme.

Tous ces éléments contribuent à renforcer le rôle des grands acteurs du secteur. Le développement d'une activité portée par de petits offreurs dans le courrier industriel de gestion, contrairement à la situation du courrier de marketing direct, n'est pas envisagé à grande échelle.

2.4.3. Le marché du routage de presse

Sur le marché du routage de presse, les prochaines années devraient voire s'accroître encore le mouvement de concentration.

Le premier facteur en est incontestablement la baisse de la diffusion globale de la presse qui conduit à une intensification de la pression concurrentielle. Sur un marché en contraction, la lutte entre les acteurs se fera plus âpre et la perte de certains marchés importants est de nature à fragiliser les acteurs dont les structures sont les moins assurées.

La montée des tarifs postaux va conduire d'une part les éditeurs à rechercher des solutions alternatives, notamment dans le domaine du portage et d'autre part à réclamer toujours plus de technicité à leurs partenaires, afin de bénéficier d'une optimisation tarifaire. Seuls les acteurs ayant investi fortement dans leur outil informatique pourront répondre à cette contrainte. Dans le domaine du portage, les récentes annonces impliquant La Poste et le leader du secteur, et les réactions inquiètes des concurrents démontrent bien l'enjeu de l'intégration de cette activité mais aussi l'avance prise par certains acteurs vis-à-vis de leurs concurrents.

Un troisième facteur de concentration est sans conteste l'organisation des politiques d'achat des grands éditeurs de presse, qui tendent à réduire le nombre de leurs fournisseurs dans le secteur du routage. Cependant, ces groupes de presse ne souhaitent pas pour autant entrer dans une dépendance vis-à-vis de partenaires trop puissants qui seraient en position de force lors de la négociation des conditions commerciales.

Dans ces conditions, le scénario le plus probable dans le secteur du routage de presse est celui d'une concentration accrue, débouchant à terme sur l'existence de deux ou trois acteurs majeurs. La pérennité d'un grand nombre de petits routeurs, d'ores et déjà en position marginale sur le marché, pourrait être remise en cause faute, pour ces acteurs, de pouvoir supporter les investissements nécessaires, notamment en termes de systèmes d'information.

Conclusion

L'activité de routage est incontestablement entrée dans une phase de restructuration qui devrait s'accélérer au cours des prochaines années, sous l'influence d'un ensemble de facteurs.

Le premier d'entre eux est sans conteste une évolution inéluctable des volumes à la baisse, que ce soit pour le courrier de marketing direct, de gestion ou pour l'acheminement de la presse. Si le rythme est discuté par les acteurs, la persistance à moyen terme de cette tendance, y compris dans un climat économique qui redeviendrait plus favorable, n'est jamais contestée.

L'opérateur postal, par ses exigences techniques accrues, la remise en cause des anciens systèmes de rémunération et son engagement, via ses filiales, sur le marché, joue également un rôle structurant sur le secteur. Sa politique conduit à une professionnalisation et à une technicité plus importante de l'activité que ne pourront assumer les acteurs les moins dynamiques.

Les évolutions techniques, l'informatisation et l'automatisation des process de même que la nécessité de gérer conjointement des flux électroniques et physiques renforcent les barrières techniques à l'entrée et modifient en partie la nature du métier. Alors que le secteur du routage est encore pour une large part une activité de main d'œuvre basé sur des opérations relativement peu complexes (tris, mise sous pli, affranchissement), il devrait, dans les prochaines années, requérir une technicité accrue. Cette évolution, déjà largement observée dans le courrier de gestion, concerne désormais le courrier marketing et la presse. La seule gestion des flux physiques n'est plus suffisante et le routage nécessite désormais une gestion des flux d'informations, avec les clients et l'opérateur postal.

Enfin, les exigences accrues des clients, qu'ils soient émetteurs de courrier de gestion, de marketing direct ou éditeurs de presse renforcent encore les mutations auxquelles doivent faire face les routeurs. Des délais de traitement plus court, une organisation plus flexible et plus réactive, l'intégration des systèmes d'information, sont des demandes très généralement exprimées.

Dans ces conditions, et dans le climat économique actuel, il est presque surprenant que les évolutions observées au cours des dernières années n'aient pas été plus drastiques. En effet, les données collectées lors de la réalisation de cette étude, indiquent une baisse très limitée de l'activité conjuguée à une rentabilité qui fléchit mais demeure, en moyenne, positive.

Cette situation traduit sans doute la capacité d'un certain nombre d'acteurs à enrichir leurs prestations et à intégrer de nouveaux métiers. Elle est également la conséquence de restructurations internes au secteur, les entreprises les plus performantes accroissant leur poids sur le marché.

Les scénarios présentés en conclusion de cette étude tablent sur une accélération des tendances déjà perceptibles. Le secteur devrait continuer à évoluer au cours des prochaines années avec deux phénomènes majeurs, quelques soient les métiers considérés. D'une part, un accroissement de l'interpénétration des flux physiques et numériques devrait déstabiliser, pour des acteurs de taille conséquente, un positionnement exclusif sur le métier du routage physique. D'autre part, un renforcement de la polarisation de l'activité autour des leaders du

secteur et de petits acteurs locaux est attendu. Cette évolution devrait fragiliser les entreprises intermédiaires qui supportent des coûts de structures conséquents sans avoir réussi à atteindre la taille critique.