

Synergies sectorielles dans le domaine du courrier

Rapport final

Septembre 2005

**M Benoit
R. Hellot
J-F Mathieu**

©BIPE 2005

Sommaire

1	PREAMBULE	4
2	MISSION : CONTEXTE ET ENJEUX	5
2.1	Contexte.....	5
2.2	Objectifs.....	6
2.3	Démarche générale.....	7
3	SECTEUR POSTAL : UN SECTEUR ESSENTIEL A L'ECONOMIE FRANÇAISE.....	9
3.1	Impacts du secteur sur l'économie française.....	10
3.2	Secteur postal : un secteur longtemps favorisé.....	14
4	LE SECTEUR POSTAL FRANÇAIS : UN SURVOL RAPIDE.....	17
4.1	Un marché atypique.....	17
4.2	Le marché amont : marché très déconcentré	18
4.3	Le marché aval : une situation contrastée	22
5	COMPARAISON INTERNATIONALE.....	30
6	DIFFERENTES SYNERGIES OBSERVEES.....	33
6.1	Les pays observés.....	33
6.2	Les synergies identifiées	33
6.3	Besoins du marché français : le point de vue de la filière.....	35
7	MISE EN ŒUVRE DES SYNERGIES EN FRANCE.....	41
7.1	Marketing Direct :.....	41
7.2	Innovations technologiques	44
7.3	Qualité de l'adresse.....	48
7.4	Innovations d'offres : l'exemple du worksharing	49
7.5	Task-Force postale	53
8	PROSPECTIVE – MISE EN ŒUVRE DES SYNERGIES	61
8.1	Méthodologie.....	61
8.2	Adhésions - rejets.....	63
8.3	Rapports de forces	65
8.4	Positionnement des acteurs : convergence qui peut être facilitée.....	68
8.5	Hierarchie des synergies	70
8.6	Restreindre le champ au court terme pour augmenter l'adhésion des acteurs	73
9	RECOMMANDATIONS	74
9.1	Nouvelles dynamiques.....	74
9.2	Task Force : clé du succès	74
9.3	Le cas de la France : 2 opportunités pour une Task-Force	76
9.4	Rôle des pouvoirs publics	78

ANNEXE 1 : DETAILS DES SYNERGIES.....	82
ANNEXE 2 : BIBLIOGRAPHIE.....	107
ANNEXE 3 : LEXIQUE	110

1 Préambule

Ce document constitue le rapport final de la mission confiée par la DGE au BIPE sur les synergies sectorielles dans le secteur du courrier.

Les remarques du Comité de Pilotage exprimées le 22 juillet 2005, suite au rapport intermédiaire du 2 juin, y sont intégrées.

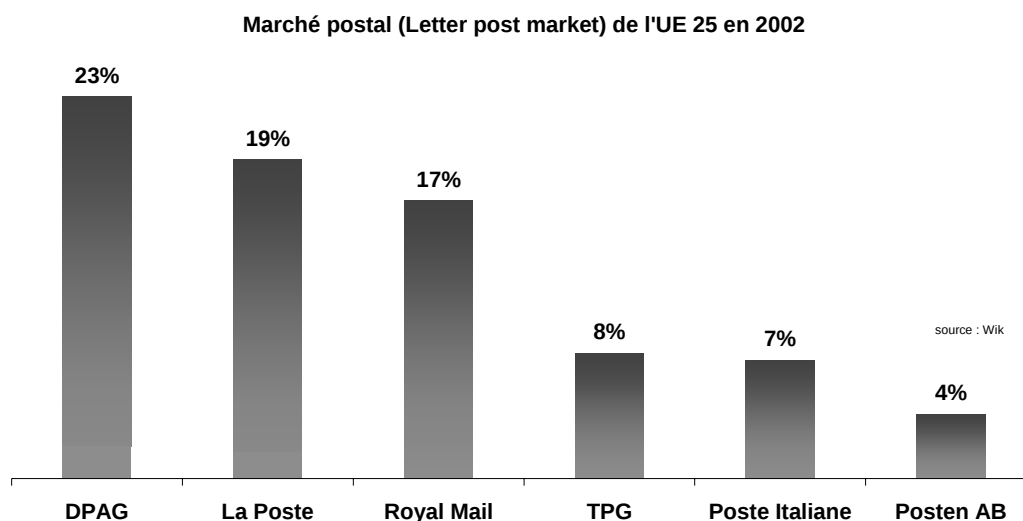
2 Mission : contexte et enjeux

2.1 Contexte

L'activité courrier concerne un pan fondamental de l'économie française et représente la principale source de revenus pour l'opérateur postal, La Poste. En amont de cette activité, des acteurs industriels nationaux ont développé une véritable expertise reconnue comme Neopost pour la fourniture de produits destinés aux utilisateurs de courriers et Solystic pour des produits destinés aux opérateurs de courriers. En aval, de nombreux acteurs ont su également développer des expertises fortes dans leurs domaines telles que les sociétés de Vente Par Correspondance, de publicité non adressée et de routage.

Malheureusement, le marché européen du courrier est en recul constant depuis quelques années, et la France n'échappe pas à la règle.

Figure 1 : Poids de La Poste en Europe



Si en termes de chiffres d'affaires La Poste est le deuxième opérateur postal européen, son activité courrier connaît un recul annuel depuis quelques années. Son président a récemment réaffirmé anticiper « sur les trois prochaines années une décroissance légère de ces volumes »¹. Les perspectives d'évolutions pour les autres acteurs de la filière sont identiques.

¹ La lettre de L'Autorité N°45

Cette baisse d'activité peut s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs :

1. La substitution du courrier par de nouveaux modes de communications dématérialisés ;
2. La rationalisation des envois grands comptes, liés à la pression sur les coûts.

Ces deux facteurs sont liés, le premier facilitant le deuxième. Mais ils ne sont pas nécessairement les seules explications.

Cette érosion de l'activité postale constitue une menace directe pour l'économie française, en termes de revenus comme en termes d'emplois directs ou indirects. Or d'autres acteurs, notamment Pitney-Bowes concurrent direct de Neopost, ont entamé des démarches sur les synergies postales. Si les recommandations de ce consortium d'intérêts deviennent des standards, et si ces standards ne prennent pas en compte les spécificités françaises, les conséquences sur l'activité postale nationale risquent d'être significatives.

La France ne peut donc pas faire l'économie d'une recherche de synergies et d'innovation. Elle le doit d'autant plus que le développement des Nouvelles Technologies permet d'envisager de réels gains de productivité, et favoriser le retour en grâce du courrier.

2.2 Objectifs

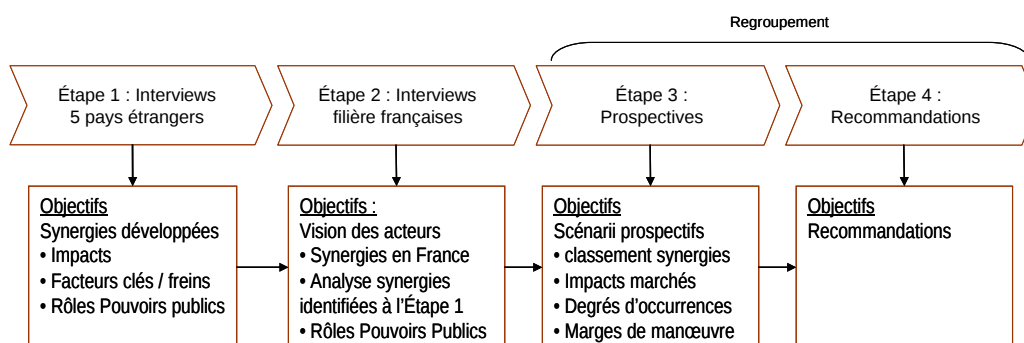
Les objectifs de cette mission sont d'identifier les synergies développées à l'international ayant un réel intérêt potentiel, évaluer leurs faisabilités opérationnelles et leurs impacts sur le secteur postal et sur l'économie nationale. L'atteinte de ces objectifs est complexe, dans un monde où les acteurs sont dépendants les uns des autres, mais également en concurrence, et où les informations manquent.

Nous avons donc recherché notamment les facteurs clés de succès en nous appuyant sur les expériences dans d'autres pays européens et américains, ainsi que l'identification des marges de manœuvres de chaque acteur afin d'identifier le potentiel de chaque synergie.

2.3 Démarche générale

La démarche s’articule autour de 3 étapes-clés présentées dans le schéma suivant :

Figure 2 : Etapes - clés

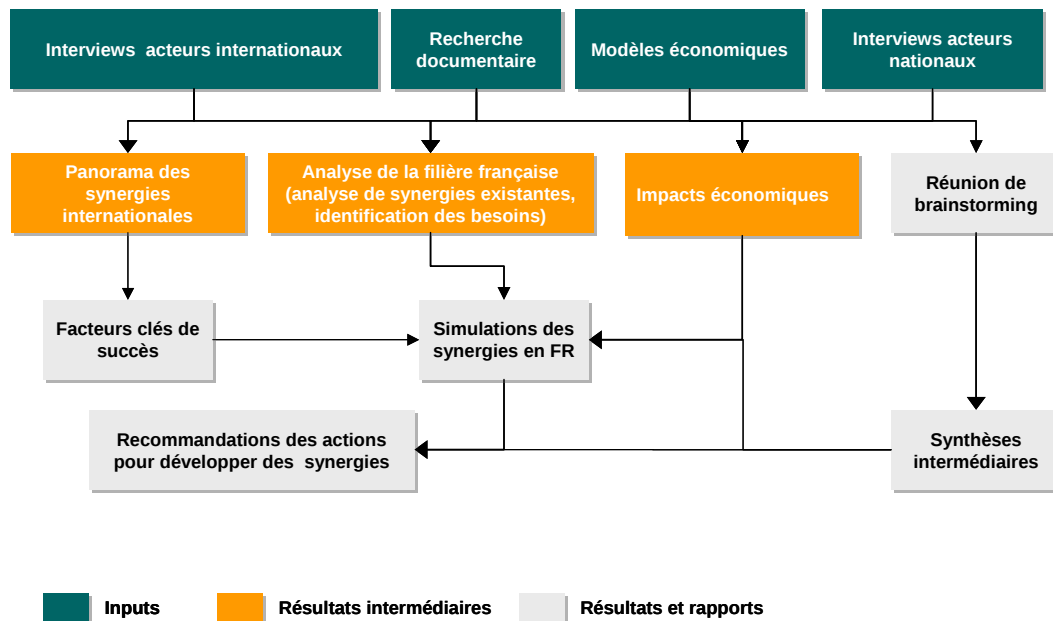


Pour réaliser ces étapes nous avons utilisé un ensemble d’outils et de moyens notamment la recherche documentaire, des interviews des acteurs clés, des outils de simulation de scénarii.

