

ETUDE RELATIVE À L'ACTIVITÉ DE ROUTAGE EN FRANCE

*Etude réalisée par le cabinet BASIC
pour le compte de l'Autorité*

Rapport final – 22 juin 2007

**AVERTISSEMENT DE L'AUTORITE DE REGULATION
DES COMMUNICATIONS ELECTRONIQUES ET DES POSTES**

L'Autorité a fait effectuer par le cabinet Basic une étude portant sur l'analyse économique de l'activité du routage en France. Dans un souci de transparence et d'information ouverte, elle a décidé de rendre publique cette étude. Les analyses conduites et les conclusions sont de la seule responsabilité du cabinet auteur de l'étude et n'engagent pas l'Autorité.

Table des Matières

Résumé de l'étude.....	11
Introduction	19
Première partie.....	24
Le routage en France : un état des lieux	24
1. La présentation des activités de routage	25
1.1. Le périmètre des activités de routage.....	25
1.1.1. Le routage au sens de l'Insee (code 74.8G)	25
1.1.2. L'activité de routage dans d'autres nomenclatures	25
1.2. Le métier du routeur : quel rôle entre les opérateurs postaux et les émetteurs de courrier ? 26	
1.2.1. La légitimité de l'activité dans l'organisation du secteur postal.....	26
1.2.2. Vers une nouvelle chaîne de valeur générique ?	28
1.3. Environnement et importance de l'activité de routage.....	33
1.3.1. L'environnement du routage	33
1.3.2. La quantification du marché actuel du routage de courrier industriel.....	40
2. La segmentation de l'activité de routage.....	44
2.1. La segmentation traditionnelle de l'activité en trois métiers et ses limites.....	44
2.1.1. L'impossibilité à rendre compte des positionnements stratégiques	44
2.1.2. La manifestation de tendances transversales.....	44
2.1.3. Les nouveaux entrants	45
2.2. Une présentation des travaux réalisés par Basic en vue d'une segmentation alternative.....	45
2.2.1. L'approche mise en œuvre	45
2.2.2. Champ, contenu de la base et extrapolation des données.....	47
2.2.3. Les axes de segmentation envisagés	48
2.3. Synthèse de la segmentation : une nécessaire approche multidimensionnelle de l'activité 63	
Deuxième partie.....	66
L'analyse stratégique de l'activité de routage.....	66
1. Analyse de l'environnement et forces concurrentielles du marché du routage 67	
1.1. Le cadre d'analyse : le modèle de Porter	67
1.2. La concurrence interne au secteur	68
1.2.1. Le prix	68
1.2.2. Les délocalisations	70
1.2.3. La capacité à traiter des volumes de plus en plus importants	70
1.2.4. L'utilisation rationnelle de l'appareil de production.....	71
1.2.5. L'identification d'axes de différenciation	72
1.2.6. La gestion « multiopérateurs »	73
1.2.7. Le développement d'activités connexes.....	74
1.3. Le comportement des clients.....	77
1.3.1. La ré-internalisation de certaines activités	77
1.3.2. Les attentes spécifiques : information en temps réel, qualité, solutions intégrées, solutions hybrides	78
1.3.3. La concentration des clients	79

1.4.	La stratégie de l'opérateur postal historique et ses relations avec les routeurs	80
1.4.1.	Les relations actuelles entre La Poste et les routeurs	80
1.4.2.	Cap Qualité Courrier : un projet stratégique, structurant pour les relations entre La Poste et les routeurs	87
1.4.3.	Les relations entre La Poste et les routeurs : quelques conclusions pour le moyen terme	95
1.5.	L'environnement réglementaire du secteur postal	96
1.5.1.	L'équité	96
1.5.2.	Les remises commerciales	96
1.5.3.	Le régime de TVA applicable au courrier	97
1.6.	Les nouveaux entrants	101
1.6.1.	Les entrants récents	101
1.6.2.	Les entrants potentiels	102
1.7.	La dématérialisation, substitut à l'activité de routage traditionnelle ?	103
1.7.1.	La diminution des volumes	103
1.7.2.	L'opportunité d'entrée pour de nouveaux acteurs	105
1.7.3.	Le rapatriement de l'activité de routage	105
1.8.	Les projections du marché du routage	106
1.8.1.	Détermination des indicateurs historiques « volume » et « valeur »	106
1.8.2.	Explicitation des tendances qualitatives sur la période 2006/2010	107
1.8.3.	Projections des marchés à horizon 2010	109
2.	Cartographie stratégique de l'activité de routage	110
2.1.	Filiales de Grands Emetteurs	111
2.1.1.	Périmètre et quantification du segment	112
2.1.2.	Les principaux acteurs	113
2.1.2.1.	Diam	114
2.1.2.2.	Cité numérique	115
2.1.2.3.	Bretagne Routage	115
2.1.2.4.	Camif Routage	115
2.1.2.5.	Inforsud Editique	115
2.1.2.6.	Defitech	116
2.1.2.7.	Socprest	116
2.1.3.	La stratégie des acteurs	116
2.1.4.	Le SWOT	117
2.1.4.1.	Les forces	117
2.1.4.2.	Les faiblesses	118
2.1.4.3.	Les opportunités	118
2.1.4.4.	Les menaces	119
2.2.	Filiales d'opérateurs postaux	121
2.2.1.	Périmètre et quantification du segment	122
2.2.2.	Les principaux acteurs	123
2.2.3.	La stratégie des acteurs	125
2.2.3.1.	Le positionnement sur la chaîne de valeur du document	126
2.2.3.2.	Captation des flux de courrier et fidélisation des clients	129
2.2.3.3.	L'évolution des filiales dans la stratégie des opérateurs postaux	131
2.2.4.	Le SWOT	133
2.2.4.1.	Forces	133
2.2.4.2.	Faiblesses	133
2.2.4.3.	Opportunités	133
2.2.4.4.	Menaces	134

2.3.	Les indépendants	135
2.3.1.	Périmètre et quantification du secteur	135
2.3.2.	Les principaux acteurs	137
2.3.2.1.	Diffusion Plus	139
2.3.2.2.	Routex	139
2.3.2.3.	Rdsl	139
2.3.2.4.	Cifea Dmk	139
2.3.2.5.	Groupe Multipap	140
2.3.2.6.	Edipost	140
2.3.3.	La stratégie des acteurs	140
2.3.4.	Le SWOT	141
2.3.4.1.	Les forces	141
2.3.4.2.	Les faiblesses	141
2.3.4.3.	Les opportunités	142
2.3.4.4.	Les menaces	142
2.4.	Petites et moyennes entreprises	144
2.4.1.	Périmètre et quantification du segment	144
2.4.2.	Stratégie et relations avec les distributeurs	148
2.4.3.	Le SWOT	148
2.5.	Prestataires de communication intégrés	154
2.5.1.	Périmètre et quantification du segment	155
2.5.2.	Les principaux acteurs	157
2.5.3.	La stratégie des acteurs	158
2.5.4.	Le SWOT	159
2.6.	Routeurs de presse	161
2.6.1.	Périmètre et quantification du segment	161
2.6.2.	Un contexte stratégique spécifique	164
2.6.3.	Les relations entre la presse et La Poste : un facteur de structuration du secteur	166
2.6.4.	Le SWOT	170
2.7.	Synthèse de l'analyse stratégique	173
Troisième partie.....		177
Prospective et propositions de recommandations		177
1.	Les scénarios de structuration du marché	178
1.1.	Une prospective d'évolution du marché en 5 scénarios	178
1.1.1.	La projection des scénarios	178
1.1.2.	Présentation de la méthode de hiérarchisation des scénarios	180
1.2.	Le scénario « Tendancier »	183
1.3.	Le scénario « Dilution du métier »	184
1.4.	Le scénario « Elargissement du métier »	185
1.5.	Le scénario « Captation par les opérateurs postaux »	186
1.6.	Le scénario « Affirmation du métier »	188
1.7.	Synthèse de l'approche par scénarios	189
1.7.1.	Hiérarchie des différents scénarios	189
1.7.2.	Impact des scénarios sur les acteurs	192
2.	Propositions de recommandations	193
2.1.	La régulation du secteur	193
2.1.1.	Le niveau d'accès au réseau	193
2.1.2.	La remise commerciale	193
2.1.3.	La qualification de la nature du courrier déposé	194

2.1.4.	Les relations entre La Poste et les routeurs	194
2.1.5.	Les relations entre La Poste et ses filiales routeurs.....	195
2.1.6.	Les relations entre les routeurs et les opérateurs alternatifs.....	195
2.1.7.	Le suivi de l'évolution du routage de presse.....	195
2.2.	Le suivi des activités de routage	196
2.2.1.	Les limites d'une quantification par le biais des entreprises exerçant une activité de routage	196
2.2.2.	L'estimation des activités de routage au niveau national.....	196

Table des Illustrations

Figure 1 - Principaux codes NAF représentés dans la base de données Basic.....	26
Figure 2 - Chaîne de valeur traditionnelle du routage (exemple du routage de courrier de gestion).....	29
Figure 3 - Chaîne de valeur (courrier de gestion et marketing direct)	30
Figure 4 - La chaîne de valeur technique du routage de presse.....	32
Figure 5 - Les dépenses de communication des annonceurs en marketing direct en 2006	34
Figure 6 - Les dépenses de marketing direct (2005).....	34
Figure 7 - Les dépenses de mailings adressés (1997-2006)	35
Figure 8 - Données quantitatives du courrier en France et poids du marketing direct ..	36
Figure 9 - Estimation du volume du courrier de gestion dématérialisé par grand secteur d'activité	37
Figure 10 - La diffusion de la presse grand public en France en 2005 selon l'OJD.....	38
Figure 11 - La diffusion de la presse professionnelle en France en 2005 selon l'OJD....	38
Figure 12 - Détermination de la valeur moyenne de l'affranchissement (2005).....	41
Figure 13 - Détermination de la valeur moyenne des prestations de routage au sens strict	41
Figure 14 - Détermination du marché du routage au sens strict	42
Figure 15 - Détermination du marché du routage total (2005)	43
Figure 16 - La construction de la base de données « Entreprises et groupes de routage »	46
Figure 17 - Le chiffre d'affaires des entreprises de la base de données et l'extrapolation à l'ensemble de l'activité.....	47
Figure 18 - Les indicateurs de performance économique et financière	48
Figure 19 - La répartition, selon l'activité, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005).....	50
Figure 20 - Le chiffre d'affaires, selon l'activité, des sociétés de routage recensées dans la base de données.....	51
Figure 21 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon leur activité, de l'ensemble des sociétés de routage	51
Figure 22 - Une estimation de la répartition, selon l'activité, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage.....	52
Figure 23 - Les relations entre l'activité des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières.....	53
Figure 24 - Activité des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives	54
Figure 25 - La répartition, selon le type de contrôle, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005).....	55
Figure 26 - Le chiffre d'affaires, selon le type de contrôle, des sociétés de routage recensées dans la base de données (Millions €).....	56
Figure 27 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon la nature de leur contrôle, de l'ensemble des sociétés de routage (Millions €)	56
Figure 28 - Une estimation de la répartition, selon le type de contrôle, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage (2005).....	57
Figure 29 - Les relations entre le type de contrôle des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières.....	57

Figure 30 - Nature du contrôle des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives.....	58
Figure 31 - La répartition des entreprises de la base de données selon les différentes tranches de chiffre d'affaires	59
Figure 32 - La répartition, selon la taille, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005).....	60
Figure 33 - Le chiffre d'affaires, selon la taille, des sociétés de routage recensées dans la base de données (Millions €).....	60
Figure 34 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon la taille, de l'ensemble des sociétés de routage.....	61
Figure 35 - Une estimation de la répartition, selon la taille, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage.....	61
Figure 36 - Les relations entre la taille des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières	62
Figure 37 - Taille des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives	63
Figure 38 - Caractéristiques des profils stratégiques.....	64
Figure 39 - La position sur le marché des différents profils stratégiques.....	65
Figure 40 - Le modèle de Porter et sa déclinaison pour l'analyse de l'activité de routage en France.....	68
Figure 41 - La rentabilité des entreprises recensées dans la base de données.....	69
Figure 42 - Synthèse des facteurs de concurrence interne à l'activité de routage.....	76
Figure 43 - Courrier industriel en volume 2005.....	81
Figure 44 - caractéristiques des produits de courrier industriel	82
Figure 45 - Le trafic Tem'post G et son évolution	83
Figure 46 - Le trafic Ecopli Grand Compte et Lettre Grand Compte en 2005.....	83
Figure 47 - Les revenus postaux associés au courrier de gestion.....	83
Figure 48 - Le trafic de courrier de marketing direct et son évolution.....	84
Figure 49 - Evolution par produit postal (2003/2005).....	84
Figure 50 - Les revenus postaux au courrier de marketing direct	85
Figure 51 - Les revenus associés aux contrats techniques	86
Figure 52 - Les contrats techniques et leur répartition	86
Figure 53 : Niveaux de tris et externalisation possible dans le cadre de CQC	89
Figure 54 - L'organisation des flux physiques de courrier dans le cadre de CQC et le rôle possible des routeurs	90
Figure 55 - Régimes de TVA en Europe suivant les pays.....	98
Figure 56 - Panorama des marchés du routage (2000/2005).....	106
Figure 57 - Explicitation des tendances d'évolution du routage (2006/2010).....	108
Figure 58 - Projection des marchés du routage à horizon 2010.....	109
Figure 59 - Un modèle d'évolution stratégique de la fonction routage chez un grand émetteur.....	111
Figure 60 - Le poids sur le marché des filiales de grands émetteurs.....	112
Figure 61 - Croissance de l'activité des filiales de grands émetteurs	112
Figure 62 - Indice de concentration des filiales de grands émetteurs.....	112
Figure 63 - Rentabilité des filiales de grands émetteurs	112
Figure 64 - Productivité des filiales de grands émetteurs.....	113
Figure 65 - Effort d'investissement des filiales de grands émetteurs	113
Figure 66 - Niveau d'endettement des filiales de grands émetteurs	113
Figure 67 - Les principales entreprises de routage filiales de grands émetteurs.....	114
Figure 68 - Matrice SWOT des filiales d'émetteurs.....	120

Figure 69 - Le poids sur le marché des filiales d'opérateurs.....	122
Figure 70 - Croissance de l'activité des filiales d'opérateurs	122
Figure 71 - Indice de concentration des filiales d'opérateurs	122
Figure 72 – Rentabilité des filiales d'opérateurs	122
Figure 73 – Productivité des filiales d'opérateurs.....	123
Figure 74 - Effort d'investissement des filiales d'opérateurs.....	123
Figure 75 - Niveau d'endettement des filiales d'opérateurs.....	123
Figure 76 - Les filiales d'opérateurs postaux dans l'activité de routage.....	123
Figure 77 - Ventilation de l'activité de routage entre courrier de gestion et marketing direct.....	125
Figure 78 - Les filiales d'opérateurs postaux sur la chaîne	128
Figure 79 - Matrice SWOT des filiales d'opérateurs postaux.....	134
Figure 80 - Le poids sur le marché des indépendants.....	136
Figure 81 - Croissance de l'activité des indépendants	136
Figure 82 - Indice de concentration des indépendants.....	136
Figure 83 - Rentabilité des indépendants.....	136
Figure 84 - Productivité des indépendants.....	137
Figure 85 - Effort d'investissement des indépendants	137
Figure 86 - Niveau d'endettement des indépendants	137
Figure 87 - Les principaux groupes de routage indépendants	138
Figure 88 - Matrice SWOT des indépendants	143
Figure 89 - Une évaluation du poids des PME sur le marché	145
Figure 90 - Le poids sur le marché des PME.....	146
Figure 91 - Croissance de l'activité des PME	146
Figure 92 - La concentration du groupe des PME	146
Figure 93 - La rentabilité des PME	147
Figure 94 - La productivité des PME	147
Figure 95 - L'effort d'investissement des PME	147
Figure 96 - Le niveau d'endettement des PME	147
Figure 97 - Perception de l'impact de la stratégie de La Poste par les routeurs.....	148
Figure 98 - Le positionnement des différents sous groupes de PME.....	149
Figure 99 - PME : Les caractéristiques économiques et financières des différents groupes identifiés.....	150
Figure 100 - Matrice SWOT/ FFOM des différents sous groupes de PME	153
Figure 101 - Le poids sur le marché des prestataires de communication intégrés.....	155
Figure 102 - Croissance de l'activité des prestataires de communication intégrés.....	155
Figure 103 - Indice de concentration des prestataires de communication intégrés	155
Figure 104 - Rentabilité des prestataires de communication intégrés.....	155
Figure 105 – Productivité des prestataires de communication intégrés.....	156
Figure 106 - Effort d'investissement des prestataires de communication intégrés.....	156
Figure 107 - Niveau d'endettement des prestataires de communication intégrés.....	156
Figure 108 - Les principaux prestataires de communication intégrés	157
Figure 109 - Matrice SWOT des groupes de communication intégrés.....	160
Figure 110 - Les principaux routeurs de presse	161
Figure 111 - Le poids sur le marché des routeurs de presse	162
Figure 112 - Croissance de l'activité des routeurs de presse.....	162
Figure 113 - La concentration du groupe des routeurs de presse.....	162
Figure 114 - La rentabilité des routeurs de presse.....	163
Figure 115 - La productivité des routeurs de presse.....	163
Figure 116 - L'effort d'investissement des routeurs de presse.....	163

Figure 117 - L'endettement des routeurs de presse	163
Figure 118 - Les comportements d'achat sur le marché du routage presse	165
Figure 119 - Trois exemples de comportement d'achat.....	165
Figure 120 - Exemple de tarifs postaux pour des objets de 240 à 260 g.....	167
Figure 121 - Exemple de tarifs postaux, selon le délai de distribution	167
Figure 122 - Exemple de tarifs postaux dans quelques pays européens, selon le poids et le délai d'acheminement	168
Figure 123 - La répartition de la diffusion de la presse grand public par canal.....	170
Figure 124 - Matrice SWOT des routeurs de presse.....	172
Figure 125 Synthèse des données économiques et financières des différents profils	174
Figure 126 - Tableau de synthèse de l'analyse SWOT.....	175
Figure 127 - Présentation des différents scénarios.....	181
Figure 128 : Caractérisation et hiérarchisation des différents scénarios.....	190
Figure 129 - Synthèse de la pondération des scénarios.....	192
Figure 130 - Synthèse de l'impact sur les acteurs	192
Figure 131 - Répartition des envois de correspondances routés en 2005.....	200
Figure 132 - L'évolution de la diffusion de la presse quotidienne par type de diffusion.....	201
Figure 133 - L'évolution de la diffusion de la presse magazine par type de diffusion.....	201
Figure 134 - L'évolution de la diffusion de la presse professionnelle.....	202
Figure 135 - Les principaux groupes français de presse.....	203
Figure 136 - Caractéristiques économiques et financières des différents sous groupe « PME »	204

Résumé de l'étude

1. Objectifs et méthode de réalisation de l'étude

1.1. L'Arcep a souhaité identifier les contours et juger de la santé économique de l'activité de routage en France ainsi que les conséquences, sur les entreprises la constituant, d'une éventuelle libéralisation totale du marché postal. L'analyse économique et stratégique souhaitée par l'Arcep doit permettre d'étudier l'ensemble des facteurs associés à la structure d'un secteur économique : chaîne de valeur, analyse des différentes activités, situation financière, actionnariat, flux financiers spécifiques à la profession.

1.2. Afin de contribuer à la réflexion du régulateur, Basic a mis en œuvre une démarche d'analyse du marché reposant en premier lieu sur une phase d'entretiens qualitatifs auprès de 30 offreurs, opérateurs et clients, ensuite sur la constitution d'une base de données représentative des entreprises engagées dans l'activité et reprenant, outre les données financières et économiques de base, les informations relatives à la spécialisation, au contrôle du capital, aux métiers de l'entreprise, et enfin sur une enquête quantitative auprès de 80 sociétés présentes sur l'activité, qui a notamment permis d'enrichir la base de données.

2. Les forces concurrentielles s'exprimant dans l'activité

2.1. Pour analyser l'environnement concurrentiel du marché du routage, il est apparu pertinent d'analyser spécifiquement six forces concurrentielles, proches de celles retenues généralement par l'analyse stratégique (modèle de Michael Porter), 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.

2.2. Les facteurs de concurrence à l'activité de routage peuvent s'analyser autour des différents points suivants : le prix, élément central de la négociation commerciale, l'effet de délocalisation qui paraît toutefois limité, l'effet de volume qui contraint à des investissements et qui est un élément de concentration, le lissage de l'utilisation de l'appareil de production dans une activité fortement cyclique et saisonnière, la recherche de différenciation nécessaire pour rester sur des marchés de niche, une évolution vers la gestion multi-opérateurs postaux avec la libéralisation totale du marché à terme, le positionnement nécessaire sur des activités connexes, au titre de complément de revenus et d'enrichissement de l'offre de services.

2.3. On observe actuellement une concentration du nombre d'émetteurs de courrier de gestion, réduisant le nombre de clients potentiels et augmentant le volume moyen des flux. La conséquence en est l'accroissement de la taille requise pour les routeurs souhaitant pouvoir travailler avec les grands émetteurs de courrier de gestion. Par ailleurs, cette concentration des clients se traduit également par une rigueur accrue dans les procédures d'achat, qui impose des conditions plus rigoureuses.

2.4 Les clients réclament par ailleurs la possibilité de mieux suivre le déroulement de la prestation de routage, notamment via Internet, aussi bien en ce qui concerne le courrier de gestion que de marketing direct. Ceci implique des investissements importants pour les routeurs, afin d'organiser une traçabilité de la production tout au long de leur chaîne.

2.5. L'activité de routage de courrier industriel subit l'effet de la tendance à la dématérialisation des flux, qui traduit la volonté des émetteurs, lorsque cela est possible, de substituer aux flux de courrier papier des messages électroniques. Si cette tendance concerne avant tout le routage de courrier de gestion, elle est ponctuellement observée dans le domaine du marketing direct. Pour l'instant, cette tendance s'inscrit dans un mouvement général de croissance de la communication et n'a donc pas abouti à une diminution sensible des flux de courrier. Ce n'est qu'à moyen terme qu'un effet de substitution pourrait apparaître. Pour le courrier de gestion, l'impact de la dématérialisation paraît acquis. Compte tenu du poids des grands émetteurs dans le volume des plis postés, cet impact pourrait être relativement rapide avec la mise en œuvre de politiques d'incitation à la migration vers le support électronique. La possibilité d'utiliser le courrier de gestion comme un support de communication marketing (offre de nouveaux services...) peut toutefois aller à l'encontre d'une dématérialisation totale.

2.6. Une ré-internalisation du routage a été quelquefois observée comme une conséquence de la concentration des clients, qui leur permet d'atteindre des seuils de production justifiant des investissements relativement lourds, et de la dématérialisation d'une partie du courrier, qui peut diminuer le poids du traitement matériel des plis émis. Pour autant, l'étude ne conclut pas à un phénomène massif de cet ordre, qui affecterait, en tout état de cause, plutôt le courrier de gestion.

2.7. Les relations avec les opérateurs postaux sont également en pleine transformation, en raison de trois facteurs principaux, dont deux ont trait aux relations entre les routeurs et l'opérateur postal historique. La Poste, afin de se préparer à l'ouverture totale du secteur postal, repoussée vraisemblablement à 2011, met en place un programme, Cap Qualité Courrier (CQC), qui a de nombreuses répercussions sur les routeurs. De plus, La Poste, au travers de filiales récemment établies, est devenue un concurrent des routeurs dans les activités du routage de courrier de gestion et de courrier de marketing direct. Parallèlement, des opérateurs postaux alternatifs ont fait leur entrée sur le marché français au cours des dernières années en acquérant des entreprises de routage.

2.8. L'opérateur postal historique est confronté aux grandes évolutions du secteur du courrier, qui lui impose d'adapter sa stratégie dans un contexte fortement évolutif. La dématérialisation des flux, l'ouverture programmée du marché, les évolutions des exigences des clients sont autant de facteurs de déstabilisation stratégique auxquelles doivent faire face les grands opérateurs postaux. La Poste structure ses réponses dans le programme Cap Qualité Courrier, qui décrit sa « feuille de route » pour les prochaines années, tant dans les domaines technique, que commercial et social.

2.9. Au cours des dernières années, les gammes de produits offertes par La Poste en matière de courrier industriel ont déjà fortement évolué avec l'apparition des nouvelles gammes Tem'post, déclinées en direction du courrier de marketing direct (Tem'post MD) et du courrier de gestion (Tem'post G). Ces nouvelles gammes ont pris une importance croissante face aux offres plus anciennes telles que Postimpact ou Ecopli. Les nouvelles offres sont basées sur une tarification nette qui a pour conséquence d'établir des liens directs entre La Poste et les clients.

2.10. Le programme CQC devrait modifier de manière très significative les relations entre les routeurs et La Poste. Si CQC ne signifie pas, pour les routeurs et les grands émetteurs de courrier, la fin de l'externalisation par La Poste des tâches de préparation et de massification

de courrier, on peut néanmoins penser qu'il est de nature à en réduire l'importance. Par ailleurs, ce projet entraînera incontestablement, pour les routeurs, un niveau d'exigence accrue de la part de La Poste (préparation au niveau des machines de tri des PIC d'arrivée (Plates-formes Industrielles Courrier), qualité du stockage, fiabilité de la préparation...).

2.11. La Poste proposera à partir de 2008 des offres qui continueront à intégrer le principe d'une rémunération versée au titre d'une prestation technique réalisée par un routeur ou par un émetteur. Il n'y aura donc pas suppression des contrats techniques. Les modalités de rémunération des prestataires techniques seront fixées par un barème national applicable à l'ensemble des prestataires en fonction du contenu de la prestation réalisée.

2.12. L'intensité concurrentielle au sein du secteur est fortement liée aux nouveaux entrants qui privilégient l'acquisition d'entités établies en France. Les postes étrangères représentent les acteurs les plus significatifs dans ce domaine. Ces groupes se sont déjà manifestés sur l'activité de routage et de nouvelles postes étudient à leur tour une entrée sur le marché français par le biais d'acquisitions d'entreprises de routage. Des entreprises industrielles manifestent également un intérêt sur le marché français afin de crédibiliser leur offre de services intégrés dans le domaine de la gestion du document.

2.13. D'autres mouvements structurants sont observés dans l'activité de routage : une convergence des métiers entre routage de courrier de marketing direct et routage de courrier de gestion, qui s'exprime dans les exigences communes aux clients émetteurs sur ces deux activités; un mouvement de concentration constaté par l'ensemble des acteurs du routage qui ne concernerait toutefois que les grands et moyens acteurs ; une évolution du métier, dans laquelle les prestations de mise sous pli et de tri tendent à diminuer, en valeur relative, au bénéfice de prestations à plus forte valeur ; un impact des évolutions technologiques sur l'activité de routage nécessitant des investissements importants.

3. Le marché du routage et ses enjeux

3.1 Le marché du routage du courrier de gestion est estimé à 239 millions d'euros dont 45 millions d'euros pour les prestations enrichies (numérisation, archivage...). Le marché total du routage du courrier de marketing direct s'élèverait à 750 millions d'euros dont 270 millions d'euros pour les prestations enrichies (en particulier des prestations très en amont de l'activité de préparation et de tri). Au total, le marché du routage du courrier industriel s'élèverait à près de 990 millions d'euros auxquels il faudrait adjoindre le routage de presse. Le marché du routage serait ainsi reconstitué pour une valeur de 1 089 millions d'euros en 2005.

3.2 La réalité de la dématérialisation dans le courrier de gestion n'est pas discutée par les acteurs du marché. Son rythme et son ampleur demeurent toutefois sujets à de nombreuses interrogations. Si la réduction du volume de courrier émis représente, pour un certain nombre de grands émetteurs, un enjeu économique certain, une évolution trop rapide et trop drastique est de nature à dégrader la relation commerciale avec les clients. Des exemples de « re-matérialisation » de courrier ont pu être observés à l'étranger, notamment pour les relevés de comptes bancaires.

3.3. L'activité de courrier de marketing direct n'a pas subi encore la concurrence frontale des solutions alternatives existantes sous forme électronique. La part des mailings adressés dans le marketing direct se situe en 2006 à des niveaux rencontrés au cours des dix dernières années, ce qui laisserait penser que l'activité est cyclique, avec une certaine stabilité sur le moyen terme. Il existe toutefois des raisons d'estimer que les volumes devraient décroître à moyen terme, compte tenu de la maturité de ce marché et de la concurrence des médias électroniques qui sera de plus en plus effective.

3.4. Dans le domaine de la presse, l'activité de routage devrait être réduite sous l'effet de la conjonction de deux tendances fortes constatées sur ce marché : une diminution des abonnements correspondant à une baisse générale des ventes de la presse, une croissance attendue de l'activité de portage. Même si une part des volumes routés comptabilisés au titre des tarifs de presse échappe à ces évolutions et devrait limiter ces phénomènes, il est raisonnable de penser que le résultat global sera à moyen terme négatif sur les volumes routés.

3.5. En considérant l'ensemble de ces tendances, Basic a réalisé des projections en volume et en valeur du marché du routage à horizon 2010. A ce terme, le marché global du routage atteindrait 1 090 millions d'euros en hypothèse basse et 1 250 millions d'euros en hypothèse haute selon ces estimations.

4. Segmentation et analyse stratégique de l'activité

4.1. La référence aux trois métiers traditionnels du routage (routage de courrier de marketing direct, routage de courrier de gestion, routage de presse) a longtemps constitué, pour les professionnels du secteur, une approche jugée pertinente de la réalité de cette activité. Pour autant, une telle segmentation tend à devenir obsolète, en raison de l'évolution des technologies, des chaînes de valeur et des stratégies des acteurs.

4.2. Dans la mesure où la typologie traditionnelle des activités ne constitue qu'une grille imparfaite d'analyse des stratégies se déployant dans l'activité de routage, il est apparu pertinent de proposer une autre segmentation de l'activité, devant répondre à deux objectifs complémentaires : présenter une typologie des acteurs en termes de profils stratégiques, évocatrice pour les professionnels et les observateurs de l'activité et renvoyant donc à des réalités économiques perceptibles ; définir des domaines d'activités stratégiques (DAS) pertinents, un DAS étant entendu comme une « arène concurrentielle » au sein de laquelle la concurrence entre acteurs induit des offres relativement proches du point de vue des compétences et de la compétitivité des acteurs (« maîtrise des facteurs clés de succès »).

4.3. C'est à partir de ces considérations qu'une segmentation en six profils stratégiques est utilisée pour rendre compte de l'activité de routage, à savoir : les filiales des grands émetteurs, les filiales des opérateurs postaux, les routeurs indépendants, les prestataires de communication intégrés, les petites et moyennes entreprises, les routeurs de presse.

4.4. Le profil stratégique constitué par les filiales des grands émetteurs a un poids sur le marché relativement limité. Le chiffre d'affaires de ces acteurs est limité par le potentiel de leur propre client interne. L'évolution de la rentabilité des filiales d'émetteurs est une illustration des questionnements stratégiques qui se posent pour ce profil d'acteurs. Alors que la rentabilité propre à ces entreprises était presque le double de celle du secteur en 2001, en fin de période, elle est devenue au mieux équivalente, ce qui peut affaiblir le maintien d'une stratégie de filialisation.

4.5. La force de ces routeurs est en effet d'être adossés à des groupes économiques qui ont considéré le routage comme une activité stratégique. Une remise en cause de cette option fragiliserait naturellement ces structures. Face à des concurrents comme les filiales des opérateurs postaux et les routeurs indépendants, les filiales des grands émetteurs subissent moins fortement les à-coups du marché, mais doivent sur le long terme démontrer leur crédibilité économique.

4.6. Le positionnement des filiales des opérateurs postaux doit être analysé dans le cadre de la stratégie des groupes postaux. Ces opérateurs évoluent vers une offre de solutions complètes de traitement des documents en direction des clients professionnels. Cette stratégie s'est traduite par une croissance externe qui permet d'acquérir rapidement des compétences dans les services à valeur ajoutée associés au routage. A l'approche de l'ouverture totale du marché de la distribution, les filiales des opérateurs postaux représentent parallèlement un moyen de fidélisation des grands émetteurs.

4.7. Il existe des limites à de telles stratégies. Dans le cadre d'une offre concurrentielle de services de distribution, les grands clients devront accepter de conclure des accords avec des entités qui délivrent des services intégrés associant services informatiques à forte valeur ajoutée et distribution de courrier, deux activités aux contenus et aux savoir-faire très différents. Par ailleurs, les opérateurs postaux doivent parvenir à assurer la rentabilité de ces activités de services en amont de la distribution, sous peine de devoir les soutenir financièrement.

4.8. Le profil des routeurs indépendants est constitué des entreprises du secteur qui ne sont liées, ni aux grands émetteurs, ni aux opérateurs postaux, et qui réalisent par ailleurs un chiffre d'affaires supérieur à 4 millions d'euros par an. Ces entreprises représentent près d'un tiers du marché, ce qui en fait le premier groupe de l'analyse. Les routeurs indépendants sont au cœur de la recomposition du panorama du routage en France. Ils doivent, d'une part, gérer les relations avec l'opérateur historique (passage à la tarification nette, non accès aux remises commerciales) et, d'autre part, subir la concurrence des filiales des opérateurs de distribution.

4.9. Les groupes indépendants de routage sont généralement bien introduits auprès des grands donneurs d'ordre. Ils bénéficient d'une image de qualité auprès des clients. Ils disposent d'un outil de production de qualité, mais leur indépendance est menacée dans le cadre des stratégies déployées par les grands opérateurs de distribution. Ces entreprises constituent une cible de choix pour de nouveaux entrants qui peuvent ainsi acquérir une présence sur le marché français (visibilité pour les prospects, relations avec le régulateur du secteur, apprentissage des pratiques nationales...).

4.10. Pour leur part, les prestataires de communication intégrés définissent leur stratégie par rapport à leur cœur de métier, à savoir la communication et la gestion client pour le compte d'entreprises. L'activité de routage est perçue comme une composante dans une offre globale. Les groupes de communication intégrés possèdent des atouts sur certaines briques de la chaîne de communication (supports de communication de masse). Le fait de réunir des compétences dans le domaine du conseil, de la conception des messages, de la gestion des bases de données pour aller jusqu'au dépôt des envois représente une offre incontournable pour des clients qui ne disposent pas de compétences internes.

4.11. Les prestataires de communication sont directement concurrencés par les filiales des opérateurs postaux et les groupes indépendants de routage. Ces concurrents peuvent développer des offres plus complètes dans le domaine du routage, en particulier dans le domaine du routage de courrier de gestion et des solutions de dématérialisation et mieux répondre à des attentes d'offres globales de la part des clients.

4.12. Par PME, l'étude a désigné les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 4 millions d'euros. Le poids des PME sur le marché du routage est estimé à environ 25% de celui-ci. Au cours des dernières années, le chiffre d'affaires de ces sociétés a connu une croissance sensiblement plus faible que celle à laquelle sont parvenus les autres acteurs du marché.

4.13. Les PME de l'activité du routage, outre le fait que l'identification de ces entreprises est relativement difficile pour des raisons statistiques, ne peuvent pas être étudiées stratégiquement sous un même profil. Six sous-profil ont été identifiés : les « fragilisés » avec une rentabilité négative et un endettement élevé, les « statiques » qui ne réalisent pas de performances économiques particulières, les « dynamiques » avec une forte croissance du chiffre d'affaires, les « viables » qui se développent de façon équilibrée, les « rentables » qui allient rentabilité et productivité, les « performants », qui cumulent croissance et rentabilité.

4.14. Le profil des routeurs de presse représente environ 6 % du chiffre d'affaires total généré par les entreprises de l'activité de routage. La croissance de cette activité au cours des dernières années s'est inscrite en retrait par rapport à l'évolution générale connue par l'ensemble des acteurs. Cela correspond pour une large part à la baisse des volumes routés liés aux tendances négatives de la diffusion de la presse écrite en France et à la croissance régulière de l'activité de portage.

4.15. La structure tarifaire des offres postales en direction des éditeurs de presse joue sans conteste un rôle structurant sur le secteur, en incitant à la concentration dans l'activité du routage. Cette concentration est perçue de façon contradictoire par les groupes de presse. D'une part, la concentration de ces groupes et l'impact de la qualité de la prestation de routage sur les coûts du courrier de presse les incitent à privilégier des relations avec des leaders disposant de la taille leur permettant de traiter des volumes considérables (jusqu'à plusieurs dizaines de millions d'envois par an) dans des conditions de qualité approchant le « zéro défaut », mais, d'autre part, ils souhaitent bien évidemment. Certains observateurs considèrent que le manque de dynamisme du marketing direct tient plus à la politique tarifaire de La Poste qu'à l'activité économique du secteur utilisateur lui-même bénéficiant d'une concurrence effective entre offreurs.

5. Prospective et recommandations

5.1. Des scénarios d'évolution de l'activité de routage à moyen terme ont été élaborés et sont structurés suivant sept composantes : l'état de l'offre dans le domaine du routage des différents courriers, les stratégies et positionnements spécifiques aux opérateurs postaux historiques ou nouveaux entrants sur le marché français, l'évolution de la concentration dans le domaine du routage, les éléments techniques structurants, les effets des substitutions impactant le volume de l'activité de distribution postale, les éléments propres aux logiques de la demande, l'effet des actions réglementaires.

5.2. Cinq scénarios ont été hiérarchisés. Un scénario « tendanciel » envisage la poursuite des activités de routage dans les conditions qualitatives et quantitatives constatées sur les dernières années. Un scénario de « dilution du métier » de routage correspond à la perte de la spécificité de la fonction de routage qui se trouve être intégrée dans des offres plus génériques. Un scénario « d'élargissement du métier » renvoie à une logique d'évolution générale du métier de routage vers un ensemble de prestations complémentaires. Un scénario « de captation du marché par les opérateurs postaux » correspond à une volonté d'appropriation de l'ensemble de la chaîne de valeur relative au traitement du courrier. Un scénario de « l'affirmation du métier du routage » envisage un approfondissement de l'activité de routage à partir des offreurs et des compétences existantes.

5.3. Le scénario qui s'impose pour le moyen terme est le scénario « tendanciel » conforté, d'une certaine façon, par le report annoncé de la libéralisation totale du secteur à 2011. Le scénario de « dilution du métier » apparaît en deuxième rang devant le scénario de « captation par les opérateurs postaux ». Le scénario « d'élargissement du métier » paraît peu probable. Le « scénario d'approfondissement du métier » obtient le moins bon score.

5.4. Les scénarios qui ont les impacts les plus forts sur les acteurs du secteur sont les scénarios « dilution du métier » et « captation par les opérateurs postaux ». Dans le premier, les acteurs touchés perdent de la valeur de marché. Dans le second, les acteurs concernés voient la valeur du marché appropriée par un autre acteur. Au total, les PME paraissent les entités les plus souvent menacées. A l'inverse, les indépendants peuvent tirer profit de trois scénarios (les scénarios « tendanciel », « élargissement » et « affirmation du métier »).

5.5. Les propositions de recommandations sont de deux natures : une approche de nature réglementaire et une approche relative au suivi du marché. Certains points liés à la régulation du secteur paraissent être structurants pour l'évolution du secteur ; les conditions d'accès au réseau de distribution, les conditions d'obtention des remises commerciales, la tarification en fonction de la nature du courrier déposé. Plusieurs questions ont trait aux relations existantes dans le domaine du routage entre La Poste et les routeurs, La Poste et ses filiales de routage, les opérateurs postaux alternatifs et les routeurs. Sur ces différentes relations, une transparence pourrait être assurée de façon à éviter tout traitement particulier qui ne répondrait pas à des exigences de conditions de concurrence loyale.

5.6. A terme, l'activité de routage ne pourra plus être dissociée de l'ensemble d'une chaîne de valeur relative à l'envoi de courrier industriel, quelle que soit sa nature. Le suivi de l'activité de routage en tant qu'objet de réglementation devrait être déconnecté d'un suivi de l'activité économique des entreprises délivrant une prestation de routage.

5.7. La diffusion de la prestation de routage dans des entreprises de différente nature et l'association du routage avec des prestations diverses nécessitent une approche innovante pour estimer la valeur des marchés correspondants. Des solutions alternatives doivent donc être recherchées si un objectif d'évaluation économique est poursuivi. L'étude suggère quelques pistes dans ce sens.

Introduction

Née aux Etats-Unis, l'activité de routage de courrier industriel est apparue en Europe à la fin des années 60, principalement sous l'impulsion des sociétés de vente par correspondance (VPC) allemandes. Le premier type de courrier concerné était le courrier de marketing direct. L'activité de routage en France présente à bien des égards des traits distinctifs par rapport à la situation observée dans des pays comparables. Historiquement, cette activité s'est développée sous l'influence de trois facteurs dont certains sont largement spécifiques à notre pays.

Dans les années 60 et 70, l'explosion du trafic postal associé au courrier de marketing direct a conduit La Poste à déléguer à des acteurs privés un certain nombre de tâches de préparation du courrier, afin de faire face à une charge de travail qu'elle n'aurait pas su absorber à partir de ses ressources propres. Cette politique a conduit au développement des « contrats techniques » liant La Poste à des partenaires extérieurs : ceux-ci rémunèrent le travail effectué par un routeur, en considération des coûts évités à l'opérateur postal. Cette situation a permis le développement d'un secteur dynamique, dans des conditions qui ont quelquefois été jugées peu transparentes par le législateur¹ : le client final ignorant, dans l'offre commerciale du routeur, ce qui relevait de la rémunération du travail de son partenaire, des tarifs obtenus auprès de La Poste ou de la rémunération associée aux contrats techniques.

Parallèlement à l'émergence de cette sous-traitance de capacité, d'autres entreprises de routage se sont développées en prolongement de l'activité des grands émetteurs de courrier. Ceux-ci ont en effet cherché à optimiser leurs coûts d'expédition du courrier en faisant reconnaître par La Poste les coûts évités du fait de la préparation amont des expéditions. Contrairement à la situation observée aux Etats-Unis, où ce n'est qu'au terme d'un procès entre les grands émetteurs de courrier et l'US Postal que le principe d'une rémunération au titre du routage a été posé, La Poste et ses grands clients ont réussi à s'accorder sur les conditions d'une rémunération du travail de préparation du courrier². Dans ce contexte, de véritables filiales internes de gestion du routage ont été créées par les plus grandes sociétés. Mais l'évolution générale des stratégies d'entreprise vers le recentrage sur le métier de base a conduit, dans les années récentes, à une autonomisation progressive de ces entités.

Un troisième trait distinctif de la situation nationale est la relation complexe qui s'est nouée entre La Poste, les pouvoirs publics, les éditeurs de presse et, en fin de compte, les routeurs. Après la seconde guerre mondiale, la pérennité économique de la presse a été reconnue comme un objectif de politique générale, permettant l'expression du pluralisme politique et de la démocratie. Dans la mesure où les coûts d'expédition des journaux représentaient une part importante des charges d'exploitation, ce coût a été partiellement pris en charge par l'administration des Postes et inscrit au budget général de l'Etat. La transformation de La Poste en Epic a nécessité un aménagement très important du système dans un contexte de fragilité persistante de la presse et de pression concurrentielle accrue sur l'opérateur postal historique. A travers les « accords Galmot », signés les 4 juillet 1996 et 10 janvier 1997, l'Etat a pris en charge une partie des coûts induits par l'expédition de la presse, La Poste continuant à contribuer partiellement à l'effort financier au titre de ses missions de service public. En

¹ On se référera par exemple à la décision du Conseil de la Concurrence, « Décision n° 05-D-63 du 17 novembre 2005 relative, d'une part, à des pratiques mises en oeuvre par La Poste et certaines de ses filiales dans le secteur du traitement du courrier et, d'autre part, à des pratiques reprochées à La Poste et certains syndicats de routeurs dans le secteur de la préparation des objets postaux ».

² Source : Entretien avec MM. S. Bernard, X. Ambrosini, M. Pontet, E. Moule, B. Roy, O. Klargaard, La Poste, 29 Mai 2007.

juillet 2004, à la suite d'une mission confiée à M. Henri Paul, de nouveaux accords ont fixé le cadre des relations entre l'Etat, les éditeurs de presse et La Poste.

Aujourd'hui, le contexte du développement du routage est en évolution rapide, sous l'influence d'un grand nombre de facteurs.

Les évolutions technologiques remettent en cause la distinction traditionnelle entre courrier de gestion et courrier de marketing direct et bouleversent les savoir-faire industriels requis, au profit des compétences informatiques. Certains industriels de l'activité n'hésitent pas à employer le terme de « routage logique », qui viendrait se substituer au routage physique du courrier. En amont, et se substituant souvent au triage des plis, l'ordonnancement des enregistrements des fichiers permet une optimisation des coûts. Par ailleurs, l'évolution technologique permet également une gestion individualisée des courriers et fait de chaque courrier de gestion un message publicitaire potentiel.

Parallèlement à ces évolutions techniques, le secteur est exposé à des mouvements stratégiques significatifs, en relation avec l'ouverture du marché du courrier. La tentation est forte, pour un grand nombre d'acteurs, de prendre pied sur le marché du routage en considérant qu'ils pourront par ce biais capter une partie des flux de courrier industriel. Si, par bien des aspects, nous le verrons, cette stratégie peut s'avérer illusoire, elle n'en a pas moins contribué à une évolution considérable des structures concurrentielles de l'activité. Au-delà des opérateurs postaux, des nouveaux entrants peuvent également se positionner sur le marché à partir d'une expertise sur le matériel d'impression bureautique, les machines à affranchir, la gestion externalisée des services courriers ou informatique.

La stratégie de La Poste, à la fois acteur du marché à travers ses filiales de routage et partenaire technique et commercial des routeurs, est également de nature à modifier les équilibres antérieurs. Il en va notamment ainsi avec la remise en cause des contrats techniques, dont l'analyse de la pertinence et des conséquences est très différente, selon le point de vue qui s'exprime. Le projet « Cap Qualité Courrier » qui structure le développement stratégique de La Poste à l'horizon 2010 modifie sensiblement les conditions de développement du marché. En automatisant de façon très poussée le tri du courrier, le développement de nouvelles plates-formes techniques modifiera le travail amont de préparation du courrier. Si la charge absolue de travail pourrait évoluer à la baisse, le principe d'un maintien de l'externalisation d'un certain nombre tâches de préparation est néanmoins affirmé par La Poste. Le déploiement de ce projet au cours des prochaines années s'accompagnera nécessairement d'une profonde évolution des relations commerciales et techniques entre La Poste et les routeurs. L'annonce par La Poste de sa nouvelle structure tarifaire à compter du 1^{er} janvier 2008, et notamment d'une offre spécifique en direction des sociétés de routage, devrait permettre aux professionnels de mieux appréhender ce nouvel environnement.³ Selon certaines entreprises de routage, il existe de ce point de vue une faible visibilité sur le projet CQC.

³ Source : Entretien avec MM. S. Bernard, X. Ambrosini, M. Pontet, E. Moule, B. Roy, O. Klargaard, La Poste, 29 Mai 2007. Postérieurement à la rédaction de ce rapport, une consultation publique a été organisée sur le sujet entre le 20 août et le 14 septembre 2007. Dans ce cadre les nouvelles offres, conditions et tarifs ont été communiquées, sur demande. Parmi les 180 demandeurs, 110 étaient des prestataires (Précisions apportées par La Poste).

Dans un tel contexte les enjeux réglementaires de ce marché sont importants :

- La relation entre La Poste et ses filiales de routage fait l'objet de constantes interrogations de la part des routeurs qui, sans remettre en cause l'engagement de La Poste sur le marché, souhaitent obtenir des garanties sur l'égalité de traitement offerte par l'opérateur postal historique.
- Par ailleurs, l'évolution des modes de tarification et l'incertitude relative à l'avenir des contrats techniques font peser des incertitudes sur l'évolution d'une partie du chiffre d'affaires des routeurs. Leur demande d'accéder, au même titre que les grands émetteurs, aux ristournes sur le volume proposées par La Poste, peut s'interpréter pour partie comme la volonté de compenser cette perte d'activité. Parallèlement, la question de l'accès aux nouvelles gammes de produits de La Poste à partir de flux de courriers hétérogènes « massifiés » continue à se poser pour les routeurs. .
- Enfin, dans le domaine du routage de presse, le développement du portage pourrait remettre en cause le principe de péréquation des coûts de distribution et ainsi fragiliser l'équilibre construit au fil des ans.

Dans le cadre de cette problématique, l'Arcep souhaite identifier les contours et juger de la santé économique de l'activité de routage en France. L'Autorité souhaite apprécier les conséquences, sur les entreprises la constituant, d'une éventuelle libéralisation totale du marché postal. L'analyse économique et stratégique souhaitée par l'Arcep doit permettre d'étudier l'ensemble des facteurs associés à la structure d'un secteur économique : chaîne de valeur, activités détaillées, situation financière, actionnariat, flux financiers spécifiques à la profession.

Afin de contribuer à la réflexion du régulateur, Basic a mis en œuvre une démarche d'analyse du marché reposant :

- Sur une phase d'entretiens qualitatifs auprès de 30 offreurs, opérateurs et clients,
- Sur la constitution d'une base de données représentative des entreprises engagées dans l'activité et reprenant, outre les données financières et économiques de base, les informations relatives à la spécialisation, au contrôle du capital, aux métiers de l'entreprise,
- Sur une enquête quantitative auprès de 80 sociétés présentes sur l'activité, qui a notamment permis d'enrichir la base de données.

Une annexe spécifique décrit la méthode d'étude mise en œuvre de façon détaillée. Par ailleurs, la base de données et les comptes-rendus d'entretiens sont fournis au régulateur.

La présente étude vise à contribuer à éclairer l'Autorité à partir d'une démarche structurée en trois grandes parties.

La **première partie** est consacrée à l'analyse de la situation actuelle de l'activité. Une présentation générale du routage est réalisée à partir d'une discussion du périmètre de cette activité puis d'une présentation du métier de routeur et, enfin, de la présentation du contexte général de développement du routage. Cette première partie s'achève sur la discussion des modalités possibles de segmentation de cette activité et sur la présentation des six grands profils stratégiques qui sont apparus pertinents pour en décrire la dynamique d'évolution.

La **deuxième partie** de l'étude vise précisément à mettre à jour les grandes tendances qui contribueront à modifier sur le moyen terme l'activité. En se référant au schéma classique d'analyse stratégique de M. Porter, l'analyse des forces concurrentielles est conduite. Ce cadre étant défini, il est alors possible de caractériser la dynamique des différents profils stratégiques et, à partir de la prise en compte de leurs performances économiques et financières passées, d'en inférer les trajectoires stratégiques probables.

Dans sa **troisième partie**, l'étude se veut prospective et se conclut logiquement par l'explicitation de scénarios de structuration de l'activité. A partir d'une hiérarchisation de ceux-ci, les hypothèses d'évolution les plus probables sont explicitées. A la lumière de l'ensemble des développements réalisés, des propositions de recommandations sont, enfin, formulées à l'attention de l'Autorité.

Première partie

Le routage en France : un état des lieux

1. La présentation des activités de routage

1.1. Le périmètre des activités de routage

Les entreprises exerçant des activités de routage devraient se situer, a priori, au sein de la catégorie 74.8G de l'Insee dédiée au routage du courrier. Mais l'étude des documents remis par l'Arcep, ainsi que les entretiens réalisés, ont permis de mettre en évidence le fait que plusieurs entreprises pratiquant de fait une activité de routage n'appartenaient pas à cette classe de la nomenclature.

1.1.1. Le routage au sens de l'Insee (code 74.8G)

L'Insee identifie les activités de routage au sein de sa nomenclature d'activités sous le code 74.8G (« *Routage* »). Cette catégorie d'entreprises comprend les activités suivantes :

- Préparation pour des tiers d'envois postaux en nombre (mise sous enveloppe, adressage, tri, etc.),
- Le routage de presse aux abonnés,
- La messagerie urbaine de presse,
- Le portage de journaux s'il s'agit de la desserte de revendeurs.

Par contre, cela ne comprend pas :

- Le portage de journaux s'il s'agit de distribution au client final (catégorie 64.1C),
- Les colporteurs de presse (52.6G),
- Les dépositaires de presse (51.1R).

La catégorie 74.8G de l'Insee relative au routage comptait 709 entreprises en date du 7 février 2007.

Cependant, l'étude a permis de relever le fait que certaines de ces entreprises ne pratiquent pas (ou plus) d'activités de routage et n'ont pas mis à jour leur évolution auprès des greffes des tribunaux de commerce qui servent de base à la nomenclature Insee.

1.1.2. L'activité de routage dans d'autres nomenclatures

Lors de la première réunion de suivi de l'étude, Basic a indiqué que plusieurs entreprises ayant des activités de routage n'apparaissaient pas dans la nomenclature Insee et proposé d'étendre la recherche de prestataires de routage à une base plus large, comprenant d'autres codes NAF, mais correspondant à une réalité économique.

Les entretiens et les enquêtes ont permis d'identifier, de manière non exhaustive, des entreprises enregistrées sous d'autres codes Insee mais ayant, de fait, une activité de routage de courrier.

Figure 1 - Principaux codes NAF représentés dans la base de données Basic

Code NAF	Intitulé	Nombre d'entreprises
74.8G	Routage	155
72.3Z	Traitement de Données	9
74.4B	Agence et Conseil en Publicité	3
22.2E	Reliure et Finitions	3
74.8D	Conditionnement à Façon	2
22.2C	Autres Imprimeries	2

Source : Base de données Basic, base 74.8G Insee

Toutes les activités, hors routage (74.8G), recensées dans le tableau ci-dessus sont des activités annexes au routage et susceptibles de former une offre intégrée de la part d'un prestataire. On peut noter cependant que toutes ces activités se situent en amont de celle de routage. Aucune des entreprises n'est présente dans des activités de distribution autres que le portage sur des zones géographiques restreintes.

Le code NAF 72.3Z (traitement de données) présente cependant la particularité de regrouper la majorité des entreprises leaders dans le domaine du routage de courrier de gestion. Ainsi, les entreprises Aspheria, Asterion⁴, Cortex Laser, Data One, Inforsud Editique, Koba et Orsid sont identifiées sous ce code. Cela n'est pas nécessairement surprenant, l'activité de routage de courrier de gestion de ces entreprises comprenant une partie, en amont du routage lui-même, de traitement des documents issus des systèmes d'informations des clients-émetteurs.

Cette volonté d'étendre la recherche de routeurs à d'autres codes NAF que le 74.8G a déjà été mise en avant dans l'étude réalisée par Arthur D. Little remise par l'Arcep⁵. Les codes NAF cités dans ce document sont similaires à ceux identifiés dans la présente étude, à l'exception cependant du code 72.3Z, non retenu par Arthur D. Little dans le calcul des emplois directs et du chiffre d'affaires du secteur, et qu'il nous a semblé indispensable d'étudier puisqu'il regroupe des acteurs importants, cités précédemment.

1.2. Le métier du routeur : quel rôle entre les opérateurs postaux et les émetteurs de courrier ?

1.2.1. La légitimité de l'activité dans l'organisation du secteur postal

Les routeurs basent leur communication commerciale et valident leur activité par les coûts qu'ils permettent d'éviter, tant aux clients émetteurs qu'aux opérateurs postaux, et notamment à La Poste, et par leur connaissance des besoins liés à l'activité de leurs clients.

Vis-à-vis des clients émetteurs, le routeur affirme un ensemble de savoir-faire difficiles à intégrer, dans des conditions économiques viables, en interne. Traitements des fichiers et mise aux normes postales de ceux-ci, gestion fine des tarifs postaux, tris physiques des

⁴ La société Asterion Direct, filiale à 100 % d'Asterion, est classée sous le code NAF 74.8G

⁵ Arthur D. Little, « Valorisation de la filière courrier en France », octobre 2006

courriers, gestion de la qualité des envois, toutes ces tâches requièrent des savoir-faire humains et la mobilisation de ressources matérielles importants. Dans ces conditions, il existe une réelle chaîne de valeur du routage qui peut être valorisée auprès des clients.

Par ailleurs, la connaissance des besoins clients constitue également un atout important pour les routeurs. Historiquement, dans le domaine du marketing direct, les relations nouées avec les grandes entreprises de la VPC ont permis une connaissance fine de ces activités. Dans le domaine du courrier de gestion, la capacité à traiter des grandes masses de courrier et, plus récemment, à proposer des techniques d'impression sophistiquées, permettent aux routeurs de s'affirmer comme des partenaires incontournables, qui peuvent faire bénéficier leurs clients d'économies de spécialisation et d'échelle par rapport à une solution interne.

Pour le routage de presse, et notamment les magazines (qui constituent l'essentiel du trafic postal associé aux abonnements), le routeur dispose d'une légitimité liée à l'ampleur de sa tâche, puisqu'il réalise en général le brochage des magazines, attribue à chaque abonné les suppléments et les courriers de relance ou de fidélisation spécifique, constitue des liasses d'au moins quatre exemplaires sur la base des tournées de facteur, puis regroupe par « cage » les liasses en fonction de l'organisation géographique du réseau de La Poste.

Vis-à-vis de La Poste, les entreprises du routage sont apparues à l'origine, dans les années 60-70, comme des sous-traitants de capacité, dans un contexte d'essor très important du courrier de marketing direct. L'avantage de travailler avec elles était essentiellement lié à la capacité de ces entreprises à effectuer des tâches qui auraient nécessité, de la part de La Poste, des embauches massives. A partir des années 80, l'intégration croissante entre les systèmes d'information des clients et les systèmes d'impression a modifié, pour le courrier de gestion, cette situation. En effet, les routeurs ont développé des compétences pointues dans le traitement de l'information, et plus particulièrement dans l'édition, à partir des fichiers clients, de très gros volumes de courriers, dans des conditions de qualité et de compétitivité prix satisfaisantes. A cette époque, La Poste ne disposait pas de ces savoir-faire et pouvait voir, à terme, sa position compétitive se détériorer puisqu'elle pouvait perdre la maîtrise des tâches les plus « nobles » de la chaîne du courrier. Elle ne s'est positionnée sur ce type de prestation qu'à partir du milieu des années 90, notamment via la création de sa filiale Datapost⁶. Dans le courrier de marketing direct, des évolutions comparables ont été observées, avec l'intégration de plus en plus poussée entre la gestion de grandes bases de données marketing, la conception des messages et le routage de courrier. Ici encore, les réponses de La Poste sont venues à travers la création de filiales⁷.

Fondamentalement, les relations entre les routeurs et La Poste ont donc évolué depuis quelques années pour se placer, pour partie, sur le terrain de la concurrence. Il existe incontestablement une juxtaposition des chaînes de valeur des routeurs et de l'opérateur postal historique, qui entend se positionner sur l'ensemble de la chaîne de traitement du document.

⁶ Datapost a été créée en avril 1994, cf. Décret no 95-216 du 22 février 1995 soumettant la société Datapost au contrôle économique et financier de l'Etat, <http://www.admi.net/jo/19950301/ECOU9500001D.html>

⁷ Notamment la création de Maileva en 1999

L'entrée sur le marché postal de nouveaux opérateurs élargit le cercle des partenaires/concurrents potentiels des routeurs. Ces opérateurs sont français (Adrexo, IMX) ou étrangers (grandes postes nationales) et leur entrée sur le marché s'est effectuée par croissance externe (rachat d'Asterion par Belgian Post⁸, de Koba par Deutsche Post), par appartenance à des groupes plus importants (Adrexo, filiale du groupe Spir) ou encore par création d'entreprise (IMX). Le rôle qu'entendent jouer ces nouveaux acteurs demeure à définir et tous ne semblent pas vouloir occuper la même position :

- Adrexo est un opérateur postal privé dont les activités sont similaires à celles de La Poste, à une échelle géographique beaucoup plus réduite dans l'état actuel de son développement,
- IMX est un opérateur postal⁹ spécialisé dans la distribution international (marketing direct, gestion, presse) et ne souhaite pas devenir un acteur de la distribution de courrier à l'intérieur des frontières¹⁰,
- les opérateurs étrangers ont pour le moment acquis des routeurs, aussi bien dans le courrier de gestion (Asterion, Koba) que dans le marketing direct (Asterion Direct). Néanmoins, ils n'ont pas laissé deviner leurs intentions si la libéralisation du secteur devient effective et une entrée dans l'activité de distribution de courrier en France (hors courrier entrant international) est peu probable en raison des coûts et investissements associés.

Dans ce nouveau contexte, les routeurs vont devoir continuer à affirmer leurs spécificités et le caractère incontournable de leur métier, face à des acteurs plus nombreux aux ambitions élargies. Fondamentalement, c'est l'existence d'une chaîne de valeur spécifique au routage, justifiant la pérennité des entreprises s'en réclamant, qui est au cœur de cette problématique. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la nature et l'évolution de cette chaîne de valeur.

1.2.2. Vers une nouvelle chaîne de valeur générique ?

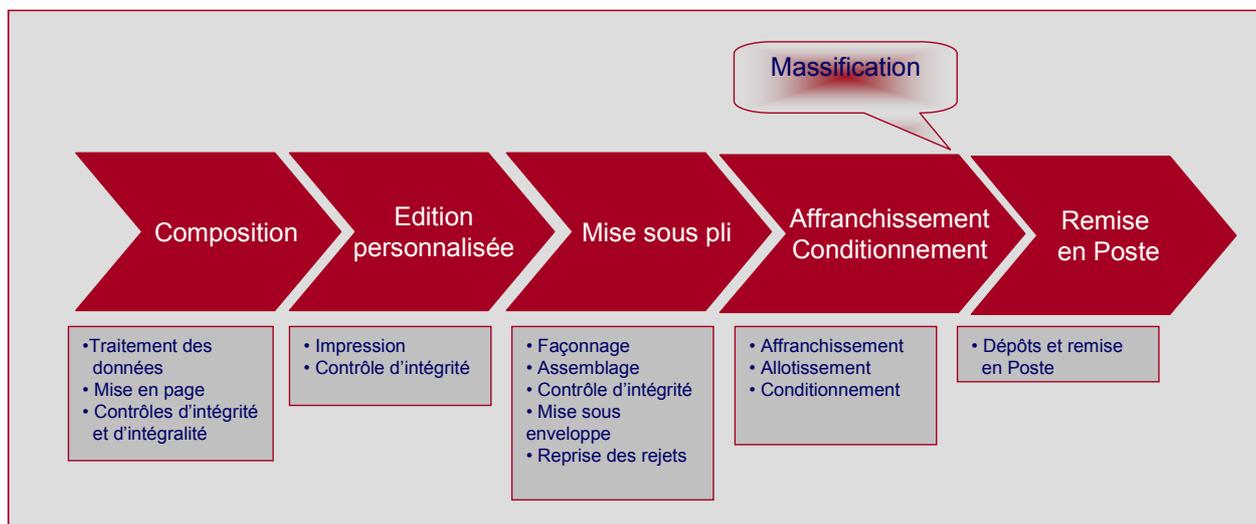
Dans sa conception de base, la chaîne de valeur du routage est simple. A partir des documents remis par le client, le routeur procède à l'impression des documents ou à la personnalisation des documents, réalise la mise sous pli ou la mise sous film, met en œuvre les procédures qui lui permettent d'assurer le tri des plis en fonction des tarifs postaux visés et enfin l'affranchissement. On n'aborde pas ici le tri manuel qui correspond au stade élémentaire du routage, mais qui renvoie aujourd'hui à des activités extrêmement limitées.

⁸ Belgian Post est en cours de négociation pour revendre l'ensemble des sociétés Asterion SAS, Asterion Direct et Asterion Sud

⁹ IMX se définit comme une « *poste privée* »

¹⁰ Entretien avec M.D. Cayet, IMX, 09/05/2007

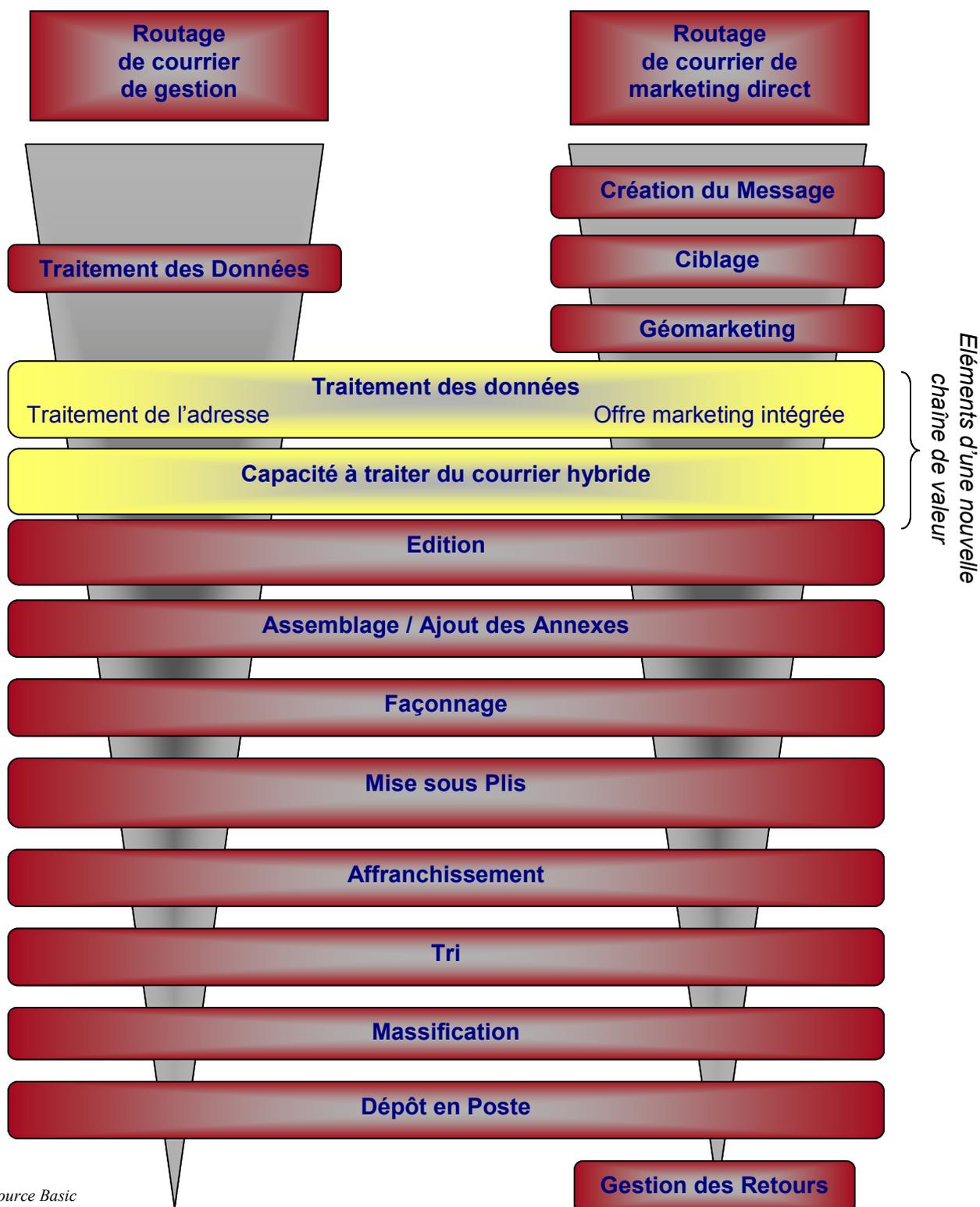
Figure 2 - Chaîne de valeur traditionnelle du routage (exemple du routage de courrier de gestion)



Nota : « La massification », qui consiste à regrouper les courriers de différents petits émetteurs afin d'obtenir des tarifs plus avantageux, a été représentée en dehors de la chaîne de valeur, car elle est réalisée par des acteurs particuliers qui sont souvent des partenaires des routeurs. Par ailleurs, la possibilité, via la massification, d'accéder aux offres des nouvelles gammes de La Poste (Tempost...) n'est pas avérée. Ces nouvelles gammes viseraient, en premier lieu, les flux homogènes de courrier.

Il importe de noter que, si les métiers du routage du courrier de gestion et du courrier de marketing direct sont le plus souvent présentés comme très différents, les évolutions techniques tendent, pour une part, à les faire converger. Le schéma de la page suivante présente de ce point de vue les points de convergence et les éléments qui, au sein de la chaîne de valeur, distingueront durablement les deux métiers.

Figure 3 - Chaîne de valeur (courrier de gestion et marketing direct)



Source Basic

De la chaîne de valeur générique, la chaîne de valeur concernant le routage de presse a été exclue, car elle présente des spécificités (mise sous film, ajout de suppléments de nature(s) différente(s)...) qui ne peuvent pas être adaptées au routage de courrier de gestion et de marketing direct.

Concernant la chaîne de valeur actuelle, plusieurs étapes constituent, de l'édition au dépôt en poste, un cœur de métier commun aux deux types de courrier routés. L'assemblage peut varier d'un envoi à l'autre, voire ne pas avoir lieu d'être ; et le tri peut être de nature différente selon les envois (mais le tri le plus fréquent demeure un tri par code postal). De même, la massification n'existe pas pour tous les envois et elle peut être externalisée par le routeur vers un massificateur (ou regroupeur), intervenant en aval de la mise sous plis et du tri. Rien dans l'étude, ni dans les entretiens menés avec les routeurs, ne permet de présumer d'une modification quelconque du cœur de métier (activités allant de l'édition au dépôt en poste), si ce n'est leur baisse d'importance relative. Il faut cependant noter que les activités de tri seront largement modifiées par les conséquences du déploiement du projet CQC de La Poste.

Les principales différences sur la chaîne de valeur entre routage de courrier de gestion et de courrier de marketing direct se situent en amont de l'édition.

Alors que le routage de courrier de gestion ne nécessite que la réception du fichier d'adresses, le routage de marketing direct peut exiger du prestataire des tâches plus complexes, et surtout plus nombreuses, à effectuer. Cela dépend du cahier des charges définissant les prestations à réaliser. Certaines de ces tâches sont effectuées par le client émetteur. L'intégration des tâches amont du marketing direct (création du message, ciblage, géomarketing) par le routeur n'est pas systématique et relève souvent du savoir-faire du client ou de son agence de communication. Certains routeurs proposent néanmoins ce type de prestation. Arvato et Maileva, par exemple, qui disposent de savoir-faire de communication, se positionnent sur des offres globales, intégrant cette phase. Maileva, en ciblant de manière précise la population des petites et moyennes entreprises, met en avant cette compétence. La segmentation de l'activité de routage montrera dans la suite de cette étude, que ce positionnement définit un profil stratégique spécifique.¹¹

Enfin, en aval du routage, certains routeurs peuvent proposer des prestations de mesure de l'impact des campagnes marketing direct et la gestion des retours et des NPAI (N'habite Pas à l'Adresse Indiquée). C'est le cas notamment de Cifea-DMK ou d'Aspheria, filiale de La Poste. Tout comme les tâches en amont de l'édition, cette prise en charge s'inscrit généralement dans le cadre d'une prestation intégrée de marketing direct.

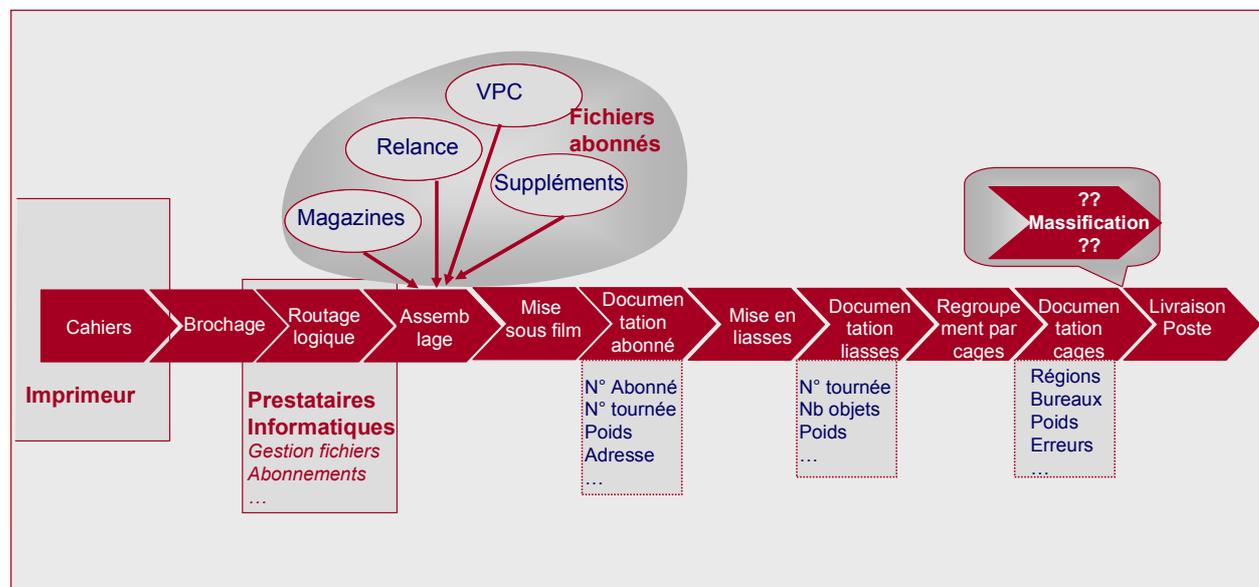
En amont de ces tâches, le traitement des données peut être étendu aux deux types de courrier routés, sans pour autant recouvrir les mêmes tâches. Pour le routage de courrier de gestion, il s'agira avant tout du traitement de l'adresse alors que pour le marketing direct, les tâches liées au marketing continueront à exister, mais seront regroupées sous une offre intégrée de prestations marketing.

Plus novatrice et cruciale sera la capacité à traiter des envois hybrides, dont une partie plus ou moins importante est constituée par des flux électroniques. Si ce type d'envoi existe dans le marketing direct (pour toucher certaines populations plus « réceptives » aux

¹¹ cf. Partie 2, § 2.5.

documents numérisés) et dans le courrier de gestion, il risque de se développer de manière plus marquée dans le routage de courrier de gestion, les émetteurs souhaitant ainsi réduire les coûts associés et n'ayant pas de problèmes de mesure d'impact intrinsèques au marketing direct.

Figure 4 - La chaîne de valeur technique du routage de presse



La seule inconnue concernant la chaîne de valeur technique de la presse réside dans la « massification », c'est-à-dire la capacité pour les routeurs à mettre en place un tri « tournée du facteur » pour plusieurs titres simultanément. Cette possibilité, qui est actuellement envisagée par les routeurs, est en revanche écartée par La Poste car elle ne correspond pas selon cette dernière à un optimum économique.¹²

¹² Source : Entretien avec MM. S. Bernard, X. Ambrosini, M. Pontet, E. Moulle, B. Roy, O. Klargaard, La Poste, 29 Mai 2007.

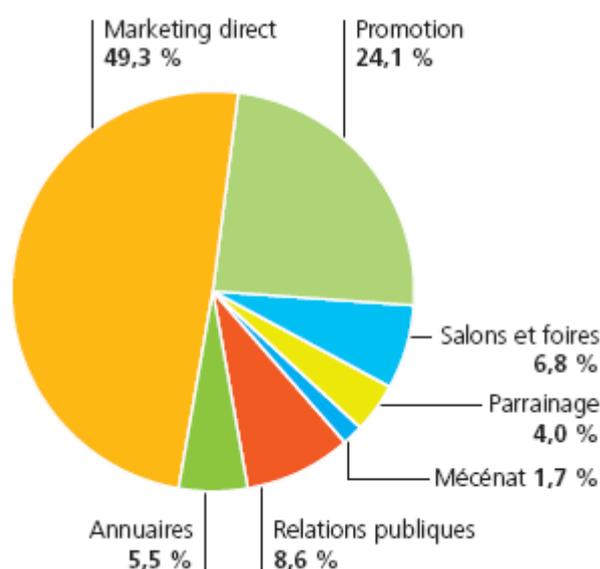
1.3. Environnement et importance de l'activité de routage

1.3.1. L'environnement du routage

1.3.1.1. L'activité de marketing direct

Le marketing direct représente près de 50 % des dépenses publicitaires hors média en 2005.

Les dépenses publicitaires hors média (2005)



Source : France Pub

On observe, au cours de l'année 2006, une baisse des dépenses globales de marketing direct de 1,1%. Cette baisse est plus marquée pour les mailings et les éditions publicitaires, pour lesquels le recul est respectivement de 1,5 et 3 %. Ces activités étant au cœur du routage de courrier de marketing direct, cette évolution peut sembler inquiétante, car annonciatrice d'une tendance lourde à la substitution entre les canaux traditionnels de communication et les nouveaux moyens électroniques. Une analyse plus fine incite toutefois à une certaine prudence dans les conclusions.

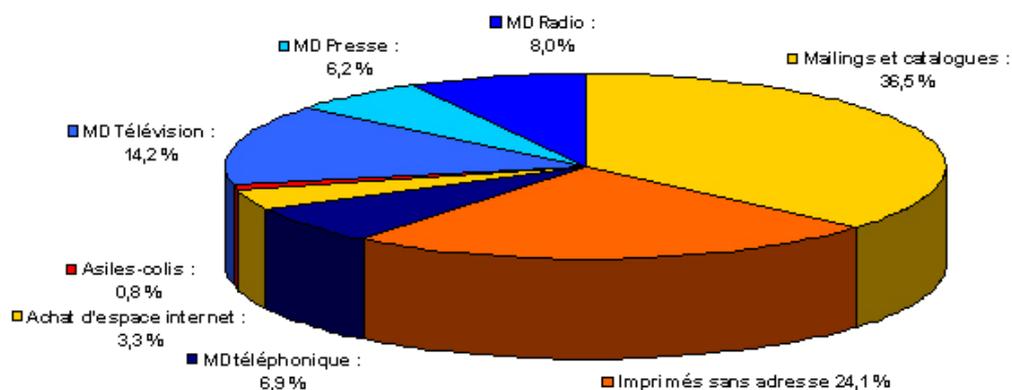
Figure 5 - Les dépenses de communication des annonceurs en marketing direct en 2006

	Dépenses Millions €	Progression 2006/2005	Part des dépenses de marketing direct dans les dépenses de publicité
Total Marketing direct	9,979	- 1,1 %	30,7 %
Mailing	4,824	- 1,5 %	14,8 %
Distribution de prospectus	0,788	3,1 %	2,4 %
Editions publicitaires	3,509	- 3 %	10,8 %
Autres (marketing téléphonique...)	0,858	6,5 %	2,6 %

Source : France Pub

L'évolution profite également à d'autres supports. C'est le cas notamment de la radio mais également de la télévision, dont la croissance a atteint 20 % en 2005. En revanche, la presse semble avoir plus de difficultés à profiter de ce mouvement. L'an dernier, les recettes de la presse en marketing direct ont même connu un recul de près de 8 %.

Figure 6 - Les dépenses de marketing direct (2005)



Source : France Pub

Le mailing adressé et les catalogues représentent plus de 36 % des dépenses en marketing direct¹³. Si le marketing direct traditionnel (lié aux activités sur support papier) concentre encore 60 % des dépenses de communication - mailings, catalogues et imprimés sans adresse sont plutôt dans une phase de stabilité, la part du marketing numérique dans les dépenses de marketing direct continue de progresser. Ainsi, en 2005, les dépenses en marketing direct sur Internet et sur téléphone mobile ont atteint de nouveaux records de croissance.

¹³ Les sources du marketing direct, UFMD, édition 2006

Cette migration progressive des dépenses du monde physique au monde numérique explique la stagnation, voire la légère régression des dépenses axées sur le courrier de marketing direct. Le routage de marketing direct peut maintenir le volume actuel grâce à la mise en œuvre d'opérations conjointes entre marketing direct et relations électroniques. Sur les dix dernières années, la part du mailing adressé dans les dépenses de marketing direct ne traduit pas un déclin définitif. Les 3 dernières années sont effectivement en baisse mais l'activité apparaît surtout cyclique sur la période étudiée.

Figure 7 - Les dépenses de mailings adressés (1997-2006)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mailings adressés (Millions €)	2 802	3 086	3 197	3 408	3 564	3 528	3 778	3 907	4 234	4 167
Part du mailing adressé dans les dépenses de marketing direct	40%	41%	40%	37%	36%	36%	39%	40%	37%	36%
Total marché du marketing direct (Millions €)	6 997	7 518	8 088	9 198	9 900	9 833	9 574	9 734	11 600	11 575

Source : d'après données consolidées de l'UFMD

Certains observateurs¹⁴ considèrent que le manque de dynamisme du marketing direct tient plus à la politique tarifaire de La Poste qu'à l'activité économique du secteur utilisateur lui-même.

Sur les dix dernières années, la part du marketing direct dans l'activité du courrier en volume d'objet est stable, voire en augmentation. Les difficultés de certains routeurs de marketing direct ne sont donc pas liées aux fondamentaux du marché. Les explications des situations financières fragiles de certains d'entre eux sont donc à rechercher dans l'accroissement de la concurrence et dans les modifications intervenues dans les relations entre routeurs, clients et opérateurs de distribution. L'évolution vers la tarification nette a obligé les routeurs à être transparents sur les coûts des prestations et a donc contribué à la baisse des marges.

¹⁴ Source : Entretien Basic avec M.P. Thomas, Adrexo, 15/03/2007. Dans le même entretien, le responsable de Adrexo évoquait des études sans qu'il puisse en citer la Source selon lesquelles l'élasticité des volumes de marketing direct par rapport au prix de l'affranchissement serait très forte. L'exemple donné était une baisse de prix de 10% générant une augmentation de volume entre 20 et 30 %.

Figure 8 - Données quantitatives du courrier en France et poids du marketing direct (Unités)

France	Marketing direct	Total	%	Evolution courrier
1995	3 643 000 000	17 176 820 000	21 %	
2000	4 256 000 000	18 340 700 000	23 %	7 %
2001	4 279 000 000	17 971 350 000	24 %	5 %
2002	4 347 000 000	17 602 000 000	25 %	2 %
2003	4 512 667 632	17 201 000 000	26 %	0 %

Source : Etude BIPE pour la DGE, septembre 2005

Le courrier de marketing direct est dans sa grande majorité confié au routeur dans une part en légère diminution au cours des dernières années (près de 79 % en 1999¹⁵, 75 % en 2005¹⁶ exprimés en volume d'objets).

Il faut toutefois nuancer cette remarque par le fait qu'une part substantielle du routage est réalisée par des entreprises intégrées aux groupes VPCistes et que l'externalisation –intrinsic à l'activité de routeur– n'est donc pas aussi importante. Avec cette réserve et selon l'étude mentionnée de La Poste, les VPCistes seraient à l'origine de 40 % des revenus des routeurs/intégrateurs axés sur le marketing direct¹⁷.

Le deuxième type de clients est constitué par les entreprises de presse et de communication. Dans leur action de prospection et de fidélisation, ces entreprises sont amenées à réaliser des envois relativement importants en marketing direct. Elles contribuent pour environ 13,5 % des revenus des routeurs spécialisés dans le marketing direct. Les autres secteurs clients sont l'industrie (13 %), les services (10 %), les banques et assurances (8 %), les prescripteurs (6%).

1.3.1.2. Le courrier de gestion

Il est beaucoup plus ardu de qualifier l'environnement lié au courrier de gestion en raison de l'hétérogénéité et le manque d'informations disponibles de celui-ci. Il regroupe aussi bien les factures, les relevés de compte que d'autres communications liées au fonctionnement de contrats.

Basic a toutefois réalisé une estimation simplifiée des principaux flux de courrier de gestion. Il apparaît que quelques documents représentent à eux seuls des volumes significatifs.

¹⁵ Source La Poste, *Routeurs ou prestataires de services ?*, rapport d'études, mai 2000, page 4

¹⁶ Source Pricewaterhouse Coopers, étude FRONTIER, page 82

¹⁷ Source La Poste, *Routeurs ou prestataires de services ?*, rapport d'études, mai 2000. Ces données ont l'intérêt d'avoir fait l'objet d'une enquête détaillée mais elles sont anciennes.

Figure 9 - Estimation du volume du courrier de gestion dématérialisé par grand secteur d'activité

Secteur	Paramètres	Envois annuels (moyennes)	Volume annuel d'envois	Part du volume annuel de courrier de gestion ¹⁸	Part d'envois dématérialisés	Volume dématérialisé
Banque	60 millions de comptes	18	1,08 milliard	26,6 %	5 %	54 millions
Energie	d'abonnés EDF	6	150 millions	3,7 %	0 %	0
Energie	13 millions d'abonnés GDF	6	78 millions	1,9 %	0 %	0
FAI	13 millions d'abonnés	12	156 millions	3,8 %	50 %	78 millions
Opérateurs mobiles	30 millions de contrats	12	360 millions	8,9 %	20 %	72 millions
Téléphones fixes	30 millions de lignes	6	180 millions	4,4 %	5 %	9 millions

Source : Basic

Le routage de courrier de gestion connaît une baisse, tout au moins pour le support papier. Les grands émetteurs traditionnels (banques, énergie), rejoints par les émetteurs spécialisés dans les nouvelles technologies ou les nouveaux services (téléphonie mobile, fournisseurs d'accès Internet), travaillent à atteindre l'objectif « zéro papier », c'est-à-dire la numérisation de l'intégralité du flot d'informations à destination de leurs clients et abonnés.

Selon le Selced, environ 35 % du trafic de courrier de gestion est traité par les routeurs.

1.3.1.3. La diffusion de la presse

Concernant la presse, l'Office de Justification de la Diffusion (OJD)¹⁹ distingue dans ses statistiques la presse grand public et la presse professionnelle. Celles-ci présentent des dynamiques de croissance bien différentes.

La presse grand public représente une diffusion de près de 5 milliards d'exemplaires tous formats confondus. Sur ce total, les abonnements génèrent une diffusion de plus d'un milliard d'objets.

L'OJD ne comptabilise toutefois pas l'ensemble des objets pouvant être éligibles aux différents tarifs postaux de la Presse, en raison du caractère volontaire de la déclaration à cet organisme. Il faut ajouter un ensemble d'envois de nature différente (presse

¹⁸ Le volume total de référence est celui donné par le Selced dans son bilan 2005, soit 4 064 437 000 objets.

¹⁹ L'OJD certifie la diffusion, la distribution et le dénombrement des journaux, périodiques, sites web, et de tout autre support de publicité (Source : www.ojd.com)

associative et mutualiste, fac-similés, échantillons...). Au total, 1,827 milliard d'objets sont comptabilisés dans les volumes relevant des tarifs postaux de la presse pour l'année 2005.

Figure 10 - La diffusion de la presse grand public en France en 2005 selon l'OJD

	Quotidiens + 7 ^{ème} Jour	Périodiques	Total Presse GP
Diffusion payée	2 517 252 331	2 210 613 786	4 727 866 117
Ventes	1 372 711 582	1 334 711 443	2 707 423 025
Abonnements	346 352 976	679 489 870	1 025 842 846
Portage	798 185 958	181 583 583	979 769 541
Diffusion différée payée	1 815	14 828 890	14 830 705
Diffusion non payée	86 961 568	46 282 194	133 243 762
Diffusion totale	2 604 213 899	2 256 895 980	4 861 109 879

Source : OJD : Synthèse Presse, cité par les Echos, <http://www.lesechos.fr/medias/2006/0602//200077118.pdf>

La presse quotidienne connaît depuis plusieurs années une érosion continue de ses ventes qui ont baissé de près de 15% en 10 ans.

La presse magazine, après avoir connu un essor significatif sur la période 1995 - 2000, avec une croissance de plus de 25 % de la diffusion, semble connaître des difficultés depuis 2004, avec un recul des ventes de l'ordre de 5 %.

Les enjeux en termes de routage de la presse professionnelle²⁰ sont plus limités. Tous types de presse professionnelle confondus, les abonnements représentent 78 millions d'exemplaires diffusés contre plus de 1 milliard pour la presse grand public.

Figure 11 - La diffusion de la presse professionnelle en France en 2005 selon l'OJD

	France	Etranger	France + Etranger
Diffusion payée	82 325 188	1 343 899	83 669 087
Répartition	98,39%	1,61%	
Ventes	4 434 707	311 920	4 746 627
Abonnements	77 397 394	1 027 676	78 425 070
Diffusion différée payée	493 087	4 303	497 390
Diffusion non payée	28 058 173	260 391	28 318 564
Diffusion totale	110 383 361	1 604 290	111 987 651

Source OJD, cité par Les Echos, <http://www.lesechos.fr/medias/2006/0602//200077122.pdf>

²⁰ par presse professionnelle, on comprendra la presse qui s'adresse aux professionnels, par opposition à la presse s'adressant au grand public, à savoir les particuliers.

Cette presse subit de plein fouet la concurrence de l'information en ligne et connaît depuis 2000 une baisse régulière de son audience (environ 20 % sur la période). Les abonnements représentant près de 95 % de la diffusion, on peut penser qu'ils ont connu une évolution parallèle (l'OJD ne donne pas l'évolution des volumes par type de diffusion).

En France, une dizaine de groupes de presse a un chiffre d'affaires dépassant les 300 millions d'euros. Le groupe Hachette Filipacchi Médias est le leader français de la presse magazine.

Ce groupe possède donc un pouvoir de marché considérable vis-à-vis des entreprises de routage, et ce d'autant plus qu'il est éditeur de magazines et recourt donc davantage à la diffusion par abonnement que ne le font les groupes de la presse quotidienne.

De plus, ces groupes tendent à centraliser les marchés de routage pour l'ensemble des publications. En 2003, les routeurs ont ainsi eu à faire face à l'organisation d'appels d'offres de la part des trois groupes Prisma, Bayard et Hachette, représentant plus de 60 % du marché.²¹

Il faut noter que le portage représente un volume de diffusion presque équivalent à celui des abonnements postés, l'essor de ce type de diffusion étant essentiellement la conséquence des choix de la presse quotidienne régionale.

Les abonnements postés ont connu une baisse de 12% sur les cinq dernières années, qui correspond à la baisse générale des ventes de la presse. Parallèlement à cette évolution, on observe une croissance significative du portage qui a crû de 8 % entre 2000 et 2005. Pour la presse quotidienne régionale, le portage représente désormais 41 % de la diffusion, juste derrière les ventes au numéro (45 %) et bien plus que les abonnements (13 %).

Les abonnements et le portage de la presse magazine ont connu une forte croissance depuis le milieu des années 1990 puis un renversement de tendance à partir de 2004. L'OJD n'établit pas la répartition entre abonnements et portage pour ce type de presse, mais il est reconnu que la part des abonnements demeure pour l'instant prépondérante.

Au total, la distribution de la presse dans le circuit postal représenterait un volume de 1,827 milliard d'objets en 2005²². Selon le Selced, 76% du trafic presse aux abonnés distribué par La Poste était traité par les routeurs²³.

²¹ Entretien avec M. A Lefranc, Prisma Presse, 13 mars 2007

²² Source : Observatoire des activités postales, Arcep, année 2005.

²³ Cité dans l'Observatoire des activités postales, Arcep, année 2004.

1.3.1.4. Les conclusions pour le routage des différentes évolutions constatées

L'activité de courrier de marketing direct n'a pas subi encore la concurrence frontale des solutions alternatives existantes sous forme électronique. La part des mailings adressés dans le marketing direct se situe en 2006 à des niveaux rencontrés au cours des dix dernières années, ce qui laisserait penser que l'activité est cyclique avec une certaine stabilité. Cette situation est effectivement le constat issu des statistiques. Un certain nombre d'acteurs rencontrés dans l'étude, qu'ils soient clients, routeurs ou opérateurs postaux, confirme que les volumes devraient au mieux restés stables, mais qu'il existe des raisons d'estimer que ceux-ci devraient décroître à moyen terme compte tenu de la maturité de ce marché et de la concurrence qui sera de plus en plus effective de la part des médias électroniques.

Pour le courrier de gestion, l'impact de la dématérialisation paraît acquis. Compte tenu du poids des grands émetteurs dans le volume des plis postés, cet impact pourrait être relativement rapide avec la mise en œuvre de politiques d'incitation (réduction tarifaire, avantages en terme de services). Le volume transmis aux acteurs du routage devrait en être réduit.

Dans le domaine de la presse, l'activité de routage devrait être réduite sous l'effet de la conjonction de deux tendances fortes constatées sur ce marché : une diminution des abonnements correspondant à une baisse générale des ventes de la presse, une croissance attendue de l'activité de portage. Même si une part des volumes routés aux tarifs de presse échappe à ces évolutions et devrait limiter ces phénomènes, il est raisonnable de penser que le résultat global sera à moyen terme négatif sur les volumes routés.

1.3.2. La quantification du marché actuel du routage de courrier industriel

La démarche a consisté dans un premier temps à déterminer la valeur unitaire des affranchissements du courrier industriel. La valeur globale d'affranchissement concernant les deux grands types de routage (gestion et marketing direct) est communiquée par La Poste²⁴.

²⁴ Source : Courrier industriel de gestion et de marketing direct, Selced, Septembre 2006.

Figure 12 - Détermination de la valeur moyenne de l'affranchissement (2005)

Coût affranchissement moyen courrier de gestion	
Valeur d'affranchissement courrier industriel Millions €	1 762
Nombre d'objets en millions	4 064
coût moyen d'affranchissement par objet en €	0,43
Coût affranchissement moyen courrier marketing direct	
Valeur d'affranchissement courrier de marketing direct	1 380
Nombre d'objets en millions	4 141
coût moyen d'affranchissement par objet en €	0,33

Source : d'après données Selced provenant de La Poste²⁵

Le coût d'affranchissement moyen se situe à 43 centimes d'euro pour un courrier de gestion et à 33 centimes d'euro pour un courrier de marketing direct.

Un tarif d'affranchissement pondéré en fonction des volumes émis pour le courrier industriel de gestion et le courrier de marketing direct est calculé. Il ressort à 38,3 centimes d'euro.

Il est possible ensuite d'approcher une valorisation des prestations de routage pur²⁶. Les ratios utilisés proviennent d'une étude DAFSA pour le compte de La Poste²⁷.

Figure 13 - Détermination de la valeur moyenne des prestations de routage au sens strict

	part dans le coût total émetteur (en cas de routage)	coût par poste €
Tarif Affranchissement pondéré Gestion et marketing direct	75%	0,383
Traitement informatique	15%	0,077
Mise sous pli	10%	0,051
Total coût du document routé	100%	0,511

Source : d'après données DAFSA pour les pourcentages

²⁵ Les données en volume diffèrent des données communiquées par ailleurs par l'ARCEP et qui comprennent le trafic de la Poste et de ses concurrents ; ainsi le total général du courrier industriel en 2005 est de 9873 Millions d'objets, dont 4856 Millions pour le courrier de marketing direct et de 4064 pour le courrier de gestion.

²⁶ On appellera ici « routage pur » les opérations de tris et de conditionnement postal.

²⁷ Routage et prestations de services courrier associés en France, synthèse du rapport d'étude pour La Poste, DAFSA, juin 2004, page 16.

Le coût total pondéré d'un courrier industriel se situerait à 51,1 centimes d'euro par objet, soit 12,8 centimes équivalent en prestations de routage²⁸.

Le marché du routage est ensuite valorisé sur la base des volumes des objets routés publiés par l'Arcep. Le marché total du routage pur s'élèverait à 673 millions d'euros dont 194 millions d'euros pour le routage du courrier de gestion et 480 millions d'euros pour le routage du courrier de marketing direct.

Figure 14 - Détermination du marché du routage au sens strict

(hors contrat technique)²⁹

Volumes routés (Millions d'objets)	
Marché courrier gestion (Millions d'objets)	1 516
Marché marketing direct (Millions d'objets)	3 759
Marché en valeur routage (Millions €)	
Marché courrier gestion (Millions d'euros)	194
Marché marketing direct (Millions d'euros)	480
Total marché routage (Millions d'euros)	673

Source : d'après données routage Arcep pour les volumes

Le passage d'un marché du routage au sens strict à un marché global du routage s'effectue en appliquant au marché au sens strict les parts de prestations de valeur ajoutée telles qu'elles sont publiées par l'Arcep dans l'Observatoire des activités postales.

²⁸ Cette estimation peut être comparée à d'autres données issues des groupes professionnels. Les présentations du Selced sont basées sur un taux moyen de coût du routage pur de 20 %. Les données statistiques de l'APEM notent un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros pour 1,8 milliard d'objets, soit 16,6 centimes d'euro par pli, toutes prestations confondues. Si on reprend l'estimation de l'Arcep de la part de la valeur ajoutée dans le routage de courrier de gestion, soit 19 % de la valeur du routage, le routage pur du courrier de gestion serait de 13,44 centimes d'euro par pli. Si on reprend la valeur d'affranchissement pour le courrier de gestion à 43 centimes d'euros, la part du routage dans le coût total de l'envoi de courrier de gestion ressort à 24 %.

²⁹ La répartition de la valeur a été réalisée à partir de l'étude « Routage et prestations de services courrier associés en France, synthèse du rapport d'étude pour La Poste, DAFSA, juin 2004, page 16, cette estimation n'intègre pas la valeur des contrats techniques, comme en atteste la citation suivante « Ces données correspondent au prix facturé par les prestataires de courrier ... ».

Figure 15 - Détermination du marché du routage total (2005)

Routage de courrier de gestion	
Part valeur ajoutée (archivage, numérisation...) %	19%
Marché routage pur (Millions €)	194
Part gestion valeur ajouté (Millions €)	45
Marché total routage de courrier de gestion (Millions €)	239
Routage de courrier de marketing direct	
Part hors routage pur (massification, négoce, fourniture, gestion fichier, personnalisation des envois) %	36%
Marché routage pur (Millions €)	480
Part marketing valeur ajouté (Millions €)	270
Marché en valeur routage de courrier de marketing direct (Millions €)	750
Marché total du routage	
Marché total routage hors routage de presse (Millions €)	989
Routage de presse (estimation Arcep ³⁰) (Millions €)	100
Total Marché routage (Millions €)	1 089

Source : d'après données routage Arcep pour les taux de prestation à valeur ajoutée au routage au sens strict

Le marché total du routage du courrier de gestion est ainsi estimé à 239 millions d'euros dont 45 millions d'euros pour les prestations enrichies. Le marché total du routage du courrier de marketing direct s'élèverait à 750 millions d'euros dont 270 millions d'euros pour les prestations enrichies.

Au total, le marché du routage du courrier industriel s'élèverait à près de 990 millions d'euros, auxquels il faudrait adjoindre le routage de presse. Le marché du routage serait ainsi reconstitué pour une valeur de 1 089 millions d'euros en 2005.

³⁰ Source Observatoire des activités postales, Année 2004.

2. La segmentation de l'activité de routage

2.1. La segmentation traditionnelle de l'activité en trois métiers et ses limites

La référence aux trois métiers traditionnels du routage (routage de courrier de marketing direct, routage de courrier de gestion, routage de presse) a longtemps constitué, pour les professionnels du secteur, une approche jugée pertinente de la réalité de cette activité. Pour autant, une telle segmentation tend à devenir obsolète, en raison de l'évolution des technologies, des chaînes de valeur et des stratégies des acteurs.

2.1.1. L'impossibilité à rendre compte des positionnements stratégiques

Une première limite à cette approche tient aux dépassements des frontières traditionnelles des métiers par les entreprises. Une partie importante des industriels tend à offrir des prestations couvrant à la fois la production et le routage du courrier de gestion et l'offre de services en marketing direct. Ces acteurs procèdent, soit par élargissement interne de leur offre, soit en créant des filiales plus spécifiquement dédiées à l'un ou l'autre des métiers.

Ces stratégies sont pour une large part dictées par la prise en compte des besoins exprimés par certains clients. En particulier, les grands facturiers tendent de plus en plus à rentabiliser les coûts associés à l'édition et à l'expédition du courrier de gestion par l'intégration dans ces courriers de supports de communication avec leurs clients. Cette stratégie implique, pour le routeur en charge de l'édition et de l'acheminement du courrier, d'être en mesure d'intégrer des documents marketing conformes aux exigences de qualité de ce type de communication (couleur, qualité des supports, pertinence des messages...). Face à la tentation de la dématérialisation des courriers de gestion (relevés bancaires par courriel, factures électroniques...), l'accroissement de la valeur commerciale des documents expédiés et l'approfondissement de la relation client peuvent révéler une véritable rentabilité de ce courrier, perçu alors comme un investissement commercial.

2.1.2. La manifestation de tendances transversales

La convergence des métiers, telle qu'elle a été mise en évidence dans la première partie, constitue également une forte incitation à l'élargissement des offres. Les offreurs du secteur constatent en effet que, tant pour le marketing direct que pour la production de courrier de gestion, les savoir-faire et les outils tendent à converger : maîtrise du traitement de fichiers informatiques, impression couleur à haut rendement, capacité à intégrer de manière flexible différents supports dans un même pli...

Face à ces évolutions, de lourds investissements devront nécessairement être réalisés, tant logiciels que matériels. La distinction traditionnelle entre le courrier de gestion, pour lequel les acteurs devaient mobiliser des capitaux importants afin de financer leurs investissements en outil de production et informatique et le marketing direct, beaucoup moins consommateur de ressources financières, tend à s'estomper. La convergence se fait par le haut, avec un accroissement de l'intensité capitalistique de l'activité de routage dans le domaine du courrier de marketing direct.

2.1.3. Les nouveaux entrants

Les stratégies des nouveaux entrants tendent également à traverser les frontières traditionnelles entre courrier de gestion et courrier de marketing direct. Pour un certain nombre d'entre eux, ces acteurs se positionnent comme des offreurs de prestations globales, visant à prendre en charge la production, l'archivage, le routage de l'ensemble des flux entrants et sortants de documents. Cette pratique, diversement désignée par ces entreprises dans leur communication commerciale (« Fullfillment », « Facilities management de courrier »...) inscrit donc ces acteurs dans des stratégies qui ne peuvent être lues à travers la typologie traditionnelle des métiers.

2.2. Une présentation des travaux réalisés par Basic en vue d'une segmentation alternative

Dans la mesure où la typologie traditionnelle des activités ne constitue qu'une grille imparfaite d'analyse des stratégies se déployant dans l'activité de routage, il est apparu pertinent de proposer une autre segmentation de l'activité, devant répondre à deux objectifs complémentaires :

- Proposer une typologie des acteurs en terme de profils stratégiques, évocatrice pour les professionnels et les observateurs de l'activité, et renvoyant donc à des réalités économiques perceptibles,
- Définir des domaines d'activités stratégiques (DAS) pertinents, un DAS étant entendu comme une « arène concurrentielle » au sein de laquelle la concurrence entre acteurs induit des offres relativement proches du point de vue des compétences et de la compétitivité des acteurs (« maîtrise des facteurs clés de succès »).

2.2.1. L'approche mise en œuvre

Afin d'établir la segmentation de l'activité la plus pertinente possible, Basic a mené en parallèle deux démarches, qualitative et quantitative. La démarche qualitative s'est appuyée sur la réalisation de 30 entretiens en face à face auprès de l'ensemble des acteurs du marché. La liste des entretiens réalisés figure en annexe du présent rapport.

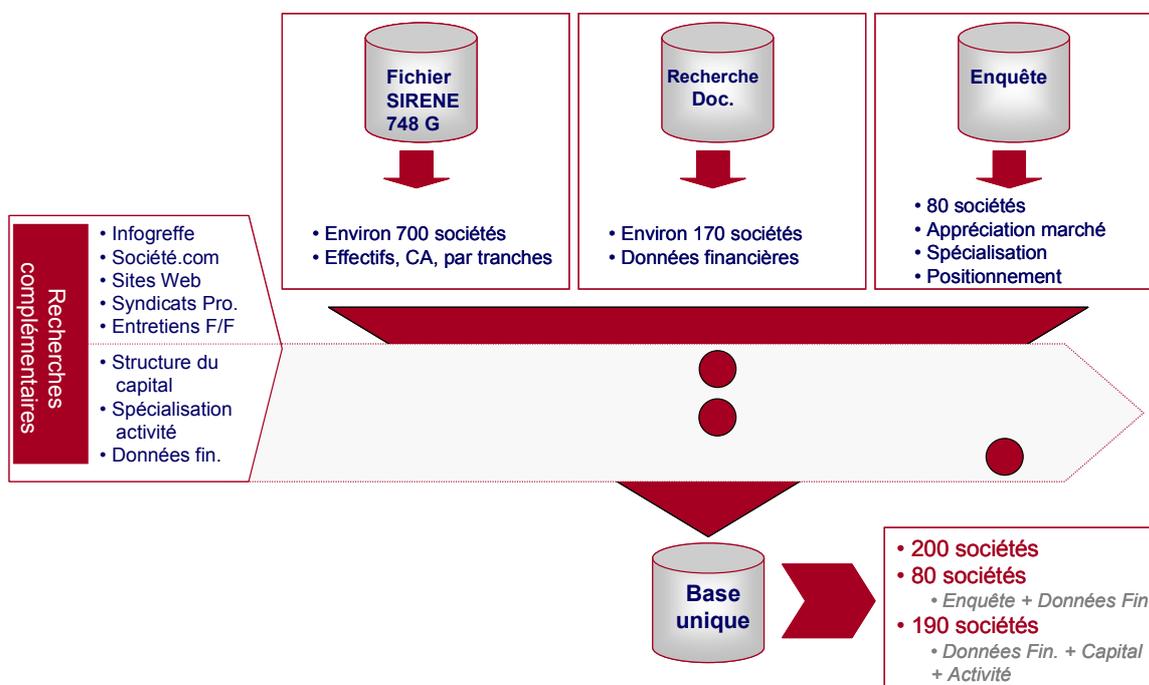
Au-delà cependant d'une segmentation qualitative du marché, il est apparu nécessaire de fonder l'analyse de l'activité de routage sur des éléments quantitatifs permettant de cerner précisément les contours et les enjeux de l'activité. A cet effet, une base de données des entreprises les plus importantes du marché du routage a été constituée, afin de construire une

représentation de celui-ci. La base de données a principalement été élaborée à partir de quatre sources :

- La prise en compte des travaux existants sur le secteur (Selced, Xerfi, annuaires professionnels...) a permis de réaliser un recensement des sociétés les plus importantes et, pour certaines d'entre elles, de collecter des données financières complémentaires lorsqu'elles étaient publiées. Cette approche a permis de définir le périmètre de l'activité sans se restreindre à la définition du code 74.8G de l'Insee.
- Le fichier exhaustif des sociétés recensées par l'Insee sous le code 74.8G a été acquis et traité de deux façons différentes : les sociétés les plus importantes ont fait l'objet d'une analyse exhaustive (voir point précédent). Pour les sociétés les plus petites, il a été procédé à un tirage aléatoire de 150 d'entre elles (sur un total de d'environ 700) et leur chiffre d'affaires a été recherché. L'objectif de cette opération étant d'évaluer le poids, même approximatif, de cette offre atomisée.
- Une enquête spécifique a été réalisée auprès de 80 sociétés du secteur afin de recueillir des éléments quantitatifs (notamment la répartition de leur chiffre d'affaires) et qualitatifs sur leur activité et leur perception du marché.
- Enfin, pour les 200 sociétés les plus importantes, les bilans et comptes de résultat ont été recherchés auprès des organismes et sociétés qui centralisent ces données (Infogreffe, site « Societe.com »). Seuls 180 bilans ont été collectés, en raison du non dépôt des comptes annuels par un certain nombre de sociétés.

Le schéma suivant illustre la démarche mise en œuvre.

Figure 16 - La construction de la base de données « Entreprises et groupes de routage »



2.2.2. Champ, contenu de la base et extrapolation des données

La base de données établie par Basic a vocation à construire une représentation du marché et non à recenser de manière exhaustive les sociétés présentes sur l'activité. Ceci ne pose de problème particulier lorsque l'on présente des données structurelles (ratios financiers, taux de croissance...). En revanche, lorsque l'on veut proposer une vision globale du marché et en particulier le poids relatif des différents acteurs sur celui-ci, les données de la base doivent faire l'objet de redressements. Il faut en particulier alors prendre en compte le poids des PME non recensées. Ce poids a fait l'objet d'une évaluation spécifique, qui est présentée de manière détaillée dans la suite de ce rapport.³¹

Il importe de noter que l'intégration des filiales de La Poste dans la base de données a suscité des interrogations importantes. En particulier, le traitement des sociétés Dynapost et Maileva est apparu problématique. Dans le premier cas, l'activité de la société est éloignée du routage et ne justifie pas son intégration dans la base de données. La société Dynapost a en effet pour objet de prendre en charge la gestion des services courriers des entreprises clientes. Il n'est pas fait mention, dans la description de son activité, d'opérations de préparation et de tri de courrier relevant du métier du routage ; nous l'avons donc écarté de la base. Dans le cas de Maileva, l'offre principale concerne la commercialisation clé en main de campagnes de marketing direct, intégrant notamment les phases d'impression et de distribution de courrier. Il apparaît, dans ces conditions, pertinent d'intégrer cette société dans le champ d'activité du routage. Ces choix ne sont pas neutres en raison de l'importance des chiffres d'affaires de ces sociétés (42 millions d'euros pour Dynapost et 15 millions pour Maileva). Il faut ainsi mentionner par exemple que Maileva n'est pas intégrée dans la liste des sociétés étudiées par la société Xerfi dans son étude sur le routage.

Dans la présentation des données financières relatives à l'activité du routage, nous précisons donc systématiquement les sources utilisées : données brutes issues de la base de données ou données retraitées afin de représenter globalement l'activité. Le tableau suivant présente, globalement, le chiffre d'affaires des sociétés issues de la base de données.

Figure 17 - Le chiffre d'affaires des entreprises de la base de données et l'extrapolation à l'ensemble de l'activité.

	2001	2002	2003	2004	2005
Chiffre d'affaires total des entreprises recensées dans la base de données	889	981	1 018	1 065	1 110
Estimation du chiffre d'affaires des PME non recensées	157	161	162	165	172
Estimation du chiffre d'affaires total des entreprises de l'activité de routage	1 046	1 142	1 180	1 230	1 282

Source : Basic d'après base de données.

Il faut enfin revenir sur la cohérence interne des données utilisées dans ce rapport. En effet, si la somme des chiffres d'affaires telle qu'elle est présentée dans le tableau précédent s'élève à 1 282 millions d'euros, l'estimation du marché telle qu'elle a été conduite par Basic et communiquée au §1.3.2 de la présente partie, s'élève à 1 089 millions d'euros. Le total des chiffres d'affaires estimés excède donc d'environ 18% le marché identifié. Cette différence tient à l'existence, dans la base de données, de sociétés dont le routage constitue l'une des activités dans un cadre plus diversifié : impression, portage, agence de communication. Par ailleurs, le chiffre d'affaires des sociétés intègre la valeur des prestations techniques, ce qui

³¹ Cf. dans le présent rapport, Deuxième partie, §2.4.1 Périmètre et quantification du segment

n'est pas le cas de l'estimation du marché qui a été réalisée³². En soi, cette différence n'est pas donc pas surprenante.

2.2.3. Les axes de segmentation envisagés

2.2.3.1. Signalétique et indicateurs retenus

La segmentation de l'activité de routage est relativement difficile à mener dans la mesure où les axes de segmentation auxquels font référence les professionnels sont divers et ne se recoupent que très partiellement. Diverses caractéristiques des entreprises de routage sont ainsi proposées comme base d'une typologie de l'activité :

- La nature du contrôle exercé : contrôle familial, groupes indépendants, opérateurs postaux, groupes de communication...
- La nature de l'activité exercée (courrier marketing, courrier de gestion, routage de presse...),
- La taille des entreprises.

Incontestablement, chacun de ces axes apparaît pertinent pour expliquer certaines spécificités des entreprises observées. Peut-on pour autant considérer que l'un d'entre eux s'affirme comme particulièrement structurant pour les performances et les comportements des acteurs du secteur ? Afin d'en juger, nous les examinons successivement dans les paragraphes suivants, puis nous proposons une typologie du marché, qui servira de base à l'analyse des performances et des stratégies des acteurs.

Pour mesurer les performances et les comportements des entreprises de la manière la plus rigoureuse possible, il a été décidé de privilégier l'utilisation d'indicateurs financiers et économiques synthétiques, permettant de rendre compte de la dynamique et de la structure de l'activité.

Afin de mener à bien ce travail, l'ensemble des comptes annuels des sociétés de la base a été informatisé et a fait l'objet de traitements en vue de dégager des indicateurs statistiques. L'utilisation de données cumulées sur une période de 5 ans (2001-2005) a été privilégiée afin de favoriser la mesure de données structurelles et de limiter l'impact « d'accidents » pouvant survenir sur un exercice précis. Afin de dynamiser ces données structurelles, il a été par ailleurs calculé, pour les principaux indicateurs, les tendances observées sur la période. Le tableau suivant présente les indicateurs qui ont été retenus.

Figure 18 - Les indicateurs de performance économique et financière

Croissance du chiffre d'affaires	Taux de croissance annuel moyen (TCAM) du CA entre 2001 et 2005.
Rentabilité économique cumulée	Montant cumulé EBE 2001-2005 / CA cumulé 2001-2005
Effort d'investissement	Amortissement cumulé 2001-2005 / VA cumulée 2001-2005
Frais de personnel sur CA	Frais de personnel cumulé 2001-2005 / CA cumulé 2001-2005
Taux de valeur ajoutée	VA cumulée 2001-2005 / CA cumulé 2001-2005
Taux endettement	Moyenne des ratios 2001/2005 : Dettes financières / Capitaux propres
Variation du taux d'endettement	TCAM du taux d'endettement entre 2001 et 2005
Productivité apparente du travail (*)	Valeur ajoutée / frais de personnel

(*) : ce ratio a été utilisé dans la segmentation définitive du marché.

Source : Basic

³² Cf. dans la présente étude, Première partie, §1.3.2.

Les données financières ont été collectées auprès de différentes sources :

- Etude Xerfi sur le secteur du routage,
- Sites d'informations financières (Société.com, Infogreffe...).

Des problèmes d'exhaustivité des données ont été rencontrés, certaines sociétés ne déposant plus leurs comptes ou ayant omis de les déposer pour un exercice inclus dans la période d'étude. Ces problèmes ont été envisagés au cas par cas, à partir des principes suivants :

- Une donnée manquante s'inscrivant dans un ensemble de données présentant une tendance régulière a été recalculée en utilisant le trend observé,
- Une donnée manquante alors qu'il n'existe pas de tendance claire d'évolution sur la série de données n'a pas été prise en compte dans le calcul de la moyenne (par exemple, pour certaines entreprises, la moyenne du chiffre d'affaires a été calculée sur 4 ans au lieu de 5 an).

Par ailleurs, les sites d'informations financières ne publient les comptes annuels que sur la période 2003-2005 ou 2006, alors que les études publiées par la société Xerfi permettent de remonter jusqu'à 2001. Pour une quarantaine de sociétés de la base (sur un total de 190 pour lesquelles les données financières ont été collectées), les tendances d'évolution ont donc été calculées sur la période 2003-2005.

2.2.3.2. La segmentation par l'activité des entreprises

Un premier niveau de segmentation du marché repose sur la prise en compte de l'activité exercée par les entreprises, en distinguant routage de courrier de marketing direct, de courrier de gestion et routage de presse. Toutefois, comme cela a été rappelé précédemment, les stratégies de diversification horizontale des entreprises et la convergence des métiers entre courrier de marketing direct et de gestion rend de plus en plus fragile ce type de distinction.

Afin d'approcher au mieux la réalité des positionnements des entreprises sur les différents métiers, 7 classes d'activité ont été définies :

- Spécialiste en courrier de gestion : réalisation quasi-exclusive de prestations de production et d'acheminement de courrier de gestion [Noté « spécialisé gestion »],
- Spécialiste en marketing direct : prise en charge de la production et du routage des messages en marketing direct, [Noté « spécialisé Marketing direct »]
- Diversifié courrier de gestion : l'offre en courrier de gestion demeure centrale, mais l'entreprise propose de manière volontariste des prestations en marketing direct [noté « Diversifié gestion »],
- Diversifié associant marketing direct et courrier de gestion : l'entreprise propose ces deux grands types d'activité, sans que l'on puisse clairement distinguer une priorité dans l'offre, [Noté « Diversifié gestion + marketing direct »]
- Spécialisé Presse : l'entreprise offre de manière quasi exclusive le routage de presse, [Noté « spécialisé presse »]
- Diversifié Presse : l'offre de routage de presse est la plus importante, mais l'entreprise prend également en compte des demandes d'autres types de routage, [noté « diversifié presse »]
- Diversifié Marketing, Presse et Gestion : aucune dominante n'est perceptible dans l'offre. [Noté « diversifié MD+Gestion + Presse »]

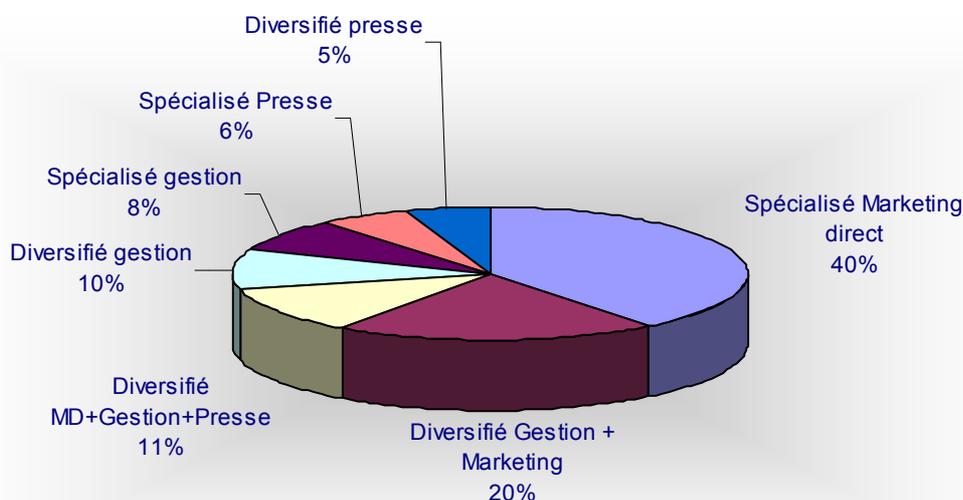
➤ *Les données de base relatives à l'activité des sociétés*

La répartition des entreprises selon cette grille de lecture démontre le poids dominant sur le marché des entreprises spécialisées en marketing direct. Cependant, ces entreprises ont connu au cours des dernières années une croissance de leur activité inférieure à la croissance moyenne du marché sur la période.

A l'inverse, la progression des revenus des entreprises spécialisées totalement ou partiellement dans le courrier de gestion a été importante depuis 2001, alors même que le volume de ce courrier n'a pas connu de progression significative. Cette évolution est donc portée par l'externalisation des fonctions de production de courrier au cours des années 2000-2005, ainsi que par l'enrichissement des prestations proposées par ces entreprises.

Les entreprises positionnées sur le routage de presse connaissent des évolutions contrastées. Les purs spécialistes connaissent une croissance significative, de 4,4%, de leur chiffre d'affaires sur la période, mouvement qui s'accélère encore entre 2003 et 2005. A l'inverse, les entreprises moins spécialisées dans cette activité connaissent une légère régression de leurs revenus sur les 5 ans, avec une dégradation plus forte à partir de 2003. L'explication la plus convaincante de cette évolution est sans doute à rechercher dans les exigences accrues de La Poste vis-à-vis de la préparation du courrier de presse, qui favorisent les entreprises qui se sont spécialisées et ont pu investir dans l'activité.

Figure 19 - La répartition, selon l'activité, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005)



Source : Basic, d'après base de données

Les deux tableaux suivants présentent, pour le premier, l'évolution du chiffre d'affaires des sociétés recensées dans la base et, pour le second, une extrapolation des données à l'ensemble des entreprises du routage, en intégrant une évaluation de l'activité des PME « hors base ». Pour cette extrapolation, la répartition du chiffre d'affaires des PME non recensées dans la base a été réalisée au prorata des données observées pour les PME prises en compte dans celle-ci.³³

Figure 20 - Le chiffre d'affaires, selon l'activité, des sociétés de routage recensées dans la base de données
(Millions €)

Activité de l'entreprise :	2001	2002	2003	2004	2005	TCAM (*) 05/01	TCAM 05/03
Spécialisé Marketing direct	370	398	411	418	439	4,3%	3,3%
Spécialisé gestion	78	78	82	84	90	3,7%	4,9%
Diversifié gestion	45	87	84	104	108	24,3%	13,3%
Diversifié presse	62	65	65	70	60	-0,7%	-4,1%
Spécialisé Presse	54	52	53	61	63	4,0%	8,8%
Diversifié Gestion + Marketing	174	187	202	206	223	6,4%	5,1%
Diversifié MD + Gestion + Presse	106	115	121	122	127	4,7%	2,7%
TOTAL	889	981	1 018	1 065	1 110	5,7%	4,4%

Source : Basic, d'après base de données

(*) TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

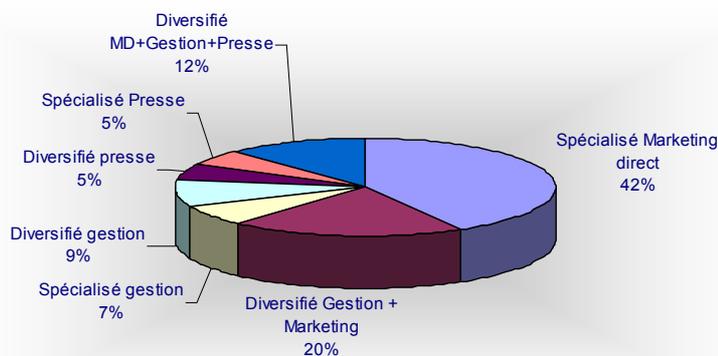
Figure 21 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon leur activité, de l'ensemble des sociétés de routage

	2001	2002	2003	2004	2005
Spécialisé Marketing direct	448	478	492	506	535
Spécialisé gestion	79	80	83	86	91
Diversifié gestion	47	89	86	106	110
Diversifié presse	75	79	79	83	70
Spécialisé Presse	54	52	53	61	63
Diversifié Gestion + Marketing	201	215	232	237	255
Diversifié MD+Gestion+Presse	142	150	155	152	158
TOTAL	1 046	1 142	1 180	1 230	1 282

Source : Basic, d'après base de données

³³ On se reportera au §4.3.2 pour une explicitation de la méthode d'évaluation du poids des PME « hors base »

Figure 22 - Une estimation de la répartition, selon l'activité, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage



Source : Basic, d'après base de données

➤ *L'activité de l'entreprise comme axe de segmentation*

Afin de tester la pertinence de l'utilisation de la nature de l'activité pour segmenter les entreprises de routage, des tests d'indépendance ont été réalisés entre la nature de l'activité exercée par les entreprises et les données économiques et financières relatives à celles-ci.