A l’origine notre proposition comportait également une option : un brainstorming avec l’ensemble des acteurs de la filière, option qui n’a pas été retenue.

L’approche générale proposée est basée sur une recherche documentaire étayée, des interviews d’acteurs clé du secteurs et impliqués dans le développement de la filière, en France, en Europe et aux Etats-Unis, et sur des simulations de scénarii sur la mise en application des différentes politiques de synergies identifiées sur la branche française.

Figure 3 : Méthodologie retenue



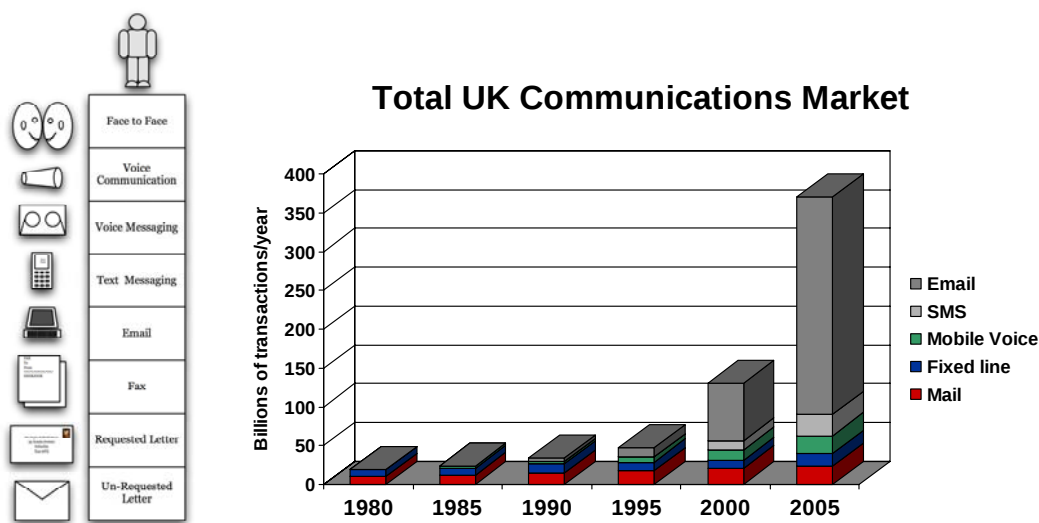
Moderne avant l'heure elle intègre les nouvelles technologies de l'information et des communications au XIX^{ème} siècle, avec les Télégraphes et les Téléphones. Aucune réforme de grande envergure ne viendra troubler son existence entre 1923 et 1990.

3 Secteur postal : un secteur essentiel à l'économie française

Le secteur postal s'est développé dès la renaissance², et fut un secteur fondamental pour la croissance économique de notre société. Mais il est à l'heure actuelle menacé, tout d'abord par l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Selon H.Wright du Royal Mail, le secteur postal est en concurrence avec de nombreux secteurs : Télévision, Téléphonie, Email, SMS³, Radio, Fax... (qui sont autant de moyens de faire passer un message d'un (groupe d') individu(s) à un autre (groupe d') individus).

Figure 4 : La forte concurrence du secteur postal – vision au Royaume-Uni (données 2002)



Sources: UK future of Mail – H. Wright

Selon la Commission européenne le secteur postal pèserait 0.9% du PIB⁴ européen et concernerait 5 millions d'emplois. Cependant aucune étude sérieuse n'a été récemment menée sur l'impact du secteur postal sur l'économie en général en France. Pourtant son poids est vraisemblablement d'importance, notamment dans un contexte économique tendu.

² Pour un bref aperçu historique de la filière se reporter à l'annexe 1

³ Small Message Service

⁴ Produit Intérieur Brut

3.1 Impacts du secteur sur l'économie française

Le BIPE a donc essayé d'identifier le poids de ce secteur sur l'économie française, bien que cette tâche ne relève pas directement de la mission qui lui a été confiée. La méthodologie retenue est donc basée sur une utilisation des modèles économiques développés en interne. Cependant une étude plus complète mériterait d'être effectuée.

3.1.1 Méthodologie

Le poids d'une branche dans une économie se mesure à travers la richesse qu'elle crée (chiffre d'affaires, valeur ajoutée) et l'emploi qu'elle génère. C'est la **contribution directe** de la branche. Mais il se mesure également à travers la **contribution indirecte** via la demande en produits et services que la branche adresse à ses fournisseurs. Enfin, un **effet induit** sur la productivité et la compétitivité des entreprises clientes de la branche doit également être pris en compte pour une mesure complète de la contribution économique d'une branche à l'économie.

Mesurer de façon exhaustive l'apport d'une branche à une économie est donc loin d'être aisé, l'effet induit étant de loin le plus sujet à débat⁵. Les deux premiers effets (directs et indirects) sont toutefois quantifiables à travers une analyse basée sur la structure productive d'une économie et sur les liens entre les branches qui la composent. Cette approche repose sur un Tableau Entrées-Sorties décrivant l'ensemble des échanges de produits au sein d'une économie. L'avantage d'un cadre d'analyse basé sur le TES (Tableau Entrées Sorties) d'une économie est qu'il permet de modéliser les relations entre branches et donc de mesurer, par exemple, l'impact des variations d'activité d'une branche sur l'activité de ses fournisseurs, ou encore de mesurer les effets d'une hausse des prix de vente d'une branche sur les coûts de production de ses clients.

C'est dans ce cadre que le BIPE a développé un modèle multisectoriel de l'économie française à 32 branches⁶, permettant de simuler, à partir d'un scénario central sur l'économie française, comment la baisse ou la hausse d'activité d'une branche impacte l'activité des autres branches et, in fine, l'activité du pays.

⁵ Les débats sur l'apport des TIC aux Etats-Unis reflètent à cet égard la difficulté de quantifier les gains de productivité liés à l'introduction d'une nouvelle technologie

⁶ Ce type de modèle a été également développé pour l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni

Le niveau de désagrégation du modèle ne permet toutefois pas de réaliser cette simulation de façon détaillée pour les activités postales, celles-ci étant agrégées avec les services de télécommunications⁷. Les résultats de l'exercice de simulation présentés ici portent donc sur la branche des Postes et Télécommunications dans son ensemble, à partir desquels une extrapolation simplifiée sur le secteur de La Poste a été opérée.

3.1.2 Branche Postes et Télécommunications

a) Un poids significatif en termes de valeur ajoutée et d'emploi

La branche Postes et Télécommunications pèse pour 2,2% du Produit Intérieur Brut français (chiffre 2002). Elle a connu une croissance significativement supérieure à celle de l'économie française au cours de la période 1980-2002, avec un taux de croissance annuel moyen de 7,4% quand l'économie française enregistrait 2,4% de croissance par an.

L'emploi de la branche représentait 1,9% des emplois en France⁸, mais la dynamique y a été beaucoup moins soutenue que dans les autres activités de service : +0,8% en moyenne par an sur la période 1980-2002, contre 1,7% pour les services marchands dans leur ensemble. Ce manque de dynamisme est vraisemblablement imputable aux secteurs des télécommunications qui ont connu ces dernières années de sévères restrictions après la période faste de 1998-2000.

b) Des branches clientes moteurs du dynamisme économique national

La consommation en services de postes et télécommunications par les entreprises et les ménages se montait à 59 milliards d'euros en 2003 en France. Ce montant était à 67% constitué par les dépenses des entreprises (soit 39 milliards d'euros en consommation intermédiaire) et 33% par les dépenses des ménages (ou consommation finale). Les services de postes et télécommunications sont donc pour une large part des services fournis aux entreprises. Ils figurent parmi les 10 produits et services les plus utilisés par les branches de l'économie française, représentant 3% des dépenses des entreprises en France⁹.

Parmi les branches les plus consommatrices de postes et télécommunications figurent essentiellement les services (services aux entreprises, services financiers et assurances, commerce et administration centrale).



⁷ La nomenclature d'activité et de produit NES de l'INSEE agrège en effet les services de postes et télécommunications

⁸ 2002, en équivalent temps plein

⁹ TES 2002, INSEE

Ces activités de services sont elles-mêmes des poids lourds de l'économie française, contribuant au PIB à hauteur de 34% en 2002. Ces branches sont également parmi les plus dynamiques de l'économie française, enregistrant des taux de croissance annuels moyens supérieurs à l'économie française sur la période 1980-2002 (à l'exception du secteur des assurances).

c) Une branche en forte interaction avec le reste de l'économie

Par sa consommation de produits et services auprès des autres branches, la branche Postes et télécommunications a un effet d'entraînement économique significatif sur l'ensemble de l'économie. En 2002, la branche a en effet consommé 26 milliards d'euros en produits et services fournis par les autres branches de l'économie, soit 1,9 points de PIB. Ses fournisseurs sont, par ordre décroissant d'importance, les industries de composants électriques et électroniques, les industries d'équipements électriques et électroniques, les services opérationnels, les assurances et auxiliaires financiers et le secteur de la Recherche et Développement. Toutes ces branches sont des acteurs phares de l'économie française, par leur dynamisme économique et leurs performances à l'exportation. Ces activités sont également des vecteurs de progrès technologiques importants pour le reste de l'économie française.

Au total, le taux de valeur ajoutée de la branche Postes et télécommunications est de 53% pour une moyenne nationale de 51%¹⁰. L'activité de la branche est donc relativement dépendante de ses consommations intermédiaires, avec un effet d'entraînement marqué sur ses fournisseurs.

d) Impact de la branche sur l'économie française : simulation multisectorielle

A partir de ces données de base ainsi que du modèle multisectoriel de l'économie française (qui modélise les interactions entre branches), il est possible de mesurer dans quelle mesure une réduction de l'activité de la branche Postes et télécommunications impacte l'économie française dans son ensemble.

Cet exercice a été réalisé dans un cadre simplifié de prix et coûts de production constants, seul l'effet volume d'une baisse de l'activité de la branche Postes et télécommunications étant pris en compte. Ce « choc »¹¹ est répercuté sur les autres branches de l'économie française à travers leur relation amont (branches fournisseurs), alors que l'effet direct d'une baisse de l'activité est lié au poids de la branche dans l'économie. A noter également que l'impact sur l'emploi n'a pas été pris en compte, entraînant une sous-estimation possible du résultat final de la simulation.



¹⁰ Valeur ajoutée sur production, la différence des deux étant constitué des consommations intermédiaires de la branche

¹¹ On appelle « choc » tout événement, provoqué ou subi, entravant le développement naturel du marché

Le résultat de cette simulation simplifiée à partir d'un scénario central de l'économie française¹² montre qu'une réduction de un point de pourcentage ('pp') de la croissance en volume de la production¹³ de la branche Postes et télécommunications en 2005 réduirait la croissance de l'économie française de 0,35 pp sur cette même période (y compris l'effet direct de moindre activité de la branche Postes et télécommunications).

Sachant que, rapporté au poids de la branche Postes et télécommunications dans l'économie française, le choc initial de 1 pp en moins sur la croissance de la production de la branche Postes et télécommunications est équivalent à 0,034 pp en moins sur la croissance française, **l'effet multiplicateur serait donc, dans ce schéma simplifié, de 9.**

L'effet multiplicateur (à la baisse) est **particulièrement sensible sur les branches des services aux entreprises, fournisseurs importants de la branche.** L'impact négatif y est immédiat, alors qu'il se matérialise plus tardivement sur les secteurs des équipementiers (au cours des trimestres 3 et 4 de l'année 2005).

3.1.3 Extrapolation au secteur du Courrier

Les activités postales pèsent pour 30% du chiffre d'affaires de la branche Postes et télécommunications¹⁴. Une répartition des effets d'une baisse de l'activité de la branche entre Postes d'une part et télécommunications d'autre part, à partir des résultats du paragraphe précédent porterait ainsi à 0,11 la mesure de l'impact de la baisse d'activité des Postes sur le Produit Intérieur Brut de l'économie française.

Toutefois, cette règle translatrice a ses limites. Les structures amont et aval des segments Postes et télécommunications peuvent en effet être différents. C'est ce que la lecture des taux de valeur ajoutée donne à penser. **Ce taux était en effet de 48% en 2000 pour le segment des télécommunications, contre 75% pour celui de La Poste et du courrier.** Le premier segment fait donc beaucoup plus appel à des facteurs de production extérieurs à la branche, alors que le **secteur postal apparaît plus autonome pour son activité.** L'effet d'entraînement amont (c'est-à-dire sur les branches fournisseurs) des télécommunications sera donc a priori plus fort que celui de La Poste et du courrier¹⁵.

¹² Scénario construit en mars 2005 par le service des prévisions multisectorielles du BIPE

¹³ Production = valeur ajoutée + consommations intermédiaires

¹⁴ Chiffres 2000, INSEE Images économiques des entreprises

¹⁵ Seule une analyse multisectorielle plus fine permettrait de confirmer ces a priori

La lecture des chiffres d'emploi salarié ferait plutôt pencher la balance en faveur de La Poste, celle-ci employant **286 000 salariés** contre 174 000 pour le secteur des télécommunications¹⁶. Il nous faut toutefois relativiser ce chiffre par le niveau des salaires et traitements par salarié : 23 000€ en 2000 pour La Poste contre 31 000€ dans les télécommunications. L'effet lié à la distribution de richesse (c'est-à-dire de pouvoir d'achat) pencherait donc plutôt vers les télécommunications que La Poste.

3.1.4 Conclusion

La simulation d'impact de la branche Postes et télécommunications illustre l'importance de la branche pour l'économie française. Un décompte sommaire de cet impact tendrait à démontrer que le segment des télécommunications pèse plus fortement que La Poste dans ces résultats. Mais seule une analyse sectorielle plus fine permettrait de quantifier les effets directs et indirects de La Poste sur l'économie française.

3.2 Secteur postal : un secteur longtemps favorisé

La transmission d'informations est un pan essentiel pour la croissance économique. Le secteur postal a donc accompagné la croissance, sans connaître de révolution majeure entre la fin de la première guerre mondiale et les années 1990.

Mais après tout, pourquoi se soucier d'un secteur dont l'activité était directement corrélée à la croissance ? Ne disait-on pas : « quand le PIB augmentait de 3% le volume de courrier transporté par La Poste connaissait une hausse de 3%. Des années 1970 aux années 1990 cette corrélation ne s'est jamais pour ainsi dire démentie¹⁷ ».

Devant un tel paradigme, et en situation de monopole, qui se soucierait de développer un secteur aussi favorisé ?

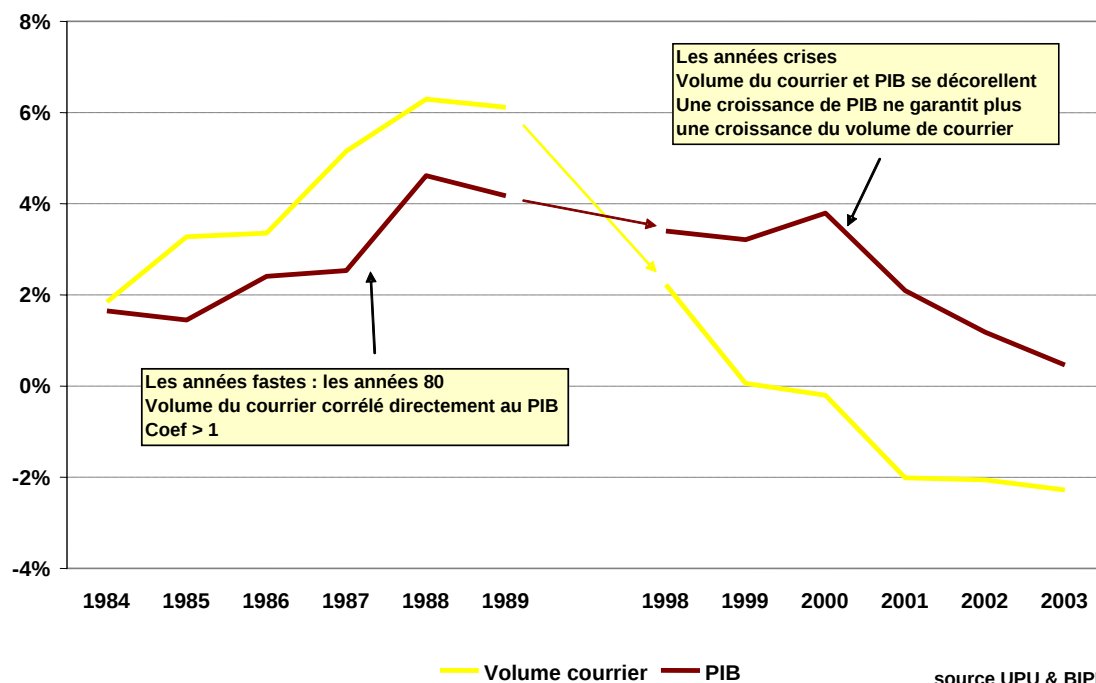
Mais cette relation idéale, surtout pour un monopole appartient, désormais à l'histoire comme le montre le graphique suivant.

¹⁶ Chiffres 2000, INSEE Images économiques des entreprises

¹⁷ Source : Rapport n°344 de M. Larcher, annexe au procès verbal de la séance du 11 juin 2003. A noter que l'on fait état ici du volume de courrier de La Poste et non pas du secteur postal.

Figure 5 :

Evolution comparée PIB et volume postal intérieur



Sur la base des séries disponibles à l'UPU (Union Postale Universelle) sur le trafic postal intérieur de « l'administration française » et des séries de PIB (base euros 1995) nous avons effectué des tests simples de régressions linéaires¹⁸.

Entre 1980 et 1989 la relation entre croissance du PIB et croissance volume de trafic postal était quasi-parfaite : R^2 de 0.98 sur les séries historiques brutes R^2 de 0.80 pour les indicateurs de croissances. Ce R^2 tombe à 0.6 pour la période 1992 et 2003.

Mais outre le décrochage du volume courrier au PIB, les perspectives de prévisions ne sont pas des plus exceptionnelles, loin s'en faut.

3.2.1 Perspectives de développement du courrier

Il est très difficile d'obtenir des informations sur le trafic postal, particulièrement en France. Nous avons donc utilisé les séries statistiques de l'UPU en supprimant le courrier non adressé et en nous fiant sur la modélisation linéaire simple déterminée précédemment.

¹⁸ Ces tests ne sont pas de la rigueur statistique la plus extrême et ne doivent servir qu'à des fins d'illustrations du changement de paradigme

Figure 6 : Prévisions trafic sur le seul impact du PIB

Type de clients	2005	2006	2007
Évolution du PIB (prévisions BIPE)	2.2%	2.5%	2.4%
Volume total de courrier	-0.9%	-0.5%	-0.6%

Un modèle simple identifie donc des perspectives de baisse du trafic postal dans les prochaines années.