L'utilisation des tests d'indépendance pour évaluer la pertinence des différents axes de segmentation

Afin d'évaluer l'intérêt d'utiliser les différentes caractéristiques des entreprises (contrôle de la société, domaine d'activité, taille) comme axe de segmentation nous avons utilisé le test d'indépendance de type Khi^2 . Pour chacune des caractéristiques d'entreprise ont été réalisés des tests sur les relations susceptibles d'être observées avec les performances économiques et financières (croissance du chiffre d'affaires, rentabilité, endettements, etc.). Le test du Khi^2 permet d'apprécier la probabilité d'indépendance existant entre deux variables discontinues (questions à modalités). L'utilisation du test du Khi^2 a été privilégiée, car il permet de traiter les questions numériques en répartissant les résultats par intervalle. Ceci évite de donner un poids trop important à des valeurs numériques extrêmes qui pourraient induire des biais dans l'analyse, dans la mesure où les échantillons restent limités. Ainsi, par exemple, la base fait apparaître dans certains cas des taux d'endettement très élevés, qui peuvent atteindre quelques fois 800 ou 1000 %. L'existence, dans un sous-échantillon de quelques dizaines de sociétés, d'une entité présentant un tel taux, alors que la moyenne générale observée est de 168%, accroîtrait mécaniquement le taux d'endettement moyen du groupe considéré, et pourrait induire de manière erronée l'hypothèse d'une dépendance entre l'appartenance à ce groupe et l'existence d'un taux élevé d'endettement. En rendant discontinues les variables, on évite ce biais : la société très endettée sera classée dans une classe d'endettement élevée, sans que son taux absolu d'endettement influe trop fortement sur le niveau général du groupe.

Test du Khi^2 : La valeur du Khi^2 permet de mesurer la probabilité d'indépendance entre deux variables. Ainsi, par exemple, si l'on considère d'une part un taux d'endettement et, d'autre part, l'activité de l'entreprise et si l'on répartit l'échantillon en 4 classes d'endettement représentant respectivement 20 %, 20 %, 30% et 30% des effectifs totaux, on devrait, en cas d'indépendance, observer une répartition voisine quelque soit le type d'activité. Le Khi^2 permet de mesurer la distance entre répartition théorique et répartition réelle. Plus cette distance est élevée moins est probable l'hypothèse d'indépendance entre les variables observées. Dans le tableau suivant, la colonne « degrés de liberté » est le résultat du produit : (nombre de modalité en ligne X nombre de modalités en colonne) -1. La valeur absolue du Khi^2 ne peut s'apprécier qu'au regard de cette valeur. La probabilité associée à l'hypothèse d'indépendance est calculée à partir de la valeur du Khi^2 et de la taille de l'échantillon. En règle générale, le seuil de 5% est considérée comme acceptable : on rejettera l'hypothèse d'indépendance en deçà de ce seuil.

Le tableau suivant indique que, si un seuil de probabilité de 95 % est retenu, l'hypothèse d'indépendance peut clairement être rejetée pour l'effort d'investissement, la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée, le taux de valeur ajoutée et la variation de l'endettement.

**Figure 23 - Les relations entre l'activité des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières
(Utilisation des tests d'indépendance)**

Nature de l'activité croisée avec :	Valeur Khi2	Degrés de liberté	Probabilité associée à l'hypothèse d'indépendance
Rentabilité	21,4	18	25%
Variation rentabilité	11,2	18	88%
Croissance CA	33,4	28	22%
Effort d'investissement	54,9	24	0%
Frais de personnel/VA	27,8	18	6,6%
Taux Valeur Ajoutée	36,9	18	0,5%
Taux endettement	28	18	7,4%
Variation endettement	33,4	21	4,2%

Source : Basic, d'après base de données

Nota : Sur l'utilisation du χ^2 et l'interprétation des résultats ci-dessus, on se reportera à l'encadré de la page 50.

Le tableau suivant présente les relations les plus significatives constatées entre l'activité des entreprises et leurs caractéristiques économiques et financières. Il permet notamment de mettre en évidence les performances relativement médiocres des sociétés spécialisées dans le routage de presse. Ces entreprises ont une croissance faible du chiffre d'affaires et réalisent par ailleurs un effort d'investissement limité (70 % des sociétés spécialisées dans le routage de presse consacrent moins de 3,5 % de leur valeur ajoutée à leurs amortissements sur la période).

Cet axe de segmentation révèle également l'effort d'investissement très soutenu des sociétés spécialisées dans le courrier de gestion, qui, pour 57 % d'entre elles, consacrent plus de 10 % de leur valeur ajoutée à leurs amortissements. Cette observation est cohérente avec la faiblesse des coûts de personnel dans le chiffre d'affaires de ces acteurs, en raison de la forte intensité capitalistique de ces activités.

Figure 24 - Activité des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives

	Spécialisé presse	Diversifié presse	Spécialisée MD	Spécialisée gestion	Diversifié MD + Gestion	Diversifiée MD + Gestion + Presse	Total
Croissance CA							
Moins de -5 %	8%	27%	10%	0%	16%	24%	15%
De -5% à 0	15%	9%	18%	11%	7%	16%	15%
De 0 à 5 %	42%	27%	34%	22%	16%	5%	27%
De 5% à 10 %	19%	27%	11%	22%	19%	11%	16%
10% ou plus	8%	9%	23%	22%	29%	22%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Effort d'investissement							
De 0 à 3,5%	71%	20%	21%	14%	17%	29%	29%
De 3,5% à 7,5 %	25%	20%	38%	29%	38%	32%	33%
De 7,5% à 10 %	4%	60%	19%	0%	4%	18%	16%
10% ou plus	0%	0%	22%	57%	42%	21%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frais de personnel / chiffre d'affaires							
Moins de 25 %	35%	9%	31%	14%	16%	24%	26%
De 25% à 35%	8%	27%	24%	57%	32%	31%	26%
De 35% à 45%	15%	46%	24%	29%	40%	17%	26%
45% ou plus	42%	18%	21%	0%	12%	28%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Valeur ajoutée/CA							
Moins de 30%	36%	9%	33%	14%	8%	17%	25%
De 30% à 45%	8%	36%	22%	43%	46%	31%	26%
De 45% à 60%	12%	55%	31%	29%	29%	24%	28%
60% ou plus	44%	0%	14%	14%	17%	28%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taux d'endettement							
Moins de 20%	25%	30%	23%	57%	13%	31%	25%
De 20% à 60%	25%	0%	27%	29%	35%	31%	27%
De 60% à 150 %	25%	10%	20%	0%	26%	15%	19%
150% ou plus	25%	60%	30%	14%	26%	23%	29%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Variation du taux d'endettement							
Moins de -50 %	6%	38%	18%	43%	21%	27%	21%
De -50% à -15%	61%	0%	28%	14%	29%	23%	29%
De -15% à 10%	11%	38%	30%	29%	29%	8%	24%
10% ou plus	22%	25%	23%	14%	21%	42%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Basic, d'après base de données

Lecture du tableau : Les données signalées par des caractères de couleur rouge en typographie « gras » indiquent une particularité significative, pouvant être prise en compte pour segmenter l'activité. Par exemple, les sociétés spécialisées dans le routage de presse n'ont été que 8% à connaître une croissance de 10% ou plus, contre 22% pour l'ensemble de l'échantillon. Il s'agit d'une caractéristique statistiquement significative.

L'observation des données triées selon le type d'activité démontre cependant le caractère explicatif limité de cet axe de segmentation, qui n'explique qu'une part limitée des variations de comportement et de performance observées.

2.2.3.3. *La segmentation par le type de contrôle de la société*

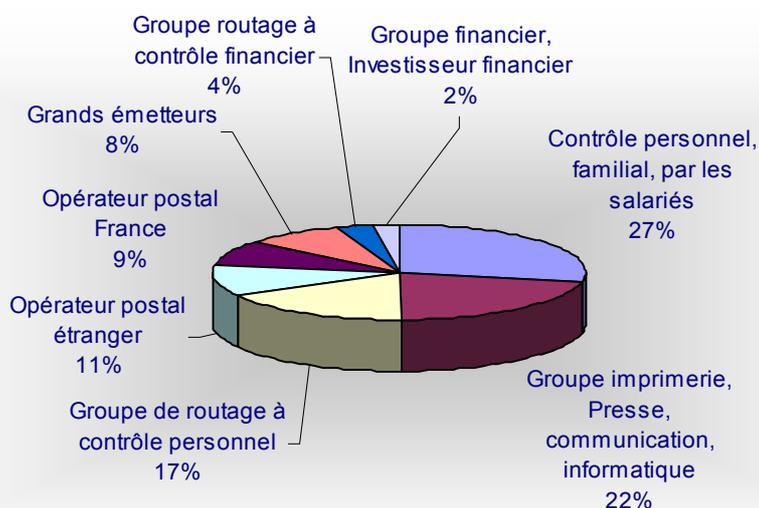
La stratégie de croissance externe des opérateurs postaux, les regroupements entre sociétés et l'émergence de groupes de routage indépendants, l'entrée sur le marché d'acteurs venus de métiers différents (fabricants de matériels...) sont autant de facteurs qui poussent à s'intéresser au type de contrôle comme possible axe de segmentation de l'activité.

➤ **Les données de base relatives au contrôle des sociétés**

Sur ce critère, la base de données a été segmentée selon une nomenclature en 6 postes :

- Groupe de l'imprimerie, de la presse, de la communication et de l'informatique,
- Contrôle personnel, familial, par les salariés,
- Filiale d'opérateur postal historique, français ou étranger,
- Groupe de routage indépendant,
- Filiale de grand émetteur,
- Investisseur financier.

Figure 25 - La répartition, selon le type de contrôle, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005)



Source : Basic, d'après base de données

Il convient de noter que la base de données sous représente les entreprises à contrôle personnel ou familial qui sont souvent des PME et n'ont donc pas fait l'objet, à ce titre, d'un recensement exhaustif.

Figure 26 - Le chiffre d'affaires, selon le type de contrôle, des sociétés de routage recensées dans la base de données (Millions €)

	2001	2002	2003	2004	2005	TCAM
Contrôle personnel, familial, par les salariés	269	268	278	292	311	3,7%
Grands émetteurs	70	83	86	86	90	6,6%
Groupe de routage à contrôle personnel	148	163	172	174	189	6,3%
Groupe routage à contrôle financier	27	33	36	38	40	10,1%
Groupe financier, Investisseur financier	20	23	22	22	23	4,2%
Groupe imprimerie, Presse, communication, informatique	212	223	239	244	241	3,2%
Opérateur postal étranger	96	131	124	123	119	5,5%
Opérateur postal France	47	57	61	87	97	20,3%
Total	889	981	1 018	1 065	1 110	5,7%

Source : Basic, d'après base de données

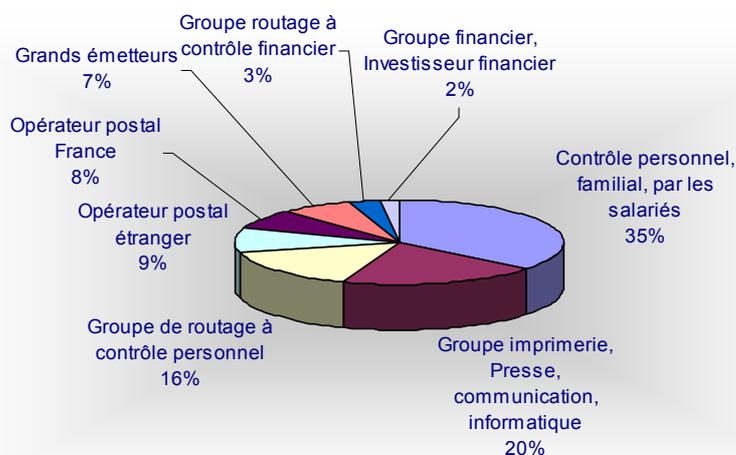
La réintégration des PME non recensées dans la base de données, afin de proposer une image globale de l'activité, conduit à accroître de manière très significative le poids des sociétés sous contrôle familial, personnel ou par les salariés. Pour l'ensemble de l'activité, c'est environ, selon notre estimation, 40% du chiffre d'affaires qui sont réalisés par des sociétés de ce type. Les groupes de routage à contrôle personnel, les sociétés contrôlées par des groupes de l'imprimerie de la presse, de la communication et de l'informatique et les filiales d'opérateurs postaux ont un poids sensiblement équivalent, de l'ordre de 18 à 20% du marché. Le choix de ne pas considérer Dynapost comme une société de routage réduit sensiblement le poids du groupe La Poste (Dynapost a réalisé 46,7 M€ de chiffre d'affaires en 2005). On note par ailleurs que les filiales de l'opérateur postal historique national connaissent une croissance très rapide au cours de la période.

Figure 27 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon la nature de leur contrôle, de l'ensemble des sociétés de routage (Millions €)

	2001	2002	2003	2004	2005
Contrôle personnel, familial, par les salariés	400	402	414	433	459
Grands émetteurs	70	83	86	86	90
Groupe de routage à contrôle personnel	157	174	182	185	200
Groupe routage à contrôle financier	27	33	36	38	40
Groupe financier, Investisseur financier	22	25	25	23	25
Groupe imprimerie, Presse, communication, informatique	226	237	251	257	252
Opérateur postal étranger	96	131	124	123	119
Opérateur postal France	47	57	61	87	97
Total	1 046	1 142	1 180	1 230	1 282

Source : Basic, d'après base de données

Figure 28 - Une estimation de la répartition, selon le type de contrôle, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage (2005)



Source : Basic d'après base de données

➤ **La nature du contrôle de l'entreprise comme axe de segmentation**

Afin de tester la pertinence de l'utilisation de la nature du contrôle pour segmenter l'activité de routage, il a été également procédé à des tests d'indépendance entre le type de contrôle observé et les caractéristiques et performances économiques et financières.

Ces tests n'apparaissent pas concluants pour la plupart des critères de performance, comme en atteste le tableau suivant.

Figure 29 - Les relations entre le type de contrôle des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières (Utilisation des tests d'indépendance)

Type de contrôle de l'entreprise croisé avec :	Valeur Khi^2	Degré de liberté	Probabilité associée à l'hypothèse d'indépendance
Rentabilité	13,9	18	58,4%
Variation rentabilité	14	18	71,4
Croissance CA	13,9	24	95%
Effort d'investissement	36,4	18	0,6%
Frais de personnel/VA	22	18	22,6%
Taux Valeur Ajoutée	18,4	18	42,8%
Taux endettement	17,9	18	45,7%
Variation endettement	31	30	15,2%

Source : Basic, d'après base de données

Nota : Sur l'utilisation du Khi^2 et l'interprétation des résultats ci-dessus, on se reportera à l'encadré de la page 50.

Il n'y a donc que sur l'effort d'investissement que le type de contrôle exerce de façon indiscutable une influence. Toutefois, le tableau suivant présente également les résultats relatifs au taux d'endettement et à la variation de la rentabilité, pour lesquels, si l'interdépendance avec le type de contrôle ne peut être clairement affirmée, des différences relativement marquées peuvent néanmoins être mises en évidence.

Figure 30 - Nature du contrôle des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives

	Contrôle personnel familial par les salariés	Groupe imprimerie, Presse, communication	Opérateur Postal Etranger	Opérateur Postal Français historique	Grands émetteurs	Groupe de routage à contrôle personnel ou familial	Groupe ou entreprise à contrôle financier	Total
Effort d'investissement								
De 0 à 3,5%	35%	21%	20%	0%	10%	18%	20%	28%
De 3,5% à 7,5 %	34%	33%	20%	33%	0%	53%	40%	33%
De 7,5% à 10 %	17%	13%	0%	0%	20%	18%	40%	17%
10% ou plus	14%	33%	60%	67%	70%	12%	0%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taux d'endettement								
Moins de 20	25%	29%	0%	33%	11%	33%	0%	25%
De 20 à 60	29%	12%	0%	33%	33%	17%	60%	27%
De 60 à 150	20%	12%	50%	33%	11%	28%	20%	21%
150 ou plus	25%	47%	50%	0%	44%	22%	20%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Variation de la rentabilité								
Moins de -5 %	23%	17%	0%	25%	40%	12%	0%	21%
De -5% à 0	28%	33%	40%	25%	30%	29%	0%	28%
De 0 à 5 %	31%	33%	40%	25%	10%	24%	60%	31%
5% ou plus	18%	17%	20%	25%	20%	35%	40%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Basic, d'après base de données

Lecture du tableau : Les données signalées par des caractères de couleur rouge en typographie « gras » indiquent une particularité significative, pouvant être prise en compte pour segmenter l'activité. Par exemple, les sociétés spécialisées dans le routage de presse n'ont été que 8% à connaître une croissance de 10% ou plus, contre 22% pour l'ensemble de l'échantillon. Il s'agit d'une caractéristique statistiquement significative

Au total, la principale influence du type de contrôle s'exprime donc au niveau de l'effort d'investissement, avec les filiales d'opérateurs postaux et des grands émetteurs consacrant une part importante de leur valeur ajoutée à financer leurs investissements. A l'inverse, les sociétés dépendant d'un contrôle familial apparaissent en retrait sur ce critère.

Moins probante statistiquement, la relation entre le taux d'endettement et la nature du contrôle vaut néanmoins d'être notée. Le fait le plus marquant de ce point de vue est le taux d'endettement très élevé que présentent les filiales d'opérateurs postaux.

On notera enfin que les filiales des grands émetteurs connaissent, pour 70 % d'entre-elles, une dégradation de leur rentabilité au cours de la période.

D'une façon générale, le type de contrôle semble donc d'un apport réel, mais limité pour segmenter l'activité des entreprises exerçant dans le routage.

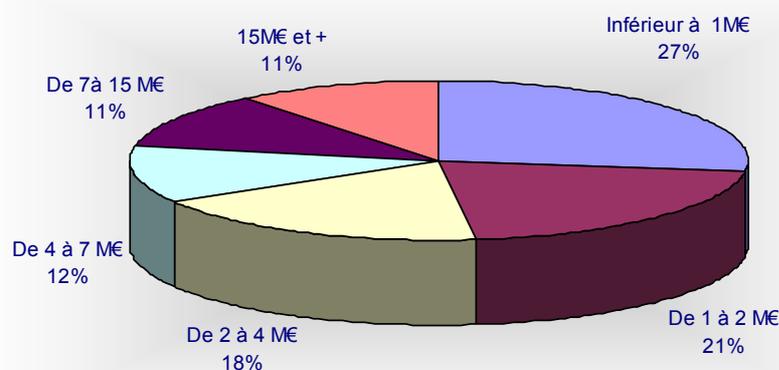
2.2.3.4. La segmentation par la taille de l'entreprise

La segmentation de l'activité par la taille constitue bien évidemment une piste de réflexion incontournable. Au regard du poids des PME dans l'activité, il est apparu important de segmenter assez finement les tranches basses de chiffre d'affaires, car des modifications substantielles de comportement peuvent intervenir au passage de ces différents seuils.

Ces seuils ont été définis en considérant deux objectifs complémentaires.

Il était important de garantir une répartition relativement homogène des entreprises entre les différentes classes considérées. Le graphique suivant permet de constater, de ce point de vue, que la finesse du découpage réalisé permet d'observer dans les tranches les plus basses de chiffre d'affaires, des effectifs relativement équilibrés. Des classes moins nombreuses auraient conduit à inclure environ les 2/3 de l'échantillon sous une seule modalité (Dans l'hypothèse, par exemple, où une seule classe aurait été utilisée pour les entreprises de moins de 4 M€ de chiffre d'affaires).

Figure 31 - La répartition des entreprises de la base de données selon les différentes tranches de chiffre d'affaires

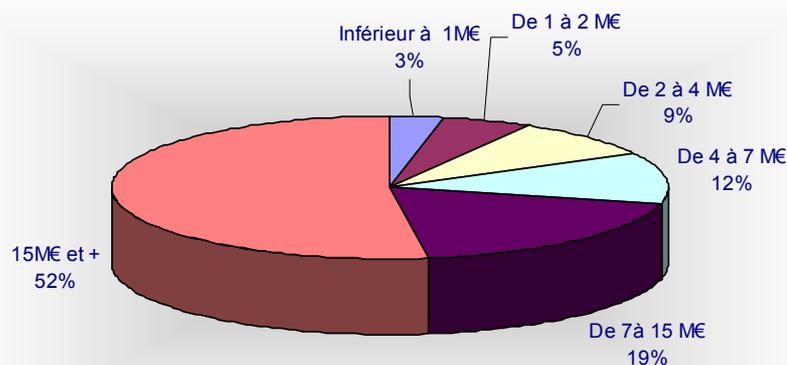


Source : Basic, d'après base de données

Un second objectif, qui peut entrer en contradiction avec le précédent, a été de représenter des groupes dont le poids économique soit significatif. Dans la répartition établie, le groupe dont le chiffre d'affaires est le plus faible, pèse pour environ 3% du total de la base de données (cf. graphique suivant). On peut donc s'interroger sur l'opportunité qu'il y aurait eue à représenter une classe plus large, de 0 à 2 millions d'euros par exemple. Ce choix a été écarté, car l'extrapolation des données à l'ensemble de l'activité aurait alors conduit à fusionner dans une même classe des sociétés de type personnel et des PME représentant de 20 à 30 salariés.

A l'inverse, l'opportunité d'une scission de la classe des plus de 15 millions d'euros de chiffres d'affaires peut être discutée. Cette option n'a pas été retenue, car elle aurait conduit à créer deux classes de faible effectif, pour lesquelles il aurait été difficile de mettre en évidence des caractéristiques statistiquement établies.

Figure 32 - La répartition, selon la taille, du chiffre d'affaires des entreprises recensées dans la base de données (2005)



Source : Basic, d'après base de données

➤ **Les données de base relatives à la taille des sociétés**

L'analyse de la base de données selon le critère du chiffre d'affaires réalisé permet de mettre en évidence des taux de croissance très différenciés selon la taille. On observe une forte croissance des entreprises les plus importantes, une analyse détaillée montrant que celle-ci est souvent acquise à partir d'opérations de croissance externe. Il faut donc se garder d'analyser trop rapidement les données présentées. Ainsi, la faible croissance du groupe des 4 à 7 millions d'euros de chiffre d'affaires est pour une part la conséquence du rachat d'un certain nombre de ces sociétés par les grands du secteur et de leur consolidation comptable au sein de la maison mère (par exemple, les sociétés Sodimail et Publi Lettres, dont les chiffres d'affaires étaient respectivement de 6,1 et 4,6 millions d'euros en 2004 ont été consolidées par Koba en 2005).

Figure 33 - Le chiffre d'affaires, selon la taille, des sociétés de routage recensées dans la base de données (Millions €)

	2001	2002	2003	2004	2005	TCAM
Inférieur à 1M€	30	32	31	32	33	2,3%
De 1 à 2 M€	57	59	63	59	58	0,8%
De 2 à 4 M€	76	78	79	88	96	6,0%
De 4 à 7 M€	144	156	157	149	131	2,3%
De 7 à 15 M€	175	184	198	206	211	4,8%
15M€ et +	408	472	490	531	581	9,3%
TOTAL	889	981	1018	1065	1110	5,7%

Source : Basic, d'après base de données

L'extrapolation de ces données pour l'ensemble de l'activité passe par l'évaluation du chiffre d'affaires des PME non prises en compte par la base de données. La répartition du chiffre d'affaires de ces PME « hors base » a été faite, entre les différentes tranches de chiffre d'affaires, au prorata de leur poids relatif dans la base.³⁴

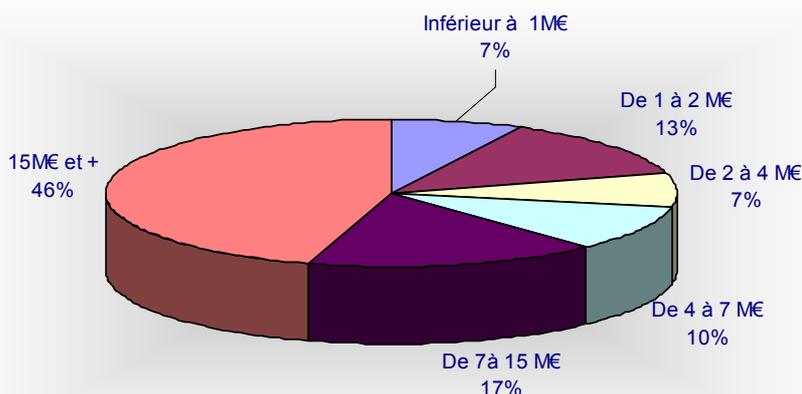
Cette généralisation à l'ensemble de l'activité permet bien évidemment de réévaluer sensiblement le poids des sociétés les plus petites. Ainsi, les « TPE » réalisant moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires représentent selon nos estimations environ 7% du marché. Si l'on repousse la limite à deux millions de chiffre d'affaires, c'est alors 20% du total de l'activité qui sont inclus dans cette classe.

Figure 34 - Une évaluation du chiffre d'affaires, selon la taille, de l'ensemble des sociétés de routage

	2001	2002	2003	2004	2005
Inférieur à 1M€	85	88	86	90	96
De 1 à 2 M€	159	164	171	166	168
De 2 à 4 M€	76	78	79	88	96
De 4 à 7 M€	144	156	157	149	131
De 7 à 15 M€	175	184	198	206	211
15M€ et +	408	472	490	531	581
	1046	1142	1180	1230	1282

Source : Basic, d'après base de données

Figure 35 - Une estimation de la répartition, selon la taille, du chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du routage



Source : Basic d'après base de données

³⁴ Une présentation de la méthode d'évaluation du poids des PME est réalisée dans la Deuxième Partie de ce rapport, § 2.4.1

➤ **La taille de l'entreprise comme axe de segmentation**

Statistiquement, il peut être raisonnablement avancé que la taille des entreprises a influé sur le comportement en matière d'investissement au cours des dernières années. La taille joue également un rôle pour expliquer l'importance des frais de personnel et le taux de valeur ajoutée constatée.

**Figure 36 - Les relations entre la taille des entreprises et les indicateurs de performances économiques et financières
(Utilisation des tests d'indépendance)**

Taille des entreprises croisée avec :	Valeur Khi2	Degré de liberté	Probabilité associée à l'hypothèse d'indépendance
Rentabilité	16,4	15	35,4%
Variation rentabilité	11,4	15	72,5%
Croissance CA	16	20	68%
Effort d'investissement	26,8	15	3%
Frais de personnel/VA	26,7	15	3,1%
Taux Valeur Ajoutée	31,9	15	0,7%
Taux endettement	12,6	15	62,9%
Variation endettement	14,3	15	50%

Source : Basic, d'après base de données

Nota : Sur l'utilisation du χ^2 et l'interprétation des résultats ci-dessus, on se reportera à l'encadré de la page 50

Le tableau suivant montre cependant que les relations établies sont relativement fragiles et difficiles à interpréter. A la lecture, on peut constater que les petites sociétés sont, du point de vue du chiffre d'affaires, celles qui connaissent les situations les plus instables. Certaines entreprises progressent rapidement sur la période pendant que d'autres connaissent d'importantes difficultés.

Les différences les plus sensibles concernent l'effort d'investissement avec une opposition assez marquée entre les petites sociétés dont une partie très significative ne réalise que très peu d'investissement et les sociétés les plus importantes dont 50% consacrent plus de 10% de leur valeur ajoutée à financer leurs amortissements.

Figure 37 - Taille des entreprises et performances économiques et financières : les relations significatives

		Chiffre d'affaires						Total
		Inférieur à 1M€	De 1 à 2 M€	De 2 à 4 M€	De 4 à 7 M€	De 7 à 15 M€	15M€ et +	
Croissance du CA								
	Moins de -5 %	21%	18%	10%	18%	5%	5%	15%
	De -5% à 0	12%	13%	19%	18%	21%	16%	16%
	De 0 à 5 %	26%	18%	26%	32%	42%	37%	28%
	De 5% à 10 %	7%	29%	23%	14%	11%	16%	17%
	10% ou plus	33%	21%	23%	18%	21%	26%	25%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Effort d'investissement								
	De 0 à 3,5%	39%	35%	30%	10%	22%	11%	28%
	De 3,5% à 7,5 %	28%	46%	30%	33%	28%	28%	33%
	De 7,5% à 10 %	21%	11%	13%	33%	17%	11%	17%
	10% ou plus	13%	8%	27%	24%	33%	50%	22%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Frais de personnel /CA								
	Moins de 25 %	36%	29%	15%	38%	32%	0%	26%
	De 25% à 35%	14%	11%	30%	33%	26%	53%	24%
	De 35% à 45%	19%	40%	33%	14%	16%	26%	26%
	45% ou plus	31%	21%	21%	14%	26%	21%	23%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Valeur ajoutée / CA								
	Moins de 30%	37%	24%	21%	33%	26%	0%	25%
	De 30% à 45%	7%	16%	39%	38%	32%	50%	27%
	De 45% à 60%	24%	45%	21%	14%	37%	33%	29%
	60% ou plus	32%	16%	18%	14%	5%	17%	19%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Basic, d'après base de données

Lecture du tableau : Les données signalées par des caractères de couleur rouge en typographie « gras » indiquent une particularité significative, pouvant être prise en compte pour segmenter l'activité. Par exemple, les sociétés spécialisées dans le routage de presse n'ont été que 8% à connaître une croissance de 10% ou plus, contre 22% pour l'ensemble de l'échantillon. Il s'agit d'une caractéristique statistiquement significative

2.3. Synthèse de la segmentation : une nécessaire approche multidimensionnelle de l'activité

L'étude systématique des axes possibles de segmentation démontre les limites d'une approche unidimensionnelle et strictement quantitative de l'activité de routage. Par ailleurs, la fréquente indépendance qui a été constatée entre les diverses caractéristiques des entreprises et les indicateurs économiques et financiers conduisent à écarter la mise en œuvre de méthodes quantitatives multivariées (AFC, classification hiérarchique ascendante...) qui n'aboutissent des résultats peu probants et difficiles à analyser.

Dans ce contexte, la segmentation de l'activité retenue doit :

- Intégrer des éléments d'analyses qualitatives, susceptibles de rendre compte de l'appréciation portée par les experts et les acteurs de ce marché,
- Etre multidimensionnelle, dans la mesure où un seul critère de segmentation échoue à rendre compte de la dynamique globale observée sur le marché.

C'est à partir de ces considérations qu'une segmentation en six profils stratégiques sera utilisée pour rendre compte de l'activité de routage. Le tableau suivant présente ces six groupes.

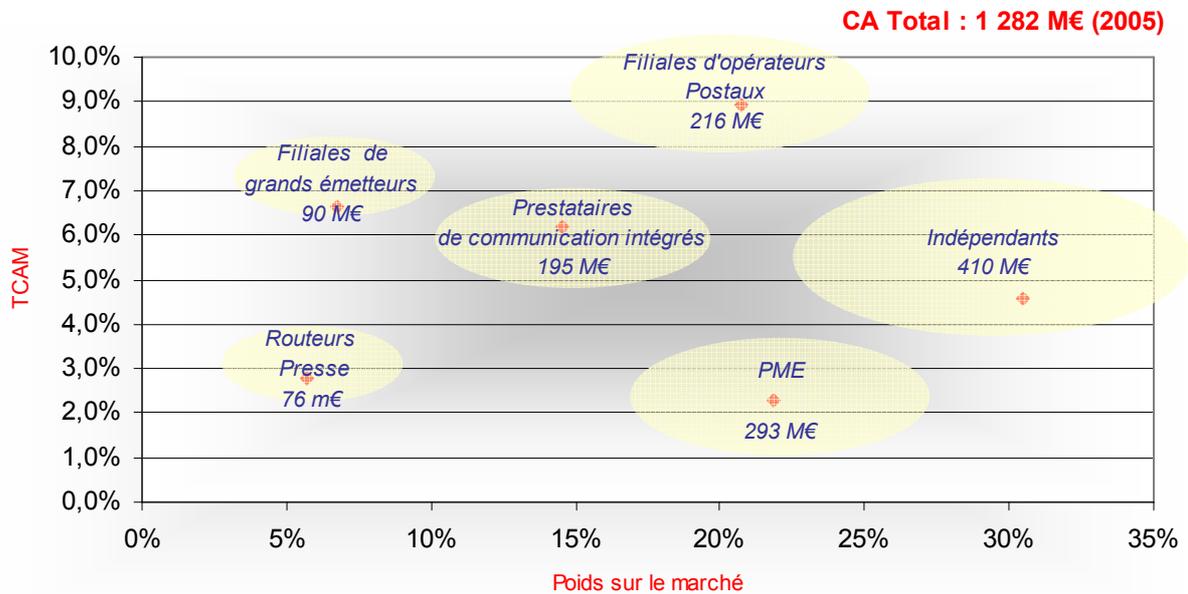
Figure 38 - Caractéristiques des profils stratégiques

	Critère de constitution	Critère de pertinence	Remarque
Filiales de grands émetteurs	Nature du contrôle	Problématique d'autonomie par rapport aux maisons mères	Profil dual selon l'activité, gestion ou MD
Filiales d'opérateurs postaux	Nature du contrôle Taille Activité	Pouvoir de marché Sensibilité des concurrents aux stratégies et à la réglementation s'appliquant à ces acteurs	Deux sous profils : filiales de La Poste et filiales d'autres opérateurs
Indépendants	Taille Nature du contrôle : Essentiellement personnel Origine de l'activité : routage	Stratégies volontaristes de croissance Pouvoir de marché significatif	
Petites et moyennes entreprises (PME)	Taille et activité (exclusion routage de presse) Forte corrélation avec la nature du contrôle	Importance dans l'activité globale Sensibilité aux évolutions réglementaires et stratégiques (Politique de La Poste)	Nécessité d'une sous segmentation Définition des PME sur des critères de taille propres à l'activité
Prestataires de communication intégrés	Activité (MD) Nature du contrôle (groupe de la communication) Internationalisation des stratégies	Cohérences des stratégies intégrant toute la chaîne du marketing direct	Difficulté d'isoler la valeur ajoutée spécifique au routage
Routeurs de presse	Cœur de métier	Cadre très spécifique de l'activité	Certaines sociétés présentes sur le marché du RP mais diversifiées ne relèvent pas de ce groupe

Source : Basic

Le graphique suivant positionne les six profils stratégiques sur le marché, en tenant compte de leur importance et du taux de croissance annuelle de leur chiffre d'affaires durant la période étudiée.

Figure 39 - La position sur le marché des différents profils stratégiques



Source : Basic, d'après base de données

Deuxième partie

L'analyse stratégique de l'activité de routage

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

1.1. 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 d'analyse proposés par cet auteur sont actuellement considérés comme incontournables pour apprécier la dynamique concurrentielle sur un marché³⁵. Le modèle d'analyse concurrentielle 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 :

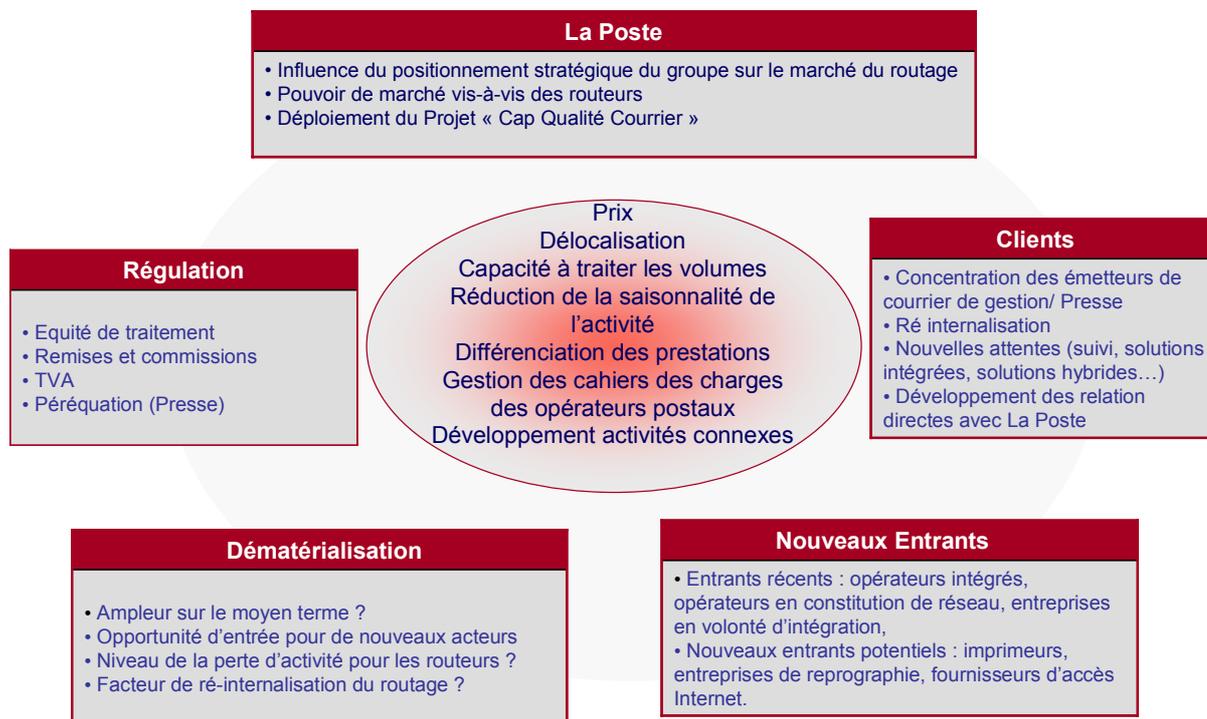
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents,
- Le pouvoir de négociation des clients,
- La menace de nouveaux entrants sur le marché,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- La menace des produits de substitution.

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 6 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.

³⁵ Michael Porter « *L'Avantage concurrentiel* », InterEditions, 1986

Figure 40 - Le modèle de Porter et sa déclinaison pour l'analyse de l'activité de routage en France



Source : Basic

1.2. La concurrence interne au secteur

1.2.1. Le prix

Le prix de la prestation est, aussi bien de l'avis des clients émetteurs que des routeurs, le facteur principal de choix d'un prestataire de routage, quelle que soit la nature du courrier routé. Le mot « prix » recouvre en réalité le rapport qualité / prix plus que le montant de la prestation. A prestation égale, le routeur proposant le prix le moins élevé sera retenu.³⁶

Cette importance donnée au rapport qualité / prix et la prépondérance de ce dernier dans le choix d'un routeur lors des appels d'offres est également clairement exprimée par les clients émetteurs. Ce rapport est parfois le seul critère donné par le client émetteur à son entreprise sous-traitante pour trouver un routeur³⁷.

Plus généralement, l'apparition chez les grands émetteurs traditionnels (banque, assurance, industrie, grande distribution...) de services achats, et la mise en concurrence des prestataires

³⁶ Entretien avec M.P. Lacourt, Ditrimag, 15/03/2007, Entretien avec M.P. Cosset, M.D Rigal, Inforsud Editique, 22/02/2007 et entretien avec M.B. Roger, UNICEF, 17/04/2007

³⁷ L'Unicef fait appel à la centrale d'achats Gutenberg On line pour organiser et mener les appels d'offres concernant le routage de courrier. La seule consigne donnée à cette entreprise est d'identifier le routeur proposant le meilleur rapport qualité /prix.

qui en a découlé, a contribué à accroître la concurrence par les prix entre les routeurs. Les clients émetteurs qui avaient instauré des relations *intuitu personae* fortes avec des routeurs ont brusquement remis en cause ces partenariats pour bénéficier de prix plus avantageux. Concernant le routage de courrier de marketing direct, les professionnels considèrent qu’il existe actuellement un déséquilibre entre l’offre et la demande, qui entraîne des comportements de dumping sur lesquels les émetteurs ont capitalisé pour trouver des prestations à des prix toujours plus bas³⁸.

Les marges des routeurs seraient donc, de l’avis des professionnels rencontrés, actuellement en baisse, contraignant les routeurs à réduire leurs coûts pour restaurer leur rentabilité. C’est notamment sur les postes principaux liés à la production, c’est-à-dire la main d’œuvre³⁹ que porte cette recherche d’économie.

L’observation des données issues de la base élaborée par Basic confirme effectivement une baisse de la rentabilité des routeurs sur la période 2002-2005. La prolongation de cette baisse au-delà de 2005 ne peut pour l’instant être affirmée, faute de données disponibles⁴⁰. Il convient de noter que préalablement à la chute enregistrée en 2005, les évolutions sur la période 2001-2004 apparaissent globalement favorables. Les données disponibles ne permettent donc, pour l’instant, ni d’infirmar, ni de confirmer les éléments qualitatifs recueillis.

Figure 41 - La rentabilité des entreprises recensées dans la base de données



Source Basic, d’après base de données

³⁸ Entretien avec M.P. Lacourt, Ditrimag, 15/03/2007

³⁹ Entretien avec M.A. Juillet, Selced, 14/02/2007, les coûts de personnel représente en moyenne 35% du chiffre d’affaires des entreprises recensées dans la base de données construite par Basic.

⁴⁰ La méthode de construction de la base de données est présentée dans la Première Partie du présent rapport, §2.2.1

1.2.2. Les délocalisations

La recherche de coûts minimums entraîne une réflexion dans l'activité de routage concernant une possible délocalisation des activités vers les pays de moindres coûts salariaux (Europe de l'Est, Maghreb...). Les routeurs réaliseraient ainsi des économies substantielles sur les salaires. Cependant, à l'exception notable d'ARVATO⁴¹, aucun routeur n'a, semble-t-il, d'activité délocalisée.

De fait, il semble que les obstacles et les contraintes sont tels qu'ils rendent peu probable une délocalisation significative des activités de routage. Dans l'hypothèse d'une délocalisation vers les pays d'Europe Centrale, la nécessaire réimportation des courriers vers la France par la route introduit une contrainte forte en termes de risques d'accidents. Plus que l'allongement des délais, cette fragilité accrue de la chaîne logistique pèse sur la prise de décision. Des perturbations routières, un accident, risquent de ne pas permettre de garantir le respect de la date de dépôt, ce qui est très pénalisant vis-à-vis de l'opérateur postal.

Sur le long terme, la délocalisation ne paraît pas pertinente, car l'écart des coûts de main d'œuvre entre la France et les pays d'Europe Centrale devrait se réduire⁴². Ce n'est que dans des cas relativement marginaux, que certains gestionnaires peuvent exercer une pression telle sur les prestataires que ces derniers seront amenés à mettre en œuvre ce type d'opération. La prise de risque sera alors acceptée, car elle est la seule solution pour remporter l'appel d'offres.

La situation observée en Allemagne ne peut être considérée comme annonçant une évolution inéluctable en France. En effet, la poste allemande procède à l'enlèvement du courrier jusqu'à 100 kilomètres à l'intérieur de la frontière des pays limitrophes. Cela permet de mettre au même niveau l'activité basée sur le territoire national et l'activité délocalisée.

1.2.3. La capacité à traiter des volumes de plus en plus importants

La capacité à gérer des envois de plus en plus volumineux est un véritable critère de sélection lors des appels d'offres et, à plus long terme constitue un élément structurant de l'évolution de l'activité de routage en France. Les routeurs qui ne pourront pas se conformer à cette évolution et atteindre une taille suffisante seront écartés des appels d'offre des plus grands expéditeurs de courriers. Les sociétés qui ne pourront réaliser les investissements nécessaires ne pourront se maintenir, notamment sur le marché du courrier de gestion. Sur ces marchés, la recherche de volumes prime sur l'évolution vers des prestations à plus forte valeur ajoutée, ce qui a pour effet de renforcer encore la tension sur les prix⁴³.

⁴¹ Arvato dispose notamment d'outils de production en Pologne et en fait bénéficier une partie de ses clients français

⁴² L'aspect inopportun de la délocalisation en ce qui concerne la presse est soutenu par Que Choisir. Même si les délais sont plus larges qu'en ce qui concerne les autres types de courrier, notre interlocuteur considère également que les risques encourus lors du transport rendent ce type d'opérations risquées.

⁴³ Entretien avec M.P. Cosset, Inforsud Editique, 22/02/2007. A titre d'exemple, lors de son dernier appel d'offres, BNP Paribas a remarqué la volonté des candidats de mettre en avant leur capacité à traiter des volumes importants et a retenu des entreprises aptes à traiter des volumes de 6 à 12 millions de plis sur un seul envoi.

Cette recherche de volumes à traiter est un facteur de fragilité pour les routeurs, dans la mesure où elle les oblige à mobiliser leur appareil de production sur un nombre finalement assez restreint de clients. Les risques commerciaux sont ainsi accrus pour les routeurs qui dépendent, pour la continuité de leur activité, de peu de clients⁴⁴.

Certaines sociétés, y compris sur les marchés du courrier de gestion, tentent d’échapper à cette logique en recherchant des positionnements de niches. Cortex Laser nous a ainsi déclaré que la société n’entendait pas entrer en concurrence frontale avec les grands spécialistes du courrier de gestion, « *Nous ne pouvons concurrencer des sociétés comme Aspheria qui traitent des volumes de deux millions de plis par jour. En fait, nous pouvons être sous-traitants pour ces sociétés lorsqu’elles sont confrontées à des problèmes auxquels elles ne souhaitent pas répondre, par exemple le traitement de fichiers clients ne respectant pas les normes postales. Par ailleurs, nous nous positionnons également sur des marchés de niches qui émergent : l’envoi de documents financiers aux actionnaires individuels, la récupération et le traitement de chèques par envois sécurisés en provenance des supermarchés... Le traitement des retours courrier dans le cadre de la communication financière représente déjà 20% de notre chiffre d’affaires* »⁴⁵.

Cette course au volume aura donc pour conséquence, sur l’activité de production de courrier de gestion, la coexistence de quelques très grands leaders et, à leurs marges, de quelques spécialistes de taille moyenne, s’appuyant sur des savoir-faire spécifiques. Les PME sont d’ores et déjà en position marginale sur ces marchés.

1.2.4. L’utilisation rationnelle de l’appareil de production

Cette problématique touche presque exclusivement les routeurs de marketing direct. Si les situations sont très variables d’un routeur à l’autre, l’activité de routage de marketing direct est néanmoins soumise à une saisonnalité et à des pics d’activité forts suivis de périodes où les volumes à traiter sont beaucoup plus faibles. Cela dépend de la nature et de la stratégie des clients émetteurs. Les routeurs de courrier de gestion disposent d’une visibilité plus importante sur leur activité, en raison du caractère récurrent et programmé des flux de grands émetteurs traditionnels (banques, assurances...).⁴⁶ En plus d’une meilleure visibilité sur leur activité annuelle, les routeurs de courrier de gestion ont également une visibilité accrue sur leur activité mensuelle, les tâches les plus lourdes se concentrant sur les deux premières semaines du mois. Dans ces conditions, les routeurs de courrier de marketing direct peuvent souhaiter se limiter la saisonnalité de leur activité, en proposant des prestations dans le domaine du courrier de gestion. Ils pourraient à cette occasion maximiser l’utilisation de leur appareil de production et en réduire la durée d’amortissement, en plus de générer des revenus supplémentaires⁴⁷.

⁴⁴ Inforsud Editique a choisi de ne pas répondre à certains appels d’offres car, en cas de succès, l’accomplissement des prestations aurait mobilisé un pourcentage (en durée d’utilisation) trop important de leur appareil de production, les rendant ainsi excessivement dépendant d’un seul client. D’une manière plus générale, les routeurs essaient autant que possible d’éviter de tomber dans le « 80/20 ».

⁴⁵ Entretien avec MME A. Chevreau, Cortex Laser, 21/03/2007

⁴⁶ Pour les banques et les entreprises, le premier trimestre de l’année civile correspond à l’envoi vers les particuliers des documents relatifs à la déclaration de revenus.

⁴⁷ Entretien avec M.A. Juillet, Selced, 14/02/2007

Cependant, l'intégration d'une activité de routage de courrier de gestion ne pourra pas se faire sans modification profonde du mode de fonctionnement de ces acteurs. Le routage du courrier de gestion demande la mise en place d'outils de suivi beaucoup plus précis que ceux liés habituellement au routage du marketing direct et, d'une manière plus générale, une rigueur plus importante (respect strict des délais, objectif de « zéro défaut » sur le traitement des fichiers clients...) ⁴⁸. Cela signifie donc des dépenses en termes d'outil(s) informatique(s) qui permette(nt) l'accès du client à l'état d'avancement de la prestation et, le cas échéant, la mise en place d'une traçabilité accrue le long de la chaîne de production. Les contrôles d'intégrité (vérification de l'édition complète du message) et d'intégralité (vérification de l'envoi de la totalité des plis prévus) doivent être multipliés.

Une entrée des routeurs de courrier de marketing direct sur le marché du courrier de gestion, avec l'objectif de mieux amortir leur appareil de production, aurait pour conséquence une pression accrue sur les prix dans cette activité. La tentation serait grande, en effet, pour les nouveaux entrants de prendre des marchés en jouant sur les prix, quitte à privilégier un raisonnement à coût marginal.

1.2.5. L'identification d'axes de différenciation

Tous les routeurs ne pourront pas (ou ne voudront pas) atteindre la taille nécessaire au traitement de flux importants. Dès lors, ceux-là devront être capables d'identifier un ou plusieurs axes de différenciation (ou « niches ») susceptibles d'assurer (ou de contribuer à) la pérennité de l'entreprise.

Le principal axe de différenciation cité par les professionnels rencontrés ⁴⁹ 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. Dans le domaine du routage de courrier de marketing direct, cette « compétence couleur » peut devenir le cœur de l'offre technique des routeurs. Chaque pli édité renferme alors une grande valeur ajoutée à laquelle les émetteurs n'auraient pas nécessairement eu accès en organisant eux-mêmes leurs mailings.

La capacité à gérer des suppléments au sein d'un même envoi constitue également un argument commercial significatif. Cela procure aux routeurs qui maîtrisent ce savoir faire, une attractivité accrue auprès de certains clients émetteurs. Les routeurs de courrier de gestion et de marketing direct sont familiers de l'ajout de documents annexes à leurs envois de courrier, mais assembler des envois comprenant des suppléments de natures différentes selon le destinataire visé constitue une véritable valeur ajoutée et peut justifier le recours à un routeur. A titre d'exemple, un routeur de presse peut se différencier en arguant de sa capacité à intégrer différents suppléments (DVD, supplément régional, catalogue de vente d'objets...) selon le type d'abonnement choisi par le destinataire ou son profil socio-économique.

La capacité à mettre en place des outils de suivi d'avancement de la prestation les plus précis et instantanés possibles constitue, si ce n'est un axe de différenciation à part entière, tout au moins un avantage concurrentiel auprès de clients ne connaissant pas l'activité de routage et désirant, avant tout, que leur envoi soit déposé dans les délais impartis, en ayant satisfait aux contrôles d'intégrité et d'intégralité.

⁴⁸ Entretien avec M.A. Juillet, Selced, 14/02/2007

⁴⁹ Entretien avec M.P. Cosset, 22/02/2007, Inforsud éditique

Des niches géographiques peuvent être également trouvées par les routeurs, soit pour la collecte de courriers (parcs d'activités...) soit pour sa distribution, notamment en portage, sur des zones locales denses. Le Monde utilise, par exemple, ce second type de prestation sur la commune de Levallois-Perret, où le nombre d'abonnés est suffisamment important pour permettre une rentabilité.

Enfin, on peut s'interroger sur le rôle que sont appelés à jouer les regroupeurs (ou massificateurs). Ces acteurs, comme leur appellation l'indique, regroupent des flux de courriers hétérogènes afin d'accéder à des tarifs d'envois groupés. Leurs clients peuvent être directement les émetteurs ou les routeurs. Deux évolutions laissent à penser que ce type d'activité est menacé à plus ou moins long terme. Tout d'abord, en abaissant les seuils d'accès à ses nouveaux produits, La Poste a porté un coup important à cette activité en permettant aux clients émetteurs d'accéder à ces tarifs sans nécessairement passer par un regroupeur là où, dans le passé, ce détour était obligatoire. De plus, l'abaissement de ces seuils peut inciter des routeurs à intégrer une offre de massification à leur panel de prestations, sachant que l'activité et les ressources qu'elle mobilise sont moindres grâce à ces seuils d'accès plus bas.

Le facteur qui pourrait néanmoins permettre de pérenniser l'activité de massification est la tendance actuelle à l'« hypersegmentation » des adresses. En morcelant fortement les flux de courriers, cette pratique ne permet pas à certains flux d'atteindre les seuils, même abaissés, d'accès aux tarifs les plus intéressants. Ce facteur joue essentiellement pour les petits routeurs de marketing direct, alors que les routeurs industriels de courrier de marketing direct ont des flux suffisamment importants pour ne pas nécessiter de regroupement.⁵⁰

La Poste, à travers les offres qu'elle proposera, dans le cadre de CQC, à partir de janvier 2008, jouera un rôle majeur, *in fine*, dans l'évolution de cette activité. En effet, elle devrait annoncer une offre spécifique à destination des routeurs, avec des tarifs dédiés aux envois regroupés. Si cette offre se confirme, elle pérennisera, du moins sur le court terme, et pour le courrier de marketing direct, l'activité de regroupement.⁵¹

1.2.6. La gestion « multiopérateurs »

L'ouverture totale probable du marché du courrier, reportée désormais en 2011, peut conduire de nouveaux opérateurs postaux à pénétrer le marché français, que ce soit au niveau de la distribution ou, plus vraisemblablement, en aval du dépôt en Poste⁵².

⁵⁰ Entretien avec M.P. Lacourt, Ditrimag, 15/03/2007

⁵¹ Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Mouille, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

⁵² Entretien avec M.P. Lacourt, Ditrimag, 15/03/2007.

Plusieurs des routeurs rencontrés⁵³ se sont déclarés prêts à envisager de travailler avec des opérateurs alternatifs. Ces routeurs n'ont pas mentionné les contraintes, pourtant réelles, associées à un tel changement. D'une part, le routeur devra convaincre ses clients que la migration vers un autre opérateur, voire une gestion « multiopérateurs » (dans le cas où un routeur choisirait de travailler avec plus d'un opérateur), n'aura aucune conséquence en termes de qualité ou de réactivité. D'autre part, le routeur devra intégrer dans son fonctionnement les contraintes techniques imposées par ses nouveaux partenaires (règles de dépôt, organisation des tris...). Cette seconde contrainte s'avérera d'autant plus prégnante que le routeur aura choisi de travailler avec plusieurs partenaires.

La position du routeur par rapport à ses nouveaux partenaires sera la même que celle qu'il occupe aujourd'hui vis-à-vis de La Poste. Fondamentalement, en effet, le pouvoir de marché du routeur sera limité face aux opérateurs postaux, aux moyens financiers et commerciaux bien plus importants. Il est possible que le nouvel opérateur postal, dans une phase d'implantation de son activité, soit enclin à plus de souplesse que La Poste, afin de fidéliser un tissu de routeurs et ainsi de créer un réseau de partenaires. Mais cet opérateur aura son mode de fonctionnement propre et devra se plier à ce que les nouvelles situations et concurrence lui imposeront. Par ailleurs, sur le long terme, 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 de fonctionnement et des procédures qui leur 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.

1.2.7. Le développement d'activités connexes

Répondant à une demande de la part de certains de leurs clients et accompagnant le mouvement croissant de dématérialisation des flux, les routeurs sont actuellement en phase de réflexion sur l'opportunité de développer et de proposer des activités attenantes à leur cœur de métier, notamment, par exemple, le développement du marketing via Internet (Cifea-DMK) et/ou à la veille concurrentielle et technologique (Inforsud Editique).

Dans le domaine du marketing par Internet, le routeur peut s'appuyer sur l'expertise accumulée dans le domaine du marketing direct pour jouer un rôle de conseil. Ainsi si une communication multicanaux est envisagée (courriers traditionnels, courriels, prospection téléphonique...) le routeur, sur la base de son expérience, sera en mesure de préconiser les supports offrant la meilleure adéquation avec les cibles envisagées. Par exemple, le courriel sera la solution avancée lorsque le client souhaite atteindre les populations les plus jeunes, traditionnellement moins impactées par les mailings papier. Il faut cependant noter que, si de nombreux routeurs s'interrogent sur le bien-fondé d'enrichir leur offre par une solution de conseil, aucun d'entre eux ne l'a encore développée au point de se prévaloir d'une quelconque expertise dans ce domaine⁵⁴.

⁵³ cf. compte-rendus d'entretiens

⁵⁴ Entretien avec M.B. Chevalier, Cifea-DMK, 13/04/2007

Pour ce qui est de l’activité de veille et de conseil associé, les routeurs ont accumulé des compétences qui pourraient les conduire à jouer un rôle de prescripteurs auprès de leurs clients, tant au niveau des solutions à adopter que des canaux à utiliser (Quel format ? Quelle diffusion ?). Cependant, force est de constater que peu d’entre eux exercent à l’heure actuelle cette fonction. Si celle-ci se développera sans doute en cas d’ouverture totale du marché et de concurrence entre les opérateurs postaux au niveau de la distribution⁵⁵, il sera difficile pour les prestataires d’exercer, dans ce nouveau cadre, un véritable rôle de prescripteur et d’intermédiaire entre les clients finaux et les opérateurs de courrier. Leur position stratégique est en effet relativement peu confortable, notamment parce que leur activité est largement conditionnée par les relations techniques et commerciales (offre annoncée dédiée aux routeurs) avec l’opérateur postal historique. Dans ce contexte, toute stratégie de prescription agressive de concurrents de l’opérateur dominant pourrait générer en retour des politiques tarifaires moins favorables pour la profession et donc une fragilisation de celle-ci. Au final, s’il est donc incontestable que les routeurs peuvent se prévaloir de réelles compétences techniques et d’une connaissance approfondie des offres des opérateurs postaux, leur pouvoir de marché limité et leur dépendance à l’opérateur dominant ne leur permettront probablement pas de se poser en prescripteur.

Certaines activités se situent à la périphérie de l’activité de routage, au point que plusieurs routeurs les intègrent à leur offre. Il s’agit notamment de la gestion des retours et de l’hébergement de bases de données. La gestion des retours peut s’entendre de deux manières différentes mais complémentaires. Cette activité consiste, dans le cadre du courrier de marketing direct, en un recueil et un traitement (statistique, voire analytique) des retours à une campagne de mailing. La part de cette activité est très variable d’un routeur à l’autre, Basic ayant observé, comme valeur maximale, 5 % du chiffre d’affaires.

Au-delà de cette collecte et analyse de l’information commerciale, la gestion des retours peut également s’entendre au sens strictement matériel comme le traitement physique des documents émanant des clients ou des prospects (coupons réponses, lettres pré affranchies, demande d’information, jeux concours...). Dans ce cas, la capacité à gérer les flux physiques de courrier constitue un atout important pour le routeur. Il faut noter que cette activité peut également concerner, dans une moindre mesure, le courrier de gestion, comme en atteste l’exemple précité de Cortex Laser.⁵⁶ Si ces activités ne généreront pas sur le moyen terme un chiffre d’affaires très important, elles créent cependant une véritable valeur ajoutée et peuvent s’avérer des atouts commerciaux importants sur un marché où la concurrence s’accroît.

Une offre d’activités complémentaires peut également constituer un facteur de différenciation pour les entreprises. Ainsi, Diffusion Plus regroupe des entreprises dont les activités complémentaires lui permettent d’être présent sur l’ensemble des prestations liées au routage. Le routeur Publi Routage Normand (PRN) appartient à un groupe d’entreprises dont fait également partie une imprimerie. Sans avoir la souplesse et la réactivité d’une entité unique, ce couple permet de mettre en avant des synergies lors de négociations commerciales et d’appels d’offres.

⁵⁵Entretien avec M.P. Cosset, Inforsud Editique, 22/02/2007 et entretien avec M.H. Chatanay, APEM, 20/02/2007

⁵⁶ Cf. page 66.

Figure 42 – 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. • Un scénario beaucoup moins favorable pour les routeurs, d'évolution vers le « moins disant » systématique est possible 	★ ★ ★
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 	★
Volumes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à traiter des flux de plus en plus importants. • Les investissements nécessaires pour pouvoir traiter des volumes importants sont un facteur de concentration • La recherche de niches peut constituer une alternative 	★ ★ ★
Utilisation de l'appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif premier est la réduction de la saisonnalité, notamment pour le routage de courrier de marketing direct. 	★
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les routeurs peu concurrentiels sur les volumes, trouver les « niches » garantissant leur pérennité. • Impression couleur • 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. 	★
Développement d'activités connexes	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'activités proches du routage (archivage, numérisation, veille) dans le but de diversifier les sources de revenus et de proposer une offre intégrée. • Développement encore peu marqué • Difficultés à se positionner en intermédiaire entre les clients et les opérateurs postaux 	★ ★

1.3. Le comportement des clients

1.3.1. La ré-internalisation de certaines activités

Certains clients émetteurs choisissent de rapatrier tout ou partie de l'activité de routage dans le cadre d'une stratégie plus globale de réduction des coûts. Deux facteurs peuvent concourir à justifier une telle stratégie, qui est en apparence contradiction avec les politiques générales de recentrage sur le métier de base.

Un premier facteur de ré-internalisation est sans conteste lié aux restructurations intervenant au sein d'un certain nombre de grands émetteurs de courrier. Ainsi, par exemple, certains établissements bancaires choisissent-ils de centraliser des services qui étaient auparavant organisés sur des bases régionales. Ceux-ci accèdent en conséquence à une taille suffisante pour justifier des investissements importants en matériel d'impression, de mise sous pli et de traitements informatiques leur permettant d'envisager une internalisation du routage.⁵⁷

Un second facteur tient à la dématérialisation des documents. La baisse relative du poids du courrier traditionnel peut susciter chez certains émetteurs l'idée qu'il devient plus facile de gérer en interne l'expédition des courriers de gestion, dans la mesure où l'entreprise maîtrise le savoir-faire de base, lié au traitement numérique des documents (*ce point est développé au § 1.7 de la présente partie de ce rapport*).

Cette tendance n'est pas structurante pour l'activité de routage en France mais elle oblige les routeurs à justifier clairement et de manière permanente de leur valeur ajoutée. Les routeurs de courrier de gestion semblent plus exposés, dans la mesure où leur activité, si elle représente des volumes importants (par exemple 165 millions de plis annuels pour la BNP, leader français sur le secteur bancaire), ne demandent pas la même sophistication en terme de techniques d'impression que le marketing direct. Les routeurs proposant ce type de prestation pourront ainsi s'appuyer sur leurs compétences en quadrichromie, par exemple, pour afficher un savoir-faire difficile à intégrer par leurs clients.

Il faut par ailleurs noter que si certaines tendances à la ré-internalisation ont été observées, des phénomènes inverses se produisent également. Ainsi, par exemple, Groupama s'est-il séparé de ses activités de routage qui, reprises par les salariés, ont donné naissance à la société Cortex Laser.

⁵⁷ Ainsi le groupe Banques Populaires a-t-il choisi de ne plus externaliser ses prestations de routage, qu'il s'agisse de courrier de gestion ou de marketing direct. Les établissements régionaux du groupe étaient auparavant autonomes quant au choix de leur(s) routeur(s). La mise en place, courant 2006, d'un service achats a permis au groupe d'atteindre une masse critique lui permettant de mener ses activités de routage en interne pour un coût moindre que ce que l'externalisation lui proposait.

Face à ces phénomènes contradictoires, le diagnostic de Basic pour le moyen terme est la coexistence durable de plusieurs logiques :

- Une première logique conduit certains grands émetteurs à une externalisation globale de leur activité de traitement de documents : gestion des fichiers, création de documents, impression, routage et expédition. Cette politique répond à la volonté d'optimiser ses ressources et de disposer dans tous les domaines des savoir-faire les plus pointus, sans investir sur des métiers considérés comme non stratégiques. Ce type d'évolution s'imposera pour le routage du courrier de marketing direct. Les premiers bénéficiaires en seront les prestataires capables d'offrir une gamme complète de services.
- Une seconde logique s'oppose à la précédente, en considérant que le document est une composante essentielle du métier de l'entreprise et qu'elle courrait un risque à en externaliser la chaîne de traitement. Ainsi, certains établissements bancaires peuvent-ils penser que la gestion des relevés de compte, qui implique un travail sur les fichiers clients et un ciblage des messages publicitaires associés à ces documents, est une composante essentielle de la relation client et donc non sujette à externalisation.

Dans la production et le routage de courrier marketing, la tendance à l'externalisation devrait donc perdurer, tandis que dans le courrier de gestion deux grands modèles, interne et externe, cohabiteront durablement. Le choix entre l'une ou l'autre des modalités étant dicté par des considérations liées à la culture d'entreprise, à la personnalité des décideurs, au contexte économique et, donc, spécifique à chaque organisation.⁵⁸

1.3.2. Les attentes spécifiques : information en temps réel, qualité, solutions intégrées, solutions hybrides

Les grands clients du courrier de gestion sont particulièrement attachés au respect des délais fixés et à la bonne réception du pli par son destinataire. Plus globalement, les demandes des clients gagnent en précision, ce qui influe sur le travail des prestataires. L'intégrité, la traçabilité et la capacité à informer le client, en temps réel, de l'avancement de ses travaux, deviennent des nécessités mais également des vecteurs de promotion pour les prestataires. La BNP a ainsi retenu Data One, lors de son dernier appel d'offres, parce que ce prestataire présentait la prestation de suivi la plus satisfaisante. On note ainsi la présence sur la chaîne de production, de caméras et de lecteurs de code à barres qui permettent de réaliser les contrôles d'intégrité et d'intégralité des envois et de corriger les erreurs éventuelles. La majorité des routeurs a mis en place des outils permettant aux clients de vérifier l'état d'avancement du traitement de leur courrier. La solution la plus répandue est l'accès sécurisé, à travers le site Internet du routeur, à un état d'avancement actualisé plusieurs fois par jour. Dans le domaine du routage de presse également, la traçabilité prend une place de plus en plus importante. Chaque numéro expédié porte un code à barres qui permet sa localisation et les envois sont placés dans des containers eux-mêmes équipés de puces électroniques

⁵⁸ C'est notamment l'analyse développée par les responsables de La Poste qui considèrent qu'il n'y a pas une attente unique de la part des grands émetteurs de courrier mais des choix stratégiques durablement différents quant au niveau d'externalisation de la fonction traitement du document. Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moulle, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007

Ces dispositifs permettent une intervention immédiate et un gain de temps substantiel en cas de problème, entre l'édition et la mise sous pli. Un nombre croissant de routeurs cherchent à obtenir la certification ISO 9001 – Version 2000.

Lorsque les clients émetteurs recherchent des solutions extérieures, il est évident que les prestataires susceptibles de présenter des offres incluant des prestations globales, depuis le traitement de fichiers (si nécessaire) jusqu'à la gestion des retours bénéficient d'un avantage concurrentiel certain lors des appels d'offres. Si le premier critère de concurrence reste le prix, la capacité d'un prestataire, à prix égal, à offrir une prestation globale, lui permettra de différencier son offre.

Participant de cette même démarche d'offre complète, les solutions hybrides⁵⁹ constituent également une option recherchée par certains clients émetteurs. Elles permettent de contourner les activités qui sont le cœur de métier du routage physique et réduisent ainsi le délai de distribution. Cette évolution doit plutôt être considérée comme une menace pour le routeur, dans la mesure où elle remet en cause les activités qui sont au cœur de son métier (impression, pliage, mise sous pli, tri, dépôt). L'impression du document au plus près du destinataire supprime la nécessité du traitement préalable du courrier. Par ailleurs le développement du courrier hybride est un vecteur permettant l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché du traitement du document. Ainsi, par exemple, la société Esker connaît-elle actuellement une croissance importante en France (70% par an) en proposant le service Flydoc, qu'elle qualifie de « bureau de poste électronique ». En France elle a notamment capté la clientèle de sociétés comme Flammarion, Lafarge, Lapeyre qui envoient une partie de leur courrier de gestion (recommandés, recouvrement...) par Internet, grâce à Flydoc⁶⁰.

1.3.3. La concentration des clients

Les routeurs sont témoins, notamment en ce qui concerne le courrier de gestion, d'un mouvement de concentration sur les marchés traditionnels de cette activité (banque, assurance...). Cette tendance influe sur l'activité des routeurs de courrier de gestion à trois niveaux :

- Le nombre de clients potentiels diminue et, de ce fait, la concurrence entre les routeurs s'intensifie lors des appels d'offres. Cette réduction du nombre de clients, associée au fait que ceux-ci sont quasiment tous dotés de services achats, contribue à la tension très forte qui règne sur les prix.
- Par ailleurs, cette concentration s'accompagne tout naturellement d'un accroissement des volumes de courrier produits par chaque client. La conséquence en est la nécessité, déjà évoquée, pour les routeurs, d'atteindre la taille leur permettant de gérer des volumes importants.

⁵⁹ Le courrier hybride peut prendre deux formes : 1 - Un même message sera envoyé sous forme papier ou électronique selon le type de destinataire ; 2 - Un courrier est envoyé d'abord sous forme électronique pour ensuite être imprimé au plus près du destinataire, en subissant de ce fait un minimum de manipulations physiques.

⁶⁰ http://www.flydoc.fr/data/press_releases/news/ESKER_CP%20Manpower_05-06-07.pdf

- La centralisation des achats, même en l'absence de concentration économique joue un rôle analogue⁶¹.

Cette concentration des clients vient renforcer la dynamique d'évolution de l'activité du routage précédemment évoquée : la croissance de la taille moyenne des leaders de l'activité, qui seront les interlocuteurs naturels des grands émetteurs de courrier.

1.4. La stratégie de l'opérateur postal historique et ses relations avec les routeurs

L'opérateur postal historique est confronté aux grandes évolutions du secteur du courrier qui lui impose d'adapter sa stratégie dans un contexte fortement évolutif. La dématérialisation des flux, l'ouverture programmée du marché, les évolutions des exigences des clients sont autant de facteurs de déstabilisation stratégique auxquels doivent faire face les grands opérateurs postaux. La Poste structure ses réponses dans le programme Cap Qualité Courrier, qui décrit sa « feuille de route » à l'horizon 2010, tant dans les domaines technique, que commercial et social.

Ce programme est de nature à faire évoluer de manière très sensible les relations qui existent actuellement entre La Poste et les routeurs. Dans les points suivants, nous présentons donc l'état actuel de ces relations, avant d'envisager l'effet qu'aura CQC sur celles-ci.

1.4.1. Les relations actuelles entre La Poste et les routeurs

Actuellement, on peut distinguer au sein de l'offre de La Poste pour le courrier industriel, trois types de contrats :

- Les contrats produits permettant, pour une prestation définie de La Poste, l'accès à des tarifs préférentiels en fonction du niveau de préparation des envois,
- Les contrats techniques⁶² de préparation qui rémunèrent les routeurs ou les grands clients de La Poste en échange d'une préparation préalable du courrier. Il s'agit dans ce cadre de reverser une partie des coûts évités par La Poste
- Les contrats qualité, qui rétribuent émetteurs et routeurs en fonction de la qualité du courrier déposé (solidité des plis, respect des délais de dépôt, respect des normes postales...)

A ces contrats viennent s'ajouter des remises commerciales, exclusivement accordées aux émetteurs de courriers. Ces remises sont calculées en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée par ces différents clients.

⁶¹ L'exemple qui nous a été cité lors de notre entretien avec Cortex Laser illustre ce type de phénomène : Pour les banques populaires, le passage de la production du courrier du niveau régional (banques régionales) au niveau national (Groupe Banques Populaires), s'est accompagné de la création d'un service centralisé gérant la production et le routage du courrier. Cette évolution reflète une logique de concentration et de centralisation. Entretien avec Mme A. Chevreau, Cortex Laser, 21/03/2007

⁶² La Poste estime à environ 200 le nombre de contrats techniques et qualité actuellement en cours. Source : Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Mouille, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

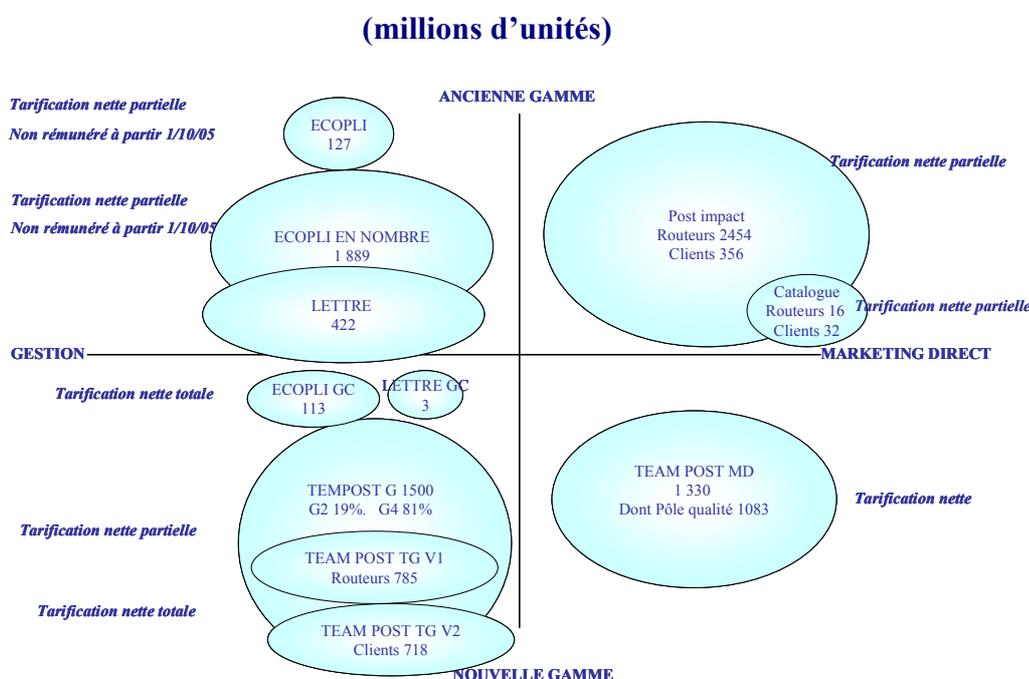
1.4.1.1. L’offre de produits de La Poste

➤ L’évolution des gammes

Au cours des dernières années les gammes de produits offertes par La Poste ont évolué, avec l’apparition des nouvelles gammes Tem’post, déclinées en direction du courrier de marketing direct (Tem’post MD) et du courrier de gestion (Tem’post G).

Ces nouvelles gammes ont pris une importance croissante face aux offres plus anciennes telles que Postimpact ou Ecopli. Le schéma suivant présente le volume de courrier industriel traité par La Poste en 2005, selon deux axes, opposant anciennes et nouvelles gammes d’une part, et courrier de gestion et de marketing direct, d’autre part.

Figure 43 - Courrier industriel en volume 2005



Source : Selced, bilan 2005

Ces différentes gammes présentent des caractéristiques spécifiques en termes de :

- délais de distribution, J+2 ou J+4
- contrats technique ou qualité associés : certaines gammes peuvent faire l’objet de contrats techniques alors que d’autres reposent sur le principe de la tarification nette, la préparation réalisée étant alors rémunérée par le niveau du tarif accordé et non par un flux financier de La Poste vers les routeurs ou clients

Figure 44 - caractéristiques des produits de courrier industriel

		Lettre et Eco'pli (standard ou « en nombre »)	Lettre et Eco'pli « Grand Compte »	Postimpact	Tem'post	Tem'post G
	Date (approx.)			1999	2004/05	2004/05
<u>Général</u>	Clients types	PME	Clients émetteurs	Consolidateurs	Clients émetteurs	Clients émetteurs
	Nature du courrier	Courrier de gestion	Courrier de gestion	Courrier de marketing direct	Courrier de marketing direct	Courrier de gestion
<u>Attributs</u>	Délai de distribution	Lettre : J+2 Eco'pli : J+4	Lettre : J+2 Eco'pli : J+4	J +7	MD4 : J +4 MD7 : J+7	G2 : J+2 G4 : J+ 4
	Garantie de distribution	Non	Non	Non	Oui (ristourne si délai)	Oui (ristourne si délai)
	Volume Minimum annuel	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
<u>Conditions d'accès</u>	Volume Minimum par envoi	Aucun (sauf Eco'pli en nombre 1000)	1000	400 à 20 000	8000 à 20000	1000
	Conditions spécifiques	Aucune	Aucune	Aucune	Obtention des normes « Norm'Ev@ » et « Visa EV@ »	Obtention de la norme « Visa EV@ » et d'un taux NPAI
	Tarification géographique	Nationale	Nationale	Nationale	Nationale	Nationale
	Tarification seuil de volume d'envoi	Non (sauf pour Eco'pli)	n /a	Oui	Non	Non
<u>Conditions tarifaires</u>	Remise pour tri préalable	Non	Non	Non	Oui (code postal, département ou national)	Oui,(code postal, département ou national)
	Autres ristournes	Non	Non	Non	Oui	Oui
	Contrat technique	Non	Non	Oui en TS3	Non	Non
	Contrat qualité	Non	Non	Oui pour MD7 TS 3	Oui en V1	Oui en V1

➤ *L’évolution des flux de courrier de gestion*

Le courrier de gestion a représenté en 2005 un flux total d’un peu plus de 1,6 milliard de plis. Les données de trafic relatives à 2005 font apparaître la prédominance acquise par la gamme Tem’post G. Ces produits représentent un volume d’envoi de 1,5 Milliards de plis en croissance de près de 80 % par rapport à l’année précédente.

Figure 45 - Le trafic Tem’post G et son évolution

(Millions de Plis et répartition)

Produit	2004		2005		Variation
	Volume	Répartition	Volume	Répartition	
Tem’post G2	290	34,3%	283	18,9%	-2,00%
Tem’post G4	555	65,7%	1 219	81,1%	+119,5%
Total	845	100%	1 503	100%	77,9%

Source : Selced, bilan 2005, septembre 2006

Avec 116 millions de plis déposés, le poids des produits Ecoplis et des Lettre Grand Compte demeure marginal. La part des produits mécanisables, c’est-à-dire pouvant être directement traités par les machines de tri automatiques, est prépondérante.

Figure 46 - Le trafic Ecopli Grand Compte et Lettre Grand Compte en 2005

(Millions de Plis)

Catégorie	Type de Flux	Quantité	Total par Catégorie
Ecopli GC	Mécanisable	100,2	113,6
	Non mécanisable	13,4	
Lettre GC	Mécanisable	2,9	3,3
	Non mécanisable	0,4	
Total EGC-LGC		116,9	

Source : Selced, bilan 2005, septembre 2006

Figure 47 - Les revenus postaux associés au courrier de gestion

(Millions d’euros)

Catégorie	Millions d’euros	Pourcentage
Ecopli Ecopli en nombre lettre	1140	64,7%
Ecopli GC LETTRE GC	48	2,8 %
Tempost G	574	32,5
TOTAL	1 762	100 %

Source : Selced, bilan 2005, septembre 2006

➤ *L'évolution des flux de courrier de marketing direct*

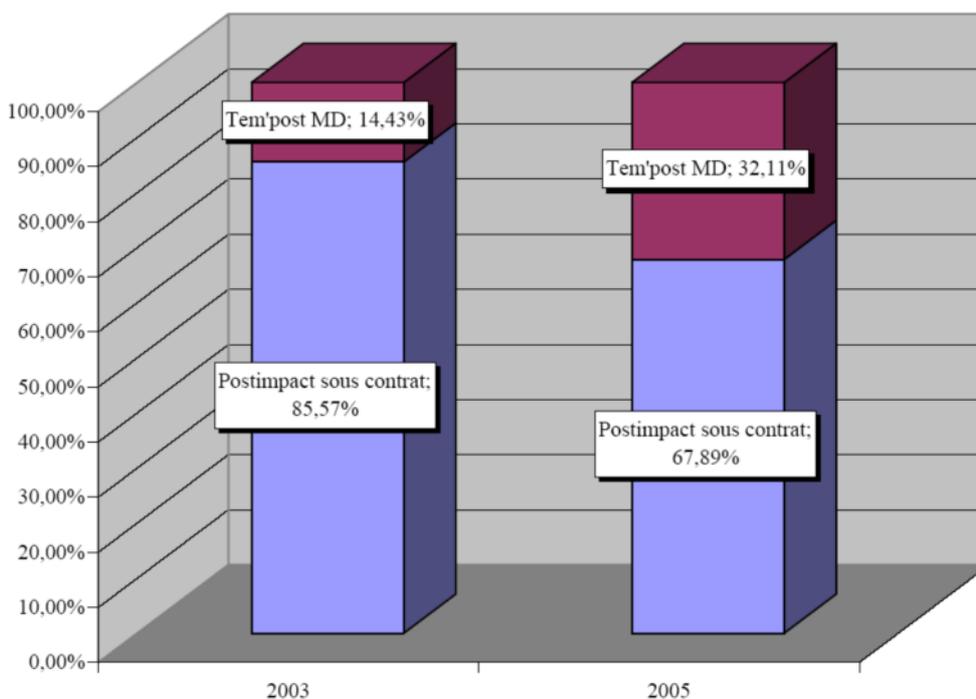
Une ventilation du routage de marketing direct par produit postal montre une forte augmentation des produits Tem'post MD⁶³. Alors que le trafic de marketing direct a cru de 3,85 % entre 2003 et 2005, le trafic Tem'post MD a augmenté de 131,07 % et le trafic Postimpact sous contrat a diminué de 17,61 %. Tem'post MD représente actuellement 30% du courrier de marketing direct traité par La Poste. Sa part relative a plus que doublé entre 2004 et 2005. Il est essentiellement utilisé par les émetteurs. Postimpact, est encore largement utilisé par les routeurs, en raison des contrats techniques qui sont associés à ce produit.

Figure 48 - Le trafic de courrier de marketing direct et son évolution (Millions de Plis et %)

Produit	2004		2005		Variation
	Volume	%	Volume	%	
Postimpact	3 412	85,5 %	2 811	67,8 %	- 17,6 %
Tempost MD	575	14,5 %	1 330	32,2	+ 131 %
Total	3987	100 %	4 141	100%	+ 3,8 %

Source Selced septembre 2006

Figure 49 - Evolution par produit postal (2003/2005) statistiques en volume déposé



Source : Selced, septembre 2006

⁶³ Dans la gamme Tem'Post, le produit MD7 est essentiellement utilisé. Le produit MD4 n'est presque pas utilisé.

En valeur la gamme Tem’post MD représente un peu moins de 400 millions d’euros sur un chiffre postal associé au courrier de marketing direct d’environ 1,3 milliard d’euros.

Figure 50 - Les revenus postaux au courrier de marketing direct

Catégorie	Part émetteur	CA Postal correspondant (M€)	Part routeur	CA Postal correspondant (M€)	CA Postal Total
Postimpact	12,7%	118	87,3%	814	932
Tem’post MD	84,0%	326	16,0%	62	388
Total	100 %	444	100%	876	1320

Source : Selced septembre 2006

La diminution du poids relatif de Postimpact est à mettre en relation avec la volonté de La Poste de diminuer le poids des contrats techniques au profit d’une tarification nette. Les dépôts liés aux produits du marketing direct représentent 95 % des achats de prestations techniques par La Poste auprès des routeurs ou des émetteurs. Le Postimpact pèse à lui seul pour plus des deux tiers du total des prestations achetées par La Poste en valeur.

La Poste intervient également via ses filiales sur le marché du routage de marketing direct à travers des positionnements spécifiques. Ainsi, le produit Maestro de Maileva⁶⁴ permet le ciblage (en partenariat avec Cegedim et Wegener), la création du document, son envoi, son suivi, la gestion de la qualité et des NPAI. Dans ce cas, Maileva s’adresse à de petits émetteurs ou à des gestionnaires d’opérations ponctuelles qui souhaitent déléguer l’ensemble de la prestation de marketing direct. Maileva a réalisé environ 20 millions d’euros de chiffre d’affaires – hors affranchissement - en 2006.

1.4.1.2. Les contrats techniques

Les contrats techniques qui lient La Poste et certaines entreprises de routage ou certains émetteurs ont été mis en œuvre initialement pour rémunérer le travail de préparation et de tris du courrier. Ces contrats reconnaissent la réalité d’une prestation réalisée par le routeur et achetée par La Poste. Ceux-ci, comme nous l’avons déjà mentionné, ont permis à La Poste, de limiter ses investissements et son personnel dans une période de très forte croissance du courrier, liée au développement du marketing direct.

Il existe actuellement environ 200 contrats techniques, répartis pour 2/3 d’entre eux sur les routeurs et pour 1/3 sur les clients émetteurs. La valeur globale de ces contrats techniques se monte à environ 100 millions d’euros selon les évaluations communiquées par La Poste⁶⁵. Pour sa part, le Selced évalue ces revenus à 83 M€, la différence entre ces deux sources provenant probablement du fait que La Poste raisonne TVA comprise et les routeurs hors taxes.

Le schéma suivant illustre le poids prépondérant des contrats associés courrier de marketing direct. Il montre également que ce sont les produits de la gamme Postimpact qui génèrent les revenus les plus importants (58 M€). La diminution des trafics associés à ces produits,

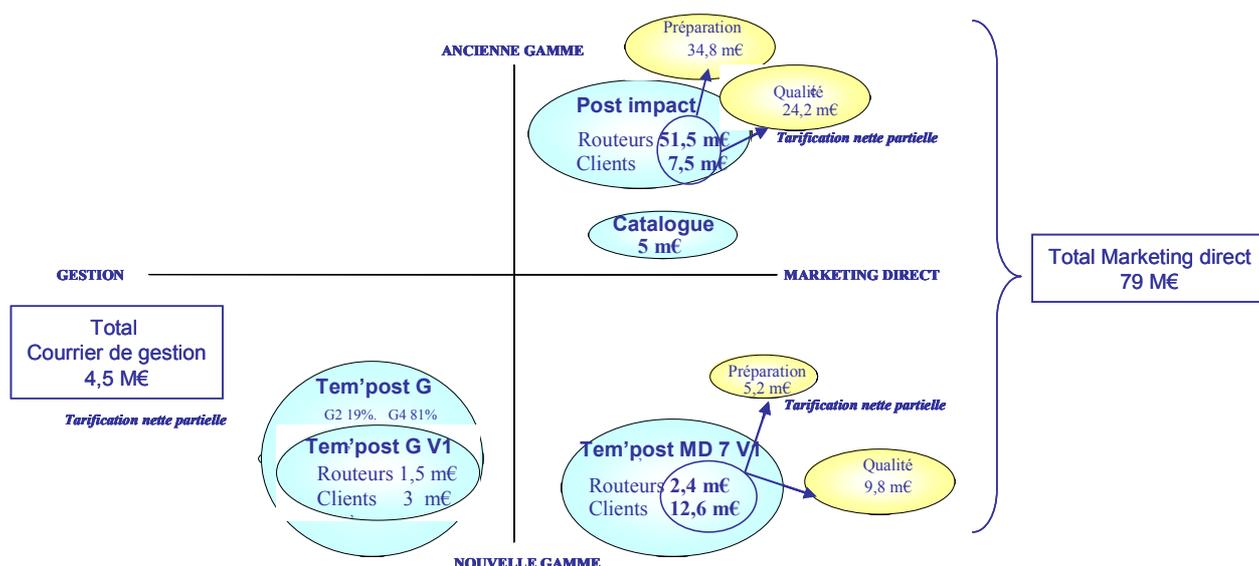
⁶⁴ Maileva fonctionne sous la forme d’une application partagée (ASP, application service provider)

⁶⁵ Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moulle, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

amorcée entre 2004 et 2005 induit mécaniquement une perte de revenus pour les routeurs. Pour 2006, les données relatives à ces trafics n'ont pas été accessibles.

A partir de 2008, La Poste présentera de nouvelles offres qui modifieront très probablement la structure des revenus associés au routage.

Figure 51 - Les revenus associés aux contrats techniques (2005 M€)



Source : Selced, bilan 2005

Lecture du Schéma : Chaque ellipse présente le montant des contrats techniques associés à chacun des produits offerts par La Poste. Les ellipses de couleur jaune, repartissent le montant total des contrats technique entre contrat de préparation et contrat qualité.

Figure 52 - Les contrats techniques et leur répartition

Catégorie	Emetteurs		Routeurs		Total HT
	%	Contrat HT	%	Contrat HT	
Postimpact	12,7%	7,5	87,3%	51,5	59
Tem'post MD	84,0%	12,6	16,0%	2,4	15
Tem'post G		3		1,5	4,5
Catalogue		ND		ND	5
Total Contrat Hors catalogue		23,1		55,4	
Total contrat					83,5

Source : Selced, bilan 2005

1.4.2. Cap Qualité Courrier : un projet stratégique, structurant pour les relations entre La Poste et les routeurs

Cap Qualité Courrier (CQC) est présenté par La Poste comme « *une véritable révolution dans l'histoire du Courrier. La Poste investit 3,4 milliards d'euros dans ce grand programme de modernisation pour devenir la référence en Europe d'ici 2010 dans le domaine du Courrier* »⁶⁶. Ce projet est destiné à permettre à l'opérateur postal historique de faire face à l'ensemble des défis auxquels il est confronté sur le moyen terme : exigence accrue des clients tant professionnels que grands publics, dématérialisation d'une partie du courrier, montée de la concurrence en Europe. CQC constitue donc l'élément central du plan stratégique de l'opérateur postal pour les prochaines années. Il constitue de ce fait une référence incontournable pour apprécier l'attitude du groupe La Poste sur l'ensemble des problématiques issues de son environnement. CQC comporte quatre volets, « commercial », « services », « social » et « technique ».

Le volet « social » regroupe l'ensemble des engagements du groupe relatifs à la gestion des ressources humaines et à l'organisation du service public. Sous la rubrique « services », La Poste regroupe l'ensemble des progrès qu'elle entend réaliser en termes de relations avec ses clients, notamment les clients grand public (évolution du rôle des facteurs...). Ce sont donc essentiellement les volets commercial et technique qui influenceront sur la relation entre le groupe et les routeurs. Ces deux volets ne sont pas indépendants, dans la mesure où la nouvelle organisation technique qui se met en place influera sur la nature des offres commerciales proposées aux émetteurs et routeurs.

1.4.2.1. La dimension technique de CQC et son influence sur la relation entre les routeurs et La Poste

Au niveau technique, CQC vise à faire réaliser à La Poste de très importants gains de productivité dans le traitement et l'expédition du courrier. Cet objectif est associé à un vaste programme d'investissement et de reconfiguration des établissements de tris du courrier. L'organisation industrielle du groupe va reposer à l'horizon 2010 sur trois niveaux de plates-formes modernisées.

- **Les Plates-formes Industrielles Courrier (PIC)** traitent l'ensemble du courrier. Actuellement quatre de ces plates-formes sont en service et ont mobilisé chacune plusieurs dizaines de millions d'euros d'investissement (par exemple 70 millions pour Paris Nord). Entre 2007 et 2010, 28 nouvelles plates-formes seront mises en service.
- **Les Plates-formes de Préparation et de Distribution du Courrier (« PPDC »)**. Au nombre de quelques centaines à l'échéance 2010, leur mission est de préparer la distribution du courrier, notamment par le tri du courrier selon l'ordre de distribution par le facteur.
- **Les Plates-formes de Distribution du Courrier (PDC)** : Elles seront quelques milliers sur le territoire français d'ici 2010. Leur mission sera de distribuer le courrier.

⁶⁶ Site de La Poste, http://www.laposte.fr/groupe_poste_metiers_courrier_cap_qualite_courrier_189.html

L'ensemble de ces plates-formes fonctionnera en utilisant des machines de tris totalement automatisées avec l'objectif de réduire les coûts de traitement de courrier.

Dans cette nouvelle organisation, le bureau de poste devient un établissement purement commercial, totalement dédié à la vente de prestations et ne réalisant plus aucune tâche de tri du courrier

Ce programme est de nature à modifier de manière très significative les relations entre les routeurs et La Poste.

La Poste investissant massivement dans des équipements industriels très modernes aura à cœur de les rentabiliser en optimisant leur taux d'utilisation. Ceci implique que la sous-traitance de tâches techniques aux routeurs se fera sous la contrainte de ne pas réduire ce taux. On peut donc penser que le développement des PIC est un facteur de ré-internalisation de certaines tâches de tri auparavant confiées à des prestataires externes. La situation apparaît en fait plus nuancée, et La Poste est disposée à maintenir l'externalisation certaines tâche de préparation du courrier, dans la mesure où celle-ci diminue l'importance des travaux manuels de préparation de courrier et des opérations logistiques en amont des chaînes de tri automatisées.

Afin de comprendre la problématique d'externalisation dans le cadre de CQC, il est utile de considérer un exemple simple, à partir d'un envoi fictif.⁶⁷

Le tableau 53 vise à illustrer la division possible du travail entre La Poste et les routeurs (ou les grands émetteurs). Ce tableau illustre, d'une part, le fait que La Poste entend pérenniser ses relations techniques avec les routeurs ou les grands émetteurs, en leur confiant une partie des prestations de préparation préalable du courrier. Globalement, cette externalisation pourra aller jusqu'au niveau « TG2 », correspondant au tri du courrier par chaîne de tri dans la PIC d'arrivée. Ainsi, par exemple, un courrier expédié de Bordeaux pour Lille pourra être trié par le routeur jusqu'au niveau de la PIC régionale desservant Lille et au sein de celle-ci jusqu'à la machine de tri automatique correspondant à la zone de desserte finale.

En revanche, La Poste se refuse à une préparation allant au-delà de ce niveau, puisque le courrier entre alors dans des procédures totalement automatisées.

⁶⁷ Cet exemple nous a été suggéré à partir d'un entretien téléphonique avec M. Marc Pontet, directeur marketing et commercial, direction courrier, La Poste, 21/06/07.

Figure 53 : Niveaux de tris et externalisation possible dans le cadre de CQC

Désignation des niveaux de tri par La Poste	Traitements par La Poste	Traitements possibles par le routeur
	Collecte du pli au niveau de la PDC	Collecte du pli et massification
	Transfert physique du pli à la PIC régionale « Départ »	
	Au sein de la PIC « départ » Préparation manuelle des plis en vue de leur traitement automatique (regroupement par format, par poids, contrôle...), au sein de la PIC départ.	Préparation manuelle, dans les locaux du routeur, des plis en vue de leur traitement automatique (regroupement par format, par poids, contrôle...),
TG1	Tri automatisé par PIC d’arrivée	Tri, dans les locaux du routeur, par PIC d’arrivée, et éventuellement, au sein de chaque PIC d’arrivée par machine de tri
TG2	Tri automatisé par machine de tri de la PIC d’arrivée	
		Expédition physique du courrier vers la PIC départ (par les moyens propres du routeur ou par collecte par La Poste)
	Expédition physique du courrier vers la PIC d’arrivée	Externalisation exclue par La Poste
TG3	Au sein de la PIC d’arrivée : tri par tournée facteur	
	Expédition physique des plis vers la PPDC	
TG4	Au sein de la PPDC : Préparation des tournées facteurs (ordonnancement des tris dans l’ordre de distribution	
	Expédition physique vers le PDC d’arrivée	
	Distribution physique du pli	

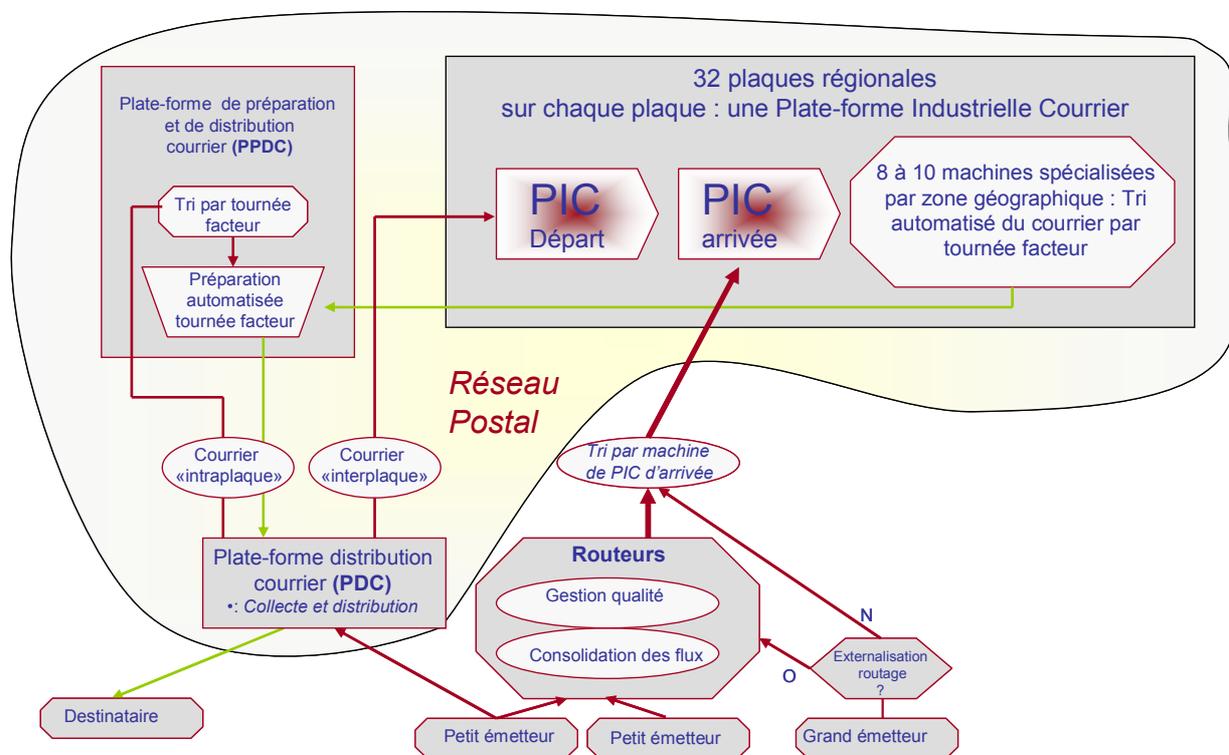
Source : Basic

Le schéma suivant donne une autre illustration des différentes configurations possibles, en distinguant le courrier selon sa destination régionale ou inter régionale (La Poste emploie les termes « Intraplaque » et « Interplaque »).

Ce schéma illustre le fait que, même dans le cadre d’un développement intensif de l’automatisation du tri, l’intervention du routeur peut permettre de diminuer notablement la charge de travail de La Poste et donc continuer à lui éviter les coûts liés aux parties non mécanisables de celle-ci.

L’intervention du routeur permet, dans la nouvelle configuration, d’éviter toute manipulation physique au stade PDC/PPDC (pour le courrier départ) et de réduire très sensiblement ce travail au sein de la PIC de départ (la seule intervention de La Poste sera à ce niveau de déplacer physiquement les containers préparés par le routeur vers les quais d’expédition vers les PIC d’arrivée).

Figure 54 - L'organisation des flux physiques de courrier dans le cadre de CQC et le rôle possible des routeurs



Source Entretien avec M. Pontet, La Poste.

Il est donc possible de délimiter de manière assez précise le périmètre d'intervention du routeur tel qu'il est envisagé par La Poste, dans le cadre de CQC.

- La massification des flux en provenance de divers petits émetteurs par un routeur est reconnue par La Poste comme de nature à lui éviter certains coûts et pourrait donc induire une rémunération.
- Le tri au sein des locaux du routeur est également reconnu comme utile par La Poste, dans la mesure où ce tri permet de supprimer au sein de la PIC de départ l'ensemble des opérations de préparation des plis en vue de leur tri automatisés, opérations qui demeurent encore largement manuelles. Le niveau de tri reconnu comme pertinent par La Poste est le niveau PIC d'arrivée et, éventuellement, au sein de la PIC d'arrivée, par machine automatique de tri. Dans la lecture du schéma ci-dessus, il faut bien comprendre que le routeur n'achemine pas physiquement le courrier vers la PIC d'arrivée. La représentation d'une flèche directe vers la PIC d'arrivée signifie que le courrier préparé par le routeur ne subira pas de tri par l'opérateur postal avant la PIC d'arrivée. Physiquement le courrier pourra être livré par le routeur à une plate-forme de distribution ou directement à la PIC de départ, en fonction des volumes traités.
- En revanche, La Poste ne reconnaît pas la valeur d'une prestation, délivrée par un routeur ou par l'un de ses clients émetteurs, qui consisterait à préparer le courrier au niveau de la tournée du facteur. L'opérateur avance plusieurs arguments à l'encontre d'une telle hypothèse.

Une telle préparation aboutirait à faire converger vers les plates-formes de distribution de courrier des envois triés par tournée facteur qu'il faudrait consolider. Or ce n'est pas la vocation de ces plates-formes. Une telle option, loin de générer des gains de productivité serait un facteur d'alourdissement des coûts, puisque le tri final devrait être réalisé manuellement.

Par ailleurs, une telle option nécessiterait un niveau d'intégration poussée entre le système d'information de La Poste et ceux des routeurs ou des grands clients émetteurs. La Poste devrait communiquer en temps réel le plan de ses soixante dix mille tournées, chacune d'entre-elles étant modifiée en moyenne tous les trois ans. Outre le fait que La Poste ne semble pas vouloir diffuser une information qu'elle juge confidentielle, des difficultés techniques ne manqueraient pas, selon elle, de surgir (utilisation de plan de tournée obsolètes par les routeurs...).

En guise de synthèse, il est donc possible d'avancer trois conclusions relatives à l'influence de CQC sur les relations entre les routeurs et La Poste.

- En premier lieu, on peut considérer que CQC ne signifie pas, pour les routeurs et les grands émetteurs de courrier, la fin de l'externalisation par La Poste des tâches de préparation et de massification de courrier.
- En deuxième lieu, il apparaît clairement que les lourds investissements techniques consentis par l'opérateur postal historique, transféreront un certain nombre de tâches, auparavant manuelles et réalisées soit par La Poste soit par les routeurs, vers des systèmes automatisés. Tendanciellement la valeur des tâches sous traitées devrait donc diminuer. Il est cependant impossible, dans le cadre de cette étude de proposer une évaluation crédible de l'ampleur et du rythme de ce phénomène.
- En troisième lieu, enfin, CQC entraînera incontestablement, pour les routeurs, un niveau d'exigence accrue de la part de La Poste (préparation au niveau des machines de tris des PIC d'arrivée, qualité du stockage, fiabilité de la préparation...).

Au-delà de l'énoncé de ces grandes conclusions, on peut s'interroger sur les modalités concrètes d'évolution des relations entre La Poste et les routeurs. En particulier, il convient de définir les perspectives relatives au devenir des contrats techniques. Le paragraphe suivant est notamment consacré à cette problématique, qui concentre actuellement l'attention des routeurs.

1.4.2.2. *Les conséquences commerciales du déploiement de CQC*

L'évaluation des conséquences commerciales de CQC doit se faire à partir de la prise en compte du devenir des contrats techniques et du développement, à court terme, des offres de La Poste. Plus largement, il est nécessaire de s'interroger sur l'accès des routeurs aux remises commerciales et enfin sur l'enjeu de la relation client, qui peut faire l'objet d'une concurrence entre La Poste et les routeurs. Ces quatre points sont successivement examinés.

➤ *Les contrats techniques : un mode de relation fragilisé ?*

D'une façon générale, La Poste s'appuie sur les conclusions de la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), de la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Industrie (lorsque celle-ci assurait la régulation du secteur postal)⁶⁸ et enfin du Conseil de la Concurrence, pour affirmer que les contrats techniques sont sujets à critique, du fait de la difficulté à assurer une pleine transparence des conditions commerciales établies à l'occasion de la conclusion de ce type de convention. L'enjeu des offres nettes (sans contrat technique) serait, selon La Poste, non pas de discriminer⁶⁹ ses différents clients, mais de leur offrir une transparence accrue. Le client final serait plus à même d'identifier, dans le trafic proposé par le routeur, ce qui relève de la prestation postale et de la prestation de routage. Relativement au système antérieur des contrats techniques, le Conseil de la Concurrence adresse ainsi les griefs suivants à La Poste et aux syndicats professionnels du routage :

– [Grief 7] « à La Poste, au SNELPD et au SNCD, d'avoir, de 1995 à 1999, sur le marché national de la préparation d'objets postaux pour le compte de La Poste, empêché ou restreint la pénétration du marché par les entreprises nouvellement créées et cloisonné l'accès au marché au détriment de certains concurrents par la création du label QRP et de seuils d'accès sans justification économique objective, ce qui est contraire aux articles L. 420-1 du Code de commerce et 81 du Traité » ;

– [Grief 8] « à La Poste, d'avoir, depuis 1999, sur le marché de la préparation d'objets postaux pour son compte, instauré des seuils d'accès aux contrats techniques et une autorisation de regroupement dans le contrat de préparation, qui sont arbitraires, constituant un indice de traitement discriminatoire et instaurant des barrières à l'entrée du marché de la préparation d'objets postaux pour son compte, ce qui est contraire aux articles L. 420-2 du code de Commerce et 82 du Traité »⁷⁰.

Si ces différentes critiques pourraient logiquement conduire à penser que La Poste, dans la continuité de la diminution du montant des prestations techniques versées aux routeurs et à

⁶⁸ Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moule, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

⁶⁹ La Poste conteste que les prestations techniques soient négociées localement par les directions régionales

⁷⁰ Source Conseil de la Concurrence, Décision n° 05-D-63 du 17 novembre 2005 relative d'une part, à des pratiques mises en oeuvre par La Poste et certaines de ses filiales dans le secteur du traitement du courrier et d'autre part, à des pratiques reprochées à La Poste et certains syndicats de routeurs dans le secteur de la préparation des objets postaux

ses clients grands émetteurs au cours des années 2004 et 2005, s'apprête à supprimer totalement ce type contrat, les entretiens réalisés avec ses responsables, indiquent que les offres que La Poste présentera en 2008 continueront à intégrer le principe d'une rémunération versée au titre d'une prestation technique réalisée par un routeur ou par un émetteur. Il n'y aura donc pas suppression des contrats techniques.

En revanche, La Poste entend prendre en compte les critiques rappelées ci-dessus dans la définition du contenu de ceux-ci. En particulier, La Poste entend éviter de s'exposer à une critique d'application non homogène de ses tarifs sur l'ensemble du territoire national⁷¹. En 2008, de nouvelles offres seront annoncées et prendront en compte ces différents aspects.

➤ *L'évolution à court terme des offres de La Poste*

En 2008, les offres de La Poste dans le domaine du courrier industriel prendront donc deux formes distinctes.

Les « **offres tarifaires** », s'inscriront dans la continuité des offres actuelles de type Tem'post. Un niveau de remise sera défini en fonction du niveau de préparation du courrier. Ces offres seront accessibles à partir d'un dépôt de 1000 plis. Elles seront accessibles aux clients émetteurs de courrier et aux routeurs. En 2008, à la demande du Selced, sera créée l'offre nette multi émetteurs, permettant d'accéder à ces tarifs à partir de la consolidation des flux de plusieurs clients.

Les éventuels « **contrats de massification** »⁷² pourront être conclus avec des routeurs ou des grands émetteurs. Ces contrats feront bénéficier d'une rémunération les prestataires techniques réalisant du traitement préalable de courrier, au niveau des PIC d'arrivée. Deux niveaux de tris seront reconnus et porteront des niveaux de rémunération différents : soit le niveau global de la PIC soit, au sein de la PIC, le niveau « machines de tri » (niveau TG1 ou TG2 dans le tableau 53, page 89).

L'évolution vers la massification est par ailleurs contrainte par les coûts de contrôle du courrier. Dans l'organisation tarifaire actuelle, les remises portant sur des plis homogènes, le coût de contrôle est relativement limité, puisqu'il peut être procédé par échantillonnage et le contrôle peut être automatisé. En revanche, dans l'hypothèse d'une consolidation de plis hétérogènes, les contrôles en entrée dans le réseau seront beaucoup plus complexes à assurer et feront appel à davantage de main d'œuvre. L'offre de La Poste dans le domaine de la consolidation des flux prendra donc en compte l'ensemble de ces contraintes.

⁷¹ Cf. Point 68 de la Décision N° 05-D-63 du 17 novembre 2005, relative d'une part, à des pratiques mises en œuvre par La Poste et certaines de ses filiales dans le secteur du traitement du courrier et d'autre part, à des pratiques reprochées à La Poste et certains syndicats de routeurs dans le secteur de la préparation des objets postaux .

⁷² L'expression « Contrat de massification » a été employée par M. Pontet, Responsable Marketing de la Division Courrier de La Poste, lors d'un entretien. A l'époque de la réalisation de cet entretien (21/06/07) il s'agissait d'une dénomination interne, qui ne préfigure pas nécessairement l'appellation commerciale définitive de ce type de contrat.

➤ *L'accès des routeurs aux remises commerciales*

Le développement des « **contrats de massification** » est, pour La Poste, une réponse apportée à la revendication d'accès aux remises commerciales exprimée par les routeurs. Ceux-ci font en effet valoir que, apportant des volumes de courrier très importants à La Poste, ils doivent être considérés comme des clients ordinaires et donc bénéficier des mêmes remises.

La Poste réfute cet argument et se refuse à donner suite à cette revendication. Les arguments qu'elle développe ont trait à la fonction de la remise commerciale au sein de l'offre postale, censée permettre un développement des volumes de courrier dans un contexte d'élasticité prix non nulle. Cette offre s'adresse donc aux émetteurs, avec l'objectif, notamment dans le domaine du marketing direct,⁷³ de faire croître les volumes émis par une pratique de remise. Pour La Poste, une telle offre ne saurait donc être proposée aux routeurs, puisque ceux-ci n'ont pas vocation à générer du trafic.

Au-delà des raisons de principe, le coût financier pour La Poste serait important avec la généralisation d'une offre, initialement conçue comme discriminante, à l'ensemble des émetteurs de courrier. Cela reviendrait de fait à une baisse des revenus de l'opérateur postal sans contrepartie d'augmentation des flux. Une telle pratique ne pourrait être maintenue et une généralisation de l'offre de remise au volume reviendrait de fait à signer la disparition de cette offre.

Il n'appartenait pas à cette étude de juger du bien fondé de l'argumentaire de La Poste.

➤ *L'enjeu de la relation client*

L'un des objectifs affichés par CQC est de renforcer la relation entre l'opérateur postal et les clients émetteurs. En effet, si les relations entre La Poste et les prestataires se sont tendues, c'est également le cas entre l'opérateur postal et certains de ses clients.

S'agissant des banques, deux événements ont eu un impact négatif sur leurs relations avec La Poste :

- la création de la Banque Postale, même si elle n'a, à priori, pas de rapport avec l'activité de routage ou de gestion du courrier, conduit certaines banques à vouloir « sanctionner » La Poste en lui retirant la charge de leur courrier,
- la hausse unilatérale du prix du courrier industriel a impacté les budgets des grands émetteurs de manière importante et a été particulièrement mal ressentie par les banques qui ont l'impression que La Poste a « forcé son chemin » sans égards pour les clients.

Certains émetteurs partagent le souhait de créer une relation directe avec La Poste afin, pensent-ils, de pouvoir mieux se faire entendre et comprendre de l'opérateur postal

⁷³ Pour le courrier de gestion, La Poste considère que l'élasticité au prix est très faible. Source : Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moule, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

Le développement d'une relation directe entre La Poste et ses grands clients, qui semble souhaitée par les deux parties, aurait comme conséquence de repousser le routeur à la périphérie de la négociation commerciale, en situation d'attendre la fin de celle-ci avant de négocier son propre tarif de prestations avec le client émetteur. Il importe cependant de noter que la volonté d'entrer en relation directe avec les grands clients n'est pas propre à La Poste, mais est partagée par tous les grands opérateurs postaux. Il serait illusoire, pour les routeurs, de penser pouvoir échapper à cette logique en concluant des partenariats avec des opérateurs entrant sur le marché. Lors des entretiens réalisés avec des grands émetteurs, Basic a observé que plusieurs d'entre eux, travaillant dans des domaines très variés (vente par correspondance, opérateurs de télécommunications) ont été et sont démarchés régulièrement par des opérateurs alternatifs.

1.4.3. Les relations entre La Poste et les routeurs : quelques conclusions pour le moyen terme

Au terme de ces développements, il est possible d'avancer quelques conclusions sur l'évolution des relations entre La Poste et les routeurs, à moyen terme (le moyen terme pouvant être fixé ici aux échéances 2010, terme de CQC ou 2011, date désormais retenue pour l'ouverture totale du marché postal).

Objectivement, le programme CQC devrait être un facteur d'évolution du marché du routage. Il aura probablement pour conséquence une diminution absolue de la valeur des contrats techniques, ceux-ci étant répartis sur un nombre plus restreints de routeurs, ceux qui auront su intégrer les nouvelles contraintes techniques imposées par La Poste. Toutefois, ce programme n'aura pas les conséquences considérables qui lui sont quelquefois prêtées. Les contrats techniques, qui ne représentent plus, d'ores et déjà, que 5 à 10 % du chiffre d'affaires des routeurs, ne devraient pas disparaître à court terme.

Par ailleurs, la nécessité, pour La Poste, de renforcer la relation directe avec ses clients est trop forte pour qu'elle puisse remettre en cause cet aspect de sa stratégie.

Il est donc certain que la stratégie de l'opérateur historique contribuera, objectivement, à un durcissement des conditions de l'activité du routage.

Pour autant, il paraît également assuré que La Poste souhaitera ne pas heurter trop frontalement la profession des routeurs. Il y aurait, pour l'opérateur postal historique, un coût certain à une stratégie trop agressive. La réaction des autorités de régulation et de contrôle de la concurrence, mais également la capacité de nuisance des routeurs, qui pourraient faciliter l'entrée sur le marché des grands concurrents, pourraient avoir des conséquences très négatives pour La Poste.

A travers les nouvelles offres que La Poste annonce pour 2008, on peut percevoir sa volonté de pérenniser la reconnaissance du rôle des routeurs et de leur apport. En maintenant, sous une forme évoluée, les contrats techniques et en admettant le rôle des routeurs dans la massification des flux, La Poste veut sans doute, entre autre, délivrer aux routeurs un message rassurant quant à la pérennité de leur chaîne de valeur technique et à leur statut commercial vis-à-vis de leurs clients.

On peut donc, sur la période de temps considérée, parier sur une évolution maîtrisée de la relation entre La Poste et les routeurs. Si celle-ci utilisera sans doute son pouvoir de marché pour insérer plus efficacement l'action des routeurs dans sa politique technique et commerciale, ce qui se traduira pour ses acteurs par des contraintes plus fortes, elle n'entend pas, pour autant, déstabiliser cette activité. Au-delà de 2010-2011, le contexte changera à un point tel (terme de CQC, ouverture totale du marché) que toute prévision est vaine.

1.5. L'environnement réglementaire du secteur postal

1.5.1. L'équité

Les relations entre les routeurs et La Poste sont un point d'achoppement permanent et constituent une problématique importante de l'activité de routage en France.

Les appréciations des routeurs rencontrés et de La Poste divergent très notablement sur ce point.

Ainsi, certains des routeurs rencontrés ont fait état de relations commerciales très variables selon les directions régionales de La Poste., pour des prestations identiques⁷⁴ Selon ces mêmes interlocuteurs, rien ne semble fait de la part des directions régionales de La Poste pour améliorer les relations avec les leaders régionaux du routage de courrier. Il existe donc une forte attente vis-à-vis du régulateur du secteur postal dans le domaine de la transparence de la part des interlocuteurs de La Poste.

Face à ces critiques, La Poste met en avant l'existence d'une grille nationale de rémunération des prestataires techniques. Par ailleurs, le groupe considère que, les dysfonctionnements constatés par le passé avaient un caractère purement local. A l'appui de cette thèse, La Poste cite le Conseil de la Concurrence, qui constate que ces dysfonctionnements relèvent de pratiques locales limitées et non d'une stratégie nationale.

1.5.2. Les remises commerciales

Les clients peuvent bénéficier de remises calculées en fonction de leur chiffre d'affaires annuel réalisé avec l'opérateur postal. Ces remises sont généralement calculées par tranches et constituent un avantage pour les gros émetteurs. Plus le volume de courrier augmente, plus la remise est importante et donc plus le prix à l'unité baisse⁷⁵.

⁷⁴. On peut se référer à la décision du Conseil de la Concurrence, Décision n° 05-D-63 du 17 novembre 2005 relative d'une part, à des pratiques mises en oeuvre par La Poste et certaines de ses filiales dans le secteur du traitement du courrier et d'autre part, à des pratiques reprochées à La Poste et certains syndicats de routeurs dans le secteur de la préparation des objets postaux On peut également se référer à la Décision du conseil de la concurrence. Point 68

⁷⁵ Cette pratique a été avalisée par le Conseil d'Etat lorsqu'il a statué sur les pratiques de prix TGV de la SNCF. Le principe en est que l'attribution de remise incite les émetteurs à augmenter leurs flux de courrier sortant et créé ainsi de l'activité et de la richesse.

La Poste considère que les routeurs n'ont pas vocation à avoir accès à ces remises commerciales. A l'inverse, les routeurs dénoncent le fait que cette pratique commerciale introduit un biais concurrentiel, en avantageant les relations directes entre La Poste et ses clients, au détriment du rôle commercial joué par les routeurs.

L'importance de cette remise commerciale a un effet économique certain. Elle représente un élément de rémunération qui contribue à équilibrer de nombreuses opérations de marketing direct. Sa suppression sans contrepartie amènerait donc une remise en cause de certains plans de communication.⁷⁶

1.5.3. Le régime de TVA applicable au courrier

1.5.3.1. Le contexte général de l'application de la TVA au domaine postal

L'un des principes de base de la sixième directive relative à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)⁷⁷ réside dans le fait que les frais encourus par une personne assujettie sont déductibles, pour autant que ces frais soient liés à l'offre, par ce dernier, de fournitures imposables.

L'article 13, section A, paragraphe 1, point a), et section B, point e), dispose que la fourniture de services postaux publics et de timbres-poste est exonérée de la TVA. Si cette disposition couvre les activités d'un opérateur, les biens et services fournis (extrants) sont exonérés de la TVA, mais la TVA exigible sur l'acquisition par ce dernier de biens et de services (intrants) n'est pas déductible.

Il est néanmoins vrai que cette exonération de la TVA accordée aux services postaux publics et aux timbres-poste introduit des disparités au sein du marché postal, tel qu'il a été libéralisé par la directive 97/67/CE. Les exonérations actuelles s'appliquent aux opérateurs historiques alors que les autres opérateurs sont soumis à la TVA. La Commission a relevé des disparités dans la façon dont cette dérogation est appliquée dans l'Union Européenne.

Pour apporter une réponse à cette situation, la Commission a proposé en 2003⁷⁸ de supprimer l'actuelle exonération de la TVA accordée aux services postaux publics et aux timbres-poste, tout en laissant la possibilité aux États membres d'appliquer un taux de TVA réduit à un vaste éventail de services postaux. Ce dernier aspect pourrait contribuer à limiter l'impact de l'augmentation des prix pour les clients privés, si les prix restaient inchangés dans le même temps. Les États membres n'ont toutefois pas pu se mettre d'accord et la proposition reste bloquée au Conseil. Cette proposition n'a pas eu de suite à la date d'aujourd'hui.

⁷⁶ Entretien avec M.X. Jibidar, Diam Redcats, 29/03/2007

⁷⁷ Sixième directive du Conseil (77/388/CEE) du 17 mai 1977, en matière d'harmonisation des législations des États membres relatives aux taxes sur le chiffre d'affaires système commun de taxe sur la valeur ajoutée: assiette uniforme, JO L 145, 13.6.1977, p. 1, modifiée en dernier lieu par la directive 2002/92/CE, JO L 331 du 7.12.2002, p. 27.

⁷⁸ Proposition de directive du Conseil modifiant la directive 77/388/CEE en ce qui concerne le régime de taxe sur la valeur ajoutée applicable aux services postaux, COM 2003 (234), 5/5/2003.

Dans le même temps, une application correcte de l’exonération de la TVA dans le secteur postal s’impose. Le 10 Avril 2006, la Commission a été contrainte de lancer une procédure d’infraction à l’encontre de plusieurs États membres (Royaume Uni, Suède, Allemagne) où l’exonération actuelle de la TVA n’est pas, selon la Commission, appliquée correctement⁷⁹. Parallèlement, la Commission presse le Conseil de reprendre les discussions et d’adopter sa proposition relative à la modernisation du régime de la TVA applicable aux services postaux. Selon la Commission, « *il est clair que la situation actuelle est insatisfaisante pour toutes les parties intéressées*⁸⁰ », y compris pour les opérateurs exonérés du secteur, qui sont incapables de récupérer la TVA sur des investissements et sur les consommations intermédiaires.