Bien sûr la méthode de prévisions est largement critiquable. Il est évident que d'autres facteurs peuvent jouer comme le tarif, la promotion du marketing direct ou bien encore le développement de synergies entre acteurs du secteur. Ou encore les politiques de réduction des coûts et l'effet NTIC (Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication) tel qu'il est mentionné dans le rapport de la Cour des Comptes page 38 et qui coûterait selon La Poste 1.5% de croissance chaque année.¹⁹

Mais cette prévision a au moins un mérite : elle illustre le fait que si rien n'est fait c'est le secteur tout entier qui en pâtira. Il y a donc une nécessité à ce que l'ensemble des acteurs concernés par le devenir de ce secteur se réunisse pour trouver et mettre en place des solutions communes pour inverser cette tendance de décroissance.

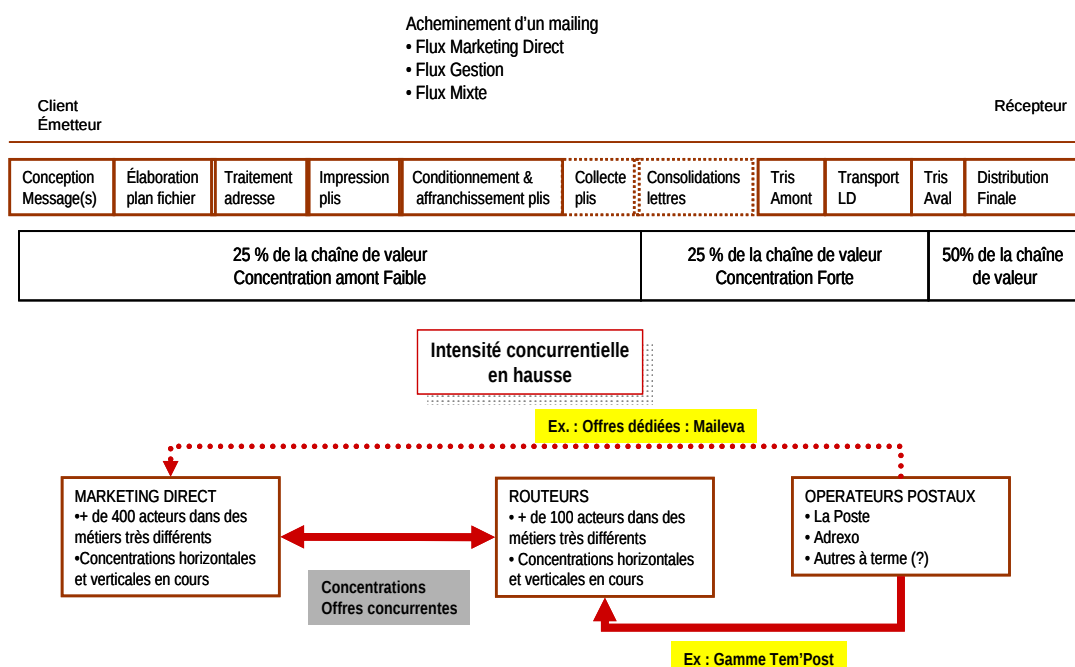
¹⁹ « Les Comptes et la Gestion de La Poste 1991-2002 », Rapport de la Cour des Comptes, Octobre 2003

4 Le secteur postal français : un survol rapide

4.1 Un marché atypique

Ce marché est constitué par un nombre impressionnant d'acteurs et de fournisseurs, dominés par un acteur : La Poste.

Figure 7 : Représentation du marché



Cette analyse schématique de la filière postale s'est imposée. Tout d'abord parce que, au vu des entretiens effectués, peu d'acteurs ont une vision complète de cette filière (certains déclarent même ne pas y appartenir...).

Ensuite parce qu'elle illustre plusieurs points d'importance pour notre analyse.

Tout d'abord la concentration des acteurs sur l'aval, qui détient plus de 75% de la chaîne de valeur. A contrario la chaîne amont est très dispersée, même si des phénomènes de concentrations sont en cours (e-sama et Wanadoo Data, Consodata et Axiom, Koba...). De plus le marché amont est fortement concurrentiel. La recherche de synergies va donc être complexifiée par des jeux d'acteurs spécifiques.

La chaîne aval, elle, dispose d'un pouvoir significatif sur le marché, et peut l'influencer à tout moment. Elle cherche également à clarifier le marché en redevenant un interlocuteur privilégié des émetteurs. Cette stratégie peut faire naître des conflits : par exemple avec la gamme Tem'Post qui change les règles du jeu pour les routeurs.

D'une part, le fort pouvoir de la chaîne aval implique donc un poids important qui déséquilibrera le rapport de force et qui rendra plus délicat la recherche d'un accord Gagnant-Gagnant, nécessaire pour toute mise en place de synergie. D'autre part, cette recherche est rendue plus délicate encore par la dilution du secteur amont et la concurrence forte qui impliquent des stratégies classiques de la Théorie des Jeux (passagers clandestins, définition des règles de négociation...).

4.2 Le marché amont : marché très déconcentré

La structuration du marché postal est atypique : un seul (pour l'instant) réel acteur de la chaîne aval, La Poste, et une multitude d'acteurs de la chaîne amont. Notre propos n'est pas de réaliser une monographie détaillée de ce secteur, qui sortirait du contexte de notre mission sans y apporter une réelle valeur ajoutée. Aussi avons nous choisi d'illustrer ce cas typique de situation de forclusion en regardant de plus près le secteur de routage, secteur qui joue un rôle d'intermédiaire déterminant avec le secteur aval.

4.2.1 Le secteur des routeurs

La situation concurrentielle des routeurs n'est pas des plus agréables, pris dans un étau entre les acteurs du marketing direct et la chaîne amont.

Un qualificatif de ce secteur : concentration verticale. La Poste, mais également Deutsche Post (avec Koba) ou bien La Poste Belge (avec Asterion), autant d'exemples d'acquisitions ou de positionnements sur le secteur du routage de la chaîne aval.

Mais ce n'est pas la seule menace du secteur aval à laquelle doivent faire face les routeurs. La gamme Tem'Post, qui permet à La Poste de s'adresser directement à ses clients, est également une menace pour les acteurs. D'un côté la tendance des clients (émetteurs) est de ne vouloir qu'un seul interlocuteur.

De l'autre côté, les agences de Marketing Direct ont de plus en plus recours à l'extension de leurs gammes en intégrant les prestations de routages.

Mais d'autres nuages viennent assombrir l'horizon des routeurs. L'éditique de gestion est en baisse constante. Ce point est confirmé par différents rapports²⁰, ainsi que par les interviews d'acteurs sélectionnés, tant en France qu'à l'étranger.

La baisse de l'activité et l'accroissement des tensions intra et extra-concurrentielles (concurrence de l'amont, concurrence de l'aval, concurrence d'Internet) a eu pour conséquence une augmentation sur la baisse des prix des routeurs d'éditique de gestion. Pour s'en sortir beaucoup d'entreprises ont eu recours à un positionnement de niches, allant vers des prestations totalement sur mesure. Cette tendance a eu pour conséquence d'opacifier encore un peu plus un secteur complexe à appréhender, et dont certains avaient des habitudes d'opacités bien ancrées.

4.2.2 Une problématique majeure : le suivi statistique

Là encore le suivi statistique est difficile à mettre en œuvre (les dernières données de l'INSEE sont partielles et datent de 2001), illustration de l'image défavorable de ce secteur. Les activités de routeurs ont depuis longtemps²¹ dépassé le code NAF 74.8G allant de l'intégration de services de traitement de l'adresse en passant par les traitements spécialisés des enveloppes pour atterrir (pour l'instant) jusqu'aux traitements téléphoniques de réclamations clients.

La tendance actuelle est plutôt à l'extension des gammes marketing vers la GRC (Gestion de la Relation Client).

Aucune étude statistique d'envergure n'a été effectuée sur le secteur des routeurs, comme semble-t-il sur le secteur des agences de marketing direct, alors que le dynamisme et l'interconnexion de ces secteurs conditionnent la dynamique du secteur tout entier.

Il est donc très difficile d'estimer le nombre d'entreprises actives sur le secteur. Nos estimations basées sur le référencement disponible sur le salon du Marketing Direct donne plus de 110 entreprises actives dans le domaine du routage. Le code NAF dédié en donne 669 avec 16000 salariés en équivalent temps plein, soit une moyenne de 24 salariés par entreprise (B1).

Mais cela représente tout de même 8% de l'emploi salarié total des entreprises de services aux entreprises, et plus de 10% des effectifs de La Poste.

²⁰ Notamment celui de la Cour des Comptes

²¹ A priori 1995, date de la baisse de 25% de la rémunération des prestations de tris

Selon l'indicateur d'activité Xerfi la croissance en 2004 a été limitée avec +1.5 point par rapport à 2003 avec un dynamisme plus soutenu pour les petites entreprises (marché de niche) que pour les leaders. Illustration de la pression tarifaire qui s'exerce sur ce marché, le taux de valeur ajoutée du secteur est en déclin depuis 1999, ainsi que son taux de marge économique nette²².

Illustration de l'opacité statistique dans lequel baigne le secteur tout entier personne ne sait exactement quelle part exacte du volume de marketing direct traitent les routeurs : le SNELPD (Syndicat National Entreprises de Logistiques et de Publicité directe) donne 75% du volume total déposé, les estimations d'autres cabinets tournent autour de 25% du volume.

Cette opacité est un frein majeur. Les routeurs demeurent des acteurs importants pour l'interconnexion au réseau postal de distribution. L'interconnexion doit être parfaite pour valoriser et développer l'image de ce secteur. Si des problèmes d'interconnexion interviennent, tous les acteurs ont intérêt à résoudre les éventuelles distorsions, au risque de voir passer du trafic à la concurrence extra-postale. Or comment identifier clairement une problématique si aucune vision statistique n'est disponible ?