Figure 55 - Régimes de TVA en Europe suivant les pays

Statut des services postaux	Exemples de pays
Aucun service exonéré	Finlande, Suède,
Exonération limitée à des services dits réservés	Espagne
Exonération pour les services universels	Belgique, Allemagne, Pays Bas
Exonération pour tous les services fournis par l’opérateur historique	Irlande, Royaume Uni

Source Main developments in the Postal sector (2004-2006), WIK, May2006

1.5.3.2. L’impact de l’effet de la TVA cachée pour La Poste

Lorsqu’un opérateur postal effectue des prestations dans cette chaîne des livraisons exonérées de la TVA, il ne pourra déduire la TVA qui a été appliquée sur ses achats intermédiaires et ses investissements. Par contre cette TVA acquittée constituera un élément de coût que l’opérateur sera amené à répercuter sur ses propres prix de vente (TVA dite cachée). Un différentiel de prix toutes taxes comprises se trouve créé entre les opérateurs soumis à la TVA et ceux exonérés. Les prix pratiqués toutes taxes comprises par l’opérateur seront inférieurs à ce qu’ils auraient normalement été s’il avait appliqué la TVA sur ses ventes, étant donné que la TVA cachée ne porte pas sur la valeur ajoutée propre de cet opérateur⁸¹. La TVA qu’il applique est donc une TVA sur ses coûts et non une TVA sur ses ventes, ce qui a pour effet de

⁷⁹ Le Royaume-Uni et l’Allemagne exonèrent de la TVA l’ensemble ou la plupart des services postaux fournis par les anciens monopoles d’Etat, au prétexte qu’ils accomplissent des obligations particulières dans le cadre de l’obligation de service universel. Cette situation créerait une distorsion de concurrence entre les opérateurs postaux en place et les nouveaux entrants. Contrairement au Royaume-Uni et à l’Allemagne, la Suède n’applique aucune exonération aux services postaux. Tous les opérateurs, y compris Posten AB, doivent prélever la TVA. Bien que cette situation ne crée pas de distorsion de concurrence, elle va à l’encontre de la 6ème Directive TVA (1977/388/EEC) selon laquelle les Opérateurs Postaux (OP) doivent être exemptés de TVA dans le cadre de leur obligation de service universel. (Source PostEurop, 7 Septembre 2006)

⁸⁰ Réponse de la Commission à la question orale du député Sean O Neachtain, Parlement Européen, Strasbourg, 28 septembre 2006

⁸¹ Postcomm estime l’avantage tarifaire de Royal Mail vis-à-vis de ses concurrents à environ 13% (Source : Pistes pour l’évolution du régime tarifaire des envois en nombre, des activités de routage/consolidation et de l’accès au réseau des opérateurs postaux, CGTI, rapport IX-A.2-2006, Novembre 2006, page 16).

réduire l'assiette de taxation⁸². Cet effet est d'autant plus notable que le taux de valeur ajoutée des opérateurs postaux est élevé. Pour La Poste, il s'établit ainsi à 72 %⁸³.

1.5.3.3. L'impact sur les acteurs privés du marché

➤ L'effet sur les clients soumis à TVA

Lorsque l'entreprise assujettie à la TVA acquiert une prestation exonérée de TVA, elle aura à supporter des coûts, et notamment la TVA cachée facturée par son fournisseur, qu'elle ne sera pas en mesure de déduire. Il en résultera une augmentation de ses coûts. Lorsque l'entreprise appliquera la TVA à ses propres ventes, le calcul de la valeur ajoutée prendra en compte la TVA cachée. En conséquence, le consommateur final acquittera une taxe plus élevée, étant donné qu'il payera une TVA sur la TVA cachée, ce qui contribue à accroître mécaniquement l'assiette de taxation.

Un émetteur de courrier admis à déduire la TVA préférera les prix pratiqués par un opérateur de distribution privé qui lui appliquera une TVA qu'il pourra à son tour déduire. Ces émetteurs soumis à la TVA, qui actuellement représentent environ 50 % du chiffre d'affaires des opérateurs publics postaux pour les services de courrier dans l'Union Européenne⁸⁴, s'adresseront de préférence à un opérateur appliquant la TVA puisqu'il n'y aura pas de taxe cachée et que, finalement, le prix effectivement payé sera inférieur au prix payé auprès d'un opérateur exonéré de la TVA sur ses prestations⁸⁵.

➤ L'effet sur les clients non soumis à TVA

Les prix pratiqués par l'opérateur non soumis à TVA seront plus avantageux lorsque les services postaux sont fournis à des personnes ne bénéficiant pas du droit à déduction (particuliers, banques, compagnies d'assurance, organisations caritatives, administrations publiques etc.). Ces clients ne peuvent récupérer la TVA appliquée, de telle sorte qu'il est actuellement plus avantageux pour eux d'acquiescer ces services auprès d'un prestataire exonéré de la TVA, parce qu'ils bénéficieront finalement d'un prix plus avantageux, en dépit de la taxe cachée. Effectivement, le montant de la TVA qui s'appliquerait sur la valeur ajoutée de l'opérateur représenterait un montant supérieur à la TVA cachée qui est incluse dans le prix payé et qui correspond à une TVA sur les investissements et les consommations intermédiaires de l'opérateur.

⁸² Au plan français, il existe cependant une contrepartie fiscale pour l'Etat puisque La Poste est soumise à la taxe sur les salaires qui représentait un montant de 575 millions d'euros en 2005 (Source : étude Frontiers pour l'Arcep, 2006).

⁸³ Source : Rapport d'activité de La Poste, page 19, http://www.laposte.fr/IMG/pdf/rapport_financier_2006.pdf

⁸⁴ Source : Proposition de directive du Conseil modifiant la directive 77/388/CEE en ce qui concerne le régime de taxe sur la valeur ajoutée applicable aux services postaux, COM 2003 (234), 5/5/2003. Selon le régulateur britannique Postcomm, 40 % des entreprises clientes de Royal Mail sont exemptées de TVA (Source : Pistes pour l'évolution du régime tarifaire des envois en nombre, des activités de routage/consolidation et de l'accès au réseau des opérateurs postaux, CGTI, rapport IX-A.2-2006, Novembre 2006, page 16).

⁸⁵ Cette comparaison entre opérateurs exonérés et non exonérés n'est naturellement vérifiable que pour des structures de coûts et des marges identiques entre les deux types d'opérateurs.

➤ *L'effet de l'exonération sur les routeurs*

Les routeurs facturent les contrats de prestations techniques en incluant la TVA. C'est la raison pour laquelle il existe un écart entre les revenus déclarés par les routeurs et les clients (83 millions d'euros hors taxes) et les dépenses des contrats techniques versées par La Poste (près de 100 millions d'euros). Comme il est rappelé ci-dessus, ce montant de TVA attribuable aux opérations de routage payées par La Poste contribue à alimenter la TVA cachée de La Poste.

Les routeurs qui payent les coûts d'acheminement à La Poste pour le compte de leurs clients se retrouvent dans la situation de refacturation à leur client au titre des débours, à savoir un paiement pour le compte d'autrui sans possibilité d'appliquer de marge sur la somme versée⁸⁶. Cela signifie que, si la refacturation est à l'euro près (ce qui correspond à la non application de marge sur le montant des affranchissements), cette refacturation peut rester hors TVA conformément au code général des Impôts⁸⁷. Il arrive, par contre, qu'en clôture d'exercice, un écart comptable apparaisse entre les sommes versées pour le compte du client et les sommes encaissées. Dans ce cas, un redressement peut être opéré sur la base de la prestation avec application du taux de TVA de droit commun.

Un autre effet peut se produire. En cas de consolidation de courriers provenant de différents clients, la refacturation par client n'est possible qu'après l'affranchissement de l'ensemble des plis. La notion de débours devient difficile à appliquer entre le montant total payé pour l'affranchissement et la refacturation qui sera finalement effectuée auprès du client, l'administration fiscale demandant la justification du montant exact des débours.

Si l'ensemble des acteurs de la chaîne étaient soumis au régime de la TVA, la notion de débours utilisée aujourd'hui pour éviter la prise en charge de la TVA par le routeur dans le cas des paiements pour compte du client ne serait plus utile. La refacturation avec TVA pourrait s'opérer de façon habituelle, les coûts des affranchissements ayant donné lieu pour leur part à l'application d'une TVA.

L'enjeu pour les routeurs est de pouvoir bénéficier d'une règle qui permette de proposer une facturation qui soit neutre quelque soit le statut du client par rapport à la TVA. Lorsque le client n'est pas soumis à la TVA, la formule du débours est la plus adaptée. Lorsque le client est soumis à la TVA, le routeur facture l'ensemble de ses prestations (y compris l'affranchissement) en appliquant la TVA. Resterait néanmoins à résoudre le cas de la consolidation de courriers pour les clients non soumis à la TVA qui constitue un frein au développement de telles offres.

⁸⁶ Selon La Poste, la règle des débours n'interdit pas à l'intermédiaire de prendre une marge, mais elle devient visible car située dans un compte séparé des affranchissements.

⁸⁷ Article 267 II 2° II du code général des Impôts : « Ne sont pas à comprendre dans la base d'imposition :
2° Les sommes remboursées aux intermédiaires, autres que les agences de voyage et organisateurs de circuits touristiques, qui effectuent des dépenses au nom et pour le compte de leurs commettants dans la mesure où ces intermédiaires rendent compte à leurs commettants portent ces dépenses dans leur comptabilité dans des comptes de passage, et justifient auprès de l'administration des impôts de la nature ou du montant exact de ces débours. »

1.6. Les nouveaux entrants

1.6.1. Les entrants récents

Au cours des dernières années deux grandes catégories d'acteurs sont entrées sur le marché du routage. Il s'agit, en premier lieu, des opérateurs postaux étrangers, qui peuvent considérer que cette activité est de nature à leur permettre de fidéliser leurs clients, voire de se préparer à la conquête de nouveaux clients, dans la perspective de l'ouverture totale du marché postal. En second lieu, certains fabricants de matériels bureautiques et d'impression voient, dans une offre de routage, un prolongement naturel de leur gamme d'équipements.

Deux opérateurs postaux étrangers ont d'ores et déjà procédé à des acquisitions. Il s'agit de Deutsche Post Group, qui a racheté Koba en 2005, et de La Poste Belge, qui a acquis le groupe Asterion en 2001. Une analyse du positionnement et de la stratégie de ces acteurs est réalisée au cours de la partie relative à l'analyse stratégique⁸⁸.

D'autres opérateurs étrangers cherchent actuellement à prendre position sur le marché français. Nos entretiens ont ainsi mis en évidence que la Deutsche Post, par exemple, a contacté à plusieurs reprises plusieurs routeurs, afin de les racheter. Les contraintes supportées par ces routeurs dans leurs activités quotidiennes, leurs mauvaises relations avec La Poste les conduisent à prendre en compte la proposition de cet opérateur. Les parties sont actuellement en négociations⁸⁹. A la lumière de cet exemple, on peut supposer que cet opérateur postal est engagé dans un travail de prospection qui pourrait le conduire à racheter un certain nombre d'entreprises de taille moyenne afin de constituer, sur le moyen terme, un groupe de routage d'une taille significative.

D'une manière générale, les entretiens réalisés par Basic conduisent à penser qu'un nombre significatif de dirigeants d'entreprises, approchant l'âge d'engager la transmission de leur entreprise et, par ailleurs, entretenant des relations médiocres avec La Poste, envisagent de vendre leur entreprise à des opérateurs étrangers.⁹⁰

Pour les constructeurs de matériel, l'entrée sur le secteur du routage relève d'une logique de prolongation de leur chaîne de valeur vers le service. Cette stratégie est classique dans les secteurs des matériels de traitement de l'information et vise tout à la fois à fidéliser les clients, soumis à des offres de plus agressives en terme de prix, et à accroître la valeur ajoutée et les marges réalisées. Ce sont plus particulièrement les offreurs de solution de traitement du courrier (machines à affranchir, machines de mise sous plis) et les fournisseurs de solutions d'impression qui peuvent prendre en compte l'opportunité d'offrir des prestations de routage.

La meilleure illustration de cette stratégie est fournie par le groupe américain Pitney Bowes. C'est à partir de son offre de machines à affranchir que cet industriel se positionne sur le marché du routage. Il décline de fait, sur le territoire national, une stratégie qui l'a conduit en position de leader sur le marché américain du routage⁹¹. La société a créée Pitney Bowes Management Services, structure destinée à proposer des solutions de gestion du document et

⁸⁸ cf. dans la présente étude, Deuxième Partie, § 2.2.

⁸⁹ Entretien avec M. H. Lebel, Publi Routage Normand, 19/04/2007

⁹⁰ Idem.

⁹¹ Source : Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moulle, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

de l'information. Parmi les prestations offertes figure la gestion du courrier. De plus, Pitney Bowes est actuellement en cours de négociation avec Belgian Post Group, en vue d'acquérir le groupe Asterion (Asterion, spécialiste du routage de courrier de gestion, et sa filiale Asterion Direct, spécialiste du routage de courrier de marketing direct). Le groupe Asterion est propriété de Belgian Post Group depuis 2001.

1.6.2. Les entrants potentiels

Outre les fournisseurs d'accès Internet, dont il est plus spécifiquement question dans les points relatifs à la dématérialisation, les entreprises exerçant actuellement des activités en amont (imprimerie, constructeurs de matériels, reprographie...) ou en aval (sociétés de portage...) du routage, peuvent considérer l'opportunité d'une entrée sur le marché. Les avantages et les inconvénients de l'intégration verticale ont été souvent analysés dans le cadre de l'analyse stratégique.

L'accroissement de la valeur ajoutée, l'augmentation du pouvoir de marché, la fidélisation des clients et la mise en place de barrières à l'entrée sont quelques uns des avantages les plus souvent évoqués. A l'inverse, une intégration verticale est de nature à accroître les coûts de sortie d'une activité et à amoindrir les capacités de réactions de l'entreprise face à son environnement. Par ailleurs, une intégration verticale peut conduire à sous optimiser certaines activités, exclusivement dépendantes de débouchés internes.

Pour les acteurs de l'imprimerie et de la reprographie, les activités de routage peuvent apparaître comme une extension à leur activité actuelle. Confrontés à une concurrence forte sur leur métier de base, en raison de l'évolution technique et de la facilité accrue de délocalisation des productions, notamment vers les pays d'Europe centrale, ils peuvent considérer ce type d'intégration comme une réelle opportunité. Mais il convient de noter d'une part, qu'un nombre non négligeable d'entreprises du routage exercent d'ores et déjà une activité d'imprimeur à titre principal ou accessoire⁹². On peut dès lors considérer que les entreprises qui souhaitent s'implanter sur ce marché l'ont déjà fait. D'autre part, on observe également des désengagements. Ainsi le groupe canadien Quebecor a-t-il revendu ses filiales de routage récemment⁹³. Il faut enfin noter que, lorsque des imprimeurs font état d'une activité de routage, celle-ci représente généralement une part très faible de leur activité⁹⁴. On peut donc considérer que la l'entrée de nouveaux compétiteurs venus du monde de l'imprimerie ne constitue pas une menace concurrentielle importante sur le moyen terme. Par ailleurs les investissements requis constituent pour ces entreprises, déjà fragilisées par le contexte de leur activité, une réelle barrière à l'entrée.

Parmi les offreurs de matériel, certaines entreprises, à l'instar de Xerox ou Ricoh sont susceptibles de suivre le mouvement initié par Pitney Bowes. Elles disposent d'une connaissance approfondie des activités liées à la production de courrier. Il convient cependant de noter que les savoir-faire et les cultures de ces sociétés sont très éloignés de ceux qui prévalent dans le domaine du routage. En particulier, le type de ressources humaines mobilisées est totalement différent entre ces activités. Il est peu probable que l'on puisse

⁹² La base de données fournie par Basic à l'Arcep atteste de ce fait.

⁹³ Il s'agit de Printor Direct, Leval Routage et Inter Routage reprise au sein du groupe Interval

⁹⁴ Tel est par exemple le cas pour le groupe Maury, qui est recensé comme un routeur, mais qui nous a informés à l'occasion d'une demande d'entretien que cette activité était marginale pour lui.

assister à une entrée significative de ces sociétés sur les activités traditionnelles de routage, dans leur stricte définition de préparation du courrier postal. Une entrée de ces sociétés se conçoit davantage comme une prise de position sur le marché de la chaîne globale de traitement du document.

Les spécialistes de la gestion électronique ont une problématique stratégique relativement voisine. Connaissant bien les besoins de traitement des documents et courriers de leurs clients, ils pourraient faire fructifier cette expertise en offrant des prestations de routage. Certains proposent d'ailleurs déjà de telles prestations⁹⁵.

En aval de l'activité de routage, les sociétés de portage sont susceptibles d'intégrer l'activité de routage mais la probabilité d'un tel mouvement demeure faible. Les barrières à l'entrée sont, en effet, réelles pour ces firmes. Si elles travaillent avec les routeurs, leur connaissance du métier demeure cependant faible et peu d'entre elles semblent disposer de la capacité financière nécessaire à une telle opération. Plus fondamentalement, elles exercent une activité à faible intensité capitalistique et ne nécessitant que peu de compétences en terme d'organisation industrielle, ce qui n'est pas du tout le cas du routage.

D'une manière générale, il semble donc que ce sont essentiellement les opérateurs postaux qui constituent les seuls nouveaux entrants susceptibles de déstabiliser de manière significative les structures concurrentielles de l'activité. Pour les autres acteurs, une entrée éventuelle correspond à une logique de prise de position sur les marchés plus vastes du traitement du document, bien davantage qu'à la volonté de venir concurrencer les routeurs sur leur activité traditionnelle.

1.7. La dématérialisation, substitut à l'activité de routage traditionnelle ?

1.7.1. La diminution des volumes

La recherche d'une dématérialisation des flux de courrier sortant participe de la part des clients émetteurs d'une volonté plus large de réduction des coûts et aboutit à une légère baisse globale du volume de courrier de gestion. Des actions sont mises en place dans ce sens, contribuant à la baisse des flux physiques de courrier de gestion, aussi bien dans le domaine commercial (baisse du nombre de factures papier, diminution de la fréquence des envois récurrents avec, par exemple, un relevé mensuel au lieu de deux), que financier (de moins en moins de paiement par chèques ou TIP suite à la promotion du paiement par prélèvement).

Plusieurs prestataires⁹⁶ s'accordent à dire qu'il s'agit là d'un des axes d'évolution du marché les plus importants. D'ailleurs, certains prestataires perçoivent le danger que la

⁹⁵ En France, c'est le cas de la société Archimed Group qui dispose d'outils (« Elise ») permettant la gestion totale des courriers entrants et sortants. Ce produit autorise la gestion de flux papier et numériques, ce depuis leur entrée jusqu'à leur archivage, ou depuis leur sortie avec des outils de reporting intégrés. D'autres entreprises spécialistes de la Gestion Electronique du Document sont également présentes dans l'activité de routage (Avantteam...).

⁹⁶ Inforsud Editique, notamment, en fait un des facteurs-clés de succès pour les années à venir.

dématérialisation des flux pourrait leur faire courir et proposent une offre numérique⁹⁷. Il faut toutefois discuter l'ampleur et les échéances de la dématérialisation du courrier de gestion.

La réalité de ce mouvement n'est pas contestée par les professionnels et les observateurs du secteur postal. Ainsi M. Bailly, président de La Poste a-t-il confirmé, lors d'une récente conférence, ce phénomène.⁹⁸ En revanche il n'a pas été trouvé, dans le cadre de cette étude, d'estimation quantitative précise sur l'ampleur de cette évolution.

On ne saurait conclure à une évolution uniforme à la baisse. Il existe en effet des contre-tendances à ce mouvement. D'une part, le courrier de gestion traditionnel évolue et devient pour les émetteurs un support de communication avec leurs clients. Les coûts attachés à celui-ci sont donc reconsidérés au regard de la valeur ajoutée relationnelle et commerciale qui peut être apportée par ce type de support. Force est de constater, pour les émetteurs, que le courrier de gestion peut constituer un support marketing d'une grande efficacité : en général, les consommateurs ouvrent et prennent connaissance de leur relevé bancaire... D'autre part, des retours d'expérience démontrent qu'une dématérialisation trop rapide des supports de gestion peut constituer une erreur commerciale générant un fort mécontentement des clients⁹⁹.

La position des acteurs du marketing direct sur le danger de substitution que représente la dématérialisation est très nuancée.

Certains pensent que le document papier, notamment les catalogues, est incontournable. Le premier argument évoqué est relatif à l'efficacité de la communication électronique. Les filtres des messageries électroniques et la réticence croissante des internautes à ouvrir des messages dont ils ne reconnaissent pas immédiatement l'émetteur peuvent conduire à la suppression des messages avant lecture. Globalement, ces professionnels considèrent davantage le support numérique comme un complément du support papier et non comme une menace de substitution. Il peut être plus adapté que le papier pour atteindre certaines populations cibles mais ne devraient pas remettre en cause la prédominance des courriers physiques¹⁰⁰.

Toutefois, d'autres opinions s'expriment. Ainsi, certains interlocuteurs ont fait valoir que la dématérialisation du courrier de marketing direct est d'ores et déjà en cours. Certains membres de la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente à Distance) sont en train de diminuer de manière significative le routage physique et recourent de manière croissante totalement à des flux électroniques, tant pour ce qui concerne leur courrier de gestion qu'en marketing direct¹⁰¹.

D'une manière générale, le mouvement de dématérialisation des courriers et de la communication n'est pas contestable sur le moyen terme. En revanche, le rythme et l'ampleur

⁹⁷ C'est le cas, par exemple, de Inforsud Editique, qui diffuse mensuellement environ 1 million de documents. Le numérique, au coût unitaire plus faible que le papier, représente actuellement 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise pour une croissance annuelle de 40 % environ.

⁹⁸ « [le courrier de gestion]...tend à diminuer, un phénomène de substitution technologique (Internet) se mettant en place. », Le modèle européen d'un service postal général est-il exportable ? , M Bailly, Banque Mondiale, 23 novembre 2005 . Sur ce même sujet, cf. également « Stratégie, réorganisation et compétences à La Poste », Philippe Zarifian, Revue de l'IRE, n°48, 2005/2, novembre 2005,

⁹⁹ Les responsables de La Poste nous ont ainsi cité l'exemple de la Chase Manhattan Bank, contrainte de rematérialiser ses relevés de banque, face au mécontentement de ses clients. Source : Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moulle, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007

¹⁰⁰ Entretien avec M.B. Chevalier, Cifea-DMK, 13/04/2007

¹⁰¹ Entretien avec M.D. du Chatelier, FEVAD, 27/02/2007

de ce phénomène ne font l'objet d'aucun consensus. Sur la période considérée par l'étude (horizon 2010), nous avons considéré que ce phénomène devrait jouer de manière limitée sur le marché du routage, en conduisant, dans le cas le plus pessimiste, à une stagnation des débouchés¹⁰²

1.7.2. L'opportunité d'entrée pour de nouveaux acteurs

France Telecom propose à ses abonnés de recevoir leur facture et les documents relatifs à leur abonnement ainsi que des communications de marketing direct, soit sur support papier, soit sur support électronique, à travers le portail Internet de l'entreprise.

Dès lors, on peut s'interroger sur l'opportunité pour les fournisseurs d'accès Internet de former des partenariats avec les clients émetteurs afin de mettre à disposition des abonnés et/ou des clients de ces derniers les informations (gestion et marketing direct) les concernant sur Internet. Il s'agirait d'une activité d'hébergement de la part de ces fournisseurs d'accès qui générerait pour eux une hausse de leurs revenus et, pour les clients, une économie importante. Ce scénario ne permettrait cependant pas aux émetteurs de se passer de routage physique pour atteindre les clients ne disposant pas de connexion Internet.

1.7.3. Le rapatriement de l'activité de routage

La tendance à la dématérialisation des flux, si elle devait se confirmer et prendre de l'ampleur, pourrait conduire certains émetteurs à choisir de rapatrier le routage de leur courrier. Le transfert de la valeur ajoutée vers le système d'information, au détriment des tâches traditionnelles d'édition et de préparation du courrier physique, peut conduire ces entreprises à considérer que l'édition de courrier sous forme électronique est un prolongement naturel de leur système d'information. Dans ces conditions, et dès lors qu'ils choisissent de conserver en interne la gestion de leur système d'information, les tâches de routage physiques qui demeurent peuvent être rapatriées sur une base plus restreinte. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que les émetteurs peuvent livrer directement leurs courriers physiques aux opérateurs postaux, en bénéficiant des tarifications adaptées.

Ce courant pourrait ne pas impacter uniquement le routage de courrier de gestion et concerner le routage de courrier de marketing direct. Basic a ainsi observé que plusieurs émetteurs envisagent cette opportunité dans une logique de réduction des coûts.

¹⁰² cf. §1.9., dans la présente partie de ce rapport,

1.8. Les projections du marché du routage

1.8.1. Détermination des indicateurs historiques « volume » et « valeur »

Préalablement à la projection des marchés du routage, des indicateurs de croissance en volume et en valeur sont établis sur la période précédente. Ces indicateurs sont établis, soit à partir des données 2004/2005 de l'Observatoire des activités postales de l'Arcep, soit à partir des taux calculés dans la base « routeurs » élaborée par Basic pour le compte de l'Arcep.

Pour le routage de presse, les données en volume et en valeur diffèrent plus fortement des données fournies par l'Arcep. Les données utilisées proviennent de l'OJD (Association pour le contrôle de la diffusion des medias) et sont recoupées avec les informations obtenues au cours des entretiens réalisés pour le compte de l'étude de l'Arcep.

Figure 56 - Panorama des marchés du routage (2000/2005)

	Volume d'objets en millions* 2005	part routée	Volume /Valeur routage 2005		Croissance annuelle 2000-2005	Croissance annuelle 2003-2005
Courrier de gestion	5 053	30 %	Volume (millions objets)	1 516 *		3,5 %
			Valeur (millions €)	239		5 %
Courrier marketing	4 699	80 %	Volume. (millions objets)	3 759*	3,3 %**	
			Valeur (millions €)	750		2,5 %
Routage de Presse	1 826*	70 %	Volume. (millions objets)	1 278		0,7 %
			Valeur (millions €)	78		1,6 %
Marché total Valeur			Valeur (millions €)	1 066		

Source : * données Arcep ** ; d'après données BIPE, Autres données, estimations Basic

Les volumes des routages de courrier de gestion et de marketing direct ont cru respectivement de 3,5 % et de 3,3 %. Le volume routé de la presse a bénéficié d'une croissance beaucoup plus faible. En valeur, l'estimation pour le routage du courrier de gestion est une hausse annuelle de 5 % contre 2,5 % pour le routage de marketing direct.

1.8.2. Explicitation des tendances qualitatives sur la période 2006/2010

Pour le routage du courrier de gestion, les éléments qui tendent à freiner le développement du marché sont :

- La dématérialisation qui touche un certain nombre de documents à destination de la clientèle grand public (relevés bancaires, factures d'énergie, factures de services de communication...),
- L'internalisation des prestations confiées auparavant à des tiers prestataires, en partie à cause d'une réduction des volumes routés.

Les éléments positifs sont :

- L'enrichissement du support de courrier de gestion avec l'adjonction d'impression couleur....
- L'effet d'une captation des messages marketing dans les courriers de gestion qui peut justifier le maintien d'une communication de gestion sur un support physique,
- L'approfondissement des prestations offertes à travers un accompagnement de la dématérialisation (archivages, numérisation...)

Une hypothèse basse et une hypothèse haute sont retenues pour déterminer les indicateurs de volume et de valeur.

En hypothèse haute, la croissance annuelle en volume pour le routage du courrier de gestion est estimée à 2,50 % jusqu'en 2010, soit une croissance moindre que celle constatée sur les années passées pour tenir compte de l'effet de la dématérialisation. En valeur, la croissance serait soutenue compte tenu de l'enrichissement des prestations qui devrait se poursuivre.

En hypothèse basse, l'effet de la dématérialisation est plus prononcé, ce qui limiterait à 1 % le taux de croissance en volume. En valeur, la croissance serait faible avec des difficultés à valoriser des prestations complémentaires.

Pour le routage du marketing direct, les éléments négatifs sont :

- La perte de volume liée au développement du marketing par voie électronique,
- La maturité du marketing direct qui ne permet pas d'envisager une poursuite d'une forte croissance.

La dynamique pourrait provenir du développement du courrier hybride (associant un envoi de marketing direct et un contact électronique ou téléphonique).

Dans l'hypothèse haute, le volume du routage du courrier de marketing direct maintient une certaine croissance. La croissance de la valeur reste équivalente à celle estimée sur les années écoulées.

Dans l'hypothèse basse, le marché est totalement stabilisé en volume. Les prestations en valeur régressent sous l'effet des surcapacités prévisibles dans le cas de la réalisation de cette hypothèse.

Le routage de presse est soumis à un ensemble de facteurs négatifs :

- Le développement du portage dans la mesure où le marché est relativement peu impacté par rapport au reste de l'Europe,
- La pénétration de la presse gratuite particulièrement active dans les grandes villes,
- L'importance des sites d'information sur le Web.

Pour le routage de presse, l'hypothèse haute est déjà extrêmement limitée avec un maintien des volumes et une légère progression en valeur, ce qui correspond à une stabilisation du marché. L'hypothèse basse se cale sur des taux négatifs. Les volumes régressent sous l'effet de la conjonction des différents facteurs identifiés. La perte de valeur des prestations est due à une surcapacité qui peut faire craindre une baisse du prix des prestations.

Figure 57 - Explicitation des tendances d'évolution du routage (2006/2010)

	Facteurs d'évolution par marché	Tendances		Croissance annuelle volume et valeur 2006-2010	
				Hypothèse Haute	Hypothèse Basse
Courrier de gestion	Dématérialisation	--	Evolution en volume	2,50%	1%
	Internalisation des prestations	-			
	Enrichissement courrier (Couleur...)	+	Evolution en valeur	4%	1,50%
	Captation message Marketing	+			
Approfondissement prestation (Archivage, numérisation...)	+				
Courrier marketing	Développement E Marketing	--	Evolution en volume	2,50%	0%
	Maturité Marketing direct	-	Evolution en valeur	2,5%	-0,50%
	Courrier Hybride	+			
Routage de Presse	Développement du portage	-	Evolution en volume	0%	-2%
	Presse gratuite	-	Evolution en valeur	1%	-1%
	Internet	--			

Source : Basic

1.8.3. Projections des marchés à horizon 2010

Ces différentes hypothèses sont appliquées au marché du routage qui a été précédemment reconstitué pour 2005.

En 2010, le marché du routage de courrier de gestion pourrait ainsi se situer entre 1 600 et 1 700 millions d’objets pour un chiffre d’affaires réalisé entre 257 et 285 millions d’euros.

Le marché du routage de marketing direct se situerait entre 3 760 millions et 4 250 millions d’objets pour des revenus compris entre 730 et 850 millions d’euros.

Le marché du routage de presse correspondrait à un volume d’envois compris entre 970 et 1 075 millions avec des revenus s’échelonnant entre 62 et 69 millions d’euros.

En 2010, le marché global du routage atteindrait 1 050 millions d’euros en hypothèse basse et 1 200 millions d’euros en hypothèse haute.

Figure 58 - Projection des marchés du routage à horizon 2010

		Marché Volume/valeur attendu En 2010	
		Hypothèse Haute	Hypothèse Basse
Courrier de gestion	Volume (millions objets)	1715	1593
	Valeur (millions €)	285	257
Courrier marketing	Volume (millions objets)	4253	3759
	Valeur (millions €)	848	731
Routage de Presse	Volume (millions objets)	1827	1651
	Valeur (millions €)	117	106
Marché total	Valeur (millions €)	1250	1094

Source : Basic

2. Cartographie stratégique de l’activité de routage

Dans ce point, une analyse stratégique de l’activité des sociétés de routage est présentée, en retenant la segmentation stratégique définie précédemment.¹⁰³ Pour chacun des six profils stratégiques identifiés, les données quantitatives issues de la base constituée par Basic sont tout d’abord présentées. On met ainsi en évidence, pour chacun des profils, le poids sur le marché, la croissance de l’activité, la concentration des entreprises, la rentabilité, la productivité, l’effort d’investissement et le niveau d’endettement.

Dans un deuxième temps, les principaux acteurs et leurs stratégies sont décrits. On discute la pertinence des positionnements et les perspectives offertes à chacun.

Enfin, dans un troisième point, une synthèse du profil stratégique est réalisée sous la forme d’une matrice classique SWOT.¹⁰⁴ Il s’agit, à travers cette matrice, d’identifier les facteurs clés de succès internes aux entreprises, garants de leur pérennité (« Forces ») A l’inverse, les « Faiblesses » identifiées sont les éléments internes effectifs, susceptibles de mettre en danger l’entreprise. Les « Opportunités et Menaces » sont des facteurs externes sur lesquels l’entreprise doit capitaliser ou dont elle doit se prémunir pour assurer sa pérennité.

¹⁰³ Voir le § 2.3

¹⁰⁴ Matrice SWOT : Strength, Weakness, Opportunities, Threaten. La traduction française “FFOM” (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) n’a pas été utilisée dans ce document car très peu présente dans la littérature stratégique.

2.1. Filiales de Grands Emetteurs

Il s'agit de sociétés filiales de grands émetteurs qui assurent la fonction de routage. L'activité de routage concerne essentiellement le routage de courrier de marketing direct.

Ces sociétés se sont développées initialement pour répondre aux besoins de routage de courrier et de colis de leurs maisons mères. En Europe, ce sont les sociétés de VPC allemandes qui ont été les premières à mettre en œuvre des opérations de routage et à obtenir de l'opérateur postal des conditions tarifaires avantageuses.

Ces acteurs sont désormais confrontés à un contexte stratégique en évolution notable. Dans le contexte général de recentrage sur les métiers de base, leurs maisons mères s'interrogent en effet sur la pertinence d'un positionnement sur ce type d'activité. Les problématiques sont cependant quelque peu différentes selon le type de courrier considéré.

Les routeurs de courrier de marketing direct (essentiellement des filiales de sociétés de vente par correspondance) voient leur rôle évoluer rapidement vers des prestations globales de logistique (gestion du routage, stockage des colis, gestion des retours...). Cette évolution entraîne des besoins en termes d'investissement et de financement très conséquents

Pour le courrier de gestion, les maisons mères arbitrent entre le maintien des flux de courrier de gestion et une diminution drastique de ceux-ci, techniquement possibles en raison de la dématérialisation des supports de communication. Dans le premier cas, c'est en considérant l'apport, jugé précieux, du courrier de gestion dans la relation client que cette décision se justifiera. Dans la seconde hypothèse, les contingences économiques l'emporteront sur les considérations commerciales.

Quelque soit les hypothèses retenues, il apparaît clairement que la prise d'autonomie de ces entreprises par rapport à leurs maisons mères constituent un point de passage obligé. Celle-ci peut soit s'inscrire dans une continuité des relations capitalistiques ou au contraire passer par la revente de la filiale à un spécialiste, voire à ses salariés (Exemple de Cortex Laser, ex filiale de Groupama, désormais contrôlée partiellement par ses salariés)¹⁰⁵

Figure 59 - Un modèle d'évolution stratégique de la fonction routage chez un grand émetteur



Source Basic

¹⁰⁵ Entretien avec MME A. Chevreau, Cortex Laser, 21 Mars 2007

2.1.1. Périmètre et quantification du segment

Le poids sur le marché de ces entreprises est de 7%, soit un poids relativement limité. Bien que certains de ces acteurs bénéficient d'une large renommée dans l'activité de routage, leur contribution est limitée par le potentiel de leur propre client interne.

Figure 60 - Le poids sur le marché des filiales de grands émetteurs

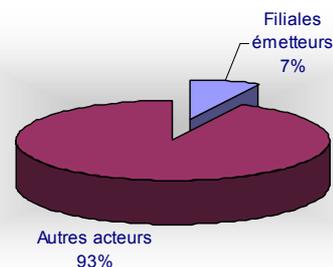
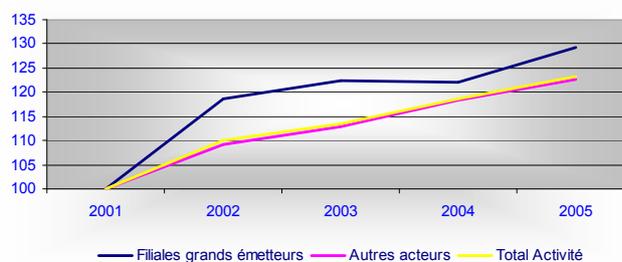


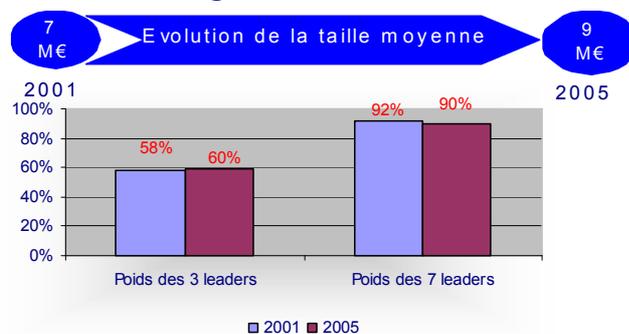
Figure 61 - Croissance de l'activité des filiales de grands émetteurs

Chiffre d'affaires en M€				
2001	2002	2003	2004	2005
70	83	86	86	90



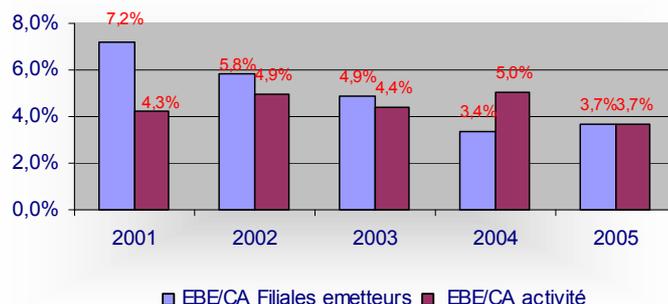
La croissance (base 100 en 2001) du profil stratégique est supérieure à la croissance moyenne du marché et à la croissance des autres acteurs. Les filiales d'émetteurs ont manifestement moins subi le tassement de l'activité globale de routage.

Figure 62 - Indice de concentration des filiales de grands émetteurs



Bien qu'en légère baisse, la concentration sur ce profil stratégique est extrêmement forte. En réalité, il existe peu d'acteurs ayant ce profil, ce qui explique l'indice de concentration.

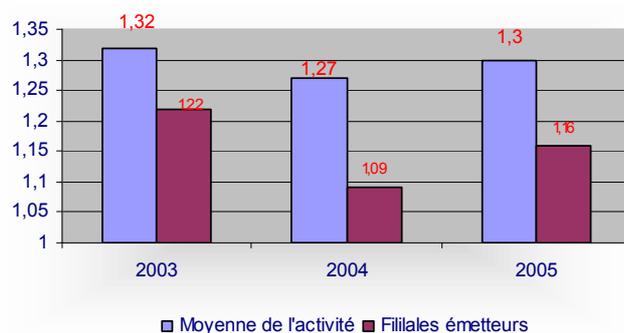
Figure 63 - Rentabilité des filiales de grands émetteurs



L'évolution de la rentabilité des filiales d'émetteurs est une illustration des questionnements stratégiques qui se posent pour ce profil d'acteurs. Alors que la rentabilité propre à ces entreprises était presque le double de celle du secteur en 2001, en fin de période, la rentabilité est devenue au mieux équivalente, ce qui peut affaiblir le maintien d'une stratégie de filialisation.

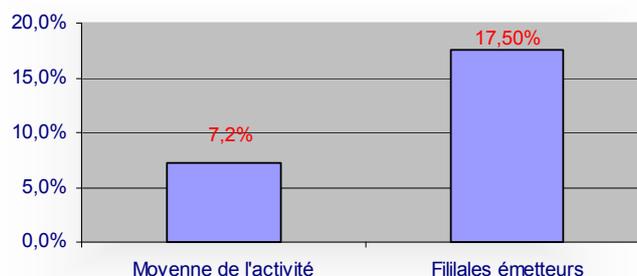
La productivité des filiales d'émetteurs est constamment inférieure à l'indicateur global sectoriel. Il s'agit d'un élément supplémentaire de nature négative à apporter au dossier de l'analyse stratégique de ce profil d'acteurs sur la période. Cependant, une légère tendance à l'amélioration apparaît à partir de 2004.

Figure 64 - Productivité des filiales de grands émetteurs



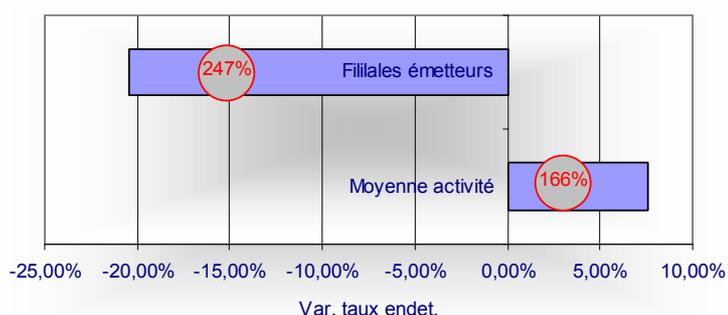
L'effort d'investissement des filiales d'émetteurs est particulièrement significatif. Il est prêt de deux fois et demi supérieur à celui du secteur. Ceci confirme le fait que les groupes clients continuent de maintenir une stratégie de développement de l'outil industriel.

Figure 65 - Effort d'investissement des filiales de grands émetteurs



Le niveau d'endettement est très supérieur à la moyenne sectorielle. Il a toutefois tendance à diminuer de façon significative. Ce niveau d'endettement nécessiterait des restructurations financières en cas de nouvelles orientations stratégiques (cessions, partenariats).

Figure 66 - Niveau d'endettement des filiales de grands émetteurs



Tx moyen endet. 2001-2005

2.1.2. Les principaux acteurs

Une grande partie des entreprises filiales des grands émetteurs est issue d'une activité de routage de marketing direct. Il s'agit de filiales de VPCistes (Diam, La Cité Numérique, Bretagne Routage, Camif routage).

Certaines de ces entreprises ont parfois une activité mineure en routage de courrier de gestion pour répondre à des besoins de clients internes du groupe auquel elles appartiennent. Pour les grands émetteurs VPCistes, l’activité de routage de courrier de gestion ne justifie pas une stratégie de filialisation. Soit le VPCiste garde en interne cette activité, soit il délègue cette gestion à un routeur externe.

Certains grands émetteurs ont pour leur part développé une activité de routage orientée vers la gestion (Crédit Agricole avec Inforsud et Defitech). Bien que près de 60 % de l’activité d’Inforsud répond à des besoins des de la banque et de l’assurance, la part du crédit Agricole, voire désormais du Crédit Lyonnais, est néanmoins minoritaire dans le chiffre d’affaires de Inforsud Editique.

Figure 67 - Les principales entreprises de routage filiales de grands émetteurs

Actionnaire principal	Principales filiales de routage	CA TOTAL Millions € 2005	Personnel	Routage Marketing Direct % de l’activité	Routage Gestion % de l’activité
Yves Rocher	Bretagne routage Janzeenne Vosgienne	17	300	100 %	
La Redoute	Diam	23	300	95 %	5 %
3 SUISSSES	La cite numérique	16	200	100 %	
CAMIF	Camif Routage	5,4	Nd	100 %	
France LOISIRS	Socprest	15,5	200	Nd	Nd
Crédit agricole	Defitech	14,4	150		100 %
	INFORSUD	17	140		100 %

Source Basic à partir du rapport XERFI, autres sources documentaires et entretiens Basic

2.1.2.1. Diam

Diam est le routeur intégré du groupe Redcats qui comprend La Redoute et les autres marques distribuées par le groupe La Redoute. Diam emploie 300 personnes sur un seul site, à Tourcoing. Le volume des envois annuels est égal à 300 millions d’objets (y compris l’envoi des catalogues) représentant une activité de 23 millions d’euros en 2005. Le groupe ne communique pas sur le nombre de colis envoyés, considérant que cela relève du secret des affaires. Une partie non précisée des colis est envoyée en Colisimo, une autre partie est déposée dans les points relais. Redcats considère que le dépôt en point relais est un service client.

Diam effectue des prestations pour quelques clients externes sans que cela constitue une priorité. La prestation pour tiers est considérée comme une nécessité en termes d’expérience et d’apprentissage. Ce type de prestation représente 5 à 10% de l’activité totale.

2.1.2.2. Cité numérique

La Cité Numérique est une filiale du groupe « 3 Suisses ». Le chiffre d'affaires en 2005 s'élevait à 16 millions d'euros. Cité Numérique se définit comme une plate forme d'édition multi supports avec 200 personnes et 3 pôles de compétence : conseil et création, production graphique et image, « print management ».

L'activité de routage proprement dite correspond à 750 millions de documents routés par an dont 50 % pour le groupe « 3 Suisses ».

2.1.2.3. Bretagne Routage

Bretagne Routage est la filiale de routage de marketing direct du groupe Yves Rocher. Bretagne Routage a elle même deux filiales : Janzeenne Bretagne Routage et Vosgienne Industrielle de mailing.

Les trois sociétés réalisent ensemble un chiffre d'affaires d'environ 16 millions d'euros, à 80 % pour les 4 marques du groupe Yves Rocher, soit 300 millions de plis traités par an avec 300 personnes. 180 millions de plis concernent la France. 120 millions sont distribués sur le reste de l'Europe. Ce volume représente 270 millions de mises sous plis et 30 millions de mises sous film. Le groupe livre des fichiers entièrement préparés sur lesquels Bretagne Routage n'intervient pas. Les outils de routage permettent de réaliser des mises sous pli relativement complexes jusqu'à 13 documents par pli.

2.1.2.4. Camif Routage

Camif Routage est la filiale routage de la CAMIF. La société a réalisé 5,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005.

2.1.2.5. Inforsud Editique

Inforsud Editique fait partie de la holding Inforsud Gestion, dont l'actionnaire principal est la Caisse Régionale Nord Midi Pyrénées du Crédit Agricole. La société emploie de manière constante 136 personnes mais les effectifs peuvent atteindre 180 personnes. Le chiffre d'affaires en 2006 était de 17 millions d'euros. Inforsud Editique traite annuellement 126 millions de plis (100 % éditique courrier de gestion). La ventilation des revenus par type de client est la suivante : 57 % pour la bancassurance, 32 % pour les administrations, 11 % pour l'industrie.

Inforsud Editique se présente comme un spécialiste des « *documents de gestion* ». Son offre se divise entre papier et numérique. La partie numérique représente un million de documents différents diffusés chaque mois. Elle représente 10% des revenus pour une croissance d'environ 40 % par an contre 10 % par an pour la partie édition papier.

2.1.2.6. Defitech

Defitech est une filiale à 100 % du groupe Crédit Agricole. La société annonce 14,4 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 2005 avec 150 salariés. Cette activité correspond à 250 millions de pages de courrier de gestion éditées et 100 millions de plis diffusés. Les principaux clients sont des établissements bancaires.

2.1.2.7. Socprest

La Socprest est une filiale du VPCiste France Loisirs. La société a en charge le traitement du courrier sortant et entrant, sous forme papier ou numérique. La société déploie des solutions très évoluées en termes de gestion de documents pour son seul client, France Loisirs. La société déclare un chiffre d'affaires de 15,5 millions d'euros en 2005.

2.1.3. La stratégie des acteurs

Les relations avec les distributeurs sont un élément essentiel de la stratégie de ces acteurs. Le niveau de sensibilité des rapports avec les distributeurs dépend du niveau d'indépendance de la filiale par rapport au groupe apporteur de trafic.

Dans le cas du routage de marketing direct, les systèmes d'information entre les routeurs et les distributeurs seront de plus en plus intégrés pour bénéficier des avantages attendus de l'automatisation et de la traçabilité des envois commerciaux. Les filiales des VPCistes sont étroitement associées au plan CQC de La Poste. Cette association n'est pas dénuée de critiques de la part de ces routeurs tant vis-à-vis des choix techniques que des modalités tarifaires. Mais globalement, cette catégorie de routeurs estime que l'approche de La Poste permettra à terme un résultat gagnant/gagnant pour les deux protagonistes.

L'avantage financier procuré par les remises commerciales aux émetteurs paraît particulièrement important pour le modèle d'affaires de ces filiales. Les VPCistes calculent de façon précise leur coût du contact client avec des marges très réduites. Si la remise commerciale accordée par La Poste était supprimée sans compensation, l'activité de routage de marketing direct serait réduite en proportion afin de dégager une économie dans la fonction de routage dans le cadre d'un raisonnement à budget constant.

Les opérateurs alternatifs souhaitent pour leur part se rapprocher des filiales des grands émetteurs dans la mesure où les volumes d'envois sont très importants. L'activité de routage de marketing direct est spécialement démarchée car elle ne nécessite pas une obligation de distribution quotidienne. Effectivement, la distribution du courrier de marketing peut reposer sur des tournées relativement espacées. Qualité de la distribution et prix de l'affranchissement sont les critères de sélection des clients émetteurs. Dans la mesure où le niveau de qualité proposé par La Poste est considéré comme satisfaisant, la concurrence ne porte que sur le prix. Une disparition des remises commerciales, alliée à une offre tarifaire attractive pour la distribution, pourrait constituer un environnement particulièrement propice pour démarcher ce secteur d'activité.

Ces éléments sont toutefois contrebalancés par des aspects qualitatifs et organisationnels. Dans la mesure où ces routeurs sont plutôt associés à des projets impliquant des investissements et ou de nouvelles organisations avec La Poste, le passage vers un opérateur alternatif introduit des contraintes supplémentaires. D'autant plus que ces routeurs ne confieront pas la totalité de leur trafic à un opérateur alternatif et qu'il sera de toute évidence nécessaire de gérer plusieurs modes de distribution en parallèle.

Cet équilibre entre La Poste et les opérateurs alternatifs, favorables à La Poste dans l'état actuel des réflexions, peut toutefois être remis en cause si La Poste adoptait une politique tarifaire inadéquate avec des coûts d'affranchissement dont la diminution attendue ne correspondrait pas aux investissements réalisés par les routeurs.

D'autres éléments de nature stratégique peuvent se greffer sur cette analyse des relations entre filiales de routage des grands émetteurs et opérateurs de distribution. Les émetteurs peuvent être intéressés à repositionner leurs filiales de routage en les associant avec un distributeur postal. Bien qu'en dehors de l'activité de routage, la référence la plus évidente en la matière est la reprise de la filiale de livraison de colis à domicile de Yves Rocher, Distrihome¹⁰⁶ par ADREXO à la fin de l'année 2006.

2.1.4. Le SWOT

2.1.4.1. Les forces

- La force des routeurs filiales des grands émetteurs tient à leur valeur stratégique pour les émetteurs. L'activité de routage, spécialement dans la vente par correspondance, est incontournable. Le recours à un tiers est a priori considéré comme un risque car soumis aux aléas que peut subir ce tiers (manque de capacité, indisponibilité, disparition). Il s'agit ensuite pour la filiale de justifier la pertinence de ce choix en assurant une prestation de qualité avec des coûts correspondants aux coûts du marché, ou, mieux, des coûts moindres. Par nature, la filiale bénéficie de coûts commerciaux très réduits dans la mesure où la structure n'a pas à réaliser de manière systématique un démarchage commercial.
- Un avantage des filiales de routage est de pouvoir gérer les effets de substitution qui apparaissent dans le courrier de marketing direct et de gestion. Proche de l'émetteur, ces entreprises peuvent intégrer directement la stratégie de substitution de leur actionnaire et mettent en œuvre des solutions permettant de répondre à cette évolution (offre de courrier numérique, gestion des sites web...).
- Un avantage des filiales de routage est d'éviter une course au routage de masse qui peut paraître satisfaisant en termes d'économies d'échelle pour les grands acteurs du

¹⁰⁶ Distrihome est un acteur significatif de la livraison à domicile. En 2006, l'entreprise employait 160 personnes, distribuait 20 millions de colis (sur 16 plates formes régionales correspondant à 68 % de la population) ce qui représente 20 % du marché du colis domestique. Le chiffre d'affaires était de 39 millions € en 2005.(Source Yves Rocher).

routage. Mais, actuellement, cette recherche d'un effet de volume exacerbe une concurrence par les prix qui détruit les marges des acteurs du secteur.

2.1.4.2. Les faiblesses

- Les filiales des émetteurs ne sont pas pleinement confrontées à la concurrence effective du marché dans la mesure où elles interviennent éventuellement sur les marchés qui leur paraissent les plus favorables et où elles n'ont pas véritablement d'obligation de résultats sur le marché ouvert à la concurrence. Cette situation peut conduire à des choix d'investissements, des modes d'organisation qui ne sont pas optimum. Les coûts peuvent s'en ressentir et remettre en cause le business model adopté par le groupe pour l'activité de routage. Naturellement, ces éléments sont contrebalancés par la dimension stratégique rappelée ci-dessus qui fera que des réajustements internes seront mis en œuvre avant une éventuelle réorientation stratégique.
- Les filiales de routage ont une faiblesse qui tient à leur positionnement essentiellement axé sur l'activité de routage traditionnel. Alors que les routeurs indépendants sont amenés à diversifier leurs prestations pour accroître leurs revenus et améliorer leur marge, les filiales de routage ne peuvent entreprendre d'éventuelles prestations de ce type que si la demande du groupe utilisateur évolue vers de telles prestations. Or, il est probable qu'au sein du groupe, d'autres acteurs soient amenés à réaliser les mêmes prestations, ce qui annihile toute velléité de diversification. Même si la filiale était amenée à délivrer ce nouveau service, il est également probable que le client interne au groupe exigerait un embargo sur la fourniture du service à l'extérieur, au titre de la préservation de l'avantage concurrentiel.
- Une contrainte financière forte pesant sur ces structures tient au caractère cyclique de l'activité de routage. A défaut de clients extérieurs suffisamment nombreux, la filiale subit l'activité cyclique de son client interne. Une des premières caractéristiques de l'activité de routage, à savoir la mutualisation des moyens, ne peut donc pas être mise en œuvre. Il s'agit de la contrepartie au caractère stratégique de la filiale qui doit précisément assurer en priorité les prestations au profit du client du groupe d'appartenance. Dans la mesure où tout client de routage exige une garantie de délai de traitement, la filiale est en situation de faiblesse sur le marché puisqu'elle ne peut pas s'engager de manière aussi précise avec des clients externes.
- Une faiblesse tient à la dépendance financière vis-à-vis des remises commerciales accordées par l'opérateur postal historique. La remise commerciale est complètement intégrée dans le modèle économique de la structure et contribue à assurer la rentabilité des opérations de marketing direct en particulier. Une modification des conditions d'attribution allant jusqu'à leur suppression impliquerait une remise en cause d'une partie de l'activité de routage de ces entités.

2.1.4.3. Les opportunités

- Les filiales des groupes émetteurs peuvent établir des relations avantageuses avec l'opérateur historique dans le cadre de la libéralisation du marché de la distribution

postale. Compte tenu de l'importance du trafic apporté, les groupes émetteurs devraient pouvoir négocier de meilleures conditions. A défaut, ils pourraient établir des relations avec des opérateurs alternatifs.

- Les routeurs, filiales des groupes émetteurs, en étant associés de façon privilégiée avec l'opérateur historique dans le plan CQC, ont la possibilité de mettre en œuvre de manière rapide et approfondie les apports de l'automatisation et de la traçabilité contenues dans un tel plan.
- Certaines entités filialisées peuvent tirer profit de ce positionnement pour proposer des prestations à l'extérieur du groupe si elles ont de façon ponctuelle des capacités excédentaires.

2.1.4.4. Les menaces

- La principale menace qui pèse sur ces filiales est liée à un changement de stratégie de leurs actionnaires. En cas d'application d'une stratégie de recentrage sur le cœur de métier, l'activité de routage peut être considérée comme en dehors du périmètre d'action du groupe. Une telle position remettrait en cause le postulat du caractère stratégique du routage, en particulier dans le marketing direct. Certains groupes émetteurs qui intégreraient ou qui subiraient plus vite que d'autres des effets de substitution pourraient aller au terme du constat et considérer que le routage du courrier postal n'est plus un élément clé de leur stratégie.
- Une autre menace est de nature concurrentielle. L'opérateur historique, ou les autres opérateurs, peuvent proposer des offres à des conditions tarifaires inférieures aux coûts internes des filiales. Si la filiale n'arrive plus à justifier son différentiel de coût, l'activité pourrait être cédée. Ces mêmes opérateurs peuvent même être amenés à faire directement des propositions pour acquérir l'activité de routage du groupe. Cela permettrait à de nouveaux entrants (opérateurs postaux étrangers en particulier) de disposer d'une base industrielle sur l'activité de routage tout en se garantissant l'accès à un client émetteur significatif.

Figure 68 - Matrice SWOT des filiales d'émetteurs

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position stratégique pour le groupe client ▪ Faibles coûts commerciaux par rapport à la concurrence ▪ Meilleure gestion des effets de substitution initialisés par le groupe client ▪ Protection par rapport à la course aux effets de volume initialisée par les grands acteurs du routage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confrontation limitée avec le marché ouvert ▪ Economies d'échelle limitées pour la mise en œuvre de solutions innovantes pour le seul groupe client ▪ Dépendances de l'activité cyclique des clients appartenant au groupe ▪ Dépendance des remises commerciales de l'opérateur historique
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenariats forts avec distributeurs postaux compte tenu des volumes apportés et des évolutions technologiques ▪ Ouverture plus large vers des clients extérieurs au groupe actionnaire ▪ Exploitation des solutions innovantes liées au programme CQC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remise en cause du plan d'affaires de la filiale par manque de rentabilité ou par changement de stratégie du groupe (recentrage sur le cœur de métier) ▪ Positionnement de l'opérateur historique sur la chaîne de valeur de la filiale

2.2. Filiales d'opérateurs postaux

Si le nombre d'opérateurs postaux, français et étrangers, et de filiales actives dans l'activité de routage reste faible (respectivement trois et six), il est intéressant de les étudier plus précisément dans la mesure où ce profil stratégique regroupe des entreprises ayant un poids important sur le marché et des maisons mères bâtissant leur stratégie autour de ces filiales. De plus, certaines de ces entreprises jouent de fait un rôle de points d'entrée sur le marché pour les opérateurs postaux qui les détiennent.

Sous ce profil se trouvent des acteurs proposant ou ayant vocation à proposer une offre incluant au moins deux des trois métiers de l'activité de routage (les spécificités du routage de presse ne rendent pas aisée son intégration) ainsi que la maîtrise des supports papier et numérique. En outre, pour les principaux acteurs, le routage fait partie d'une offre plus large articulée autour de l'archivage, voire de l'hébergement, de documents numériques ou numérisés.

Les entreprises composant ce profil stratégique sont en nombre très limité et partagent les caractéristiques d'avoir atteint la taille nécessaire à la bonne gestion d'une offre globale. En ce sens, le courant de concentration qui touche actuellement l'activité de routage, et plus spécifiquement le routage de courrier de gestion, n'a fait que renforcer la position de ces acteurs¹⁰⁷.

Les liens capitalistiques qu'entretiennent ces entreprises avec leurs maisons mères ont une incidence sur leurs capacités financières et commerciales et revêtent une importance essentielle pour analyser les forces et faiblesses de ces routeurs.

¹⁰⁷ Ils sont également favorisés par la concentration se déroulant au niveau des émetteurs traditionnels qui, en se regroupant, engendrent des flux de courriers toujours plus importants et réduisent de fait le nombre de routeurs susceptibles de les traiter.

2.2.1. Périmètre et quantification du segment

Le poids sur le marché de ces entreprises est de 16%, ce qui peut paraître limité compte tenu de leurs moyens. Au-delà du prix, les relations forgées entre émetteurs et routeurs reposent de manière importante sur l'*intuitus personae* ; ce qui peut expliquer une relative stabilité des relations commerciales. De plus, la proximité avec les opérateurs peut rebuter certains émetteurs.

La croissance (base 100 en 2001) du profil stratégique est atypique ; elle n'est pas continue mais accuse une baisse en 2002-2003, les différentes périodes étant rythmées par les rachats des différents routeurs par les opérateurs (groupe Asterion, Koba, Aspheria).

Le degré de concentration sur ce profil stratégique n'est pas extrêmement significatif compte tenu du faible nombre d'acteurs.

La rentabilité faible des filiales d'opérateurs postaux est impactée par les mauvais résultats d'Asterion et confirme que ces entreprises sont autant des investissements stratégiques que des sources de revenus à court terme. L'évolution observée entre 2004 et 2005 n'est pas significative dans la mesure où, en 2005, Koba et Aspheria n'ont pas publié leurs comptes.

Figure 69 - Le poids sur le marché des filiales d'opérateurs

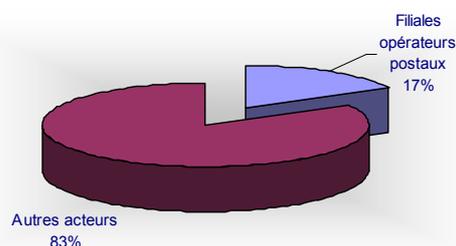


Figure 70 - Croissance de l'activité des filiales d'opérateurs

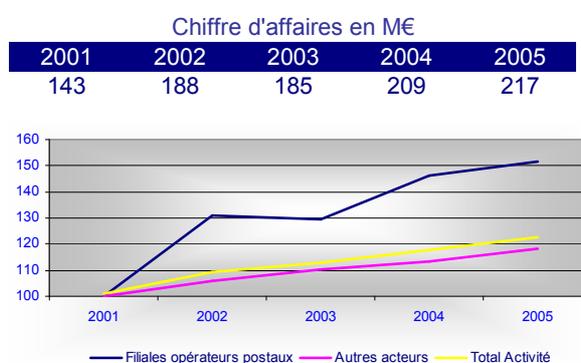


Figure 71 - Indice de concentration des filiales d'opérateurs

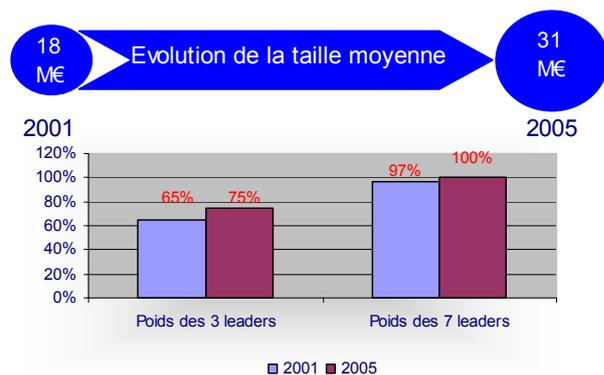
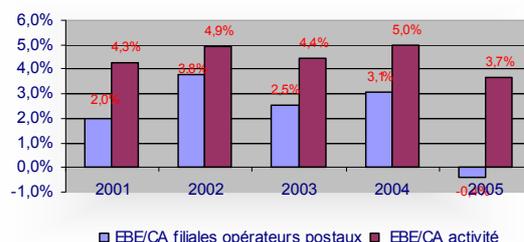
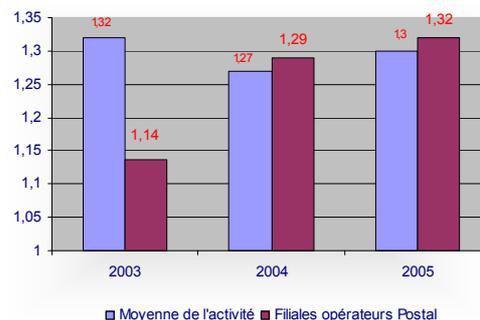


Figure 72 – Rentabilité des filiales d'opérateurs



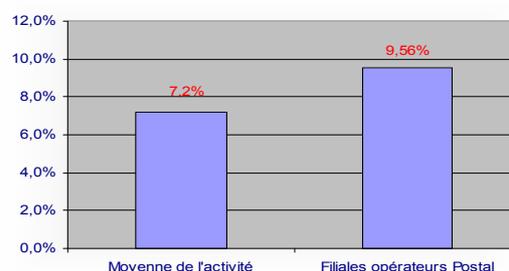
Globalement inférieure à celle observée pour l'activité en début de période, la productivité apparente du travail a progressé rapidement au cours de la période. Il faut noter l'impact important des performances de la filiale Maileva de La Poste qui a très fortement amélioré ses performances au cours de la période et influe donc significativement sur le résultat.

Figure 73 – Productivité des filiales d'opérateurs



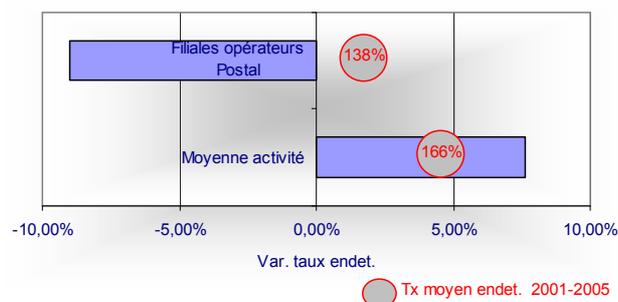
Le fait que l'effort d'investissement des filiales d'opérateurs postaux arrive au deuxième rang (derrière celui des filiales d'émetteurs) témoigne de la puissance financière des maisons mères et de leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences de l'activité.

Figure 74 - Effort d'investissement des filiales d'opérateurs



A l'instar de l'effort d'investissement, le taux d'endettement (plus faible que la moyenne de l'activité) et son évolution (en recul) montrent la capacité financière des maisons mères de ces entreprises

Figure 75 - Niveau d'endettement des filiales d'opérateurs



2.2.2. Les principaux acteurs

Les opérateurs postaux disposant de filiales dans l'activité de routage sont au nombre de trois : La Poste, Deutsche Post (poste allemande) et Belgian Post Group (poste belge).

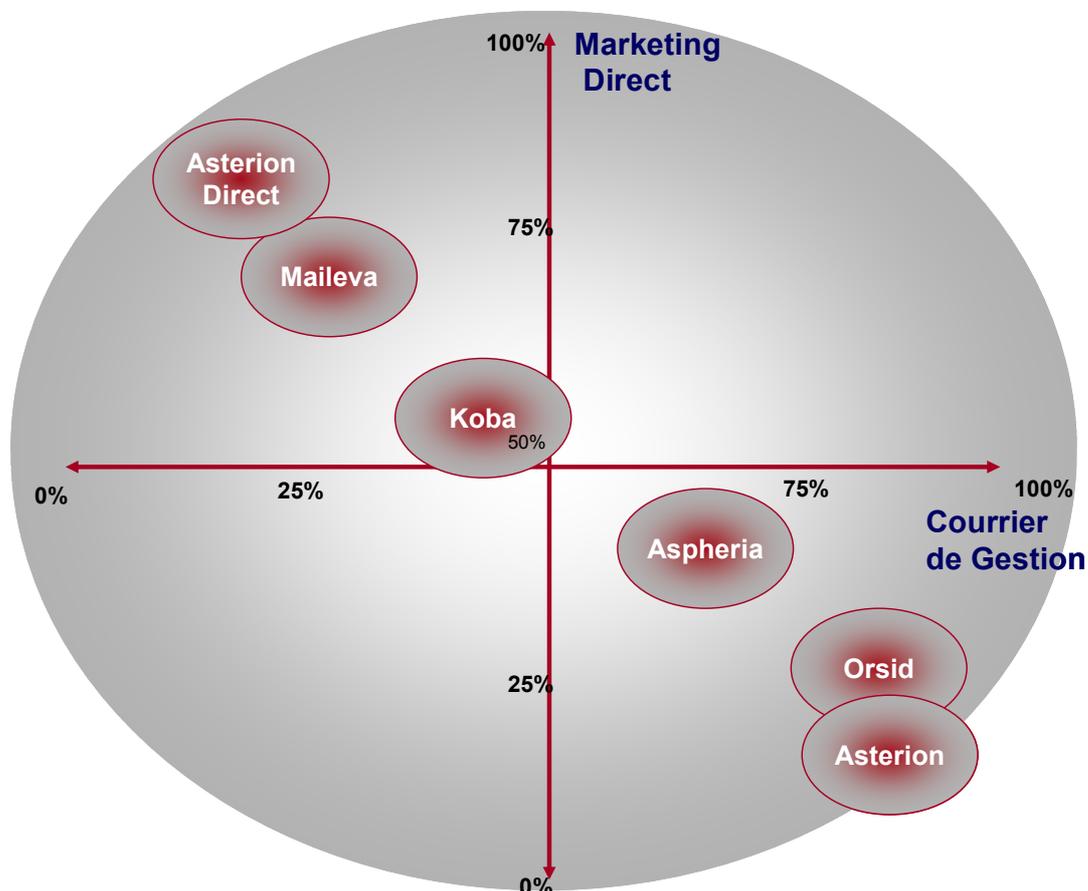
Figure 76 - Les filiales d'opérateurs postaux dans l'activité de routage

Deuxième partie – L'analyse stratégique de l'activité du routage

Raison Sociale	Maison Mère	Part de la maison mère	Date d'acquisition	Métiers liés au routage	Employés	Chiffre d'Affaires 2005
Aspheria	La Poste	58 %	2005	Courrier de Gestion, Marketing Direct	500	46 millions d'euros
Asterion	Belgian Post Group	100 %	2000-01	Courrier de Gestion	700	57,4 millions d'euros
Asterion Direct	Belgian Post Group	100 % via Asterion	2000-01	Marketing Direct	95	7,5 millions d'euros
Koba	Deutsche Post	100 % via DHL Global Mail	2005	Courrier de Gestion, Marketing Direct	340	44 millions d'euros
Maileva	La Poste	100 %		Marketing Direct, Courrier de Gestion	65	15,5 millions d'euros
Orsid	La Poste	100 % via Sofipost	2006	Courrier de Gestion	450	41,5 millions d'euros

Il ressort de ce tableau que si toutes les entreprises présentent une « dominante », à savoir un type de courrier sur lequel est plus spécifiquement basée leur offre de routage, toutes ont également un savoir faire dans le domaine complémentaire du courrier de gestion ou du marketing direct. Dès lors, tous ces opérateurs sont aptes à proposer des offres intégrées pour une gestion exhaustive du courrier des entreprises.

Figure 77 - Ventilation de l'activité de routage entre courrier de gestion et marketing direct



2.2.3. La stratégie des acteurs

On observe depuis quelques années, tant de la part des opérateurs postaux étrangers que du groupe La Poste, des stratégies de rachat d'acteurs existants (croissance externe) et de croissance interne, permettant à ces acteurs de proposer des prestations de production et de traitement de courrier. Qualifier ces politiques « d'entrée sur le marché du routage », apparaît cependant très réducteur, du moins si l'on s'en tient à une définition stricte de l'activité.

Au-delà, en effet, des prestations de production et de tris de courrier, ces acteurs visent des objectifs bien plus larges que l'on peut globalement scinder en deux grandes catégories.

Il s'agit tout d'abord de contribuer à l'évolution du positionnement des maisons mères sur la chaîne de valeur des activités de courrier, dans un contexte d'évolution rapide de celle-ci. Globalement, les opérateurs postaux tendent aujourd'hui à définir leur métier comme l'offre,

à leurs clients professionnels, de prestations complètes de gestion du document en entreprise, depuis sa création jusqu'à sa sauvegarde.

Un second objectif, dans le contexte d'ouverture annoncée du marché du courrier tient à la captation et/ou à la fidélisation des clients. Cet objectif se déclinant évidemment de façon différente selon que l'on se place du point de vue du groupe La Poste ou de ses concurrents.

Seront examiner successivement ces aspects de la stratégie des opérateurs postaux, avant de discuter de la pérennité du positionnement de ces acteurs sur le marché du routage.

2.2.3.1. Le positionnement sur la chaîne de valeur du document

Les opérateurs postaux constatent et anticipent un contexte défavorable quant à l'évolution de leur métier de base. La dématérialisation des documents, l'évolution des formes de marketing direct, la concurrence accrue sur la distribution du courrier sont autant de facteurs qui conduisent à une stagnation voire à une régression du marché du courrier industriel sur le moyen terme, tant en volume qu'en valeur.

Dans un tel cadre, ils observent également des évolutions différenciées entre, d'une part, l'acheminement des documents physiques qui subit de plein fouet ces évolutions et, d'autre part, des activités connexes, dont l'évolution est beaucoup plus favorable : la création de document, la numérisation, l'archivage...¹⁰⁸

Dès lors, tous les grands opérateurs postaux européens adoptent une stratégie relativement comparable, consistant à se positionner en offreurs de solutions de traitement de documents professionnels¹⁰⁹. La Poste distingue ainsi, par exemple, 6 grandes étapes dans la chaîne de valeur de traitement du document (gestion des données clients – conception du document - fabrication – envoi – réception – archivage)¹¹⁰. Le constat d'un déplacement de la valeur, du transport de courrier vers les autres stades de la chaîne de valeur, incite bien évidemment ces acteurs à prendre position sur l'ensemble de ces activités. L'aboutissement d'une telle stratégie est de proposer aux clients une externalisation globale de la gestion de leur chaîne de traitement du document.

Cette offre globale n'est cependant pas perçue comme pertinente par l'ensemble des clients, certains d'entre eux pouvant considérer que telle ou telle étape est intimement liée à leur métier de base et ne saurait donc être externalisée. Ainsi, par exemple, sera-t-il difficile de convaincre certaines banques de l'opportunité du traitement externe de leurs fichiers clients.¹¹¹

¹⁰⁸ Ce contexte général a par exemple été décrit par nos interlocuteurs de La Poste. Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Mouille, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007

¹⁰⁹ Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Mouille, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007 et entretien avec M.T. Sonnenschein, DHL Global Mail, 15/03/2007 ; Cf également, par exemple la présentation de ses métiers par La Poste.

http://www.laposte.fr/groupe_poste_metiers_courrier_cap_qualite_courrier_defi_commercial_409.html

¹¹⁰ cf. par exemple http://www.laposte.fr/groupe_poste_metiers_courrier_strategie_du_courrier_108.html

¹¹¹ Source : entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Mouille, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007, et entretien avec MME A. Chevreau, Cortex Laser, 21/05/2007

La croissance externe est évidemment une opportunité d'entrée rapide sur les métiers peu maîtrisés par l'opérateur postal. Ainsi, La Poste a pu se positionner très rapidement sur le marché de la production et du routage du courrier de gestion (Orsid et Aspheria y réalisent la majeure partie de leur chiffre d'affaires) et le routage de courrier de marketing direct (Maileva, Mediapost).

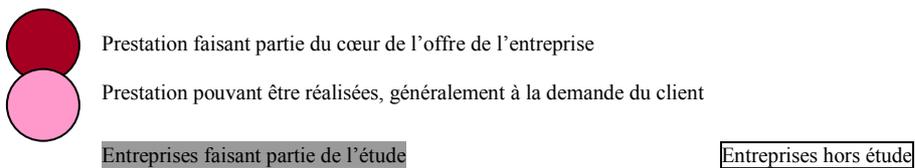
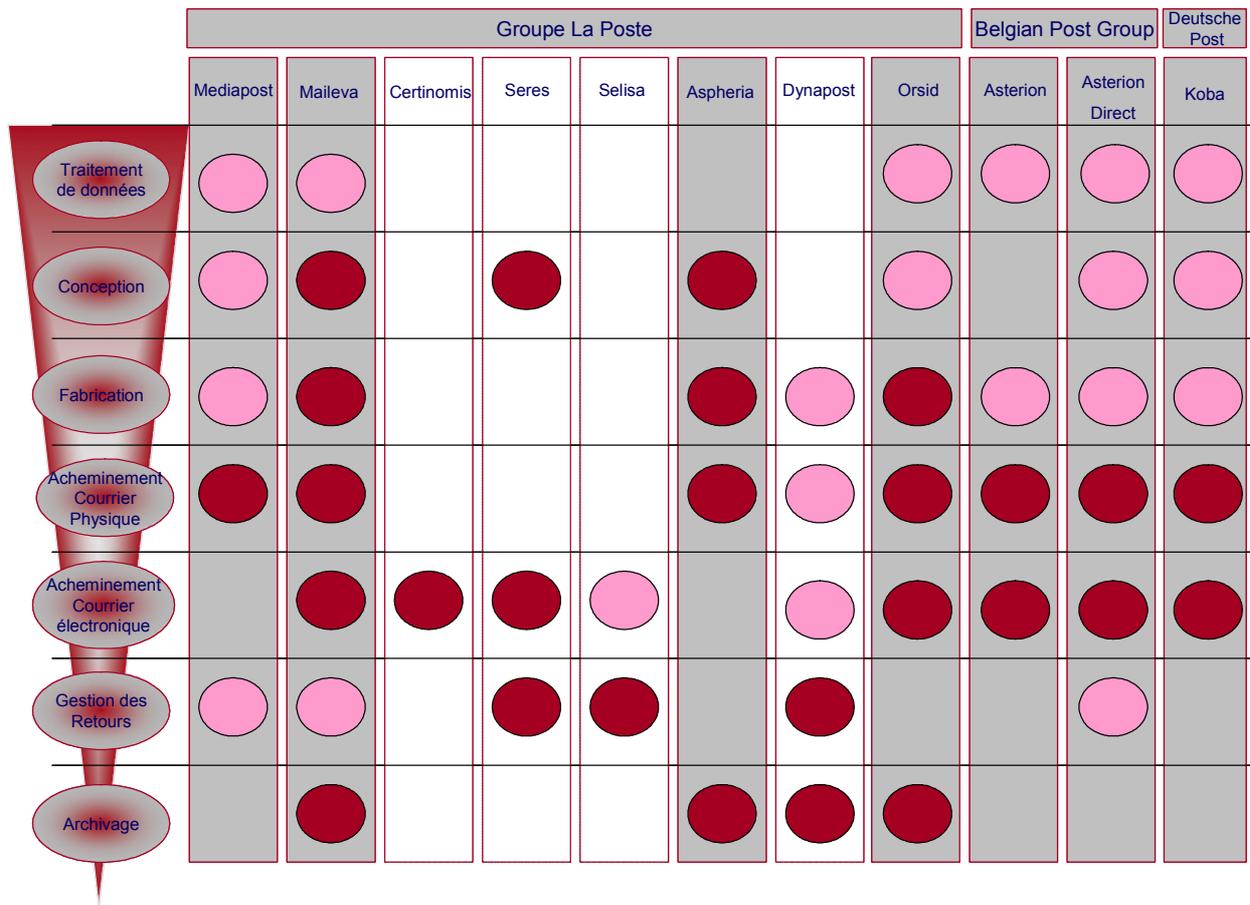
Cette croissance externe peut également répondre à la volonté d'acquérir des compétences a priori relativement éloignées des savoir faire de base. Avec l'acquisition d'Orsid, La Poste dispose désormais d'une solide compétence dans la numérisation et l'archivage des documents, au cœur des métiers de sa filiale. Cela permet au groupe de se positionner d'emblée en concurrent crédible face aux spécialistes de ce type de prestations (Archimed, Avanteam...). C'est également une réponse aux stratégies d'intégration verticale de ces sociétés vers le routage.

L'intégration de l'activité de routage peut également permettre une remontée vers des activités à forte valeur ajoutée. Dans le domaine du marketing direct, le routage peut être enrichi en proposant les services d'une agence de communication. L'offre de campagnes de marketing clé en main devient dès lors accessible. C'est dans cette logique que se positionne la filiale Maileva de La Poste.¹¹²

Il faut enfin noter que cette intégration verticale peut correspondre à la volonté de capter de nouvelles sources de revenus, en visant des clients auprès desquels l'opérateur postal réalise traditionnellement une faible valeur ajoutée. Dans le cas précité, Maileva, en ciblant plus spécifiquement une population de PME et en offrant une solution de marketing direct intégrée, permet d'envisager la captation de marchés non accessibles à la maison mère (prestations globales de marketing direct). Ces PME sont souvent en déficit de compétences commerciales et peuvent se montrer sensibles à une offre intégrée clé en main, plus simple à gérer et rassurante, quant le prestataire est une filiale de La Poste.

¹¹² Pour une description de l'offre de Maileva, cf. <http://www.maileva.com/offre.htm>

Figure 78 - Les filiales d'opérateurs postaux sur la chaîne de valeur de traitement du document



Source : Basic

Le tableau ci-dessus présente les activités des différentes filiales d'opérateurs postaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur de traitement du document.

Pour ce qui est des filiales se trouvant dans le champ de l'étude, il apparaît clairement que toutes ont vocation, à l'exception peut-être de Mediapost, dont l'offre est clairement délimitée, à devenir des prestataires de solutions intégrées. Ces solutions peuvent conserver une certaine dominante (qu'il s'agisse du type de courrier routé, marketing direct ou courrier de gestion, ou du support préférentiel – numérique ou papier) mais elles englobent l'ensemble des possibilités offertes par l'activité de routage.

2.2.3.2. Captation des flux de courrier et fidélisation des clients

Au-delà de la présence, sur une activité et des métiers appelés à se développer, les filiales des opérateurs postaux peuvent permettre de capter des flux de courrier et/ou, de fidéliser des grands clients.

Les cibles de ces routeurs sont des émetteurs industriels dont les flux de courrier représentent des dizaines, voire des centaines de millions de plis annuels¹¹³. Dès lors, les capacités financières des filiales d'opérateurs postaux, adossées à leurs maisons mères, constituent une garantie sur leur capacité à réaliser les investissements indispensables pour gérer de tels flux. Face à la puissance financière de ces acteurs, les entreprises indépendantes peuvent être commercialement déstabilisées, les grands clients attachant une importance non négligeable aux garanties relatives à la pérennité des entreprises et à leur capacité à réaliser les investissements de modernisation nécessaires. Les émetteurs privilégient la capacité de traitement pour limiter le nombre de leurs prestataires et d'interlocuteurs.

La volonté de fidélisation des grands clients se trouve au cœur de la démarche des opérateurs postaux, lorsqu'ils se positionnent sur le marché du routage. Il s'agit, sur un marché sur lequel règne une intense concurrence, d'établir une relation directe avec le client, en limitant les intermédiaires, tant sur le plan de la communication que sur le plan de la réalisation de la prestation.

Les filiales d'opérateurs postaux sont, dans ce contexte, les vecteurs des stratégies de leurs maisons mères. Elles sont, au-delà des revenus qu'elles génèrent, un moyen pour les opérateurs postaux de « mettre un pied » chez les émetteurs, afin proposer des solutions globales, plus riches en terme de prestations, que celles des routeurs indépendants dont les moyens sont plus limités.

Cette volonté de fidélisation des grands clients s'exprime de manière particulièrement forte dans le domaine du courrier de gestion. En effet, la concentration des émetteurs de courrier de gestion a pour conséquence d'accroître les volumes et le chiffre d'affaires réalisés avec chacun d'entre eux. Les enjeux associés à la fidélisation de chaque client sont dès lors plus importants, alors que, dans le même temps, le coût de conquête d'un nouveau compte est très élevé (appels d'offres longs et complexes). Cette fidélisation peut se faire grâce à l'attrait d'une offre intégrée ou par l'intermédiaire du routage, qui peut permettre, si les performances du routeur sont optimales, d'abaisser les coûts globaux du courrier (obtention des meilleures conditions commerciales, gains liés à la qualité du courrier...).

¹¹³ A titre d'exemple, Prisma Presse expédie près de 70 millions de magazines par an.

Pour les opérateurs internationaux, les filiales peuvent jouer un rôle de veille concurrentielle et révéler des opportunités aux maisons mères. Ces acteurs, tout au moins pour les aspects transfrontaliers du routage, n'hésitent pas à « *capitaliser sur le mécontentement vis-à-vis de La Poste* »¹¹⁴ et utilisent leurs filiales pour les informer des opportunités se faisant jour.

Il convient de noter que la captation des flux à travers les filiales routage est une stratégie délicate à mener. Elle peut en effet s'avérer porteuses d'effets pervers très pénalisants. Ainsi, l'opérateur postal historique, si sa stratégie est perçue comme trop agressive par les sociétés de routage, peut être victime de mesures de rétorsion, ses concurrents routeurs pouvant être tentés de prescrire les prestations des nouveaux entrants. Les responsables de La Poste déclarent ainsi qu'ils « *n'oublent pas que leur métier de base reste le courrier* »¹¹⁵. L'égalité de traitement des filiales et des autres routeurs est, à minima, une condition pour que cette stratégie ne se retourne pas contre ses promoteurs.

A travers les acquisitions de filiales, les opérateurs postaux étrangers ont d'emblée conquis une position significative sur le marché du routage. Koba (Deutsche Post) ou Asterion (Belgian Post)¹¹⁶, figurent en effet parmi les leaders de l'activité de routage en France. Toutefois, on peut penser que l'objectif de captation de flux de courrier demeure secondaire pour ces acteurs, face à l'opportunité de déployer, au plan international, une offre dans le domaine du traitement des flux de documents. A travers ces filiales, c'est sans doute davantage la capacité à prolonger internationalement les offres globales proposées aux grands clients internationaux qui est visée.¹¹⁷ De fait, La Poste dispose d'une histoire, d'une connaissance et de savoir-faire tels sur le territoire français, qu'il sera très coûteux, pour un opérateur alternatif, de prendre des parts de marché importantes dans la distribution du courrier¹¹⁸.

Mais à défaut de conquérir des positions significatives sur la distribution du courrier sur le marché intérieur, les opérateurs internationaux peuvent souhaiter utiliser leurs filiales pour se spécialiser dans le courrier international. D'ores et déjà les postes étrangères proposent en effet aux grands émetteurs des solutions relatives au routage et à la distribution de leur courrier international.

¹¹⁴ Entretien avec M.J-P. Fetu, BNP-Paribas, 26/02/2007

¹¹⁵ cf. Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moule, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

¹¹⁶ Sous réserve du processus de revente de Asterion engagé actuellement par la poste belge

¹¹⁷ Ditrimag a clairement indiqué, lors de notre entretien, que les opérateurs postaux étrangers n'étaient pas destinés à jouer à priori un rôle important dans l'activité de distribution de courrier papier mais situeraient plus vraisemblablement leurs activités dans le cadre d'un marché totalement ouvert, en amont de la distribution. La Poste dispose de par son histoire (couverture du territoire, relations avec les routeurs et avec certains émetteurs importants) de barrières à l'entrée sur le marché de la distribution qui sont jugées très importantes. Source : entretien avec M.P. Lacourt, Ditrimag, 15/03/2007.

¹¹⁸ Notre interlocuteur au sein d'Inforsud Editique n'envisage pas que l'entrée, dans le routage et/ou la distribution de courrier, d'opérateurs étrangers sur le marché français puisse remettre en question le leadership de La Poste. Selon lui, l'ouverture du marché en 2009 risque de s'apparenter à ce que fut l'ouverture du marché bancaire durant les années 1980 où une « invasion » des banques étrangères était redoutée et n'a jamais eu lieu.

2.2.3.3. L’évolution des filiales dans la stratégie des opérateurs postaux

La vente annoncée de la société Asterion par la poste belge est de nature à générer des doutes quant à la pérennité des stratégies mises en œuvre. La poste belge serait en effet en train de négocier la cession de sa filiale à Pitney Bowes.

D’une part, il apparaît clairement que, tant pour des raisons réglementaires (attention portée par les autorités de régulation de la concurrence au maintien d’une situation de réelle concurrence sur le marché du routage et, donc, volonté de limiter le poids des opérateurs postaux) que commerciales (crainte des clients vis-à-vis d’une dépendance trop marquée, mesures de « rétorsion » de la part des routeurs mécontents par des stratégies trop agressives des filiales d’opérateurs postaux), la part de marché des opérateurs postaux sur le routage ne saurait être dominante. Ainsi, par exemple, le groupe La Poste déclare disposer d’une part de marché de 10% sur le routage. Il s’agirait selon nos interlocuteurs d’une situation d’équilibre qui ne serait pas souhaitable de modifier.¹¹⁹

Face à de réelles craintes de dépendance de certains grands émetteurs vis-à-vis d’une offre totalement intégrée, la séparation entre le routage et l’offre d’acheminement du courrier peut quelquefois s’avérer un critère important dans l’attribution des marchés.

Enfin, il faut s’interroger sur l’évolution des métiers respectifs des routeurs et des opérateurs postaux. Ces derniers investissant massivement dans des machines de tri automatiques. On peut sans doute anticiper un certain recouvrement entre les prestations de préparation du courrier au sein des entreprises de routage et la capacité des plates-formes postales à traiter automatiquement des volumes considérables de courrier. Pour le courrier de gestion, a minima, on peut s’interroger sur l’évolution de la valeur du tri préalable, qui constitue encore une part importante de la valeur associée au routage. Ceci peut générer, à terme, un dilemme dans la répartition de la valeur entre l’opérateur postal et ses filiales.

En tout état de cause, pour le groupe La Poste, sur le marché national¹²⁰, le choix d’un positionnement global sur la chaîne de traitement du document est clairement un choix stratégique de moyen terme. Dans sa situation particulière (opérateur historique dominant), la séparation entre la maison mère et les filiales perdurera durablement, ne serait-ce que pour échapper aux griefs d’abus de position dominante et de confusion des rôles entre opérateur postal et acteur de la gestion de document. Il serait sans doute risqué pour La Poste de présenter une offre intégrée sous une marque unique.

Pour les opérateurs étrangers, l’annonce de la vente d’Astérior par la poste belge est de nature à alimenter le débat. Au-delà, des difficultés spécifiques de cette filiale, il faut constater que cette vente traduit pour partie une volonté de recentrage de la poste belge sur son métier de base (cf. encadré).

¹¹⁹ Cf. Entretien avec MM. O. Klargaard, M.X. Ambrosini, M.E. Moulle, M.S. Bernard, M.M. Pontet, M.B. Roy, La Poste, 29/05/2007.

¹²⁰ Il n’appartenait pas à cette étude de considérer les aspects internationaux de la stratégie de l’opérateur postal historique.

Le groupe Asterion et Belgian Post Group

En mai 2007, Belgian Post Group, actionnaire majoritaire du groupe Asterion (comprenant Asterion et sa filiale Asterion Direct) depuis 2001 a entamé des négociations avec le fabricant de matériel Pitney Bowes en vue du rachat par ce dernier du groupe Asterion.

Cette opération peut sembler surprenante dans l'attente de la possible libéralisation totale du marché postal, repoussée vraisemblablement à 2011. Le groupe Asterion connaissait cependant depuis plusieurs années des pertes qui se sont amplifiées sur la période 2003-2005¹²¹.

Contrairement aux autres principaux opérateurs postaux relevant de cette étude (La Poste, Deutsche Post, Royal Dutch Post...), Belgian Post Group n'est détenu qu'à 50% par l'Etat Belge, les autres parts (moins une) étant propriété de Post Invest Europe s.a.r.l., entreprise créée par La Poste Danoise et C.V.C. Capital Partners.

Capital Partners étant un fonds d'investissements américain, Belgian Post Group se trouve aujourd'hui dans une logique financière marquée, rendue nécessaire par les mauvais résultats de l'opérateur belge sur la période 2001-2003¹²².

Belgian Post Group a également procédé à un recentrage de ses activités, explicité dans le cadre du plan « Refocus ». Les membres du personnel employés dans les bureaux de tri n'ont plus que deux activités qui sont le traitement et la distribution des plis et colis et la vente de produits postaux.

La revente du groupe Asterion est donc la conséquence de trois facteurs : le recentrage des activités de l'opérateur postal belge sur son cœur de métier de distribution de courrier, la logique financière mise en place avec l'entrée dans le capital du consortium poste danoise – C.V.C. et les mauvais résultats récurrents du groupe Asterion.

A court terme, dans le cas de l'opérateur allemand, rien n'indique une volonté de désengagement. Dans la situation de préparation à l'ouverture totale du marché, le fait de disposer, à travers Koba, d'une veille commerciale sur le marché et de pouvoir approcher commercialement les grands émetteurs sont nécessairement considérés comme des atouts précieux.

Au-delà de l'ouverture du marché, le raisonnement actuel des principaux acteurs du routage se fait aujourd'hui davantage en termes de scénarios que de certitudes compte tenu du manque de visibilité, souligné par tous les acteurs rencontrés, sur l'évolution de l'activité de routage en¹²³.

Le statut attribué aux filiales dépendra, sur le moyen et long terme, de la volonté stratégique des maisons mères. Soit celles-ci souhaiteront affirmer leur marque, en tant qu'offreurs de solutions globales de gestion des documents avec, à la clé, une intégration de la filiale, soit elles privilégieront une approche plus modeste et plus discrète du marché et conserveront l'autonomie de leurs filiales.

¹²¹ cf. base de données établie par Basic et transmise à l'Arcep.

¹²² Source : rapport annuel 2006 de Belgian Post Group

¹²³ Entretien avec M.H Chatanay, APEM, 20/02/2007

2.2.4. Le SWOT

2.2.4.1. Forces

- Les filiales d'opérateurs postaux disposent d'une capacité technique et financière considérable par rapport à leurs concurrents du marché du routage. Ces capacités leur permettent de crédibiliser des réponses aux appels d'offres émanant des grands émetteurs.
- La capacité à traiter différents supports de communication liés à l'évolution de l'offre de services développée par les filiales des opérateurs.
- La capacité à prendre en charge les flux internationaux de courrier en s'appuyant sur les interconnexions de réseaux de distribution des opérateurs postaux.

2.2.4.2. Faiblesses

- Les VPCistes semblent réticents à travailler avec des filiales d'opérateurs postaux pour les mêmes raisons qui rendent ces filiales si attractives pour d'autres clients : l'intégration de l'offre. En acceptant de confier l'intégralité de la chaîne de valeur technique à un routeur, les VPCistes abandonnent tout contrôle sur cette chaîne et ils ne le souhaitent pas.
- L'appartenance à un opérateur postal peut, selon le type de management mis en place au sein de ce binôme, entraîner des pertes de réactivité au niveau de la prise de décision. Il appartient à la maison mère de définir clairement les procédures et le cheminement de la prise de décision en évaluant les atouts et faiblesses de chaque possibilité afin que sa filiale puisse s'adapter ou répondre de manière adéquate à tout changement de son environnement.

2.2.4.3. Opportunités

- Le paysage de l'activité de routage est appelé à évoluer dans les années à venir, que ce soit pour des raisons technologiques (plus de numérique ?), capitalistiques et stratégiques (quid de l'action des opérateurs postaux et de leur implication ?) ou démographiques (évolution du nombre de clients). En acquérant des routeurs, les opérateurs postaux se sont donnés les moyens de « suivre » ces évolutions en temps réel, voire de les influencer.
- Le développement des activités de conseil et de veille auprès des clients émetteurs peut également être une opportunité pour les routeurs. Afin de bien choisir entre plusieurs solutions, les clients sont susceptibles d'avoir recours à un conseil professionnel. Les routeurs qui seront capables d'assurer une veille et un benchmarking sur leur activité et de restituer cela sous forme de conseil aux clients peuvent dégager un véritable avantage concurrentiel. Cette dimension peut prendre encore plus d'importance si, lors de l'ouverture du marché repoussée vraisemblablement à 2011, une concurrence réelle s'installe entre plusieurs opérateurs postaux.
- Le fait de proposer une offre complète, tant au niveau des métiers que des supports, est un atout pour diversifier le portefeuille de clients et de prestations et, le cas échéant, pour recourir aux financements croisés pour soutenir, développer ou initier une

nouvelle prestation. Cette évolution semble avoir été identifiée et prise en compte par les filiales des opérateurs postaux au travers de certaines solutions telles que ePost de Koba.

- La volonté des opérateurs postaux de mettre en place une relation directe avec le routeur peut se révéler un atout pour les filiales dans la mesure où elles font dès lors partie d'une offre intégrée. En démarchant les clients émetteurs, les opérateurs postaux peuvent arguer du fait que les activités de routage seront prises en charge par leur filiale et ainsi réduire le nombre de prestataires et d'interlocuteurs pour le client. Dans certains domaines, notamment liés au courrier de gestion, où des délais stricts doivent être respectés et où des informations confidentielles sont envoyées, le fait de limiter les contacts peut être un argument commercial décisif.

2.2.4.4. Menaces

- Une menace d'ordre réglementaire peut exister. Les relations entre opérateurs postaux et entreprises de routage peuvent conduire le régulateur à établir des règles de séparation entre les différentes activités qui peut freiner la volonté d'intégration des opérateurs postaux.
- Des résultats économiques décevants de leurs filiales de routage peuvent conduire les opérateurs postaux à revoir leur soutien financier.
- Les opérateurs postaux inscrivent leur stratégie dans un environnement de fortes évolutions des modes de communication (numérisation, dématérialisation, courrier hybride...) qui impliquent des investissements importants. Cette stratégie peut se révéler coûteuse si les grands émetteurs ne s'inscrivent pas rapidement dans de tels schémas d'évolution.

Figure 79 - Matrice SWOT des filiales d'opérateurs postaux

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité technique et financière liée à leur appartenance à des groupes de taille importante ▪ Capacité à gérer des flux physiques et numériques ▪ Capacité à gérer des flux internationaux de courrier ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La liaison avec l'opérateur postal n'est pas nécessairement un bon vecteur d'image, notamment auprès des VPCistes ▪ Perte possible de réactivité
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier de nouvelles activités ou de axes de différenciation à exploiter ▪ Développement des activités de conseil auprès des clients ▪ Développement de la relation directe entre l'opérateur postal et le client émetteur par le biais de la filiale de routage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les obligations réglementaires en termes de séparation entre distribution et routage ▪ Résultats économiques conduisant à la remise en cause du statut de la filiale au sein du groupe ▪ Retard dans l'adoption de nouvelles méthodes de communication de la part des grands émetteurs

2.3. Les indépendants

2.3.1. Périmètre et quantification du secteur

Les entreprises indépendantes de l'activité routage correspondent à des entreprises qui ne sont pas liées à de grands émetteurs ou à des filiales d'opérateurs postaux. Par contre, les groupes indépendants peuvent être indifféremment liés à des groupes financiers ou être détenus par des groupes familiaux.

Le critère pour séparer les indépendants des structures plus réduites est le chiffre d'affaires. Seules les entités ayant un chiffre d'affaires supérieur à 4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005 ont été retenues dans ce profil stratégique.

Ce choix se justifie par le fait que des acteurs réalisant un chiffre d'affaires un peu supérieur à ce seuil sont cités comme des acteurs importants du marché et ne se caractérisent pas, du point de vue d'une analyse stratégique du secteur, comme des « petits acteurs » (à titre d'exemple, l'une des sociétés citées comme l'un des leaders du marché du routage de presse réalise un chiffre d'affaires de 5,9 millions d'euros).

Ces entreprises représentent près d'un tiers du marché, ce qui en fait le premier groupe de l'analyse. Cela confirme l'importance stratégique de ce groupe face aux filiales des opérateurs postaux et de grands émetteurs.

Ce groupe est relativement concentré puisque les 7 leaders réalisent près de 40% des activités.

La croissance (base 100 en 2001) est légèrement plus faible que celle des autres acteurs. Placé entre les filiales de grandes entités et l'ensemble des PME, ces acteurs sont soumis à une forte contrainte concurrentielle.

La rentabilité de ce profil d'acteurs est constamment supérieure à la rentabilité des entités de l'ensemble du secteur. Le taux de rentabilité est d'environ une fois et demie le taux moyen du secteur.

Figure 80 - Le poids sur le marché des indépendants

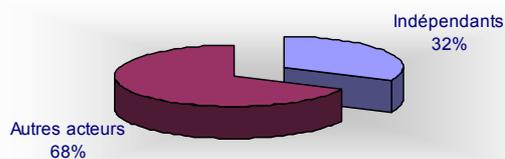


Figure 81 - Croissance de l'activité des indépendants

Chiffre d'affaires en M€

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Indépendants	342	360	387	395	410

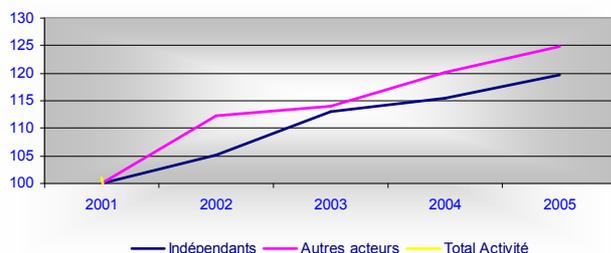


Figure 82 - Indice de concentration des indépendants

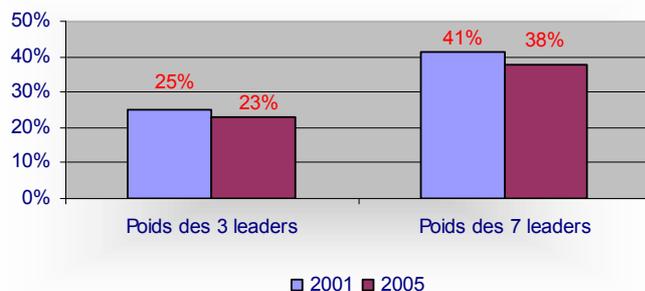
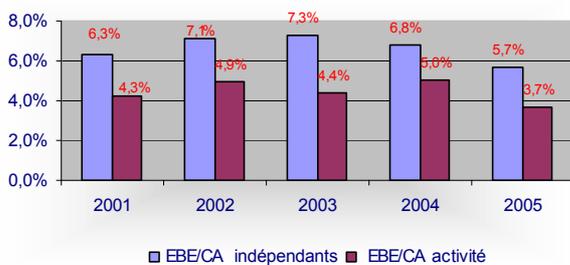
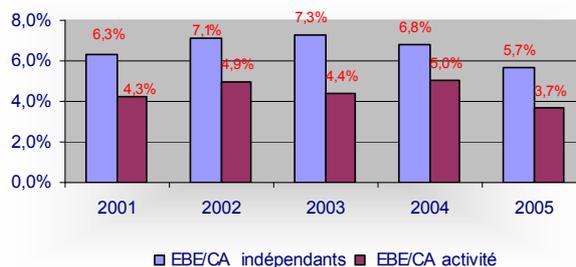


Figure 83 - Rentabilité des indépendants



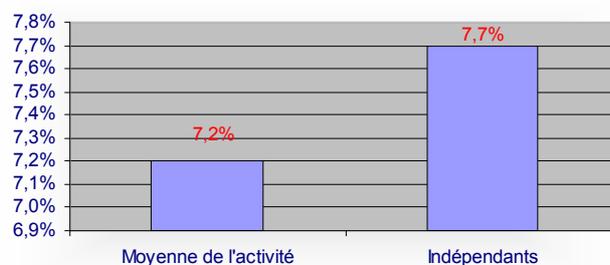
La productivité des indépendants est constamment supérieure à la rentabilité du secteur. Cette productivité tend à s'améliorer sur les trois dernières années et constitue en 2005 le meilleur taux de l'ensemble du panel. Le maintien des parts de marché ne s'est donc pas effectué au prix d'une réduction des marges.

Figure 84 - Productivité des indépendants



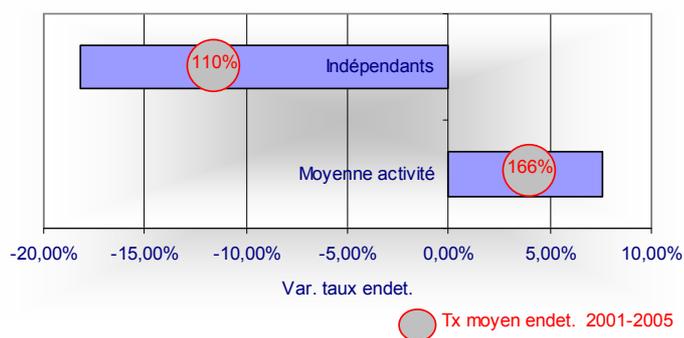
L'effort d'investissement est comparable à la moyenne du secteur. Il est par contre plus faible que celui des filiales d'émetteurs et surtout de celui des filiales d'opérateurs ce qui pourrait à terme menacer la capacité à accompagner les projets des clients.

Figure 85 - Effort d'investissement des indépendants



Le niveau d'endettement est le plus faible du panel étudié. Il tend même à décroître, contrairement à l'ensemble du secteur. Il s'agit d'un indicateur de saine gestion qui rejoint les indicateurs positifs propres à la rentabilité et à la productivité.

Figure 86 - Niveau d'endettement des indépendants



2.3.2. Les principaux acteurs

Les principales entreprises de routage indépendantes sont majoritairement détenues par des groupes familiaux. Le groupe Diffusion Plus est prépondérant dans ce profil d'acteurs.

Figure 87 - Les principaux groupes de routage indépendants

Principaux Actionnaires	Activité Principal de l'actionnaire principal	Principales Filiales routage	Total Groupe Millions	Employés Entités routage	CA total Millions € 2005 principales filiales	Métiers liés au routage
GROUPE DIFFUSION PLUS	Dirigeants Groupe (70 %)	DIFFUSION PLUS	82,1	1000	50,4	Marketing direct
		DATAONE			14,6	Courrier de gestion
		EMISSAIRES			7,1	Courrier de gestion
		LA PARISIENNE DE ROUTAGE			3,1	Courrier de gestion
Famille Leonardi	Gestion du groupe familial (68 %)	RDSL DATAMAIL	16	250	16	Marketing direct Courrier de gestion (mineur)
Evolem	Fonds de placement	CIFEA DMK	13,8	185	13,8	Marketing direct
3 H	Gestion du groupe Familial Hauchard (100 %)	ROUTEX	40-50	500	22,2	Routage de presse Marketing direct
		OFFICE FRANCE MARKETING			8	Courrier de gestion (mineur)
MULTIPAP Groupe Papot	Structure de contrôle familial (100 % par Capex Investissement)	SATI	60	115	15	Editique sécurisée
Famille Mouret	Gestion groupe familial	EDIPOST	12	120	8	Courrier de gestion
		ROUTAGE ET MARKETING		50	4	Marketing direct

Source Basic à partir du rapport XERFI, autres sources documentaires et entretiens Basic

2.3.2.1. Diffusion Plus

Le groupe Diffusion Plus réalise un chiffre d'affaires consolidé de 96 millions d'euros pour son dernier exercice 2005/2006 avec environ 1000 personnes. Le groupe est contrôlé par ses dirigeants et est coté au second marché. Diffusion Plus est historiquement marqué par une activité de marketing direct. Sa filiale Data One réalise toutefois une activité principalement dans le courrier de gestion. Le groupe propose des prestations à valeur ajoutée avec une filiale dédiée à la logistique pour la vente à distance Dinexis et une filiale dédiée au conseil en marketing direct (Fidback CRM). Le groupe est peu internationalisé avec une activité modeste dans la péninsule ibérique en s'appuyant sur une filiale en Espagne (Mailtec difusion) et une filiale au Portugal (Porenvel) qui ont réalisé ensemble 7% du chiffre d'affaires du groupe durant l'exercice 2005.

2.3.2.2. Routex

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Routex se situe entre 40 et 50 millions d'euros pour l'exercice 2005 avec environ 500 personnes et des entités dans plusieurs grandes villes françaises. Axé essentiellement sur le marketing direct et le routage de presse, le groupe a également une compétence dans le domaine du courrier de gestion. Le groupe est contrôlé par la famille Hauchard à travers la structure 3H.

2.3.2.3. Rdsl

Sous contrôle familial, RDSL, créée en 1984, a son origine dans le routage de presse et de courrier de marketing direct. La société réalise un chiffre d'affaire de plus de 16 millions d'euros en 2005. RDSL se développe depuis plusieurs années en Europe.

2.3.2.4. Cifea Dmk

Cifea DMK est contrôlé majoritairement depuis 2004 par le fonds d'investissement Evolem. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 19 millions d'euros en 2006 avec 185 personnes environ. L'activité est entièrement orientée vers le routage de marketing direct avec le traitement de 150 millions de plis annuels. Les principaux clients appartiennent au secteur des services et de la grande consommation (hors VPC).¹²⁴

¹²⁴ Entretien avec M.Bruno Chevalier 13/04/2007

2.3.2.5. Groupe Multipap

Le cœur de métier d'origine du groupe familial Multipap (60 millions d'euros, 450 collaborateurs) est l'impression « sécurisée », en particulier pour les activités bancaires. Avec la filiale ICV, le groupe maintient un pôle d'impression dans les formules de chèques (30 % de part de marché en France). Avec l'acquisition de la société Sati en 2000, le groupe intègre une composante d'édition de gestion. SATI dépose 450 000 plis par an et édite 3 milliards de chèques, ce qui en constitue le leader sur ce marché. Le chiffre d'affaires de Sati s'élève à 15 millions d'euros en 2005. Avec Dynamicard, le groupe complète son portefeuille de solutions sécurisées avec l'édition de cartes privatives (fabrication et personnalisation).

Au total, le groupe Multipap réalise environ un quart de ses activités dans le routage de l'édition de gestion. Multipap est membre de l'APEM.

2.3.2.6. Edipost

Le groupe familial Edipost/Routage et marketing réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros avec 170 personnes. L'activité est répartie entre l'édition et le marketing direct. Les activités concernent également la relance d'abonnements et l'édition de cartes de fidélité.

2.3.3. La stratégie des acteurs

Les routeurs indépendants sont au cœur de la recomposition du panorama du routage en France. Ils doivent d'une part gérer les relations avec l'opérateur historique (passage à la tarification nette, non accès aux remises commerciales) et, d'autre part, subir la concurrence des filiales des opérateurs de distribution.

Les relations avec La Poste semblent dépendre fortement des relations avec les entités régionales. Dans certaines zones géographiques, les routeurs indépendants considèrent que La Poste se comporte en prestataire de distribution et met en place des méthodes favorisant une collaboration professionnelle. Dans d'autres zones, les relations sont manifestement très difficiles suite à une série d'incidents entre les routeurs et l'opérateur postal tenant au respect des règles de routage.

Les groupes indépendants subissent une concurrence frontale de la part des filiales des opérateurs postaux européens qui opèrent dans le domaine du routage. La concurrence pèse d'un poids important dans le domaine du routage de courrier de gestion où les opérateurs disposent de filiales historiquement présentes sur ce segment de marché (Orsid, Aspheria, Asterion, dans une moindre mesure Koba).

L'arrivée de nouveaux opérateurs est perçue de façon différente selon les indépendants. Une pluralité d'offres peut légitimer une prestation de conseil vis à vis des clients de façon à les aider à choisir le meilleur opérateur postal, selon la nature du courrier routé. Mais ces entreprises représentent en tant que telles des cibles privilégiées pour des opérateurs postaux qui souhaiteraient investir le marché français. La prise de contrôle d'entreprises de cette taille permettrait d'asseoir une présence sur le marché.

Cette stratégie a déjà été adoptée par tous les grands intervenants du routage, postes étrangères (La poste allemande avec Koba, poste belge avec Asterion) ou prestataires étrangers (Arvato avec EMLS). Elle peut se reproduire avec de nouveaux entrants comme d'autres postes étrangères (TNT Post, Royal Mail) ou d'autres types d'entrants (comme un fabricant d'équipements de traitement de courrier, Pitney Bowes¹²⁵).

Certains actionnaires de ces sociétés indépendantes pourraient être tentés de répondre à des propositions d'acquisition afin d'éviter de mettre en œuvre une nouvelle stratégie à l'occasion de l'ouverture du marché complet de la distribution. Cette nouvelle stratégie pourrait effectivement impliquer une nouvelle prise de risque avec de nouveaux investissements dans un environnement qui ne paraîtrait pas assez stabilisé pour ces actionnaires privés.

2.3.4. Le SWOT

2.3.4.1. Les forces

- Les groupes indépendants de routage sont généralement bien introduits auprès des grands donneurs d'ordre. Ils bénéficient d'une image de qualité auprès des clients. Ils disposent d'un outil de production de qualité.
- Ces entités ont développé des compétences sur des niches d'activité qui leur permettent de maintenir leur présence dans un environnement fortement concurrentiel.

2.3.4.2. Les faiblesses

- La concurrence entre ces acteurs et d'autres concurrents comme les filiales postales, les groupes de communication intégrés, est essentiellement axée sur les prix. Or les groupes indépendants sont plus fortement axés sur le marketing direct sans disposer généralement de produits accessoires permettant de compenser la perte de valeur liée à la concurrence sur le prix des prestations de routage de courrier de marketing direct ce qui affaiblit leur modèle d'affaires.
- Les groupes indépendants n'ont pas nécessairement dégagé les ressources financières qui pourraient leur permettre de faire évoluer leur offre. Leur diversification vers les services évolués (archivage, prestations globales de courrier) et vers des solutions électroniques paraît faible par rapport à d'autres acteurs (filiales des opérateurs postaux, groupes de communication).
- Les groupes indépendants disposent pour certains d'implantations locales, résultat d'une politique d'acquisition d'entreprises au cours des dernières années. Mais globalement, leur présence locale reste faible pour répondre à des demandes des entreprises de taille moyenne et conquérir ainsi de nouveaux marchés.

¹²⁵ La vente de Asterion à Pitney Bowes par la poste belge confirme d'une certaine façon l'intérêt d'acquiescer ce type d'acteur même si dans le cas de la poste belge, cette stratégie s'est révélée apparemment non pertinente (cf supra partie sur la stratégie des filiales postales).

2.3.4.3. Les opportunités

- Ces entreprises souhaitent évoluer vers une offre globale pour les grands comptes. Elles pourraient ainsi se positionner directement en concurrence avec les offres des filiales d'opérateurs postaux. Ce type d'offre intègre la gestion de courrier sortant et entrant.
- Les groupes indépendants représentent une alternative aux offres provenant des filiales des opérateurs. Leur indépendance peut précisément leur faire jouer un rôle de conseil pour le conseil dans le choix d'opérateurs alternatifs.

2.3.4.4. Les menaces

- Ces entreprises peuvent plus fortement subir l'impact de la dématérialisation. D'une part parce qu'elles sont en relation avec de grands émetteurs dont la stratégie en la matière peut rapidement évoluer dans les prochaines années, d'autre part, parce qu'elles ne paraissent pas avoir suffisamment investi dans des offres numériques.
- La menace concurrentielle de la part des filiales des opérateurs est particulièrement importante sur ce groupe stratégique. La forte concurrence sur les prix peut conduire à une réduction des ressources de ces acteurs ne permettant pas d'adapter leur outil industriel.
- Leur indépendance même est menacée dans le cadre des stratégies déployées par les grands opérateurs de distribution postale. Bien que l'apport en termes de volumes de plis ne représente pas un enjeu pour ces distributeurs, les routeurs indépendants constituent une cible de choix pour affirmer leur présence sur le marché français (visibilité pour les prospects, relations avec le régulateur du secteur, apprentissage des pratiques nationales...).

Figure 88 - Matrice SWOT des indépendants

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne image de marque auprès des clients ▪ Capacité à répondre aux attentes des clients (qualité, rapidité) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des compétences et des outils marqués par le métier d'origine (marketing direct ou plus rarement courrier de gestion) ▪ Peu de déconcentration au plan national pour proposer des services aux PME ▪ Concurrence sur les prix exacerbée dans la course à la taille ▪ Faibles opportunités de subventions croisées avec autres activités
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre globale pour les grands comptes ▪ Développement de nouveaux services pour courrier sortant et courrier entrant ▪ Indépendance par rapport aux distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence des filiales d'opérateurs dédiées au routage ▪ Effet d'internalisation d'une partie du routage de courrier de gestion de la part des clients suite à une réduction des volumes traités liés aux effets de substitution ▪ Point d'ancrage potentiel pour des opérateurs de distribution étrangers ou des nouveaux entrants mettant un terme à l'indépendance de ces structures

2.4. Petites et moyennes entreprises

2.4.1. Périmètre et quantification du segment

Dans la présente étude, les « PME du routage » désignent les acteurs de petite et moyenne taille présents sur l'activité. Ces entreprises ne sont pas caractérisées par les critères habituellement utilisés par les organismes statistiques pour désigner ces entreprises (moins de 250 personnes...). Ainsi, le critère de classement utilisé dans ce groupe est un chiffre d'affaires inférieur à 4 millions d'euros par an.

Les PME ne sont pas dans cette partie uniquement définies par un critère de taille. En effet, les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 M€ et qui sont intégrées dans un groupe indépendant n'ont pas été considérées comme des PME, mais analysées dans le profil « indépendants ».

De même, les petites entreprises travaillant exclusivement dans le domaine du routage de presse n'ont pas été retenues dans le profil « Petites et moyennes entreprises », mais considérées comme des routeurs de presse.

2.4.1.1. Les petites et moyennes entreprises, des acteurs difficiles à cerner

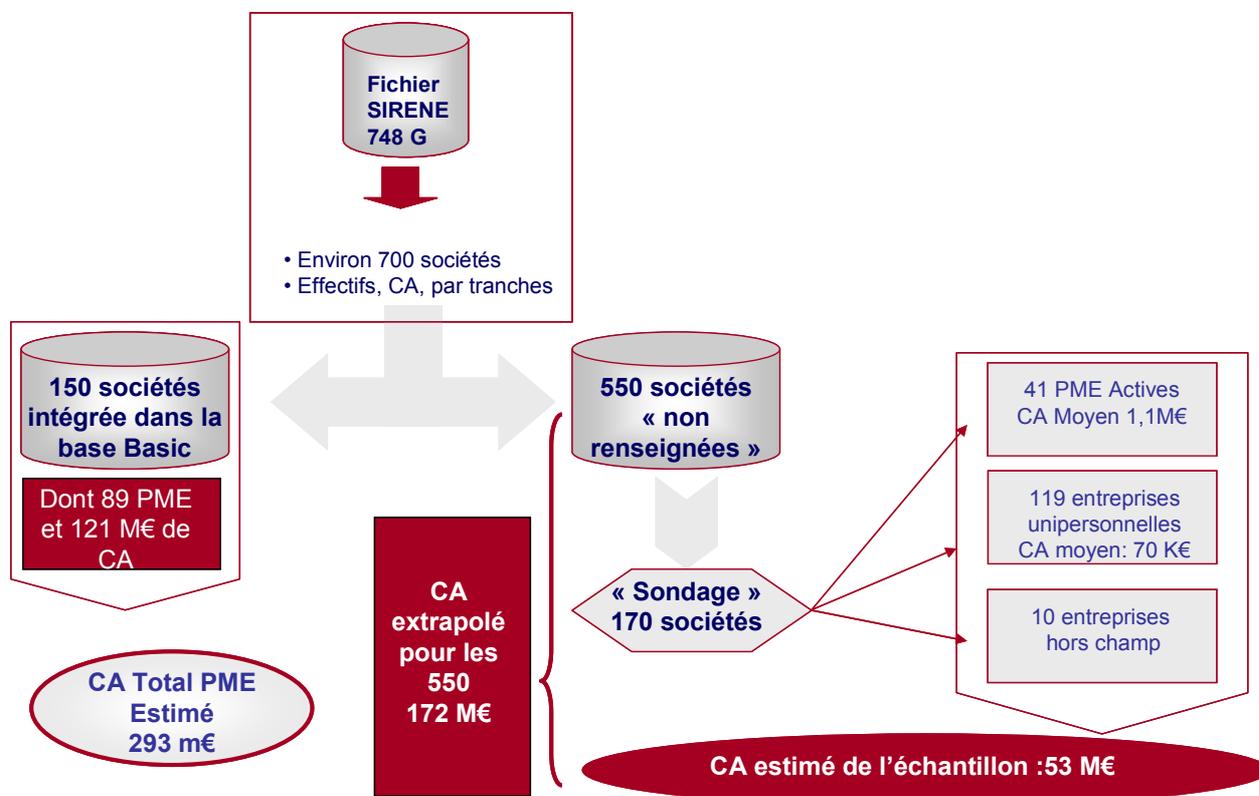
Le poids et l'activité réelle des PME du secteur du routage demeure difficile à évaluer, en raison de l'incertitude relative à la représentativité statistique du code 74.8G de l'Insee censé recouvrir l'activité de ces entreprises. Ainsi, si plus de 700 sociétés figurent dans le recensement du statisticien national, le Selced fait état de seulement 200 sociétés actives dans ce secteur.

Face à cette contradiction entre les données statistiques officielles et les discours des acteurs du marché, il est apparu indispensable de mieux cerner la réalité de ces PME, afin d'en évaluer le poids économique et démographique réel. Un tel objectif supposait la réalisation d'une enquête exhaustive qui ne relevait pas du champ de cette étude. Faute de disposer de tels moyens, une évaluation de l'importance globale des PME sur le marché a cependant été recherchée à partir :

- des données intégrées dans la base élaborée par Basic,
- pour les sociétés non recensées dans cette base, par un sondage sur environ 1/3 des sociétés recensées par l'Insee sous le code 74.8G.

Le schéma suivant décrit la démarche adoptée et les résultats obtenus à partir de celle-ci.

Figure 89 - Une évaluation du poids des PME sur le marché



Source Basic

Cette estimation, réalisée à partir d'hypothèses plutôt conservatrices, octroie aux PME un poids important sur le marché. Il conviendrait cependant de valider ces résultats à partir d'une enquête directe permettant de valider la correspondance entre l'activité réelle de ces entreprises et le code NAF sous lequel elles travaillent. Basic a réalisé, en fonction des moyens dont il disposait un contrôle limité sur cet aspect : 20 sociétés parmi les 41 PME identifiées comme « actives » dans le schéma ci-dessus, ont été contactées téléphoniquement et il leur a été demandé de préciser leur activité. Parmi celles-ci, 19 réalisaient effectivement une activité de routage à titre principal. On peut donc raisonnablement considérer que les ordres de grandeurs mis en évidence ici sont valides.

Le poids des PME sur le marché paraît donc, en tout état de cause, important et sans doute sous estimé par la plupart des observateurs.

Le poids des PME sur le marché du routage est estimé par Basic à environ 1/4 de celui-ci

Au cours des dernières années, le chiffre d'affaires de ces sociétés a connu une croissance sensiblement plus faible que celle à laquelle sont parvenues les autres acteurs du marché, avec 2,2 % en moyenne sur la période 2001/2005, l'écart est important avec les autres profils stratégiques qui ont crû à près de 6 %. Il faut noter que la croissance des PME est purement organique, ces entreprises ne recourant pas à la croissance externe. .