4.2.3 Zones de conflits

a) Conflits entre Marketing Direct et routeurs

Les routeurs ont fait évoluer leurs prestations. D'un rôle de routage leurs gammes d'offres ont évolué vers des tâches plus amont (traitement et gestion de fichiers d'adresse, personnalisation des messages, fulfilment...). Cette tendance lourde s'explique par l'évolution de la demande (externalisation des métiers non stratégiques, réduction des coûts de communication, besoin d'un point d'entrée unique dans la chaîne postale, personnalisation accrue des messages, accentuée par l'évolution des nouvelles technologies, besoin de plus de flexibilité et de disponibilité), par une très forte saisonnalité (il est dit que la demande de distribution le samedi est plus élevée que la demande de distribution le lundi par exemple), une pression sur leurs tarifs ainsi que leur positionnement stratégique au centre de la chaîne postale.

²² Source : Indicateurs Xerfi

b) Conflits entre La Poste et les routeurs

La Poste n'est pas en reste. Forcée par l'ouverture prochaine de son marché à la concurrence elle a décidé de s'adresser directement aux clients des routeurs, ce qui représente à terme une menace directe pour la plupart des entreprises de ce secteur. Le changement de leurs rémunérations, leur difficulté de communiquer aux clients émetteurs un budget prévisionnel fiable, autant de risques de conflits entre le point de centralisation (les routeurs) et la chaîne aval. Si les conflits naissent entre ces deux types de partenaires c'est le secteur tout entier qui en fera les frais.

c) Concentration en vue

Outre ces facteurs un autre facteur plaide pour une prochaine concentration du secteur avec l'arrivée de la gamme Tem'Post. En 1995 avec le premier changement de la rémunération et la baisse de 25% de la rétribution de La Poste est apparu un premier phénomène de concentration. Depuis 2002, la volonté de La Poste est de changer ses offres, la gamme Tem'Post en est l'exemple : suppression des contrats techniques, rémunérations des services supplémentaires des routeurs, intégrées dans les tarifs d'affranchissements spéciaux, insertion de la notion de distance dans le tarif, difficulté pour les routeurs de communiquer au client un budget global, le budget dépendant de la zone d'adressage (point critique non seulement pour les routeurs mais pour le secteur tout entier, car dans un contexte de cost-cutting la non visibilité du coût total d'un mailing plaide pour l'utilisation de solutions électronique au détriment du secteur postal tout entier).

4.2.4 Conclusions

Les routeurs sont le point de contact privilégié avec La Poste, occupant la place centrale dans la chaîne postale : celle de l'interconnexion avec la chaîne aval i.e. le transport et la distribution des plis. A ce titre sa bonne tenue est essentielle à la bonne tenue du secteur tout entier. Or ce secteur, créateur d'emplois, est fortement éclaté, disparate. Les zones de conflits se précisent avec l'amont et l'aval et aucun suivi statistique sérieux n'est effectué. Sans vision statistique, sans point de centralisation des acteurs, comment résoudre les éventuels conflits portant sur l'interconnexion, conflits qui pénaliseraient (pénalisent déjà ?) la chaîne toute entière.

4.3 Le marché aval : une situation contrastée

Ce marché représenterait selon certaines sources 75% de la valeur de la chaîne postale. Ultra – dominée, pour l’instant, par un acteur unique.

Pourtant plusieurs experts dressent des constats alarmistes. « La Poste est, plus que jamais, mortelle. Elle se trouve aujourd’hui à la croisée des chemins ²³ ».

De multiples raisons peuvent être avancées. Nous avons décidé de n’en citer que quelques unes. Tout d’abord, la mauvaise image du secteur postal. Si l’image des postiers²⁴ est bonne celle du secteur est bien moins gratifiante. « Administration étatique », « bureaucratique », « éloignée de ses clients », autant d’adjectifs qui revenaient souvent et qui reviennent encore parfois dans la bouche même de certains salariés de cette noble Institution.

Plusieurs points méritent cependant d’être illustrés.

4.3.1 Faiblesse d’informations

En 2003 La Cour des Comptes notait un manque « d’outils de reporting et de pilotages cohérents et homogènes ». En tout état de cause accéder aux informations détaillées de la branche courrier devient très difficile.

Les charges, essentiellement de personnel, sont des charges fixes, et une « grande partie du personnel serait sous-employé (...) Quant aux résultats ils ont été insuffisants pour générer des capitaux propres nécessaires à la croissance ²⁵ ».

Ces systèmes de reporting sont pour autant essentiels dans la détermination des coûts de distributions, qui devront être la base des coûts d’interconnexion au réseau postal.

Quatre types de réseaux existent au sein de l’opérateur postal.

²³ Source : Rapport n°344 de M. Larcher, annexe au procès verbal de la séance du 11 juin 2003.

²⁴ Les facteurs sont à l’honneur, que ce soit en France dans les récents spots télévisés, où en Europe. Les opérateurs alternatifs tels que UK Mail valorisent même leurs campagnes publicitaires sur les facteurs de Royal Mail devenus l’une des institutions les plus appréciées d’Outre-Manche.

²⁵ Rapport de la Cour des Comptes

Figure 8 : Les réseaux de La Poste

Type de réseau	Description sommaire
Réseau universel de base	• Réseau historique • impératifs de J+1 • En 2001 plus de 110 centres de traitements et plus de 5200 centres de distribution • Atomisation -> nombre élevé de liaisons, que « La Poste n'est pas en état de chiffrer »
Réseau B ou VPC	• Mis en place en 1996 • Back-up des entreprises, notamment VPCistes • 9 bases de concentration et interconnexions à 800 bureaux distributeurs • Réseau de transport spécifique
Réseau Ecopli	• Créé en 1996 • J+4 : courrier de gestion, PNA et particuliers • Réseau de transport spécifique
Réseau presse	• Réseau dédié à la presse
Réseau de régulation	• Créé à la suite des grèves de 1995 • Favorise l'écoulement régulier du courrier • Repose sur des centres d'entraides et de traitements

Source : Cour des Comptes

La juxtaposition ou l'imbrication partielle de plusieurs réseaux rendent difficile l'optimisation et le pilotage, et ne doit pas être neutre en termes de coûts.

Mais d'autres faits sont remontés dans le rapport de la Cour des Comptes :

- Une répartition de collecte et de distribution inégale entre les centres postaux, notamment un engorgement des centres en zones urbaines ;
- Un nombre trop important de bureaux (objectif avancé : 3000 bureaux de postes) ;
- Un faible niveau d'automatisation ;
- Un transport routier (+ de 70% des flux) difficile à suivre²⁶ ;
- Une qualité de service notablement inférieure à la plupart des postes européennes.

Depuis, La Poste a vraisemblablement réalisé des progrès notables. Avec par exemple l'ouverture du centre de tri ultramoderne de Gonesse. Mais le retard n'a vraisemblablement pas été totalement comblé.

Ces facteurs, couplés à une situation historique de monopole, laissent apparaître une opportunité de positionnement concurrentiel.

²⁶ L'outil « Magistère » n'ayant pas atteint ses objectifs

4.3.2 Ouverture à la concurrence : de réelles craintes

Le chiffre d'affaires de La Poste est par nature très concentré.

Figure 9²⁷ : dépendance du chiffre d'affaires aux Comptes Stratégiques

Type de clients	Part du CA
10 premiers clients	15%
80 premiers clients	30% (85% de la PA)
Entreprises	95%

Le poids des grands clients expose La Poste à l'arrivée de la concurrence. Or la relation des grands clients s'inscrit dans l'histoire, qui est d'abord celle d'un monopole. Et les quelques entretiens que nous avons réalisés confirment que La Poste a longtemps joué à plein de sa situation de force, ce qui laisse indubitablement des traces.

Or ces Comptes Stratégiques ont depuis longtemps structuré leurs envois de courriers, et disposent d'experts extrêmement qualifiés, dont les objectifs vont se mesurer aux économies qu'ils sont en mesure de faire réaliser à leurs entreprises. Ils sont même parfois en mesure de créer leurs propres structures à même de concurrencer en partie les activités de l'opérateur historique.

Actuellement la part du courrier dans le chiffre d'affaires de La Poste représente plus de 50% de son chiffre d'affaires total, soit deux fois plus que ses concurrents directs au niveau international Deutsche Post²⁸ et TPG. Elle est donc deux fois plus dépendante de son activité postale.

Il y a donc un risque qu'une part importante du chiffre d'affaires de La Poste puisse passer à la concurrence, à moyen terme.

²⁷ Source : Cour des Comptes

²⁸ Cet état s'explique par un volume de courrier par habitant significativement plus élevé en France qu'en Allemagne. Cf la partie dédiée à l'international.

Devant ces menaces La Poste et son « actionnaire » ont adopté une double stratégie.

La France s'est « constamment efforcée de ralentir ce processus (d'ouverture à la concurrence.) (...) les postes européennes les plus dynamiques l'ont largement anticipé, en utilisant à plein les délais accordés pour s'engager dans un rythme accéléré avec un effort de réorganisation, d'investissement et de croissance externe. Au moment où la concurrence va commencer très concrètement à produire ses effets elles sont beaucoup mieux armées que La Poste française pour affronter la compétition et pour en saisir les opportunités »²⁹. Fin 2004 Deutsche Post rachetait le quatrième routeur Koba, et dès le premier trimestre 2005 affichait sa marque sur le salon du Marketing Direct.

Cependant, La Poste est en train de mettre en place une « démarche commerciale offensive ». « Elle accentue ses efforts commerciaux, en particulier en direction de ses grands clients »³⁰. Elle réorganise également ses offres. L'illustration en est la gamme Tem'Post, avec une volonté de reprendre une part du contrôle de la relation client, en s'affranchissant de l'interface unique des routeurs. Elle déplace également ses gammes d'offres vers l'amont avec la gestion des bases de données, la fabrication et la mise sous pli, l'assistance au marketing direct...

4.3.3 Plusieurs scénarii existent d'arrivée de la concurrence.

Depuis quelques années la concurrence est apparue : une concurrence technologique, celle des médias électroniques. Mais ce n'est pas le principal facteur explicatif de la baisse du volume postal, du moins pas encore. La Poste a communiqué, anticipé une baisse de 8% de chiffre d'affaires entre 2004 et 2007, à tarifs constants, dont 87.5% sur le seul courrier de gestion³¹. Et ceci à cause des politiques de réductions des coûts. Même si des courriers bien adressés peuvent être plus efficaces que de grandes campagnes publicitaires, les experts de la réduction des coûts se sont d'abord concentrés sur ce poste. Les études de valorisations manquent sur ce point, donnant peu de visibilité aux décideurs pour prendre des actions adaptées, bénéfiques à l'ensemble de la filière.

²⁹ Cour des Comptes, les Comptes et la gestion de la Poste, Octobre 2003

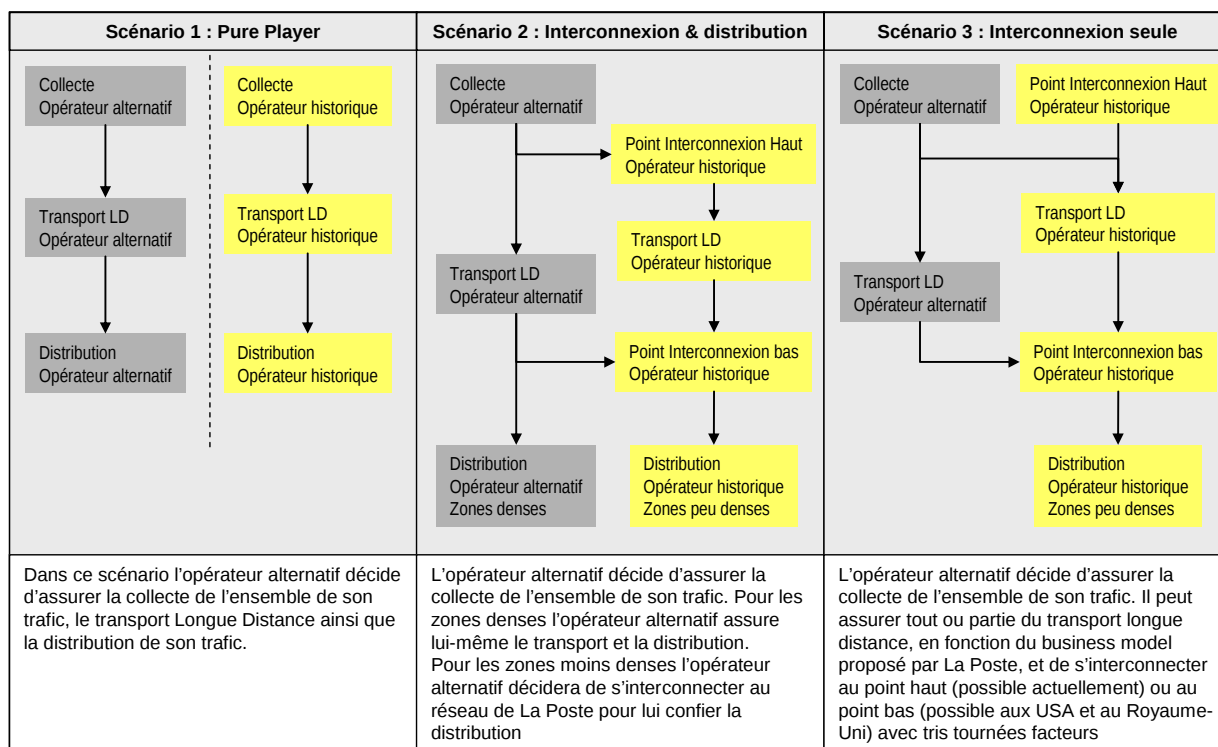
³⁰ Cour des Comptes, les Comptes et la gestion de la Poste, Octobre 2003

³¹ Source : Rapport n°344 de M. Larcher, annexe au procès verbal de la séance du 11 juin 2003.

Mais un exemple très connu permet d'illustrer ce phénomène ; il vient de l'Etat. La suppression des correspondances qu'a entraîné la numérisation de la carte vitale représenterait une perte de 120 M€ en 2002 pour La Poste, et 200 M€ en 2004, soit environ 2% du CA total de la branche courrier.

L'ouverture à la concurrence du trafic provenant des entreprises peut se faire selon 3 scénarii, représentés dans le diagramme ci-après.

Figure 10 : Les 3 scénarii d'ouverture à la concurrence



Le 1^{er} scénario est celui d'un acteur Pure-Player. Dans ce cadre il développe lui-même son réseau de collecte, de transport et de distribution. Vraisemblable dans les pays émergents il correspond à une stratégie d'acteur de niche dans un pays comme la France, au vu des coûts énormes probables pour développer un réseau couvrant l'intégralité du territoire.

Le 2^{ème} scénario est pratiquement identique à celui de City-Mail en Suède. Un opérateur alternatif effectue la collecte du courrier et décide de l'acheminer et de le distribuer sur les zones denses où la création d'un réseau de distribution propre a un sens économique (i.e. les principales zones urbaines). Sur les autres zones il confie le trafic à l'opérateur disposant d'un réseau de distribution propre, afin qu'il termine la tournée.

Dans ce cadre il peut décider de s'interconnecter au Point Haut d'Interconnexion (CTC départ, ce qui est déjà possible pour les routeurs) ou à un Point Bas d'Interconnexion (Centre de distribution départemental ou communal dans le cas où la législation le permettrait).

Le 3^{ème} scénario est identique à celui du Work-sharing des Etats-Unis (et qui commence à être disponible au Royaume-Uni). Dans ce cadre l'opérateur alternatif collecte la totalité du trafic et le confie à La Poste soit au Point Haut d'Interconnexion, soit au Point Bas d'Interconnexion.

Dans tous les cas il est peu probable que le basculement du courrier soit brutal. Il est vraisemblable que les clients testeront les services de la concurrence sur une partie très égrenée de leur trafic, trafic moins vital pour le bon déroulement de leurs affaires. Il est donc vraisemblable que le basculement soit plus lent que celui anticipé par La Poste.

Cependant il est probable que ce seront les flux de prospection du marketing direct à destination des zones de populations les plus denses qui basculeront d'abord à la concurrence.

☞ Un point essentiel ressort de cette analyse : l'importance de la qualité de l'interconnexion entre acteurs, qui repose sur l'humain. Les normes, et la rapidité de leurs mises en place effectives, ont donc un rôle essentiel à jouer. Nous vous renvoyons au paragraphe consacré à ce sujet, notamment sur les normes, le worksharing et le MITF³² (Mail Industry Task Force)

4.3.4 Le spectre du déclin du courrier

Sans prendre en compte les effets de l'ouverture à la concurrence la tendance du volume courrier est au déclin. Plusieurs facteurs viennent expliquer ce déclin, et tout d'abord le poids important des entreprises qui génèrent près de 90% du courrier en Europe (dans les grands pays européens). Cette situation est à peu près identique en France.

³² cf chapitre dédié

Figure 11 : La répartition du flux du courrier : le poids des entreprises en Europe

		Receveurs		
		Professionnels	Particuliers	Total
Emetteurs	Professionnels	28.7%	59.1%	87.8%
	Particuliers	6.0%	6.2%	12.2%
	Total	34.7%	65.3%	100.0%

source : Main developments in the European Postal Sector

La France ne fait pas exception à la règle. 87% de son volume et 95% de son chiffre d'affaires dépendraient des entreprises.

Sur les flux B to B ou B to C trois types d'envois doivent être considérés :

1. les flux de gestions ;
2. les flux de marketing direct ;
3. les flux de courriers mixtes.

Pour les flux de gestion l'heure est à la rationalisation, aux économies. Les banques, et notamment la banque postale, ont montré l'exemple en diminuant le nombre d'envois de relevés au strict minimum, quand il n'est pas remplacé par les média électroniques.

Quant aux flux de marketing direct c'est le seul trafic qui dispose d'un vecteur de croissance. Entre 2001 et 2002 c'est le seul type de trafic qui a connu une croissance : +1.6%, alors que les autres types de trafic perdaient du terrain³³.

Sur ce point il y a convergence de points de vue de l'ensemble des acteurs interviewés³⁴.

³³ Rapport N°344 de M. Larcher au Sénat.

³⁴ Au cours de notre mission nous avons réalisé une cinquantaine d'entretiens, en France comme aux USA, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Hollande, au Bénélux et en Suède. Tous les acteurs ont été interviewés, du client émetteur aux opérateurs en passant par les syndicats, les routeurs, les experts indépendants, les spécialistes du Marketing Direct, les agences de régulations, les équipementiers et les FMIseurs.

Un exemple parmi tant d'autres : la branche entreprise de T-Com, l'opérateur de télécommunications de l'Allemagne et principal concurrent de Deutsche Post sur son marché national, utiliserait à 80% le média courrier pour promouvoir ses solutions de communication électronique, le média postal étant jugé beaucoup plus efficace. Les études menées par la Commission européenne ou le Sénat confirme cette tendance.

La Poste elle-même, indique que dans une situation économique normale, le flux de marketing direct possède un potentiel de croissance de 3 à 4% par an et que ce marché est moins saturé que celui de l'Allemagne, du Royaume-Uni ou des Etats-Unis³⁵. Autre facteur intéressant : il est rentable, car il est industrialisé et la prédictibilité de la réception prime sur la vitesse.

4.3.5 Quels impacts pour La Poste ?

La baisse du volume courrier, pour des raisons conjoncturelles (réduction des coûts des entreprises) et structurelles (substitution en faveur d'autres médias de communications), liée à la menace de l'arrivée de concurrents efficaces entraîne plusieurs conséquences pour La Poste.