La base de données construite par Basic ne prend pas par ailleurs en compte les sociétés les plus petites. Il est possible que la démographie des entreprises, et notamment la création de nouvelles sociétés influe de façon favorable sur la croissance de ce profil stratégique. En tout état de cause, ce phénomène ne concernerait que les TPE et ne pourrait avoir qu'une influence marginale sur le taux de croissance.

La taille moyenne des PME de notre échantillon a connu une croissance d'environ 15 % sur la période considérée, passant de 1,3 M€ à 1,5 M€. Il convient de noter que ce ratio ne prend pas en compte les TPE, absentes de la base de données construite par Basic. En faisant l'hypothèse d'un CA moyen de 70 K€ pour les entreprises unipersonnelles, le chiffre d'affaires moyen pour l'ensemble des PME passerait à 0,5 M € environ.

Si la taille moyenne s'est accrue le poids des « leaders » du groupe a plutôt reculé au cours des dernières années, les 3 et 7 premiers acteurs ne représentant respectivement que 9 % et 20 % du CA total en 2005, contre 11 % et 19 % en 2001.

Figure 90 - Le poids sur le marché des PME

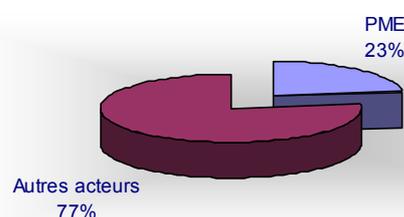


Figure 91 - Croissance de l'activité des PME

Base 100 en 2001

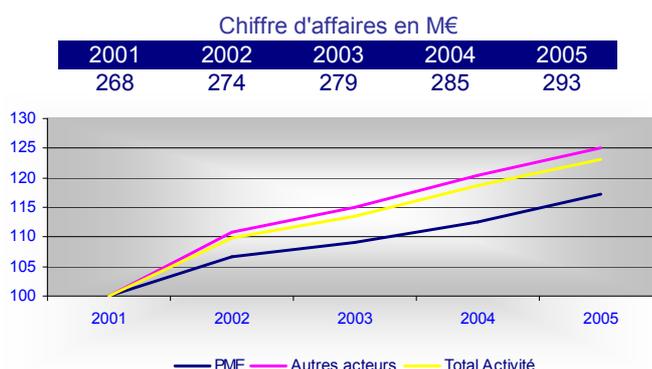
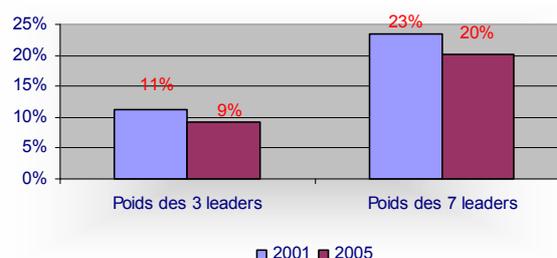
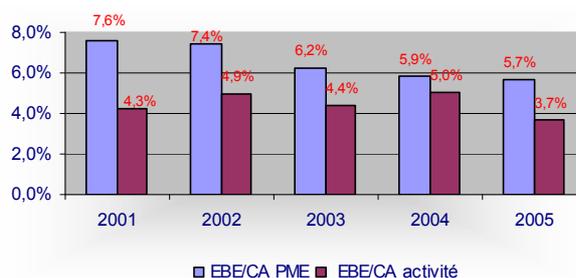


Figure 92 - La concentration du groupe des PME



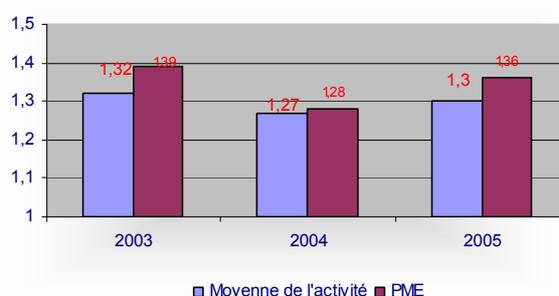
Globalement, la rentabilité des PME apparaît supérieure à celle des autres acteurs de l'activité. Cependant, d'une part, cette situation recouvre des situations individuelles très disparates et, d'autre part, on observe une dégradation importante des résultats sur la période, avec une dégradation du taux moyen de rentabilité de près de 30%.

Figure 93 - La rentabilité des PME



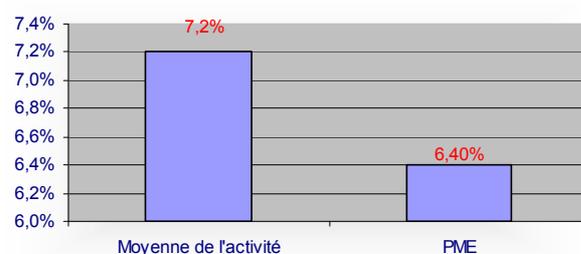
La productivité des PME apparaît, curieusement, supérieure à celle observée au sein des autres acteurs du marché. Cet apparent paradoxe doit trouver son explication dans le positionnement de certaines entreprises sur des marchés locaux, moins soumis à la pression sur les prix. La productivité apparente élevée est donc sans doute davantage la conséquence d'une capacité à « bien vendre » ses prestations qu'à une efficacité économique en termes absolus.

Figure 94 - La productivité des PME



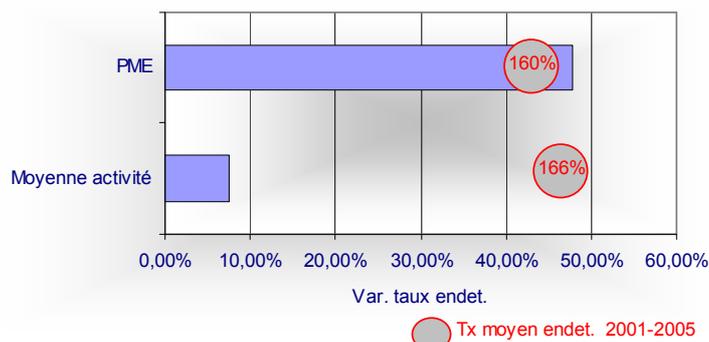
De fait, l'effort d'investissement des PME au cours de la période apparaît en retrait d'environ 10 % par rapport à celui consenti par les autres profils stratégiques. Ici encore la composition de la base de données, qui prend en compte les acteurs les plus importants parmi les PME induit sans doute un certain biais, dans le sens d'une surévaluation.

Figure 95 - L'effort d'investissement des PME



L'endettement des PME a progressé de près de 50 % au cours de la période et a représenté en moyenne 160% des capitaux propres. Ici encore, de très grandes disparités existent entre les entreprises tant en termes de degré que de nature de l'endettement. « Vertueux » pour les PME les plus dynamiques, cette croissance traduit dans d'autres cas, à niveau de dette égal, la dégradation des capitaux propres liée aux pertes cumulées par les sociétés.

Figure 96 - Le niveau d'endettement des PME



2.4.2. Stratégie et relations avec les distributeurs

Les entretiens en face à face réalisés par Basic ont essentiellement concerné des acteurs leaders du marché, susceptibles de proposer une analyse globale de l’activité.

La perception des relations que les PME entretiennent avec La Poste peut néanmoins être évaluée à partir du résultat de l’enquête réalisée à l’occasion de la constitution de la base de données par Basic.

Le tableau suivant permet de mettre en évidence le fait que les PME ont une perception globalement plus négative de la concurrence des filiales de La Poste que celle exprimée par les autres profils stratégiques.

Figure 97 - Perception de l’impact de la stratégie de La Poste par les routeurs

	Aucun impact	Un impact négatif	Un impact positif
PME	26 %	62 %	12 %
Autres profils stratégiques	56 %	29 %	15 %

Source : Ces résultats proviennent de l’enquête Basic menée auprès des routeurs. La question posée était : « La stratégie de l’opérateur postal historique a-t-elle sur votre activité ? aucun impact, un impact négatif en raison de la politique commerciale de ses filiales, un impact positif »

2.4.3. Le SWOT

2.4.3.1. La méthode utilisée

Les PME, cela a déjà été souligné, ne constituent pas un groupe homogène. Afin de réaliser une sous segmentation de ce groupe, des analyses statistiques (classification hiérarchique ascendante, AFC...) ont été tentées, avec des résultats relativement peu probants. Face à cette difficulté, il a été décidé de procéder à une classification des PME selon les deux axes apparaissant les plus pertinents :

- La rentabilité observée sur la période 2001/1005,
- La croissance moyenne du chiffre d’affaires sur cette période.

Ce classement a été réalisé à partir d’une hiérarchisation des performances, portant sur la rentabilité en fin de période, sur la rentabilité moyenne sur la période et sur la croissance du chiffre d’affaires. Les sociétés ont ensuite été classées individuellement dans des groupes homogènes du point de vue de ces critères.¹²⁶

¹²⁶ Les notes ont été calculées en attribuant respectivement 5, 3, 2 et 0 aux entreprises selon que la croissance du chiffre d’affaires et la rentabilité s’établissaient à plus de 10 %, plus de 5 %, supérieure à 0 ou inférieure à 0. Un score pondéré a été calculé en attribuant les coefficients de pondération 1, 0,33 et 0,67 respectivement aux critères de croissance du chiffre d’affaires, de rentabilité globale sur la période 2001-2005 et de rentabilité pour l’année finale 2005.

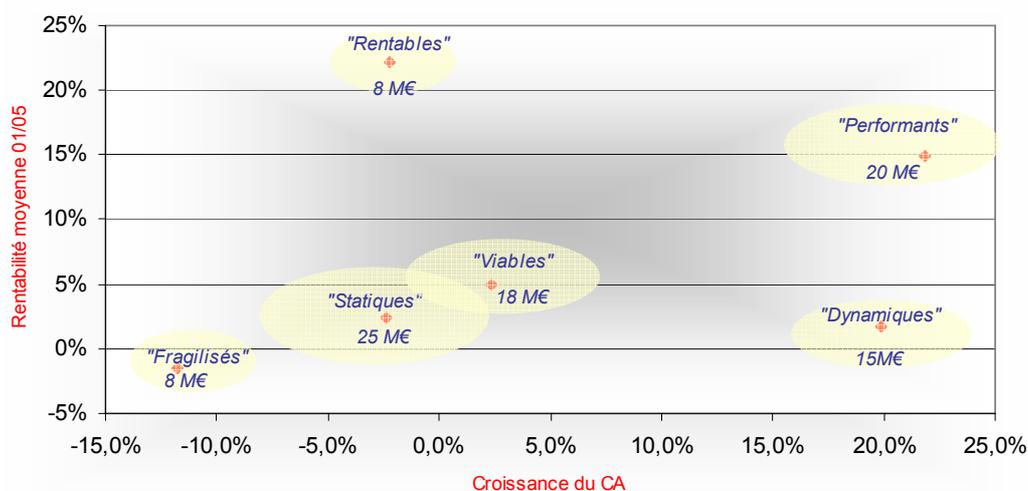
Cette méthode a apporté des résultats plus satisfaisants que les méthodes statistiques précitées et permet de faire ressortir des groupes relativement homogènes en interne et clairement différenciés les uns par rapport aux autres.

Les données utilisées pour établir ces groupes figurent dans la base constituée par Basic, qui comprend à l'origine 89 sociétés pour un chiffre d'affaires cumulé de 121 millions d'euros. Il a fallu ne conserver de cette base initiale que les sociétés pour lesquelles l'ensemble des données économiques et financière étaient renseignées. Cela a réduit la base à 63 sociétés, pour un chiffre d'affaires cumulé de 95 millions d'euros. Ce nettoyage de la base ne remet pas en cause la validité du travail de segmentation puisque avec 95 millions d'euros, nous couvrons environ le 1/3 du chiffre d'affaires total des PME de routage, estimé par ailleurs à 293 millions d'euros.

2.4.3.2. L'univers des PME : une analyse en six sous groupes

La méthode d'analyse décrite précédemment permet d'identifier six sous groupes, très divers du point de vue de leurs performances en termes de croissance et de rentabilité. La matrice ci-dessous présente les caractéristiques de chacun des groupes identifiés sur les critères de croissance et de rentabilité.

Figure 98 - Le positionnement des différents sous groupes de PME.



Source : Basic.

Lecture du graphique : L'axe des abscisses présente le taux de croissance annuel moyen des différents sous groupes. Ce taux a été calculé à partir de la croissance moyenne de la somme des chiffre d'affaires des sociétés du sous groupe, ce qui permet d'éviter de fausser les données sous l'influence de petites sociétés connaissant une croissance très élevée. L'axe des ordonnées retrace l'évolution moyenne de la rentabilité des différents groupes. Cette rentabilité est également évaluée à partir de la somme des EBE (excédent brut d'exploitation) des différentes entreprises rapportée à la somme de leurs chiffres d'affaires pour les 5 années prises en compte. Le cumul des chiffres d'affaires des différents sous profils représente 94 millions d'euros et correspond aux données recensées dans la base et non au chiffre d'affaires total des PME du routage

Le tableau de la page suivante permet de faire apparaître l'ensemble des caractéristiques des différents groupes analysés.

Figure 99 - PME : Les caractéristiques économiques et financières des différents groupes identifiés.

	% Nb Ent.	% CA PME	Croissance du chiffre d'affaires	Rentabilité économique	Variation rentabilité économique	Effort d'investis- sement	Frais de personnel / CA	Taux de valeur ajoutée	Productivité apparente du travail	Taux d'endettement moyen	variation du taux d'endettement
"Fragilisés"	11%	8%	--	--	--	**	**	*	-	*****	*****
"Statiques"	22%	26%	--	**	--	**	-	-	*	*	****
"Dynamiques"	19%	16%	*****	*	*	**	-	*	****	****	**
"Viables"	21%	19%	**	**	***	**	**	***	**	*	-
"Rentables"	9%	8%	--	*****	*	****	***	*****	*****	**	--
"Performants »"	18%	22%	*****	****	**	***	**	***	****	****	*

Source : Basic, d'après Base de données. Les données chiffrées ayant servi à construire ce tableau figure en Annexe XX « Caractéristiques des différents sous groupes de PME.

- Les « **fragilisés** », représentent 11 % des PME de la base et 8 % de leur chiffre d'affaires. Une analyse rapide de ces sociétés les qualifierait d'entreprises en sursis. Elles semblent en effet cumuler les handicaps sur la période passée. Une décroissance importante du chiffre d'affaires (-12 %), une rentabilité moyenne négative sur la période (-1,5 %) qui, de surcroît, s'est dégradée. Si leur effort d'investissement peut apparaître soutenu, c'est sans doute en raison d'un montant d'amortissement relativement contraint dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires, ce qui tend à augmenter mécaniquement ce ratio. La productivité du personnel apparaît faible dans ce groupe, sans doute par la conjonction de la baisse du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée associée, et du manque d'efficacité probable de ces entreprises. Le taux d'endettement de ces entreprises s'est accru de manière importante sur la période, notamment en raison de la baisse des capitaux propres, consécutive à l'enregistrement des pertes. Le taux moyen d'endettement en fin de période est très important. Une partie importante de ces entreprises semble appelée à disparaître sur le court terme.

- Les « **statiques** » constituent le groupe le plus important tant en nombre d'entreprises (22 % du total) qu'en chiffre d'affaires (26 % du chiffre d'affaires cumulé). Ces entreprises connaissent une croissance très faible et souvent négative au cours de la période considérée. Pour l'ensemble du groupe, le chiffre d'affaires cumulé diminue de 2,5 % par an pendant la période. Pour autant, ces entreprises parviennent à maintenir un niveau de rentabilité légèrement positif sur la période. Le niveau de l'excédent brut d'exploitation (EBE) est cependant faible et ne permettra pas sur le moyen terme de procéder aux investissements de modernisation nécessaires. Moins précaires que celle du groupe précédent, la situation de ces entreprises n'en reste pas moins préoccupante sur le moyen terme. Leur poids dans l'ensemble du tissu des PME nécessite d'accorder à l'évolution des performances du groupe une attention soutenue. Autant en effet, les difficultés ressenties par les « fragilisées » peuvent apparaître comme la conséquence normale du jeu du marché et relevant d'une logique de « destruction créatrice », autant la dégradation de la situation des « traditionnelles » aurait pour conséquence un affaiblissement sensible du tissu de PME.

- Les « **Dynamiques** » semblent arbitrer leur développement au profit d'une forte croissance de leur activité (19,9 % en rythme annuel) et au détriment de la rentabilité de leur activité. Ces sociétés cumulent un taux de valeur ajoutée faible et une productivité apparente du travail élevée. Cette situation renvoie à des pratiques de sous-traitance importante, avec des compétences internes relativement pointues relayées, pour les tâches d'exécution par des relations de partenariat. La faiblesse des coûts de personnel dans les comptes de résultat de ces sociétés illustre également ces pratiques. Relativement endettées et en forte croissance, les « Dynamiques » devrait connaître des évolutions structurelles fortes au cours des prochaines années (intégration dans des groupes de routage, croissance externe...)

- Les « **Viables** », représentent 21 % des entreprises et 19 % du chiffre d'affaires des PME. Ces entreprises se caractérisent par des performances économiques et financières modestes mais solides : 2,4 % de croissance moyenne du chiffre d'affaires seulement au cours de la période écoulée mais une rentabilité moyenne de 4,9 %. Très faiblement endettées et ayant encore réduit leur niveau de recours à l'emprunt au cours de la période, ces entreprises ont un taux de valeur ajoutée relativement important, sans pour autant s'appuyer sur une productivité du travail très élevée. Leur niveau d'investissement reste limité. Il s'agit donc pour la plupart d'entre elles d'entreprises qui exercent leur activité sur un mode traditionnel mais bénéficient incontestablement d'une bonne visibilité sur leur environnement de court terme.

- Les « **rentables** » présentent le profil inverse des « dynamiques ». Ces entreprises, peu nombreuses (10 % des entreprises et 8 % du CA), ont réussi à maintenir un niveau de rentabilité élevée (22 % du CA), malgré une diminution en valeur absolue de leur chiffre d'affaires (-2,2 % e moyenne sur la période 2001-2005). Cette performance apparemment paradoxale relève très probablement d'un recentrage de ces entreprises sur les activités à forte valeur ajoutée, quitte à laisser à d'autres les travaux les plus banals. L'effort d'investissement consenti (les amortissements représentent 11 % du CA contre 7 % en moyenne), la très forte productivité du travail combinée à un taux de valeur ajoutée très important illustrent cette stratégie. Celle-ci ne s'est pas réalisée au prix d'un endettement important, le niveau de rentabilité ayant permis sur la période de financer les investissements nécessaires. De fait, le taux d'endettement a fortement diminué au cours de la période considérée.

- Les « **performants** » pèsent d'un poids non négligeable sur le marché : 11 % des entreprises recensées mais plus de 20 % du CA. Avec une croissance moyenne annuelle du chiffre d'affaires de près de 22 % sur la période, combinée à une rentabilité de 15 %, ces entreprises pourraient à juste titre être qualifiées de « pépites ». Leur effort d'investissement a été relativement soutenu au cours de la période (9 % du CA consacrés aux amortissements). Leur taux de valeur ajoutée est relativement important, avec une productivité apparente du travail légèrement supérieure à la moyenne.. La rentabilité de ces entreprises, outre l'influence des deux facteurs précités, est renforcée par le poids relativement limité des frais de personnel par rapport au chiffre d'affaires,. Cette stratégie a été conduite au prix d'un endettement important, qui n'a pas été significativement réduit au cours des dernières années. C'est à ce niveau que se situe la fragilité de ce profil d'entreprises.

*

2.4.3.3. L'univers des PME : synthèse stratégique

Au regard des développements précédents, il apparaît clairement qu'un diagnostic stratégique global ne peut être posé sur le groupe des PME. La matrice SWOT/FFOM ci-dessous reprend les principales conclusions qui peuvent être avancée pour chacun des sous ensembles identifiés.

Figure 100 - Matrice SWOT/ FFOM des différents sous groupes de PME

	Forces	Faiblesse	Opportunités	Menaces	Evolution probable
« Fragilisés »	•	• Situation très dégradée	•	• Un grand nombre de défaillance probables	
« Statiques »	• Niveau de rentabilité maintenu	• Croissance de l'activité nulle ou négative	• Redynamisation des stratégies	• Passage dans le groupe des fragilisés	• Reprise d'un certain nombre de société • Défaillance de certaines
"Dynamiques"	• Croissance importante associée à un bon positionnement sur le marché	• Capacité à financer la croissance	• Partenariat • Intégration à des groupes indépendants	• « Accident » dans la stratégie de croissance	• Fusion acquisition à l'intérieur du sous profil stratégique • Achats par « indépendants », par exemple
"Viables"	• Situation financière saine • Croissance limitée mais régulière	• Dynamisme limité	• Redynamisation des stratégies	• Perte de PDM, faute d'un positionnement dynamique	• Reprise des sociétés par de nouveaux dirigeants
"Rentables"	• Positionnement sur des niches de marché rentables	• Pas de croissance du CA	• Utilisation des marges de manœuvre financières	• Marginalisation progressive	• Quelques rachats par des sociétés du profil « indépendants »
"Performants"	• Développement maîtrisé du chiffre d'affaires	• Taille critique ?	• Regroupement avec entre acteurs proches.	• Capacité à financer la croissance	• Consolidation interne ou externe

Source : Basic

2.5. Prestataires de communication intégrés

Les groupes de communication intégrés correspondent à des entreprises qui ont développé une activité de routage à partir d'un cœur de métier appartenant au monde de la communication. Ce métier d'origine peut renvoyer à une activité d'édition de presse, à des compétences en matière de gestion de bases de données commerciales.

2.5.1. Périmètre et quantification du segment

Ces entreprises représentent 15% du marché étudié. Cette part apparemment faible constitue en fait un pôle d'activité non négligeable dans la mesure où il correspond à des prestations à forte valeur ajoutée.

La croissance (base 100 en 2001) est légèrement plus forte que pour les autres acteurs. Mais cette tendance est trop récente pour donner lieu à un commentaire définitif.

Ce groupe est extrêmement concentré, puisque les 7 leaders réalisent plus de 90% des activités.

La rentabilité de ce profil d'acteur a fortement évolué au cours de la période analysée. Parti d'une rentabilité très faible et largement inférieure à la moyenne du secteur, les entreprises de ce profil terminent la période avec une rentabilité supérieure à la moyenne.

Figure 101 - Le poids sur le marché des prestataires de communication intégrés

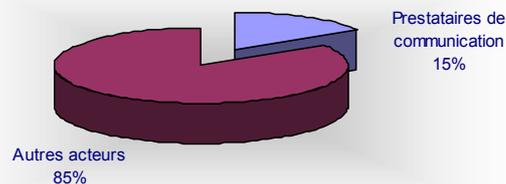


Figure 102 - Croissance de l'activité des prestataires de communication intégrés

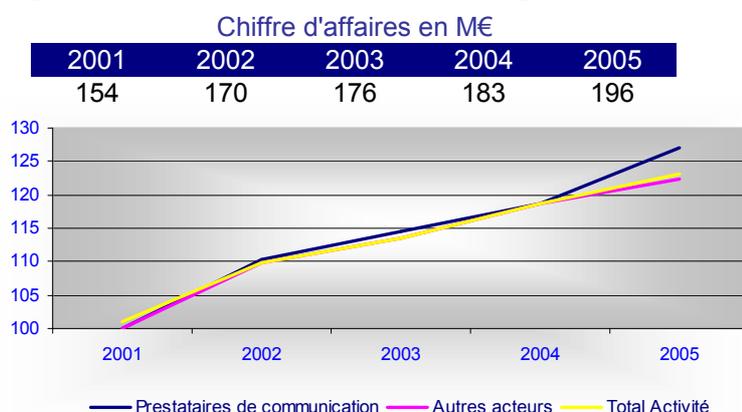


Figure 103 - Indice de concentration des prestataires de communication intégrés

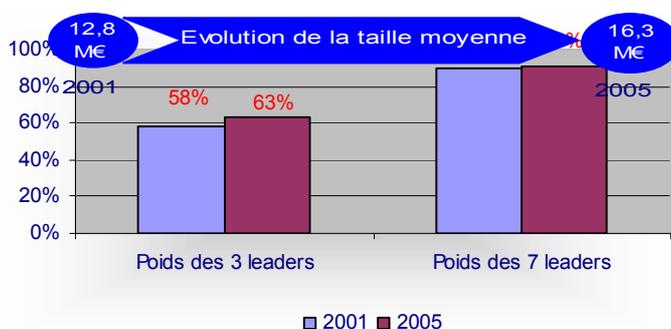
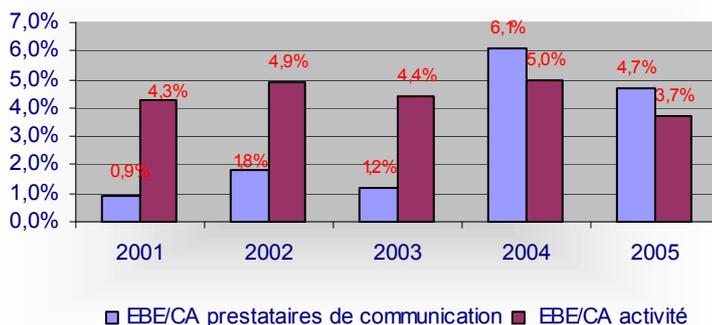
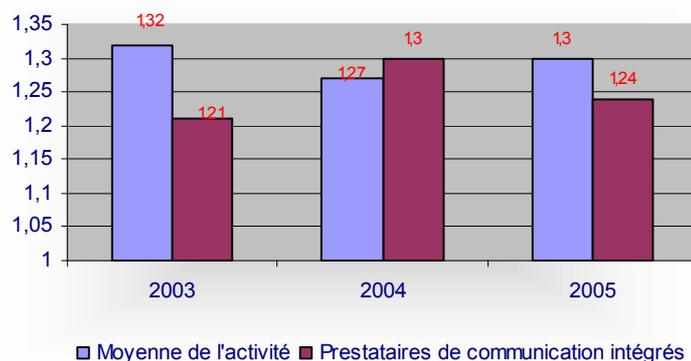


Figure 104 - Rentabilité des prestataires de communication intégrés



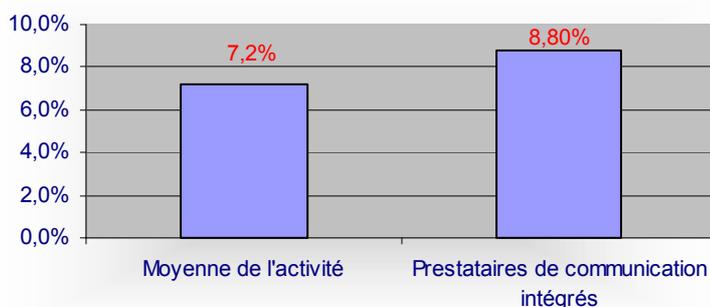
La productivité des prestataires de communication est défavorablement orientée par rapport à celle des autres profils stratégiques. Toutefois le taux est relativement proche de la moyenne et peu éloigné des résultats obtenus par les meilleurs profils que sont les indépendants et les PME.

Figure 105 – Productivité des prestataires de communication intégrés



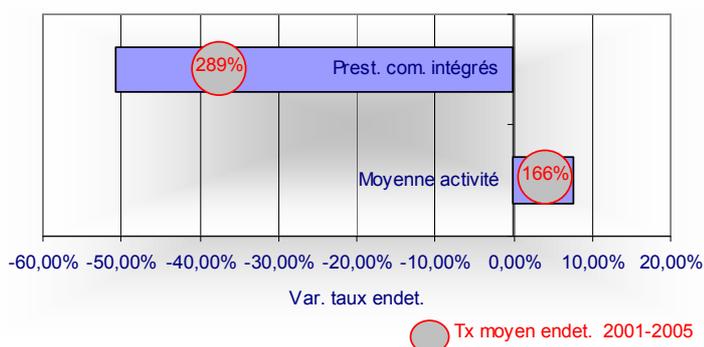
L'effort d'investissement est légèrement supérieur à la moyenne de l'activité. Il est deux fois plus faible que le taux des filiales d'émetteurs mais est très proche de celui des filiales des opérateurs postaux.

Figure 106 - Effort d'investissement des prestataires de communication intégrés



Le niveau d'endettement est extrêmement élevé, le plus fort des profils étudiés - mais il tend à se réduire de façon drastique.

Figure 107 - Niveau d'endettement des prestataires de communication intégrés



2.5.2. Les principaux acteurs

Les acteurs dominants sont issus de différents métiers de la communication. Leur positionnement commun est de développer une offre la plus intégrée possible en association avec l'activité de routage.

Figure 108 - Les principaux prestataires de communication intégrés

Principaux Actionnaires	TOTAL GROUPE Millions €	Principales filiales	CA TOTAL Millions € 2005	effectif	Métiers liés au routage
ARVATO SERVICES (Groupe Bertelsmann)	200 (Arvato Services)	ASF - (Arvato Services France)	78,7 (ASF)	1500 (ASF)	Marketing direct
		EMLS	35	500	
INTERVAL	28,4	INTERROUTAGE	22	500	Routage de presse Marketing direct
		LEVAL ROUTAGE	6,4		
AGIR GRAPHIC	100	BRIO	18	600 (groupe) 150 (Agir Graphic)	Conception Impression routage Marketing direct
ACTIMAIL	25 (Monde)	BEECOM	5,7	Nd	Gestion base de données Routage marketing direct

Source : Basic à partir du rapport XERFI, autres sources documentaires et entretiens Basic

2.5.2.1. Groupe Bertelsmann

Arvato Services est le pôle logistique du groupe Bertelsmann. Celui-ci, premier groupe de communication en Europe est organisé en six grandes lignes de produits : la presse écrite, l'audiovisuel (RTL Group), les livres (Random House), l'imprimerie et les services (Arvato), la musique (BMG Entertainment), les clubs et le e-commerce (Direct Group). En France, Le groupe est notamment présent à travers Prisma Presse, Motor Presse, M6, RTL, France Loisirs et BMG France. La filiale Prisma détient 18,9 % de parts de marché de la presse magazine France (Géo, Femme Actuelle, Prima...), et gère un portefeuille de plus de deux millions d'abonnés. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 584 millions d'Euros en 2006.

En France, Arvato Services regroupe 5000 personnes avec un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Une société du groupe, ASF Arvato SCE France, répertoriée avec le code NAF du routage 74 8 G réalise pour sa part un chiffre d'affaires de 79 Millions d'euros (en 2005) avec environ 1500 personnes, ce qui en fait la première entité économique de routage en France.

L'activité de routage du groupe Bertelsmann s'est enrichie au cours des dernières années par le rachat du groupe EMLS qui réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 500 personnes supplémentaires.

2.5.2.2. Interval

Le groupe Interval est composé de deux entités principales, Inter Routage et Leval Routage. Le pôle routage de presse a été consolidé à partir du rachat d'anciennes sociétés du groupe Quebecor (Printor, Inter routage et Leval routage). La stratégie du groupe est d'aller vers une offre complète de marketing direct qui s'appuie sur de fortes capacités d'impression.

Le groupe réalise environ 30 millions d'euros de chiffre d'affaires avec environ 500 personnes. Le groupe traite 200 millions de plis en presse et 220 millions de plis en marketing direct

2.5.2.3. Agir Graphic

Le groupe Agir Graphic est un groupe de 600 personnes réalisant 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Au sein du groupe co-existent deux pôles, l'un industriel (environ 60 % des revenus) avec des sociétés telles qu'Imaye Graphic (impression offset), Print Alliance, Brio (brochage/routage) ou Mail Mark (brochage) ; l'autre consacré à la communication (environ 40% des revenus en augmentation sur les dernières années). Ce pôle communication développe deux activités principales : une agence de conseil en communication (Easycom Solutions) et Cap'Hélie, une société spécialisée dans les objets de communication (agendas, calendriers et cadeaux d'affaires). L'agence Easycom Solutions se déploie dans trois domaines différents : la réalisation de catalogues papier (de la création à la livraison du produit fini), la réalisation de catalogues Web et (de la mise en ligne au référencement Internet). Un autre volet concerne la gestion de bases de données.

Agir Graphic gère 200 millions d'objets par an principalement pour la Vente à Distance qui représente plus de 50 % de son chiffre d'affaires.

2.5.2.4. Beecom

Beecom appartient au groupe suisse Actimail, présent dans 6 pays. Actimail réalise 25 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le monde en traitant 250 millions de plis. Beecom France a réalisé un chiffre d'affaires de 5,7 millions d'euros en 2005. Le groupe est spécialisé dans le lancement d'opérations de marketing direct simultanément dans plusieurs pays.

2.5.3. La stratégie des acteurs

Ces acteurs définissent leur stratégie par rapport à leur cœur de métier, à savoir la communication et la gestion client pour le compte d'entreprises. L'activité de routage est perçue comme une composante dans une offre globale.

Les prestataires de communication intégrés n'ont pas de relations directes avec les opérateurs postaux. Leurs prestations intègrent une forte valeur ajoutée par rapport à laquelle la part du routage est relativement faible. Même si ces prestataires peuvent ressentir des contraintes vis-à-vis des pratiques de l'opérateur historique, leur objectif est de rechercher une solution optimale pour leurs clients.

Ces entreprises ont vocation à traiter souvent des flux de dimension européenne. Dans ce contexte, l'opérateur historique n'est pas l'interlocuteur obligé.

Ces prestataires sont par contre naturellement portés vers la prise en compte des propositions émanant des opérateurs alternatifs. Ceci d'autant plus que ces entreprises traitent essentiellement du courrier de marketing direct qui est plus adapté, dans un premier temps, aux offres alternatives.

2.5.4. Le SWOT

2.5.4.1. Les forces

- Les groupes de communication intégrés possèdent des atouts sur certaines briques de la chaîne de communication (supports de communication de masse). Le fait de réunir des compétences dans le domaine du conseil, de la conception des messages, de la gestion des bases de données pour aller jusqu'au dépôt des envois représente une offre incontournable pour des clients qui ne disposent pas de compétences internes.
- Pour les groupes venant de l'impression de presse ou de catalogue, l'offre de routage est venue compléter l'offre d'origine. La compétence et la capacité de production en termes d'impression représentent un atout de ces groupes pour les grands donneurs d'ordre du marketing direct.

2.5.4.2. Les faiblesses

- Les groupes de communication possèdent peu ou pas de compétence dans le domaine du routage du courrier de gestion. Même si dans un contexte d'une convergence des métiers du routage du marketing direct et du courrier de gestion, les acteurs peuvent faire évoluer leur chaîne de valeur, la crédibilité d'un tel positionnement sera à construire.
- Bien que sensibles aux évolutions technologiques liées à la numérisation, ces entreprises sont fortement marquées par une culture du support papier (investissements réalisés, compétences internes) qui freine leur implication dans les solutions dématérialisées. En cas d'évolution rapide vers une économie numérique, ces entreprises pourraient perdre des marchés sans être en mesure de capter les opportunités électroniques.
- Enfin, le routage n'est pas perçu comme une prestation centrale à l'offre proposée, ce qui peut affaiblir leur connaissance du domaine spécifique du routage.

2.5.4.3. Les opportunités

- Les groupes de communication disposent d’une base clients particulièrement riche. Les besoins de ces clients en prestations complémentaires (envois d’objets, prestation globale) peuvent être délivrés par ces groupes qui disposent des ressources nécessaires pour délivrer de tels services.
- L’offre des prestataires de communication intégrés peut représenter une véritable alternative à des prestations réalisées par des filiales de grands émetteurs. L’offre peut être plus complète avec des coûts moindres. Les filiales de grands émetteurs, en particulier des VPCistes, pourraient avoir des compétences insuffisantes pour accompagner les politiques de communication de leurs clients internes.

2.5.4.4. Les menaces

- Ces groupes de communication sont directement concurrencés par les filiales des opérateurs postaux et les groupes indépendants de routage. Ces concurrents peuvent développer des offres plus complètes dans le domaine du routage, en particulier dans le domaine du routage de courrier de gestion et des solutions de dématérialisation et mieux répondre ainsi à des attentes d’offres globales de la part des clients.

Figure 109 - Matrice SWOT des groupes de communication intégrés

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtrise de tout ou partie des outils de communication ▪ Outil industriel de production de documents ▪ Compétences dans le conseil en communication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas ou peu de compétences dans le routage de courrier de gestion ▪ Activité de routage parfois accessoire par rapport à l’activité principale ▪ Difficultés à évoluer vers des solutions numériques
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionnement pour accompagner l’évolution des besoins des clients ▪ Possible alternative aux filiales intégrées des grands émetteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre globale des filiales d’opérateurs et des groupes de routage indépendants

2.6. Routeurs de presse

2.6.1. Périmètre et quantification du segment

Les routeurs de presse ont été définis à partir d’un critère d’activité et de stratégie : sont incluses dans ce groupe les sociétés qui déploient une activité centrée sur le métier de routeurs de presse, en considérant que cette activité est si spécifique qu’elle n’autorise pas de stratégie de diversification vers d’autres activités. Cette définition stricte du domaine d’activité a conduit à écarter dans la mesure de ce profil le groupe Interval, qui déploie une stratégie de diversification très active et pour lequel l’activité de routage de presse tend à devenir moins importante. Ce groupe a donc été considéré comme appartenant aux prestataires de communication.

Une telle option se justifie du point de vue de l’analyse stratégique mais est évoquée car elle touche sans conteste au périmètre de l’activité, en le réduisant de manière perceptible (environ 10 % à 15 % si l’on ne considère que l’activité purement dédiée à la presse au sein du groupe Interval).

A l’inverse sont incluses dans ce groupe certaines sociétés dont l’activité est totalement centrée sur la presse, mais au sein desquelles l’activité de routage ne génère qu’une partie des revenus. Il en va ainsi par exemple de la société Abo presse, dont l’activité de routage est liée au métier principal de la société, la vente d’abonnements de magazines.

La société d’édition et de diffusion du Parisien, recensée par l’Insee sous le code 74.8G n’a pas été retenue dans l’analyse de l’activité bien qu’elle réalise sans discussion possible des activités de routage. Celles-ci ont néanmoins été considérées comme accessoires, dans le contexte d’une société dont le poids (plus de 800 salariés et 56,3 millions d’euros de chiffre d’affaires) aurait totalement déformé la structure du groupe analysé.

La difficulté à établir de manière incontestable les frontières de ce groupe ne doit pas dissimuler le caractère cohérent et l’existence d’un métier spécifique de routeur de presse, comme nous nous attacherons à le démontrer dans les paragraphes suivants.

Le tableau suivant présente les groupes les plus importants du marché, en y incluant le groupe Interval.

Figure 110 - Les principaux routeurs de presse

Routeur	Nombre d'exemplaires traités
France Routage	250 Millions
BHR	210 Millions
Interoutage (Interval) (*)	160 millions
Maury	120 Millions
Brio	60 Millions
Select Adresse	40 Millions
Routex	30 Millions
Alliance Routage	25 Millions
Pré Germain	20 Millions

(*) non inclus dans le profil stratégique « Routeur de presse »
 Source : Basic, d’après entretien avec France Routage.

Le groupe des routeurs de presse représente environ 6 % du chiffre d'affaires total généré par les entreprises de l'activité de routage. La croissance de cette activité au cours des dernières années s'est inscrite en retrait par rapport à l'évolution générale connue par l'ensemble des acteurs. Le taux de croissance moyen de ces acteurs n'a été que de 2,8 % contre plus de 5 % pour l'ensemble des sociétés.

Si l'on peut y voir l'effet de la conjoncture générale de la presse, il est également incontestable que la forte spécialisation des acteurs du routage de presse les rend beaucoup plus dépendants de leur métier de base que les acteurs du courrier de marketing direct, par exemple, qui trouvent des relais de croissance dans des activités complémentaires (location de fichiers...)

Les professionnels du routage de presse s'accordent à penser que cette activité est appelée à une concentration inéluctable au cours des prochaines années, ce que la prise en compte des données financières et économiques ne valide pas, dans l'immédiat. Le poids des leaders, que l'on considère les trois ou les sept premiers, a connu une diminution au cours des 5 dernières années, même si la taille moyenne absolue des entreprises s'est accrue. Cette analyse en valeur doit sans doute être relativisée en volume. Il est clair que les grands routeurs, par le jeu des appels d'offres, sont soumis à une pression importante sur les prix qui limite leur croissance en valeur. Les routeurs de taille plus modeste, moins confrontés au pouvoir des acheteurs, peuvent sans doute mieux valoriser leurs prestations.

Figure 111 - Le poids sur le marché des routeurs de presse

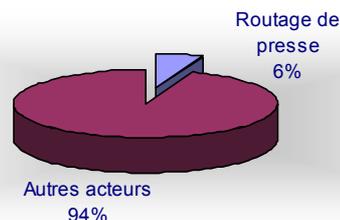


Figure 112 - Croissance de l'activité des routeurs de presse

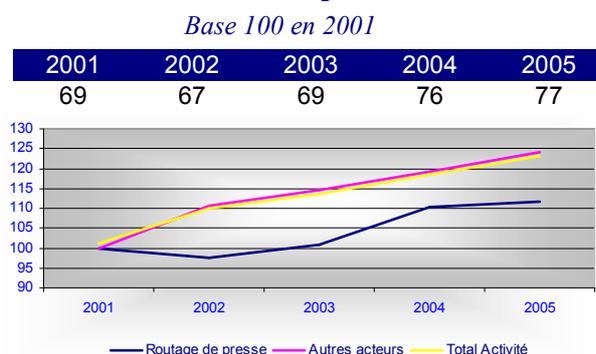
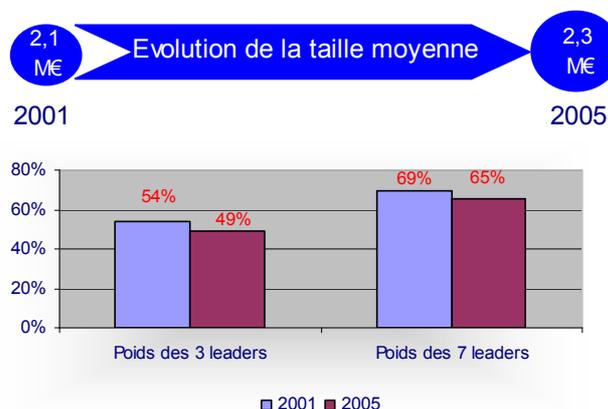


Figure 113 - La concentration du groupe des routeurs de presse



Cette situation tendue est illustrée par les performances en termes de rentabilité des routeurs de presse. Leur rentabilité économique apparaît constamment en retrait par rapport à celle de l'ensemble de l'activité, avec des situations très fragilisées en 2002 et 2005. Le contexte apparaît donc difficile pour ces acteurs, confrontés à un pouvoir de marché très important de grands groupes de presse eux-mêmes sujets à des difficultés économiques structurelles.

La productivité apparente du travail dans le secteur apparaît en retrait par rapport aux performances moyennes observées. Ici encore le constat statistique s'oppose aux discours mettant en évidence les efforts d'investissement très importants consentis pour intégrer les contraintes générées par l'application des accords de la presse avec La Poste.

On peut certes objecter que la productivité apparente du travail est fortement influencée par les conditions de la négociation commerciale entre routeurs et clients, la pression sur les prix réduisant mécaniquement le niveau de valeur ajoutée. Cependant, force est de constater que l'effort d'investissement des acteurs de ce secteur apparaît en retrait par rapport à la situation générale. L'écart de productivité est donc, au moins pour une grande partie des acteurs, associé à un moindre effort d'investissement.

Cet effort limité en matière d'investissement est probablement la conséquence des stratégies de désendettement suivies par les acteurs du groupe. Fortement endettés en début de période, ceux-ci ont réduit de 15 % en moyenne annuelle leurs engagements. Dans un contexte de faible rentabilité, ceci ne pouvait se réaliser qu'au détriment des investissements. L'examen des données financières esquisse donc, au total, un diagnostic relativement pessimiste de cette activité.

Figure 114 - La rentabilité des routeurs de presse

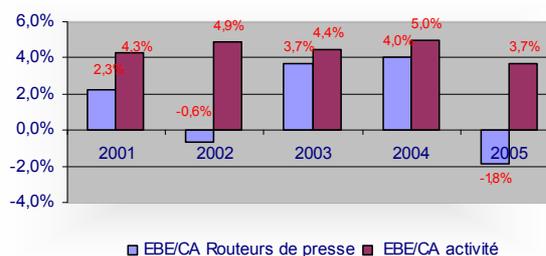


Figure 115 - La productivité des routeurs de presse

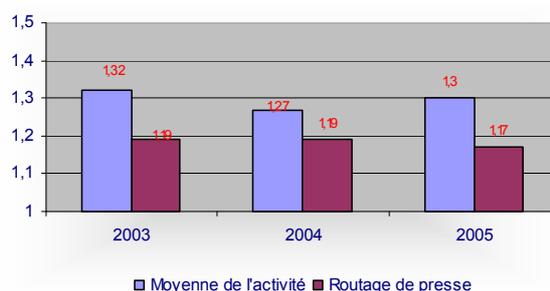


Figure 116 - L'effort d'investissement des routeurs de presse

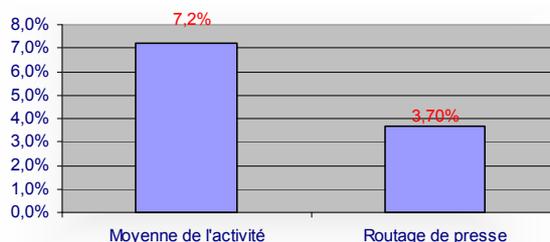
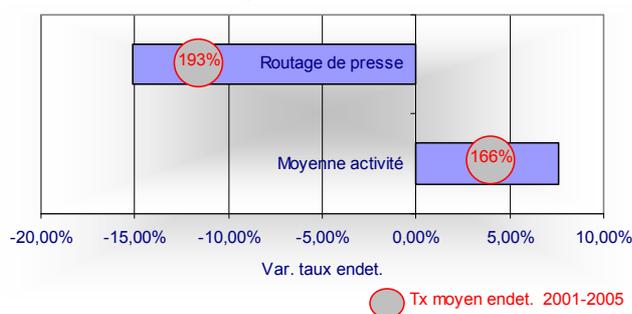


Figure 117 - L'endettement des routeurs de presse



2.6.2. Un contexte stratégique spécifique

Il existe incontestablement un contraste saisissant entre la réalité des données économiques du routage de presse, telles qu'elles ont été évoquées au point précédent, et les discours volontaristes des responsables d'entreprises rencontrés. En proie à des difficultés incontestables, les entreprises du routage de presse n'en déploient pas moins des stratégies élaborées, avec l'objectif de s'adapter à un environnement en forte turbulence.

Les routeurs de presse sont confrontés à une demande en forte concentration, avec des grands groupes de presse qui tendent à centraliser leurs achats de prestation de routage pour l'ensemble des titres qu'ils distribuent. De fait, selon le responsable de Prisma Presse rencontré, plus de 70 % du marché du routage de presse se distribuent à l'occasion des 3 ou 4 appels d'offres organisés par les principaux groupes de presse... et ceci quelquefois en l'espace de quelques mois.

Dans ce contexte d'oligopsonie, la nature et la qualité des relations entre les routeurs de presse et leurs grands clients apparaissent évidemment très structurante.

Le type de comportement d'achat mis en œuvre par les grands groupes de presse exerce évidemment une influence considérable sur la santé et la pérennité des routeurs de presse. De ce point de vue, deux modèles s'opposent.

Certains groupes de presse sont engagés dans une logique de réduction des coûts à court terme et procèdent systématiquement à des achats au moins disant, en faisant peser une forte pression sur leurs prestataires de routage. Cette logique est surtout à l'œuvre quand les marchés routage sont passés par des acheteurs.

Pour d'autres groupes, majoritaires sur le marché, la passation des marchés de routage répond à une logique plus élaborée. Il s'agit dans ces cas-là de construire une relation partenariale avec le routeur en raisonnant en coût global et non sur la simple facturation de la prestation de routage :

- Coût du routage proprement dit,
- Taux de mise en liasse permettant d'optimiser les tarifs postaux,
- Qualité de la préparation permettant de réduire les pénalités subies.

Dès lors que cette démarche est mise en œuvre, le client accepte de payer au prestataire un prix plus élevé pour une prestation de meilleure qualité.

Figure 118 - Les comportements d’achat sur le marché du routage presse

	Comportement « acheteur »	Comportement « Partenaire »
Objectifs	Réduction des coûts du routage	Raisonnement en coût global : Routage + Affranchissement + Qualité de services
Décideurs	Responsables achats	Responsable abonnements, responsable marketing
Choix des prestataires	Moins disant	1- Capacité technique 2- Solidité financière 3- Coût de la prestation
Relation éditeurs /routeur	Remise en cause régulière	Fidélisation de l’éditeur en raison de l’adaptation fine de la prestation aux besoins de l’éditeur

Source : Basic, d’après entretiens.

Actuellement, le comportement « partenaire », basé sur le raisonnement en coût global est, de l’avis des professionnels rencontrés, majoritaire au sein des grands groupes de presse. La contrepartie d’une démarche plus élaborée d’achat est la dépendance qui s’instaure entre l’éditeur et le routeur. Cette dépendance peut être vécue comme un risque par les grands éditeurs.

Figure 119 - Trois exemples de comportement d’achat

	Revue « Que Choisir »	« Le Monde »	« Prisma Presse »
Nombre d’objets routés	5 millions / an	145 000 abonnements, soit environ 38 millions/an	70 millions/an
Principal décideur	Directeur de la diffusion	Responsable du service routage	Responsable des abonnements
Partenaires	France Routage	Routage interne sauf supplément « Le Monde 2 » : France Routage	BHR Routex Intervalle France Routage
Critère de choix	Productivité du routeur Capacité à gérer les envois au niveau « tournée facteur » Prise en compte des contraintes spécifiques au titre	Internalisation liée à un choix historique	Prix Perspectives de développement Capacité de production Relations avec La Poste
Marketing direct		Confié à la société Presse Informatique	Séparé du routage de presse

Source : Basic, d’après entretiens.

Cette démarche partenariale trouve donc ses limites dans la crainte d'une dépendance vis-à-vis du routeur, crainte qui se manifeste d'autant plus que le marché du routage de presse tend à se concentrer du fait de l'effort d'investissement requis pour l'accès aux nouveaux modes de tarifications postales.

2.6.3. Les relations entre la presse et La Poste : un facteur de structuration du secteur

La constitution de La Poste en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), en 1991, a nécessité de reconsidérer les relations entre les éditeurs de presse et l'ancienne administration. Alors que le budget annexe des Postes et Télécommunications supportait 75 % du coût global du transport de presse, les différents accords passés entre l'Etat, les éditeurs de presse et l'opérateur postal ont abouti à un système qualifié de façon très schématique des « trois tiers », L'Etat, les éditeurs, et l'opérateur postal assumant chacun environ 1/3 du coût réel du courrier de presse.

Les « accords Galmot » signés en juillet 1996, puis la mission confiée à M. Henri Paul, qui s'est concrétisée par la signature de nouveaux accords en juillet 2004, ont fixé précisément le cadre des relations entre l'Etat, La Poste et les éditeurs de presse. La baisse des subventions publiques et la réduction des coûts ont conduit à une modification de la répartition de la prise en charge des coûts de distribution qui s'établit désormais à 2/5 pour les clients, 2/5 pour La Poste et 1/5 pour l'Etat.¹²⁷ Actuellement, les caractéristiques essentielles de l'organisation du transport postal de la presse sont au nombre de quatre.

2.6.3.1. La péréquation entre activités postales et entre régions

Le transport postal de la presse fait l'objet d'une aide importante de l'Etat mais également de l'opérateur postal dans le cadre de ses missions de service public. Ce système renvoie largement à la notion de péréquation, d'une part entre les différentes activités postales, d'autre part au niveau géographique, la presse devant pouvoir parvenir à l'ensemble des abonnés français dans des conditions identiques pour un tarif équivalent quelle que soit le lieu de résidence en France.

2.6.3.2. Une structure tarifaire complexe, encourageant le développement de la préparation du courrier et une segmentation tarifaire

La structure tarifaire qui a été mise en place vise à inciter les éditeurs et leurs partenaires routeurs à prendre en compte les contraintes de l'opérateur postal dans la préparation de leurs envois et dans le choix des modalités d'expédition. Le coût de l'envoi postal de presse sera d'autant moins élevé que sa préparation sera importante, que le dépôt dans le réseau postal sera précoce et, enfin, que les délais de distribution seront moins rigoureux. En termes de préparation du courrier postal, les accords prévoient 4 niveaux possibles, « France », « département », « code postal », « tournée facteur ». Les enjeux sont importants pour les éditeurs de presse. Ainsi, si l'on considère un objet postal d'environ 250 g, correspondant à un magazine moyen, le passage d'une préparation du niveau « Code Postal » au niveau tournée

¹²⁷ Répartition communiquée par La Poste.

de facteur, génère une économie pour l’éditeur de 22,5 € pour mille exemplaires. Ce niveau est à comparer au niveau de rémunération du routeur, de 18 à 35 € pour mille selon la complexité de la préparation.

**Figure 120 - Exemple de tarifs postaux pour des objets de 240 à 260 g.
(euros pour 1000)
(Distribution en J+4, Avril 2007)**

Poids en Gr.	Toute France A trier Non Mécanisable	Département A Trier Non Mécanisable	Direct Code Postal (Prix à l'objet)	Direct Facteur (Prix à l'objet)	Multiples (Prix à l'objet)
240	523,8	390,9	322,5	299,9	322,5
250	535,2	399,4	329,6	306,5	329,6
260	546,6	407,9	336,6	313	336,6

Source http://www.presse-poste.com/article.php3?id_article=33

Parallèlement au niveau de préparation du courrier, La Poste segmente désormais son offre selon le niveau d’urgence de la distribution en distinguant les délais de distribution J+1 / J+4 / J+ 7. La différenciation tarifaire selon ces différents niveaux de contrainte est surtout marquée lors du passage du J+1 au J+4, comme en atteste le tableau suivant.

**Figure 121 - Exemple de tarifs postaux, selon le délai de distribution
(Toute France A trier Non Mécanisable - Avril 2007 - euros)**

Poids en Gr.	J+1	J+4	J+7
240	658,3	523,8	506,2
250	672,7	535,2	521,7
260	5687,1	546,6	528,3

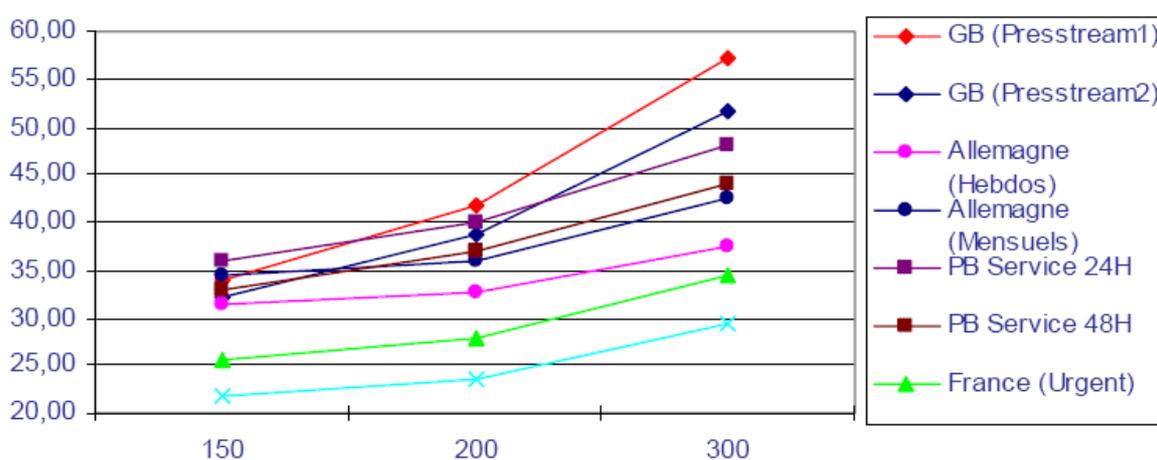
Source http://www.presse-poste.com/rubrique.php3?id_rubrique=40

Basic a cependant observé que certains éditeurs de presse considèrent que la différenciation entre le J+4 et le J+7 n’est pas suffisante pour justifier la réorganisation de la chaîne de fabrication qui serait nécessaire pour que, in fine, l’abonné continue à recevoir son magazine dans les mêmes conditions.

2.6.3.3. Des tarifs postaux bon marché

Il ne semble pas exister de comparaisons récentes des tarifs postaux proposés à la presse dans les différents pays européens. En 2001, lors des discussions qui ont alimentés les réflexions qui ont conduit à la réactualisation des accords « Galmot », les données communiquées par La Poste et présentées par le Ministère des Finances faisaient ressortir une forte compétitivité des tarifs nationaux par rapport aux conditions observées dans les pays voisins.

Figure 122 - Exemple de tarifs postaux dans quelques pays européens, selon le poids et le délai d'acheminement (2001- euros pour 100 exemplaires)



Source : Ministère des finances, Données communiquées par La Poste, <http://www.industrie.gouv.fr/poste/docs/benchmark.pdf>

Depuis cette date, et en se fondant sur les entretiens réalisés par Basic en face à face, on peut considérer que cette situation a perduré, malgré les augmentations de tarifs observées.¹²⁸

2.6.3.4. Les relations entre La Poste et les éditeurs de presse: un facteur de concentration de l'activité de routage de presse

La structure tarifaire des offres postales en direction des éditeurs de presse joue sans conteste un rôle d'organisation de l'activité de routage de presse.

En premier lieu, les contraintes de préparation du courrier imposées par La Poste ont nécessité de la part des routeurs de presse un effort soutenu d'investissement afin de maintenir un bon niveau de productivité. La préparation des envois jusqu'au niveau de la tournée facteur a imposé l'achat de machines automatiques permettant de conditionner les liasses avec un moindre ralentissement des chaînes de production.

Parallèlement, la capacité du routeur à optimiser la préparation du courrier, en réalisant le taux le plus important possible de regroupement grâce à la sélectivité au niveau de la tournée du facteur devient un vecteur essentiel d'économie pour les éditeurs. A titre d'exemple, un

¹²⁸ Entretien avec Prisma Presse, 13/03/2007.

leader du routage de presse avance un taux de préparation, suivants les fichiers, pouvant aller jusqu'à 75% de liasses facteurs contre 55% à 60% pour la moyenne de la profession. Sur ces 20 % supplémentaires l'éditeur bénéficie d'une remise importante (cf. tableau ci-dessus), qui justifie un éventuel surcoût de la prestation du routeur. Cette optimisation passe par le développement de logiciels spécifiques permettant le suivi, sur la chaîne de préparation, des exemplaires au niveau de l'abonné. La capacité, par exemple, de regrouper dans une même tournée de facteur des abonnés pour lesquels les envois sont différents (présence ou non de supplément, de relance d'abonnement...) va, in fine, accroître considérablement le taux de regroupement par tournée.

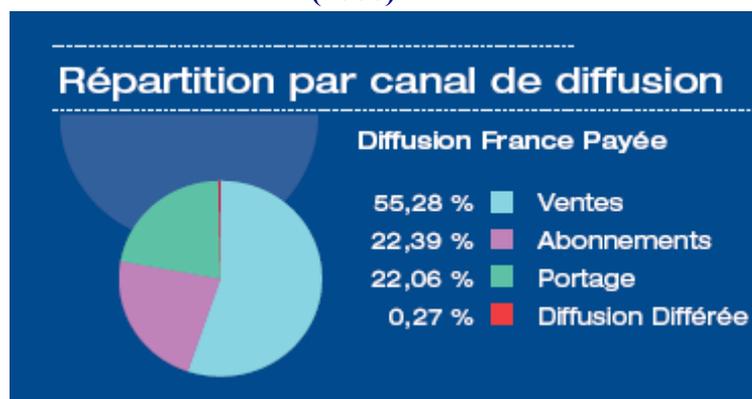
Enfin, la qualité de la prestation délivrée par le routeur constitue également un facteur essentiel d'optimisation des coûts pour les éditeurs. Ceux-ci sont en effet pénalisés dès lors que la préparation de l'envoi n'est pas optimale. Le routeur doit fournir à La Poste une information précise sur le taux de préparation, sur les erreurs intervenues lors de la fabrication et nécessitant par exemple un tri manuel. Si cette information n'est pas fiable, l'éditeur subit des pénalités importantes.

Dans ces conditions, l'évolution des relations Presse/La Poste conduit donc à un accroissement de l'investissement matériel et logiciel, à une organisation industrielle de plus en plus sophistiquée et à la définition et au suivi de procédures qualité de plus en plus rigoureuses. L'ensemble de ces facteurs convergent pour conduire à diagnostiquer une concentration du secteur, avec à terme, de l'avis de tous les opérateurs, un oligopole de 4 à 5 routeurs pouvant prétendre pérenniser leur activité sur le marché.