La multiplicité des acteurs de la chaîne amont entraîne vraisemblablement des problématiques de gestion de la relation client (i.e. de l'émetteur du courrier). De plus c'est sur cet axe que la concurrence d'autres postes européennes risque d'intervenir.

La Poste a donc tout intérêt à jouer de son poids pour orienter le secteur amont en fonction de ses intérêts, à travers différents outils comme des gammes marketing innovantes (et qui permettent de diminuer l'opacité qui régnait auparavant en amont), ou comme des acquisitions ou des créations d'entreprises en amont.

Ce risque est d'importance dans la recherche et la mise en place de synergies.

A ce stade il nous est apparu important de comparer la situation en France avec la situation d'autres pays.

³⁵ « Les Comptes et la Gestion de La Poste 1991-2002 », Rapport de la Cour des Comptes, octobre 2003 (page 42.)

5 Comparaison internationale

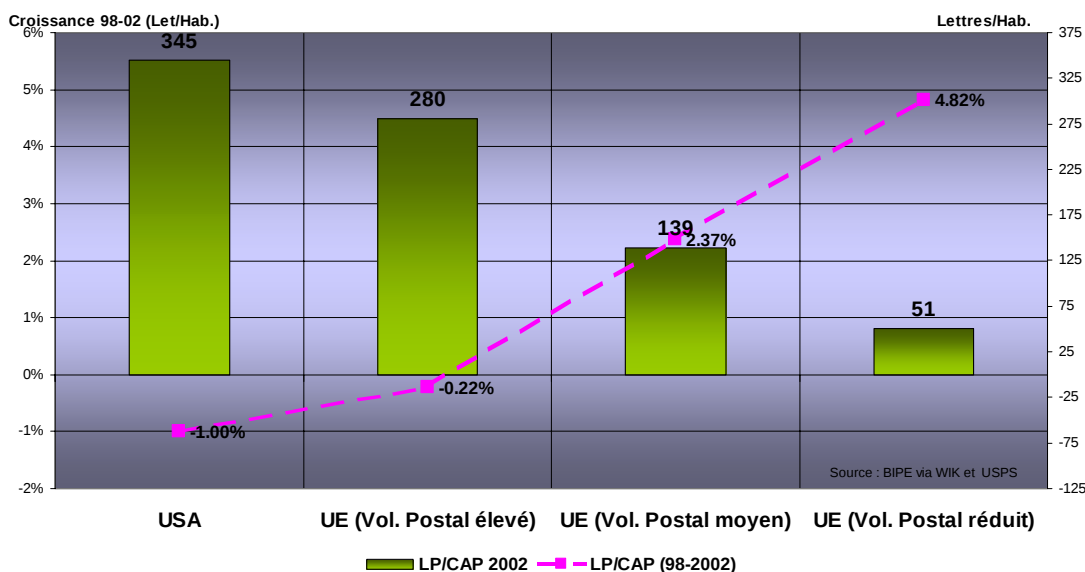
Si la situation du courrier en France est délicate, beaucoup de pays connaissent des situations semblables.

La situation internationale est contrastée. Aux Etats-Unis le volume de lettres par habitant est beaucoup plus élevé qu'en Europe, avec 345 lettres par habitant par an, contre 280 dans les pays européens les plus développés.

Si entre 1998 et 2002 le volume de courrier est en baisse moyenne de 1% cela est imputable à un seul phénomène : le 11 septembre 2001 et la crise sur les lettres piégées à l'Anthrax qui a considérablement ralenti l'usage du média courrier outre-manche. Mais cette baisse n'est que temporaire, et cet élément exogène mis à part, la tendance du courrier aux Etats-Unis est toujours à la hausse.

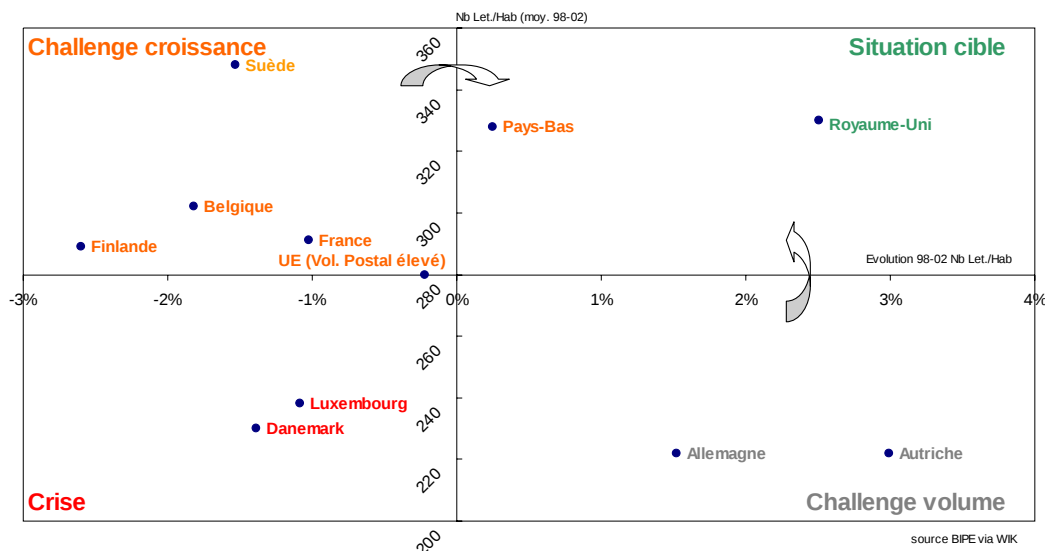
En Europe les pays européens qui ont des niveaux de volume courrier par habitant moyens ou faibles connaissent une croissance forte de leurs volumes courriers (phénomène de rattrapage). Par contre les pays européens les plus développés voient leurs volumes de courrier décroître.

Figure 12 : Comparaison internationale



Mais la situation dans ces pays est très contrastée. Le diagramme suivant présente la situation dans les principaux pays européens, sur la période 1998-2002.

Figure 13 : Situation du courrier dans les principaux pays européens (1998-2002)



L'axe des abscisses présente la croissance (1998-2002) du volume courrier par habitant. L'axe des ordonnées représente le nombre moyen de lettres par habitant par an.

A partir de ces données nous pouvons identifier 4 types de situations :

1. les pays en crise postale. Ces pays ont un niveau de lettre moyen par habitant inférieur à la moyenne des autres pays, et sont rentrés dans une période de décroissance.
2. Les pays qui doivent retrouver la croissance (« Challenge croissance »). Ces pays ont un niveau moyen de lettre par habitant supérieur à la moyenne de leur groupe, mais sont rentrés dans une période de décroissance. C'est le cas de la France, de la Belgique mais également de la Suède.
3. Les pays qui doivent rattraper la moyenne européenne (« challenge volume »). Le volume de courrier est en croissance, mais la moyenne est nettement inférieure à la moyenne européenne. C'est le cas de l'Allemagne. Ce phénomène de « rattrapage » explique notamment la moindre dépendance de Deutsche Post sur le courrier par rapport à La Poste³⁶.

³⁶ Cf rapport de la Cour des Comptes.

4. Les pays en croissance (« situation cible »). Ces pays disposent de niveaux de lettres par habitant supérieurs à la moyenne et sont en croissance. C'est le cas du Royaume-Uni, qui dispose d'une moyenne élevée par habitant et d'une croissance proche de 3%. En éliminant le phénomène de l'Anthrax les Etats-Unis seraient clairement positionnés dans ce groupe.

6 Différentes synergies observées

6.1 Les pays observés

Au vu de la situation observée dans les différents pays nous avons effectué une recherche sur les synergies (jeux d'acteurs) développée dans différents pays, afin d'identifier les meilleurs pratiques.

Notre choix s'est arrêté sur :

1. Le Royaume-Uni ;
2. Les Etats-Unis ;
3. L'Allemagne ;
4. La Suède ;
5. La Belgique et les Pays-Bas.

Notre méthodologie s'est basée sur un desk-research³⁷, puis des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des acteurs directs de la chaîne postale, y compris les clients.

6.2 Les synergies identifiées

Cette recherche s'est faite en plusieurs temps. Une analyse factuelle de la chaîne postale a permis d'identifier 7 axes.

6 axes ont été finalement été retenus. Le septième, celui de la distribution de produits, ayant déjà été naturellement abordé par les marchés.

Le premier axe identifié est celui d'un forum où les acteurs évalueraient ensemble les besoins de la filière et identifieraient des programmes communs d'actions. De telles pratiques ont déjà cours dans plusieurs pays.

Le deuxième axe est la clarification des règles du jeu concurrentiel et le contrôle de l'application de ces règles. Il appelle donc à une intervention des pouvoirs publics, ce qui permettrait à l'investissement de se développer sur des bases saines et claires.

³⁷ Recherche documentaire

Le troisième axe a trait à la qualité de l'adresse, élément fondamental dans l'optimisation des coûts de distributions.

Le quatrième axe regroupe l'ensemble des innovations technologiques qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité du secteur.

Le cinquième axe regroupe les innovations en termes d'offres afin d'augmenter l'attractivité concurrentielle du secteur postal par rapport à d'autres secteurs.

Le sixième axe a trait à la communication de ce secteur.

Les entretiens avec les acteurs n'ont pas révélé de surprise fracassante, mais ont permis de valider certaines pistes. Nous avons d'abord interviewé et analysé les synergies développées à l'international. **Pour plus de détails sur les principales synergies identifiées se reporter aux annexes.**

Le tableau ci-dessous donne les principales références des acteurs interviewés.