2.6.3.5. Le développement du portage de presse

Le développement du portage de presse constitue un substitut à la distribution de la presse par le canal postal. D'ores et déjà ce canal de diffusion constitue pour la presse grand public, un vecteur de diffusion dont le poids est comparable à celui des abonnements, comme en témoigne le graphique suivant.

Figure 123 - La répartition de la diffusion de la presse grand public par canal (2006)



Source OJD, 17^{ème} observatoire de la Presse. <http://www.ojd.com/engine/event/index.php>

Ce développement du portage concerne, pour l'essentiel, la diffusion de la presse quotidienne régionale ainsi que quelques quotidiens nationaux dans des zones particulières (Paris et Hauts de Seine pour Le Monde, par exemple)¹²⁹.

Les professionnels, et notamment les éditeurs de la presse magazine, n'excluent pas cependant l'extension de cette formule à un spectre plus large de publications. Pour les magazines, le portage présenterait l'avantage d'une plus grande ponctualité de distribution, ce qui est un facteur important de satisfaction des clients.

La barrière à cet essor tient évidemment à l'équation économique, dans un contexte où le coût du portage est relativement important face à des tarifs postaux dont on a noté le faible niveau. Cependant, la tentation existe pour un certain nombre de responsables de diffusion de presse de recourir au portage dans une logique d'écramage du marché, les zones les plus denses étant couvertes par le portage, alors que les zones d'habitat diffus resteraient couvertes par le courrier postal. Une telle logique si elle venait à s'exprimer, pourrait fragiliser les équilibres actuels, dans la mesure où elle conduirait à une dégradation de la rentabilité de l'envoi postal de presse, celui-ci devant gérer les envois les plus coûteux et ne pouvant bénéficier d'une péréquation avec les zones pour lesquelles les coûts de distribution sont faibles.

2.6.4. Le SWOT

L'évolution des chaînes de valeur techniques associée aux évolutions des relations entre la presse et La Poste a été présentée par les routeurs comme une contrainte forte. Elle est surtout un élément de reconfiguration stratégique du secteur au profit des entreprises les plus performantes, en mesure d'adapter leur outil de production.

Les obligations pesant sur la préparation du courrier peuvent, comme cela a déjà été mentionné, permettre, du moins à court terme, de relâcher quelque peu la pression sur les prix subie par les routeurs.

¹²⁹ Entretien en face à face avec Le Monde, Entretien avec Prisma Presse.

L'évolution de la tarification postale a incité les routeurs à plus de flexibilité de leur outil de production et à envisager de nouvelles prestations, notamment une personnalisation beaucoup plus importante des envois. Dans ces conditions, les routeurs de presse les plus dynamiques proposent, par exemple, l'intégration de certains supports de communication de marketing direct dans leurs envois en valorisant ainsi les retombées financières pour les éditeurs. Les limites de ces offres tiennent bien évidemment aux contraintes que font peser La Poste et les pouvoirs publics sur le contenu des envois, en limitant le contenu non directement relatif à la presse dans les envois bénéficiant des tarifs négociés.

Au regard de la chaîne technique décrite ci-dessus, il apparaît clairement que les conditions dans lesquelles les routeurs effectuent le travail de préparation du courrier constituent les facteurs clés de succès essentiels sur ce segment.

L'organisation industrielle, la gestion logistique des flux entrant et sortant est cruciale dans le respect des délais de fabrication et de dépôt dans le réseau de La Poste. Si le dépôt effectif n'est pas réalisé le jour prévu, l'éditeur supporte des pénalités importantes de la part de La Poste. Depuis la récupération des cahiers auprès de l'imprimeur jusqu'au dépôt dans le réseau postal, l'organisation des flux est donc extrêmement contrainte et ne supporte aucun écart. L'activité du routeur de presse est donc une course contre la montre constante, avec une intensité du travail extrêmement forte, qui bien évidemment ne peut se faire au détriment de la qualité de la préparation. Dans ce contexte, tout retard, tout dysfonctionnement dans l'outil de production se traduit par un alourdissement des coûts supportés, soit par le routeur, soit par son client éditeur.

L'asservissement de l'outil de production à l'outil informatique constitue également une contrainte forte. L'individualisation de la préparation fait que chaque exemplaire est désormais personnalisé en entrée de machine, celle-ci devant préparer un pli conforme au profil de l'abonné traité. Les routeurs les plus importants ont développé des logiciels ad hoc, le plus souvent à partir d'une équipe interne d'informaticiens. La performance de ces logiciels détermine directement la qualité de la prestation rendue au client éditeur.

Dernier critère de compétitivité industrielle, l'automatisation flexible des chaînes de production est la conséquence des deux points précédents. La contrainte de mise en liasse a encore renforcé l'impact des solutions automatiques, puisque celles-ci permettent de répondre aux contraintes de l'opérateur postal sans diminuer la cadence de préparation des envois.

Figure 124 - Matrice SWOT des routeurs de presse

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir faire spécifique associé aux contraintes posées par La Poste • Connaissance de la tarification postale • Maîtrise d'un métier très spécifique (respect des délais, informatisation...) • Pour les leaders : stratégie d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de marché face aux grands groupes de l'édition de Presse • Situation économique fragile
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Massification (semble exclue par La Poste) • Valeur ajoutée associée au marketing direct et à la VPC. <p>Gestion des abonnements (considérée comme cœur de métier par la plupart des éditeurs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du portage • « Prise de pouvoir » par les services achat des éditeurs • Dégradation de la situation des grands clients • Evolution des relations Presse /La Poste

A la lumière des développements précédents, deux scénarios d'évolution de l'activité de routage de presse peuvent être évoqués :

- Dans un scénario favorable, une évolution « vertueuse » est à l'œuvre avec le déploiement d'une logique partenariale entre les éditeurs de presse et leurs routeurs, la juste rémunération des prestations de routage permettant des gains de productivité et de qualité permettant l'expression d'une logique du « gagnant-gagnant »,
- Un scénario « noir » voit au contraire s'imposer une logique déflationniste où la pression sur les prix est d'autant plus forte que les éditeurs de presse sont confrontés à un contexte en dégradation rapide (baisse des revenus publicitaires, baisse de la diffusion, concurrence avec les nouveaux médias...).

Si les entretiens réalisés avec les professionnels semblent indiquer que la première voie prévaut pour l'instant, la prise en compte des données financières et économiques du secteur relativise considérablement cette vision optimiste. L'évolution la plus probable pour l'activité de routage de presse nous semble résider dans un moyen terme entre les deux scénarios évoqués dont la dominante serait un « gris assez soutenu » :

- Phase de concentration des principaux routeurs de presse, avec un certain nombre de défaillance,
- Organisation d'une concurrence relativement intense entre les grands acteurs du routage de la part des groupes de presse leaders, de manière à ne pas tomber sous la dépendance d'acteurs en situation d'oligopoles,
- Pression accrue sur les prix,
- Leadership de quelques acteurs pesant quelques dizaines de millions d'euros et dont les gains de productivité bénéficieraient essentiellement à leurs grands clients.

Dans cette évolution, les pouvoirs publics et La Poste peuvent jouer, nous l'avons vu, un rôle structurant majeur, lorsqu'interviendra la renégociation des accords liant La Poste et la presse.

2.7. Synthèse de l'analyse stratégique

A l'issue de l'examen des différents profils stratégiques, il est apparu utile d'en donner un vison synthétique à travers deux types de données. Dans un premier tableau, on présente les données relatives aux situations financières des différents profils.

Dans un second tableau, les principales conclusions de l'analyse stratégique sont synthétisées à travers la présentation d'une matrice SWOT globale.

Figure 125 Synthèse des données économiques et financières des différents profils

	Croissance du chiffre d'affaires	Rentabilité économique	Variation rentabilité économique	Effort d'investissement	Productivité apparente du travail	Taux d'endettement moyen	variation du taux d'endettement	Logique de développement
filiales des grands émetteurs	7%	3,70%	-3,70%	17,50%	1,15	247%	-20%	Maintien des avantages attendus pour le groupe « client » (compétence, disponibilité, évolutivité, rentabilité)
filiales des opérateurs postaux	11%	-0,40%	-2,40%	9,60%	1,32	118%	-9%	Intégration des prestations, aussi bien en marketing direct (offre marketing intégrée, voire de communication), qu'en courrier de gestion (archivage, numérisation, hébergement). Mais demeurent
Indépendants	5%	5,70%	-0,60%	7,70%	1,39	110%	-18%	enrichissement des prestations positionnement d'intermédiation entre clients et opérateurs postaux
PME	2%	5,70%	-1,90%	6,40%	1,36	160%	47%	Stratégie de proximité Quelques « success stories » Structuration de groupes moyens
Prestataires de communication intégrés	6%	4,70%	5,60%	8,80%	1,24	290%	-50%	évolution vers des solutions numériques; gestion d'actions multi pays
Routeurs de presse	3%	-1,80%	-4,10%	3,70%	1,17	193%	-15%	Spécialisation sur le métier pour la plupart des acteurs et de façon minoritaire diversification vers le MD. Optimisation des conditions tarifaires postales pour les clients Elargissement des prestations associées (Regroupement, insertion catalogue VAD...)

Figure 126 - Tableau de synthèse de l'analyse SWOT

Profils	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Evolution attendue
Filiales des grands émetteurs	Importance stratégique pour le groupe actionnaire	Confrontation limitée avec le marché	Possibilité d'innovations	Remise en cause de la stratégie de filialisation	Remise en cause stratégique : partenariats, cessions, reprises
Filiales d'opérateurs postaux	importance stratégique pour le groupe postal, offres intégrées	dépendance vis-à-vis de l'opérateur, perte éventuelle de réactivité.	bénéficie de la relation directe entre émetteur et opérateur.	nouvelles méthodes, mauvaise considération par certains clients (VPCistes)	Incertitudes relatives à l'ouverture du marché
Indépendants	souplesse d'adaptation aux demandes clients	diversification tardive en dehors des activités pures de routage	indépendance par rapport aux opérateurs développement de nouveaux services	concurrence filiales opérateurs contraction du marché	potentiel d'investissement pour de nouveaux entrants sur le marché français
PME	Proximité Moindre exposition à la pression sur les prix Relations personnelles opérateurs et clients	Forte asymétrie de la relation avec les opérateurs Capacité d'investissement limitée dans un contexte de convergence des métiers	Essentiellement dans le marketing direct, dans les offres multicanaux pour des clients moyens ou petits	Relation directe entre La Poste et les clients PME	Disparition des entreprises les plus fragiles Montée en puissance des PME les plus dynamiques

- Tableau de synthèse de l'analyse SWOT (Suite)

Profils	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces	Evolution attendue
Prestataires de communication intégrés	services intégrés; outil industriel; dimension souvent européenne	activité de routage non stratégique par rapport aux autres prestations	solutions alternatives aux filiales opérateurs	évolution vers l'amont des offres des filiales opérateurs et des indépendants du routage	attractivité du positionnement (marges des prestations à valeur ajoutée) avec de nouveaux entrants dans ce profil
Routeurs de Presse	Connaissance d'un métier complexe (urgence, gestion des tournées facteurs...)	Position économique fragilisée Faible capacité d'investissement	Regroupement Enrichissement des prestations (insertion de supports publicitaires...)	Comportement d'achat plus agressif des grands clients Portage	Dualisme accru du secteur : grands acteurs performants et très contraints par leurs clients PME du routage de presse sur les marges du marché

Troisième partie

Prospective et propositions de recommandations

1. Les scénarios de structuration du marché

1.1. Une prospective d'évolution du marché en 5 scénarios

1.1.1. La projection des scénarios

Les scénarios s'appliquent au marché français du routage. La projection est réalisée à moyen terme (3 à 5 ans).

➤ Présentation des paramètres des scénarios

Les scénarios sont structurés suivant 7 composantes :

- L'état de l'offre dans le domaine du routage des différents courriers,
- Les stratégies et positionnements spécifiques aux opérateurs postaux historiques ou nouveaux entrants sur le marché français,
- L'évolution de la concentration dans le domaine du routage,
- Les éléments techniques structurants,
- Les effets des substitutions impactant le volume de l'activité de distribution postale,
- Les éléments propres aux logiques de la demande,
- L'effet des actions réglementaires.

Chacune de ces composantes est déclinée selon un certain nombre de variables considérées comme éléments d'explication des scénarios.

Un scénario peut se référer à plusieurs variables au sein d'une composante. Toutefois des niveaux d'intensité différents peuvent s'appliquer aux différentes variables.

La composante offre

- Les variables de la composante offre portent sur les développements des offres multicanaux (courrier papier, courrier hybride, courrier électronique) et des offres de communication (approfondissement des logiques d'offre intégrée dans le domaine du marketing direct),
- Une autre variable est l'affirmation des offres de routages pures au sens d'un maintien, voire d'un développement, d'une offre spécifiquement axée sur la fonction de routage,
- L'affirmation d'offres de proximité (offre en adéquation avec une demande au niveau local) est une variable complémentaire,
- L'offre dite bureautique correspond à des solutions de stockage, d'archivage, de numérisation complémentaires à une activité relative au courrier de gestion,
- L'offre peut être enfin structurée par des effets de délocalisation ;

La composante opérateurs postaux

- Les opérateurs postaux peuvent adopter une stratégie d'intégration verticale en incluant en particulier les fonctions du routage,
- Les opérateurs peuvent adopter une politique de relations équilibrées entre l'opérateur de distribution postale, le client et le routeur,
- Les opérateurs peuvent construire une stratégie basée sur une expression de pouvoir de marché, éventuellement remise en cause par l'ouverture du marché de la distribution.

La composante « concentration »

La concentration de l'offre peut se réaliser (ou plus précisément se poursuivre) sous trois formes :

- Une croissance externe en conservant le métier de base et en captant donc des parts de marchés en rachetant les concurrents et leurs clients,
- Une croissance externe sur des activités connexes permettant principalement d'enrichir un portefeuille de services,
- Une croissance interne à partir de la maîtrise des métiers d'origine.

La composante technologique

Deux composantes paraissent structurantes sur le moyen terme au-delà des évolutions technologiques déjà intégrées dans les chaînes de valeur :

- L'intégration des systèmes d'information entre l'opérateur postal, le routeur et le client, qui permet de capitaliser les investissements techniques opérées par l'opérateur postal,
- Le développement de la communication personnalisée multisupport qui correspond à des investissements dans des plates-formes de communication indépendantes du support.

Les effets des substitutions touchant l'activité de distribution postale

La variation des trois marchés de base du routage est analysée :

- Un effet de substitution rapide dans le courrier de gestion,
- A l'opposée, une substitution limitée sur le courrier de gestion,
- Très peu de substitution sur le courrier de marketing direct,
- A l'opposée une substitution limitée sur ce même courrier,
- Un développement du portage dans la presse quotidienne au détriment du routage de presse,
- Un développement du portage dans la presse hebdomadaire et mensuelle.

La composante demande

Plusieurs variables sont prises en compte :

- Un phénomène d'internalisation des tâches de routage en reprenant l'activité confiée à des prestataires extérieurs ;
- Le développement de la prestation courrier par un tiers, opération dans laquelle le client délègue la gestion des flux entrants et des flux sortants ;
- Une logique d'économie de coûts drastique « cost killer » conduisant les offreurs à adopter eux-mêmes des solutions peu coûteuses ;
- Une logique de partenariats entre émetteurs et routeurs permettant d'envisager un partage des gains de productivité ou d'efficience.

Le contexte réglementaire

- La surveillance de la relation entre opérateur postal et routeur paraît constituer un élément important de structuration des scénarios.
-
- Par ailleurs la surveillance de la relation entre l'opérateur postal et ses filiales participe à la structuration des scénarios dans la mesure où les conditions de la concurrence peuvent être modifiées en fonction des modalités de régulation.
-
- La question des conditions d'obtention des remises commerciales représente un élément important de structuration des scénarios.

1.1.2. Présentation de la méthode de hiérarchisation des scénarios

Les différentes variantes des composantes sont pondérées sous la forme d'une probabilité d'occurrence de 1 à 5. Par ailleurs, dans chaque scénario, les variantes sont pondérées de 0 à 5.

Figure 127 - Présentation des différents scénarios

	Probabilité occurrence	Scénario tendanciel	Scénario dilution du métier	Scénario élargissement	Scénario captation par opérateurs postaux	Scénario affirmation du métier
La composante offre						
<i>Développement des offres multicanaux</i>	3					
<i>Développement des offres communication</i>	5					
<i>Affirmation des offres routage pure</i>	2					
<i>Affirmation des offres de proximité</i>	3					
<i>Offre "bureautique"</i>	2					
<i>Délocalisation du routage</i>	2					
La composante opérateurs postaux						
<i>Intégration verticale</i>	4					
<i>Relation tripartite équilibrée</i>	2					
<i>Expression du pouvoir de marché</i>	4					
La composante concentration						
<i>Par croissance externe sur métier de base</i>	2					
<i>Par croissance externe sur activités connexes</i>	3					
<i>Par croissance interne</i>	4					
La composante technologique						
<i>Intégration des systèmes d'information opérateur/routeur/émetteur</i>	5					
<i>Développement de la communication « one to one » multisupport</i>	2					

Figure 127 Présentation des différents scénario (Suite)

	Probabilité occurrence	Scénario tendanciel	Scénario dilution du métier	Scénario élargissement	Scénario captation par opérateurs postaux	Scénario affirmation du métier
Les effets de substitution touchant l'activité de distribution postale						
<i>Rapide dans le courrier de gestion</i>	4					
<i>Limité dans le courrier de gestion</i>	1					
<i>Très peu de substitution sur le courrier commercial</i>	3					
<i>Substitution limitée sur le courrier commercial</i>	2					
<i>Développement du portage presse quotidienne</i>	4					
<i>Développement du portage presse hebdo et mensuelle</i>	2					
La composante demande						
<i>Internalisation des tâches de routage</i>	3					
<i>Développement du « Facilities management »(*) courrier</i>	2					
<i>Logique économie drastique des coûts</i>	3					
<i>Logique partenariale avec partage des gains de productivité</i>	2					
Le contexte réglementaire						
<i>Surveillance de la relation opérateur postal/routeur</i>	1					
<i>Surveillance de la relation entre opérateur postal et filiales</i>	2					
<i>Affectation des remises</i>	4					
<i>Décalage dans le temps du processus d'ouverture du marché</i>	3					
Score absolu						
Score théorique maximal						
Indice final						

Source Basic

(*) Facilities Management courrier : Délégation totale de la fonction courrier à un tiers

1.2. Le scénario « Tendancier »

➤ Logique et contenu du scénario

Le scénario tendancier, comme son nom l'indique, envisage la poursuite des activités de routage dans les conditions qualitatives et quantitatives constatées sur les dernières années. Cela signifie que dans le cadre des échéances fixées pour les scénarios (3 à 5 ans), les équilibres actuels évolueront peu.

Au niveau de l'offre, les offres de proximité profitent de ce scénario. A l'opposé les offres spécialisées dites de bureautique ne se développent pas. Par contre les autres offres restent pertinentes sans qu'une offre s'impose par rapport aux autres. Chaque offre est adéquate avec une base clients sans conquête significative en termes de pénétration sur le marché. La délocalisation se poursuit de manière ponctuelle.

Dans ce scénario, l'opérateur postal peut exprimer son pouvoir de marché de la même façon qu'il a pu le concrétiser aux cours des dernières années.

La croissance externe sur le métier de base a tendance à se poursuivre de la part des acteurs les plus dynamiques sur chaque segment de marché.

L'intégration des systèmes d'information entre opérateur postal, routeur et émetteur s'approfondit avec les acteurs (routeurs et émetteurs) les plus aptes à accompagner les évolutions planifiées par l'opérateur postal.

Dans le scénario tendancier, la dématérialisation dans le courrier de gestion est rapide en confirmant les projections qui peuvent être réalisées actuellement. La substitution dans le domaine du courrier commercial reste très faible. Le développement du portage dans la presse quotidienne apparaît être une composante structurante du scénario tendancier.

La demande s'inscrit plutôt dans une logique d'internalisation, du moins pour les tâches relevant du courrier de gestion. A l'occasion d'une baisse des volumes des courriers postaux, les émetteurs récupèrent l'ensemble des tâches de routage de l'éditique.

Dans le contexte réglementaire, la question des règles d'obtention des remises commerciales le décalage dans le temps de l'ouverture totale du marché postal (courrier de moins de 50 g) accompagnent ce scénario.

➤ L'impact du scénario sur les acteurs

Le scénario tendancier renforce les tendances actuelles. Si une partie des entreprises de routage sera restructurée à l'occasion de disparitions, de rachats, de fusions, ces mouvements ne devraient pas modifier l'équilibre général des offreurs.

Le cas du routage de presse est différent dans la mesure où la tendance naturelle au portage pour la presse quotidienne représente objectivement une menace sur la situation des routeurs spécialisés sur ce segment.

1.3. Le scénario « Dilution du métier »

➤ Logique et contenu du scénario

Le scénario de dilution du métier de routage correspond à la perte de la spécificité de la fonction de routage qui se trouve être intégrée dans des offres plus génériques.

Au niveau de l'offre, il est certain que le scénario est porteur pour le développement des offres dites multicanaux et des offres de communication.

Le phénomène d'intégration verticale des opérateurs postaux profite de ce scénario puisqu'une telle stratégie correspond à une réappropriation des fonctions de routage dans l'activité postale.

Une croissance externe par acquisition d'activités connexes peut contribuer au scénario en situant l'activité de routage dans un portefeuille d'offres

Sur le plan technologique, le développement de la communication personnalisée multisupport avantage les solutions non liées au courrier traditionnel et fait perdre sa substance à l'activité de routage proprement dite.

La substitution rapide du courrier de gestion accélère la perte de volume traité en routage et diminue d'autant la pertinence du routage dans cette activité. Une certaine substitution se réalise sur le courrier commercial. Le portage dans la presse hebdomadaire et mensuelle supprime une partie de l'activité de routage de presse.

Le développement des prestations de service dans le courrier, la réintégration des tâches de routage, tendent également à faire perdre au routage sa spécificité économique ; dans le premier cas, l'activité de routage est réorganisée en fonction des impératifs définis par le prestataire qui n'a pas nécessairement vocation à développer une activité de routage. Dans le second cas, l'organisation du routage est intégrée dans les fonctions administratives et logistiques de l'émetteur.

Une pression sur les coûts de la part de la demande contribue à diluer également le métier. La recherche d'économie induit des réorganisations drastiques chez les offreurs et au sein même des clients que la fonction de routage peut elle-même être remise en cause en tant que telle au profit de solutions intégrées.

La composante réglementaire dans ce scénario n'a pas de spécificité. Il peut être considéré que le régulateur n'a pas vocation à diluer le métier de routage à travers telle ou telle mesure.

➤ L'impact du scénario sur les acteurs

Les prestataires de communication intégrés tirent profit d'un tel scénario. Etant positionnés sur un portefeuille d'offre, ces acteurs sont les mieux placés pour récupérer les prestations de substitution et les prestations connexes au routage.

A l'opposé, les offreurs qui sont orientés de façon spécifique sur le routage traditionnel subissent de plein fouet la perte de valeur du métier du routage.

1.4. Le scénario « Elargissement du métier »

➤ Logique et contenu du scénario

Le scénario d'élargissement du métier correspond à une logique d'évolution générale du métier de routage vers un ensemble de prestations complémentaires. Cette évolution, contrairement au scénario de dilution du métier, ne fait pas perdre de valeur à la fonction.

Les offres de communication sont parfaitement adaptées à ce scénario dans la mesure où celui-ci rapproche de la notion d'intégrateur qui est souvent utilisée pour des acteurs du marketing direct, offrant un ensemble de prestations associées au routage. Les offres de proximité sont compatibles avec ce scénario dans la mesure où la déclinaison d'une offre élargie au niveau local est tout à fait pertinente. L'offre de type bureautique participe de cette logique d'enrichissement du portefeuille de services.

En ce qui concerne la stratégie des opérateurs postaux, ce scénario n'est viable que dans le contexte d'une relation tripartite (opérateur, routeur, client) équilibrée qui permet aux routeurs et aux émetteurs de construire des stratégies à moyen terme avec cette vision de l'élargissement de l'offre.

Le scénario associe naturellement une croissance externe sur des activités connexes au routage. L'élargissement peut s'accompagner d'une intégration entre systèmes d'information dans la mesure où le routeur souhaite tirer profit des investissements technologiques de l'opérateur pour enrichir sa prestation.

La substitution au courrier traditionnel est limitée surtout dans le courrier de marketing direct. L'activité de routage en volume reste soutenue pour garantir un socle stable au déploiement sur des activités complémentaires. La demande évolue en partie vers de la prestation de gestion de courrier. Mais la demande s'inscrit dans une logique partenariale de façon à rétrocéder aux acteurs du routage les gains de productivité ou d'efficacité propres à la distribution postale.¹³⁰

Le régulateur contribue à l'existence de ce scénario en s'attachant à maintenir une concurrence loyale et un accès non discriminatoire au réseau de distribution.

¹³⁰ Ces gains de productivité sont sensés se traduire par une baisse du tarif de l'affranchissement au profit direct du client qui serait amené à partager cet avantage financier avec son prestataire de routage.

➤ L'impact du scénario sur les acteurs

Les prestataires de communication, les filiales de groupes postaux et les indépendants sont en situation privilégiée dans ce scénario puisque ce sont les acteurs qui disposent de l'offre la plus appropriée pour répondre aux évolutions du marché.

Les PME généralistes pourraient subir négativement ce scénario s'il est considéré que l'élargissement de l'offre implique des investissements et des ressources supplémentaires, que ces structures pourraient avoir des difficultés à mobiliser.

1.5. Le scénario « Captation par les opérateurs postaux »

➤ Logique et contenu du scénario

Les opérateurs postaux (l'opérateur historique, les opérateurs alternatifs nationaux, les autres opérateurs historiques européens) s'inscrivent dans une logique de captation de l'ensemble de la chaîne de valeur relative au traitement du courrier, y compris les phases amont du tri et de la préparation. Cette stratégie a nécessairement des conséquences sur les routeurs non impliqués dans une telle stratégie.

La captation du marché par les opérateurs postaux s'inscrit dans l'offre multi-canaux à savoir la possibilité de pouvoir diffuser les messages quel que soient les supports (papier, électronique, téléphonie fixe et mobile, SMS). Cette évolution est réalisée par le biais d'une intégration verticale de la part de l'opérateur de distribution postale. Cette stratégie s'accompagne de l'expression d'un pouvoir de marché permettant à la fois de capter les clients émetteurs et marginalisant les prestataires routeurs de ces mêmes clients.

Des phénomènes de délocalisation peuvent se produire lorsque les opérateurs postaux sont extérieurs au marché national. La concentration des activités sur des plates-formes européennes déjà gérées par les opérateurs représente des économies d'échelle (velléité de Deutsche Post avec ses plates-formes arrière situées en Allemagne). Il ne s'agit donc pas d'une délocalisation pure à la recherche d'économies de coût de main d'œuvre mais de la recherche d'économies d'échelle.

Il s'agit typiquement d'une croissance externe sur des activités connexes. Mais le stade de développement d'une telle stratégie peut se situer à des degrés divers selon les opérateurs (filiales existantes dans certains métiers du routage continuant leur progression dans l'activité de routage, recherche d'entités de routages locales pour constituer des points d'ancrage...).

L'intégration des systèmes d'information entre opérateur postal, routeur et émetteur est partie intégrante du scénario dans la mesure où l'opérateur postal présente une offre intégrée à l'émetteur. Les conditions dans lesquelles l'accès au système d'information de l'opérateur postal est possible dans des conditions non discriminantes dépendent d'un pouvoir de marché, de la concurrence entre opérateurs postaux sur un marché libéralisé, de l'intervention éventuelle du régulateur sur de telles questions.

Le scénario se situe dans un contexte de forte substitution de courrier de gestion, l'opérateur postal disposant de l'offre adéquate ne se sent pas menacé par la disparition d'un volume de courrier. Le développement de la prestation courrier participe de la même démarche. Dans

une stratégie tous azimuts de captation de la valeur courrier, l'opérateur postal propose un portefeuille complet d'offres de services en direction du client professionnel.

Ce scénario est fortement structuré par le contexte réglementaire. Dans la mesure où les acteurs qui lancent de telles stratégies sont dominants en tant qu'opérateur historique sur leur marché respectif, leur force d'intervention peut susciter des analyses de la part du régulateur. Les relations entre opérateur et filiales du même groupe, entre opérateur et autres acteurs du routage, les conditions de changement d'opérateur et de routeur intégré pour le client sont autant de questions qui émergent d'une observation d'un marché postal en voie de libéralisation sur l'ensemble des activités.

A ce stade de la régulation du secteur, il n'est pas possible d'identifier de façon certaine les éventuels modes de régulation. Mais en tout état de cause, les opérateurs postaux concernés pourraient être amenés à moduler leur stratégie en fonction d'une éventuelle intervention du régulateur.

➤ L'impact du scénario sur les acteurs

Il est certain que le scénario est entièrement centré sur la stratégie des opérateurs postaux qui se situent dans une logique d'intégration ; il est donc naturel que ces opérateurs en tirent profit au détriment d'autres acteurs du marché.

Il faut toutefois introduire une réserve pour un opérateur historique comme La Poste qui peut se retrouver en difficulté pour se déterminer entre deux stratégies, l'une relative à la mise en œuvre d'investissements importants correspondants à des prévisions de volumes de routage (conforme par exemple à un scénario tendanciel), l'autre relative précisément à une stratégie intégrée qui ne doit pas être freinée par une politique de maintien des volumes physiques.

Les routeurs indépendants sont directement en concurrence avec les offreurs intégrés des opérateurs postaux. Mais ils représentent également une opportunité d'investissement pour les opérateurs nouveaux entrants. Au delà de cet horizon, l'indépendance de ces acteurs n'est de toute façon plus garantie. La concurrence entre opérateurs postaux intégrés risque elle-même de concourir à l'aggravation de la situation dans la mesure où le poids de tels acteurs sur le marché du routage tend à exclure les indépendants.

Les filiales des émetteurs sont directement menacées par cette stratégie. La volonté de conquérir des parts de marchés des opérateurs intégrés, leur puissance financière, leur savoir-faire, peuvent les placer dans l'impossibilité de concurrencer une telle stratégie.

Les éléments favorables aux acteurs indépendants se situent au niveau du marché (offre de niches) et au niveau de la régulation (surveillance du marché pour atténuer les effets de pouvoir de marché).

Les prestataires de communication intégrés ne devraient pas subir directement d'impact dans un tel scénario, l'étendue de leur offre leur permettant d'éviter une concurrence frontale sur la prestation de routage.

1.6. Le scénario « Affirmation du métier »

➤ Logique et contenu du scénario

Le scénario de l'affirmation du métier du routage correspond à un approfondissement de l'activité de routage à partir des offreurs et des compétences existantes. Le scénario est naturellement opposé au scénario de dilution du métier. Il se distingue du scénario d'élargissement par la priorisation du métier de base et non des activités annexes. Il est enfin différent du scénario tendanciel car, dans ce dernier scénario, la composante métier n'est pas privilégiée; si certains acteurs peuvent en faire un axe de développement, les tendances restent à moyen terme relativement ouvertes, hormis les phénomènes de concentration.

Les stratégies d'offres de routage pures sont donc au cœur du scénario. Des offres de proximité peuvent se greffer sur ce scénario dans la mesure où ces offres locales peuvent être en adéquation avec la demande des clients. Une délocalisation des activités de routage n'est pas non plus contradictoire avec ce scénario. Il apparaît en effet qu'une activité de routage délocalisée est d'autant plus facile à gérer à l'extérieur qu'elle met en œuvre une chaîne de valeur technique facilement contrôlable en termes de contrôle de qualité.

Ce scénario est facilité par la mise en œuvre d'une relation tripartite équilibrée permettant à l'offreur d'avoir une viabilité économique.

L'affirmation du métier se traduit en termes structurels par une concentration sous la forme de croissance interne.

L'intégration des systèmes d'information entre opérateur postal, client et routeur contribue à étayer le scénario. L'utilisation des solutions d'échanges entre acteurs permet de valoriser la contribution dans la chaîne de valeur.

L'environnement de substitution reste limité à la fois sur le courrier de gestion et sur le courrier de marketing direct. L'affirmation du métier se doit de s'appuyer sur un marché relativement mûr sur lequel les offreurs ne sont pas déstabilisés.

La demande s'inscrit dans une logique de partage des gains de productivité permettant de garantir la viabilité du modèle économique de l'offreur.

En termes réglementaires, le scénario a besoin d'une surveillance du marché permettant d'éviter tout phénomène d'exclusion.

➤ L'impact du scénario sur les acteurs

Dans ce scénario, les offreurs traditionnels du routage (filiales d'émetteurs, PME généralistes, indépendants) accroissent leur place sur le marché. Ces acteurs bénéficient d'un positionnement commercial et d'un outil technique appropriés.

Le scénario peut être défavorable aux filiales des groupes postaux car leur positionnement pourrait apparaître comme un obstacle structurel pour bâtir une offre crédible.

1.7. Synthèse de l'approche par scénarios

1.7.1. Hiérarchie des différents scénarios

Les différents scénarios sont hiérarchisés à partir de la probabilité d'occurrence de la variable et le poids de cette variable dans le scénario. Dans la mesure où, plus le scénario fait intervenir de variables, plus il est valorisé, le résultat est comparé à un score théorique maximal.

Avec cette approche, le scénario qui s'impose est le scénario tendanciel. Le scénario de dilution du métier apparaît en deuxième rang devant le scénario de captation par les opérateurs postaux. Le scénario d'élargissement du métier paraît peu probable. Le scénario d'approfondissement du métier obtient le moins bon score.

Le scénario tendanciel représenterait donc l'évolution la plus probable. Cette situation ne s'apparente toutefois pas à l'immobilisme puisque les forces en action actuellement se poursuivent (concentration, développement des stratégies des opérateurs alternatifs, des opérateurs postaux, poursuite de l'intégration en marketing direct, mise en place de solutions numériques complémentaires au routage...). Mais à l'horizon fixé pour le scénario (3 à 5 ans), aucune de ces tendances ne s'impose comme structurante à elles seules, d'où la poursuite des évolutions parallèles des différentes orientations.

Figure 128 : Caractérisation et hiérarchisation des différents scénarios

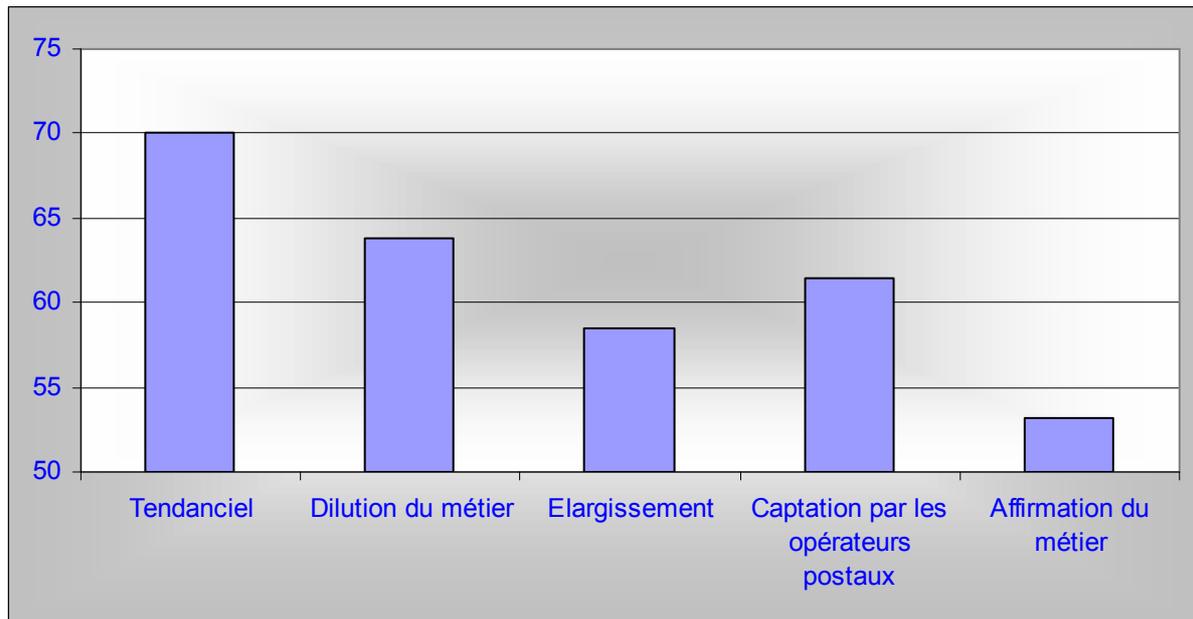
	Probabilité occurrence	Tendanciel	Dilution du métier	Elargissement	Captation par opérateurs postaux	Affirmation du métier
La composante offre						
<i>Développement des offres multicanaux</i>	3	2	3		4	
<i>Développement des offres communication</i>	5	2	3	5		
<i>Affirmation des offres routages pures</i>	2	2				5
<i>Affirmation des offres de proximité</i>	3	5		2		2
<i>Offre "Bureautique"</i>	2			2		
<i>Délocalisation du routage</i>	2	2			2	2
La composante opérateurs postaux						
<i>Intégration verticale</i>	4	2	5		4	
<i>Relation tripartie équilibrée</i>	2			2		5
<i>Expression du pouvoir de marché</i>	4	5			4	
La composante concentration						
<i>Par croissance externe sur métier de base</i>	2	2				2
<i>Par croissance externe sur activités connexes</i>	3		2	5	4	
<i>Par croissance interne</i>	4			2		5
La composante technologique						
<i>Intégration des systèmes d'information Poste/routeur/émetteur</i>	5	2		2	5	5
<i>Développement de la communication one to one multisupport</i>	2		4		2	

Figure 128 - Caractérisation et hiérarchisation des différents scénarios (Suite)

	Probabilité occurrence	Tendancier	Dilution du métier	Elargissement	Captation par opérateurs postaux	Affirmation du métier
Les effets de substitution touchant l'activité de distribution postale						
<i>Rapide dans le courrier de gestion</i>	4	5	5		4	
<i>Limité dans le courrier de gestion</i>	1			2		2
<i>Très peu de substitution sur le courrier commercial</i>	3	5		5	4	5
<i>Substitution limitée sur le courrier commercial</i>	2		2			
<i>Développement du portage presse quotidienne</i>	4	5				
<i>Développement du portage presse hebdo et mensuelle</i>	2		2			
La composante demande						
<i>Internalisation des tâches de routage</i>	3	2	2			
<i>Développement du « Facilities Management » courrier</i>	2		2	2	4	
<i>Logique "cost killer"</i>	3		2			
<i>Logique partenariale avec partage des gains de productivité</i>	2			5		5
Le contexte réglementaire						
<i>Surveillance de la relation opérateur postal/routeur</i>	1			2	5	5
<i>Surveillance de la relation entre opérateur postal et filiales</i>	2			2	5	5
<i>Affectation des remises commerciales</i>	4	5		2	5	5
<i>Décalage dans le temps du processus d'ouverture du marché</i>	3	2			5	
	Score absolu	168	102	117	175	141
	Score théorique maximal	240	160	200	285	265
Indice final		70	64	59	61	53

(*) Facilities Management courrier : Délégation totale de la fonction courrier à un tiers

Variable sans impact	0
Variable avec impact limité	2
Variable avec fort impact	5

Figure 129 - Synthèse de la pondération des scénarios

Source : Basic

1.7.2. Impact des scénarios sur les acteurs

Les scénarios qui ont les impacts les plus forts sur le secteur sont les scénarios « dilution du métier » et « captation par les opérateurs postaux ». Dans le premier, les acteurs touchés perdent de la valeur de marché. Dans le second, les acteurs touchés voient la valeur du marché appropriée par un autre acteur.

Au total, les PME généralistes paraissent les entités les plus souvent menacées. A l'inverse, les indépendants peuvent tirer profit de trois scénarios.

Figure 130 - Synthèse de l'impact sur les acteurs

	Tendanciel	Dilution du métier	Elargissement	Captation par les opérateurs postaux	Affirmation du métier
Prestataires de communication intégrés	Neutre	Peu favorable	Plutôt favorable	Neutre	Neutre
Filiales émetteurs	Plutôt favorable	Peu favorable	Neutre	Peu favorable	Plutôt favorable
PME généralistes	Plutôt favorable	Peu favorable	Peu favorable	Peu favorable	Plutôt favorable
Filiales groupes postaux	Neutre	Neutre	Plutôt favorable	Plutôt favorable	Neutre
Routeurs de presse	Peu favorable	Neutre	Neutre	Neutre	Neutre
Indépendants	Plutôt favorable	Peu favorable	Plutôt favorable	Peu favorable	Plutôt favorable

Neutre	Neutre
Peu favorable	Peu favorable
Plutôt favorable	Plutôt favorable

Source : Basic

2. Propositions de recommandations

Les recommandations sont de deux natures : une approche de nature réglementaire et une approche de suivi du marché.

L'approche de nature réglementaire n'est abordée ici que dans le contexte de l'économie de l'activité globale du secteur du routage, l'étude n'ayant pas pour objet la rédaction de propositions de régulation du secteur postal. Les points traités ne sont visés qu'au titre de leur impact économique sur le secteur.

L'approche du suivi du marché consiste à identifier les points d'observation de l'activité du routage qui pourraient être adaptés à l'évolution constatée du secteur.

2.1. La régulation du secteur

2.1.1. Le niveau d'accès au réseau

La problématique : les conditions de dépôt en termes de volume par dépôt sont fixées par La Poste à des niveaux relativement élevés qui peuvent de fait limiter le développement d'une partie du marché du routage.

La dimension économique : ces dispositions ont directement pour effet d'exclure de l'activité de routage les petits déposants, qu'ils soient routeurs ou regroupeurs. Un abaissement des seuils de dépôt peut permettre de maintenir ou de développer une activité économique de routage pour les petites entreprises.

La recommandation : par le biais d'une analyse fine des coûts induits par l'effet de taille des dépôts, les conditions de dépôt pourraient être élargies en associant éventuellement des grilles tarifaires différenciées.

2.1.2. La remise commerciale

La problématique : La Poste accorde une remise commerciale à ses seuls grands clients émetteurs au vu du chiffre d'affaires réalisé. Cette remise n'est pas accordée aux routeurs. La Poste considère que la nature même de cette remise exclut une application aux routeurs dans la mesure où cet avantage a pour objectif de stimuler un apport d'affaires en volume et que le routeur n'a pas vocation à intervenir dans la détermination du volume déposé pour le compte de son client émetteur.

La dimension économique : l'impact économique est très important puisque se situant environ à 5 % du chiffre d'affaires postal généré par le client. A l'inverse, l'application de la remise commerciale à l'ensemble des déposants eu égard au seul volume déposé aurait un impact important sur la rentabilité de La Poste.

La recommandation : l'impact économique de l'éventuelle suppression de la remise commerciale devrait être analysé vis à vis de l'équilibre économique des dépôts des grands émetteurs.

2.1.3. La qualification de la nature du courrier déposé

La problématique : la différence tarifaire existant entre le courrier de marketing direct et le courrier de gestion est une donnée essentielle de la construction de la grille tarifaire des tarifs de courrier industriel en France.

La dimension économique : même si le routeur n'est pas directement impacté par cette différenciation, il subit continuellement les incidents liés à la classification des envois dans telle ou telle catégorie. La distinction apparaît par ailleurs comme une Source potentielle de discrimination suivant l'interprétation qui peut être donnée à la nature de l'envoi. Au total, les pénalités qui peuvent s'appliquer suite à une requalification des dépôts peuvent représenter des montants excédants largement la valeur de la prestation de routage.

La recommandation : une suppression de cette différenciation introduirait de la fluidité et éviterait tout débat relatif à des traitements éventuellement privilégiés entre les courriers déposés par les routeurs d'une part, par les clients émetteurs et les filiales de l'opérateur historique d'autre part.

Dans le contexte d'une convergence plus ou moins affirmée entre les différents modes de routage, la proposition correspond à une approche cohérente d'une réalité économique.

2.1.4. Les relations entre La Poste et les routeurs

La problématique : dans la gestion quotidienne de l'activité de routage, les déposants sont amenés à être en relation quasi exclusive avec les directions locales de La Poste. N'ayant pas la possibilité de référer directement à un niveau supérieur, les routeurs sont confrontés à des décisions pour lesquelles il n'est pas possible d'obtenir de recours, sauf en entreprenant une action judiciaire contre La Poste. Les discussions ont trait le plus souvent aux caractéristiques des dépôts et aux interprétations qui peuvent être faites des dispositions édictées par La Poste elle-même.

La dimension économique : l'absence de gestion hiérarchisée des incidents entre routeurs et interlocuteurs locaux de La Poste (sous la forme d'une gestion en escalade qui permet de progresser d'un niveau N à un niveau N+1) introduit des comportements non nécessairement conformes à une relation professionnelle de qualité entre client et fournisseur.

La recommandation : les relations entre La Poste et les routeurs devraient faire l'objet d'une réflexion tendant à éviter les conflits directs entre les deux parties.

2.1.5. Les relations entre La Poste et ses filiales routeurs

La problématique : les relations existant entre La Poste et ses filiales intervenant dans l'activité de routage sont considérées par les autres acteurs du routage comme des avantages au profit des filiales. Certains routeurs dénoncent des comportements qui seraient la preuve d'une relation étroite entre l'opérateur postal et ses filiales visant à capter des clients émetteurs à leur détriment.

La dimension économique : par nature, ces comportements ne sont ni vérifiables ni a fortiori quantifiables. L'impact est toutefois différent entre un grand ou moyen routeur qui dispose de plusieurs lieux de dépôts avec un large portefeuille de clients et une PME qui dépend fortement de quelques clients sur une localité précise.

La recommandation : au même titre que les relations entre routeurs et La Poste, les interrogations de certains routeurs devraient pouvoir être prises en compte au titre de la transparence du marché du routage.

2.1.6. Les relations entre les routeurs et les opérateurs alternatifs

La problématique : Les relations entre les routeurs et les opérateurs alternatifs peuvent se révéler à terme tout aussi conflictuelles que les relations existantes parfois entre La Poste et certains routeurs.

La dimension économique : l'impact est limité à court terme car le poids des opérateurs alternatifs est limité dans la distribution nationale. A partir de la libéralisation du courrier de moins de 50 grammes, l'enjeu devrait naturellement s'accroître.

La recommandation : au même titre que les relations entre les routeurs et La Poste, le règlement d'éventuels conflits entre les routeurs et les opérateurs alternatifs devrait pouvoir être discuté.

2.1.7. Le suivi de l'évolution du routage de presse

La problématique : par delà la situation économique de la presse écrite, l'activité de routage de presse est fortement touchée par l'activité de portage de presse. Le portage de presse tend à se développer dans les zones denses où la rentabilité économique de ce type de distribution est mieux assurée.

La dimension économique : un approfondissement de cette tendance laisserait au routage de presse les zones les moins denses. Le déséquilibre économique pour l'opérateur postal historique dans l'activité de distribution de presse s'en trouverait aggravé. Les diffuseurs qui ont une base d'abonnés situés principalement dans les zones les moins denses s'inquiètent pour leur diffusion.

La recommandation : la question de l'équilibre entre les deux formes de distribution étant posée, une réflexion sous la forme d'une contribution des activités de portage au titre d'un service universel de la distribution de la presse écrite paraît correspondre aux attentes de certains éditeurs de presse, clients de prestations de routage de presse.

2.2. Le suivi des activités de routage

2.2.1. Les limites d'une quantification par le biais des entreprises exerçant une activité de routage

La problématique : la démographie des entreprises exerçant une activité de routage ne correspond pas à un seul code NAF, le code 74.8G en l'occurrence. Actuellement, l'adjonction d'entreprises provenant d'autres secteurs est réalisée de façon empirique à partir du déclaratif des entreprises.

La dimension économique : la difficulté du suivi de l'activité de routage à travers l'activité de sociétés appartenant à un même code NAF est révélateur d'une évolution plus fondamentale de cette activité avec une imbrication très poussée entre différents types de prestation et des échanges réciproques de prestations sous forme de sous-traitance croisée entre entreprises.

La recommandation : A terme, l'activité de routage ne pourra plus être dissociée de l'ensemble d'une chaîne de valeur relative à l'envoi de courrier industriel, quelle que soit sa nature. Le suivi de l'activité de routage en tant qu'objet de réglementation devrait être déconnecté d'un suivi de l'activité économique des entreprises délivrant une prestation de routage.

2.2.2. L'estimation des activités de routage au niveau national

La problématique : la diffusion de la prestation de routage dans des entreprises de différente nature et l'association du routage avec des prestations diverses nécessitent une approche innovante pour estimer la valeur des marchés correspondants. Des solutions alternatives doivent donc être recherchées si un objectif d'évaluation économique est poursuivi.

La dimension économique : l'approche par branche au sens de la statistique nationale serait la meilleure méthode pour consolider l'activité de routage. Elle n'est toutefois pas envisageable, compte tenu de l'importance économique relative de l'activité de routage dans la comptabilité nationale.

La recommandation : l'application de ratios correspondant à la chaîne de valeur applicable aux profils d'entreprises impliquées dans l'offre de prestation de routage permettrait d'estimer la part de l'activité revenant précisément aux prestations de routage.

ANNEXES

Annexe 1 : la méthode de réalisation de l'étude

Annexe 2 : entretiens réalisés dans le cadre de l'étude sur les activités de routage en France

Annexe 3 : répartition des envois de correspondances routés en 2005

Annexe 4 : la diffusion de la presse en France

Annexe 5 : les principaux groupes de presse français

Annexe 6 : caractéristiques économiques et financières des différents sous-groupes de PME

Annexe 1 : la méthode de réalisation de l'étude

Basic se propose donc de répondre à l'attente de l'Arcep en mobilisant son savoir faire sur l'analyse sectorielle dans des environnements soumis à de fortes évolutions réglementaires et technologiques.

Ce savoir faire comprend une compétence en termes d'analyse stratégique couplée avec des moyens d'enquêtes et d'entretiens en face à face qui assure une qualité et une précision dans les résultats obtenus.

L'Arcep a communiqué au début de cette étude un ensemble de documents et demandé à Basic d'en réaliser une consolidation et d'en retirer les données et informations pouvant être utilisées dans le cadre de cette étude.

Une trentaine d'entretiens en face-à-face a été menée par Basic auprès de différents acteurs de l'activité de routage (cf. Annexe 2). Il s'agissait de recueillir, auprès des routeurs, opérateurs et émetteurs, aussi bien des informations quantitatives (chiffre d'affaires, volumes des flux de courrier...) que qualitatives (qualité de la relation avec les opérateurs, impact de la dématérialisation...) destinées à étayer et enrichir notre rapport.

Parallèlement à ces entretiens, Basic a réalisé une base de données des entreprises de routage (environ 200 références) comprenant les informations identitaires des entreprises (raison sociale, adresse, dirigeants), ainsi que leur activité, leur structure capitalistique et des informations économiques et financières.

Enfin, une enquête a été menée auprès de 70 entreprises de routage de courrier dont les résultats, traités informatiquement, ont été utilisés dans le cadre de l'analyse stratégique et financière du secteur d'activité.

Annexe 2 : entretiens réalisés dans le cadre de l'étude sur les activités de routage en France

Nature	Raison Sociale	Date	Interlocuteur
Syndicats et Organisations Professionnelles	APEM	20/02/2007	M Hervé Chatanay
	Selced	14/02/2007	M Alain Juillet
	SNCD	20/02/2007	M. Jacky Bertrand
Routeurs	Bretagne Routage	05/03/2007	M Jean-Marc Messerschmidt
	Cifea-DMK	13/04/2007	M Bruno Chevalier
	Cortex Laser	21/05/2007	Mme Annie Chevreau
	DIAM / Redcats	29/03/2007	M Xavier Jibidar M Frédéric NAEPLS
	Ditrimag	15/03/2007	M Patrick Lacourt
	France Paquets	15/03/2007	M Patrick Lacourt
	France Routage	14/03/2007	M Pierre Jost
	Gefimark	10/05/2007	M Philippe Neubrunn
	Inforsud Editique	22/02/2007	M Philippe Cosset
		12/03/2007	M Dominique Rigal
	Koba	15/03/2007	M Thomas Sonnenschein
	Publi Routage Normand	19/04/2007	M Hervé Lebel
	Opérateurs	Adrexo	15/03/2007
Deutsche Post		15/03/2007	M Thomas Sonnenschein
IMX		09/05/2007	M Dennis Cayet M Laurent Cayet
La Poste		29/05/2007	M Olaf Klargaard M Xavier Ambrosini M Edouard Moulle M Stéphane Bernard M Marc Pontet M Bernard Roy
Spécialistes GED	Archivalpha	25/05/2007	M Thierry Formel
	Archimed	07/06/2007	M Dievart
Clients Emetteurs	BNP	26/02/2007	M Jean-Paul Fetu
	FEVAD	27/02/2007	M Hervé du Chatelier
	France Loisirs	23/04/2007	Mme Claudie Jeandel
	France Telecom	19/04/2007	M Claude Raynal
	Le Monde	19/02/2007	M Gilles Boitte
	PSA Peugeot Citroën	21/05/2007	M Michel Lemelin
	Prisma Presse	13/03/2007	M Axel Lefranc
	Que Choisir	23/02/2007	M Thierry Duquerooy
	UNICEF	17/04/2007	Mme Bénédicte Roger

Annexe 3 : répartition des envois de correspondances routés en 2005

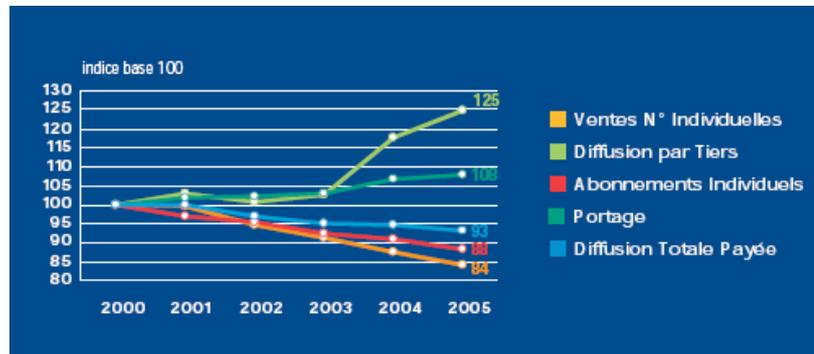
Figure 131 - Répartition des envois de correspondances routés en 2005

	Millions d'objets	%
Envois de correspondance routés	5 275	100 %
Dont courrier de gestion	1 516	29 %
Dont marketing direct	3 759	71 %

Source : Observatoire des activités postales 2005

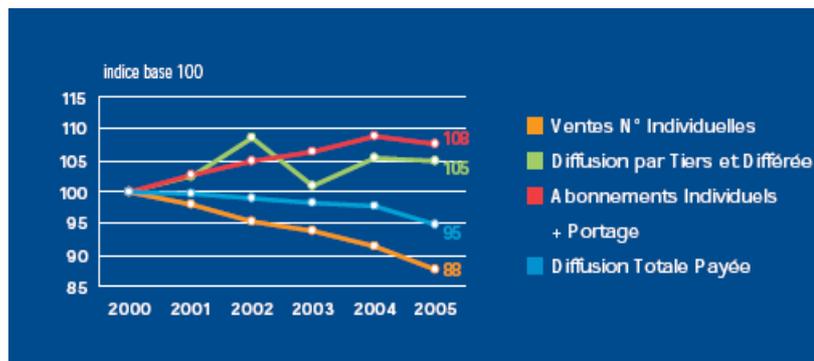
Annexe 4 : La diffusion de la presse en France

Figure 132 - L'évolution de la diffusion de la presse quotidienne par type de diffusion



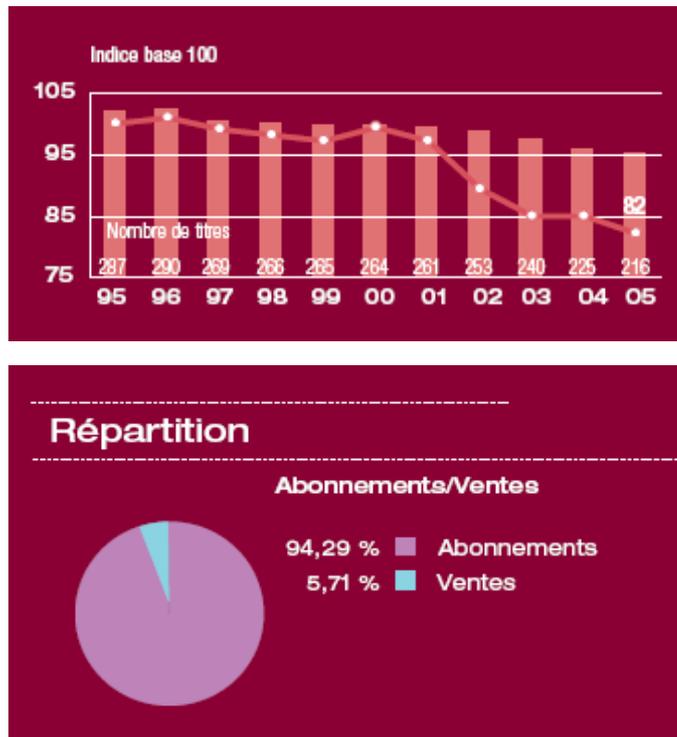
Source OJD : Synthèse Presse, cité par les Echos, <http://www.lesechos.fr/medias/2006/0602//200077118.pdf>

Figure 133 - L'évolution de la diffusion de la presse magazine par type de diffusion



Source OJD : Synthèse Presse, cité par les Echos, <http://www.lesechos.fr/medias/2006/0602//200077118.pdf>

Figure 134 - L'évolution de la diffusion de la presse professionnelle



Source OJD, cité par Les Echos, <http://www.lesechos.fr/medias/2006/0602//200077122.pdf>

Annexe 5 : Les principaux groupes français de presse

Figure 135 - Les principaux groupes français de presse

Groupes	CA 05 (millions d'euros)	Activités
Hachette filipacchi médias	1900	Leader mondial de la presse magazine, 260 titres, TV, Multimédias - Groupe Lagardère
Socpresse repris par Dassault communications	1450 (2004)	PQN, Loisir, vie pratique
Ouest France	952	PQR, Mutimédia, régie publicitaire, hebdos régionaux
Editions Philippe Amaury	650	PQN, imprimerie, télématique et Internet, événements sportifs
Le Monde	638	PQN, presse magazine
Groupe Hersant Media (Ex France-Antilles)	619 (2004)	Presse régionale, Gratuit, Agence de publicité, Imprimerie
Prisma Presse Groupe Bertelsmann	582	Magazine loisirs, TV...
Emap France (Mondadori)	534	Presse TV, Loisirs
Bayard Presse	433	Presse loisirs, voyages...PQN, Presse jeunes, Imprimerie, Multimédia
Milan Presse	64	Presse loisirs, voyages...PQN, Presse jeunes, Imprimerie, Multimédia
Sud Ouest	311	PQR, Gratuit, Hebdos régionaux
Groupe Marie Claire	192 (2002)	Presse féminine
IDG	190 (2004)	Presse professionnelle informatique
Groupe Perdriel	150 (2002)	News magazine (Le nouvel Observateur...)
Groupe Express Expansion	146 (2001)	Presse économique, News Magazines, Loisir
Les Echos	121	Presse économiques, Lettres professionnelles
Liaisons	100 (2000)	Presse professionnelle, salons.
Tests	75	Presse professionnelle informatique

Source : Les Echos, site Web

Annexe 6 : Caractéristiques économiques et financières des différents sous groupe « PME »**Figure 136 - Caractéristiques économiques et financières des différents sous groupe « PME »**

Groupe Stratégique	Nb	%nb	CA 05 (k€)	% CA	Croissance CA		Rentabilité économique cumulée (EBE/CA)		Variation de la rentabilité économique	Effort d'investissement (Amortissement / VA)	Frais de personnel sur CA	Taux de valeur ajoutée	Taux d'endettement moyen 01-05	Variation du taux d'endettement
					Moyenne des entreprises	Moyenne pondérée	Moyenne Brute	Moyenne pondérée						
"Fragilisés"	7	11%	8 092	8%	-12%	-11,8%	-1%	-1,5%	-20%	6%	42%	43%	369%	219%
"Traditionnels"	14	22%	24 888	26%	-3%	-2,4%	3%	2,4%	-2%	5%	29%	35%	61%	141%
"Dynamiques"	12	19%	15 518	16%	62%	19,9%	1%	1,7%	0%	5%	30%	47%	242%	5%
"Viables"	13	21%	18 247	19%	1%	2,4%	5%	4,9%	3%	6%	40%	53%	51%	-5%
"Rentables"	6	10%	7 614	8%	-2%	-2,2%	27%	22,2%	1%	11%	50%	81%	127%	-18%
"Performants"	11	17%	20 889	22%	25%	21,9%	14%	14,9%	2%	9%	38%	52%	226%	0%

Source : Basic d'après base de données.