Source : BIPE

6.3 Besoins du marché français : le point de vue de la filière

Le BIPE, a ensuite procédé à une quinzaine d'interviews d'acteurs représentatif à l'échelon national. Leurs visions spontanées des besoins du marché sont exprimées ci-dessous :

Figure 14 : Besoins du marché – la vision spontanée des acteurs interviewés

Problématiques	Acteurs	Synergies avancées	Impacts
Qualité de l'adresse	Opérateurs – Experts du Marketing Direct	Référencement norme adresse postale – type INSEE	Baisse des coûts de distribution Optimisation des NPAI
Valorisation Marketing Direct	Ensemble de la filière	« Communication »	Développement du Marketing Direct sur les entreprises Moyennes Développement des budgets existants
Courrier Mixte	Marketing Direct – Clients – Routeurs – opérateur alternatif	Tarifs – processus – fichiers – attente réduction seuil de poids	Estimations délicates
Transmission électronique des démenagés	ADAE	Interconnexion formulaire en ligne de La Poste avec ceux des administrations	Quantifié selon des hypothèses de travail à plusieurs millions d'euros pour les administrations
Interopérabilité marché amont (abandon des pré-carrés)	Certains acteurs du marché amont et aval	Processus – communication – regroupement d'acteurs à valeur ajoutée	Baisses des coûts et des délais – optimisation des produits ou nouvelles offres – optimisation de la QoS
Prospection Marketing Direct	Marketing Direct – routeurs - client	Offres spécifiques	Augmentation des volumes (déclaratifs élasticité prix – volume positif) Nécessite une coordination
Fichiers Qlté adresse & enrichissement	Marketing Direct et Routeurs	Développement d'un fichier étendu Fichiers innovants	Augmentation des retours de campagnes marketing → développement des budgets Marketing Direct et donc du trafic
La Poste : besoins de la filière mal appréhendés	Chaîne amont et opérateur alternatif	« Communication »	Problèmes d'investissements et d'appétence secteur

Remarques :
Synthèse des déclarations d'une quinzaine d'acteurs

Ces problématiques, recueillies de manière spontanée, cadrent bien avec les axes de synergies déjà identifiées à l'international.

La qualité de l'adresse est l'une des problématiques majeures avancée par les acteurs du secteur. Deux types de problématiques ont été avancés. La première a trait à un fichier de référencement, permettant d'éviter les doublons entre bases de données. Sur ce sujet nous renvoyons aux annexes, notamment celles qui ont trait à l'Allemagne et à la DMA (Direct Marketing Association). A noter que dans ces récents appels d'offres sur les machines de tris, l'opérateur postal a prévu d'intégrer ce type de fonctionnalité.

Afin de gérer ce fichier de « suppression des doublons » les acteurs ont avancé des acteurs institutionnels, tels que l'INSEE. Cependant ce type de fichier est géré par des acteurs privés outre-manche.

L'autre problématique a trait aux coûts de distribution, notamment en zones rurales. C'est l'absence de norme concernant l'appellation et la numérotation des voies en France qui a pour conséquence d'augmenter les délais de distribution ou qui donne lieu à des pertes de temps de distribution. Malheureusement il est impossible d'étayer ces affirmations avec des données quantifiées, mais plusieurs acteurs très différents ont fait part de ce constat.

Les acteurs appellent donc de leurs vœux une norme obligatoire, qui pourrait aller jusqu'à la numérotation des blocs d'immeubles.

La valorisation du Marketing Direct est également une problématique remontée par la filière. Le développement de cette pratique est entravé par plusieurs phénomènes, notamment par une mauvaise représentation de la filière éclatée au travers de plusieurs syndicats aux intérêts parfois divergents.

Autre problématique récurrente aux yeux de certains acteurs : l'hétérogénéité de la chaîne amont, qui entraverait l'interconnexion entre les acteurs, et brouillerait l'image du secteur avec des pratiques historiques floues de certains de ses agents. Enfin la chaîne amont est unanime à critiquer La Poste sur sa mauvaise appréhension des besoins de la filière. Mais ce point est sans doute lié au point précédent.

D'autres points, plus secondaires, ont été abordés et sont repris dans les tableaux ci-après.

6.3.1 Synergies : liste détaillée

Une fois les problématiques des acteurs recueillies nous avons abordé avec eux les synergies identifiées à l'international et qui pourraient être proposées.

Les deux tableaux ci-dessous donnent une synthèse des synergies et des axes de travail.

Figure 15 : Synergies offres et communication

Axes de Synergies	Exemples avancés	Remarques
Innovations offres	Worksharing	Crainte de l'opérateur historique Amont : risque de non distribution
	Tarification Prospection MD	Domaine sensible (élasticité prix à tester)
	EBPP	Risque de développement sur le B to B
	Nouveaux produits	Va dans le sens optimisation – One to One
Communication	Communication sectorielle	Valorisation du média en général
	Communication spécifique (MD : DMA – SVI)	Défense de pré-carrés ? Pas d'initiatives communes Guide MD du club mal apprécié par les experts
	Communication interne	Attente de la chaîne amont et aval Peut être traité dans un forum Club courrier : membres trop peu nombreux
Distribution produits	-	Relève du secret des affaires Régulation

La distribution commerciale relève du secret des affaires. Elle n'a donc pas pu être abordée au cours des entretiens. Cependant, au vu de la concentration de la chaîne aval, des problématiques de régulation peuvent intervenir.

a) Innovations / offres

La construction d'offres innovantes par plusieurs acteurs de la chaîne permettrait d'augmenter l'attractivité de la filière. Sous cette catégorie nous avons regroupé plusieurs types d'actions communes :

1. la première est le worksharing ; il s'agit de la possibilité de rentrer à différents points d'interconnexion dans le réseau de La Poste. Le worksharing peut être développé avec une interconnexion au plus proche du récepteur. C'est une attente forte de certains acteurs de la chaîne amont ainsi que de l'opérateur historique. Ce point génère cependant quelques craintes, notamment du côté de l'opérateur en place ainsi que de certains experts, qui mettent en avant le risque de mauvaise distribution lié au facteur humain. Pour plus de détails nous vous renvoyons au chapitre 7.4 et à l'annexe 1 ;
2. la deuxième synergie est liée à la tarification, tout d'abord liée au Marketing Direct et notamment aux flux de prospections ;

3. l'EBPP (Electronic Billing Processing & Payment), serpent de mer de la filière, est une synergie qui nécessite l'intervention de plusieurs acteurs. Cependant, elle ne semble pas être une attente forte des acteurs. Toutefois, elle tend à se développer, notamment sur le B to B, générant une menace à terme pour la filière (à noter que certains acteurs semblent se positionner discrètement) ;
4. Quant aux nouveaux produits, l'attente est forte du côté amont. Le MITF dispose d'un groupe de travail dédié à ce sujet. Une des pistes avancées est une tarification saisonnalisée qui permet de lisser les périodes à fortes charges et donc de réduire in fine les coûts ;

b) Communication

Plusieurs types de communications peuvent être avancés. La première est une communication sectorielle afin de valoriser l'image du secteur, en associant routeur et opérateur par exemple. Mais les intérêts entre acteurs, du moins à ce stade, sont très divergents. La communication du SNELPD sur la gamme Tem'Post sans La Poste au cours du salon du marketing direct a été du plus mauvais effet.

Le deuxième type de communication est une communication valorisant le marketing direct auprès des entreprises moyennes (qui ne représentent que 15% de la publicité adressée actuellement). L'exemple avancé est celui de la DMA (Direct Marketing Association) au Royaume-Uni qui dispose d'un portail d'informations simple et efficace.

Enfin, une communication interne afin de favoriser les échanges entre acteurs. Le MITF semble être un outil adapté. Ce point sera abordé dans la partie prospective.

Une des actions essentielles est d'identifier le poids économique du secteur à des fins de lobbying. Cet argument sera de poids lorsque la filière devra se confronter avec d'autres acteurs, notamment les collectivités locales (sur les domaines de qualité de l'adresse). Si l'étude du BIPE a commencé d'identifier le poids économique de ce secteur, une analyse très détaillée reste à produire, qui permettra au secteur de crédibiliser ses actions de lobbying.

Figure 16 : Synergies

Axes de Synergies	Exemples avancés	Remarques
Forum Postal	MITF - BvDP	Spécificité culture nationale
Interventions Publics Pouvoirs	Schéma direct	« Clair » - « stable » - « communiqué à l'avance » : investissement
	Contrôle marché (type Postwatch – Postcomm)	Facteur humain important Définition des règles de concurrence et contrôle du respect de ces règles
Fichiers	Référentiel Adresse	Demandes insistante Intervention Pouvoirs Publics
	Normes appellation Voies et Numéros	Intervention pouvoirs publics & communes
	Fichier Marketing Direct étendu	Cf détails
	Fichiers innovants / optimisation	CNIL (cf RFA et UK) – réponse à tendance One to One du marché
Innovations techniques	Interconnexion Électronique fichiers déménagés	Attente ADAE; calcul d'impact de plusieurs millions d'euros
	EDI/ Extranet	Peu d'intérêts manifestés
	Track & Trace (RFID – CaB)	Accent sur la prédictibilité
	Dématérialisation	Stratégie confidentielle ?
	Innovations processus	Amont : prendre en compte les impacts d'organisation et investissements

Une Task-Force postale (ou un forum postal), recueille un bon assentiment des acteurs. Ce point sera abordé en détail plus loin.

L'intervention des pouvoirs publics est sans surprise une des attentes de la filière. D'une part, la plupart des acteurs ont expressément souhaité qu'un schéma « clair, stable et donné suffisamment à l'avance » soit édicté, et ce, afin de positionner leurs stratégies et leurs investissements. D'autre part, certains attendent des règles de régulations et un contrôle effectif de ces règles, mettant en avant le poids des interventions humaines de ce média. Certains acteurs ont également vu d'un bon œil la création d'une instance de type Postwatch afin de rendre moins opaque le secteur.

Un autre axe identifié a trait aux adresses en général. Certaines adresses seraient difficiles à trouver parce que les voies sont mal / pas indiquées par les communes, notamment dans les communes des zones rurales. Une autre problématique : la vérification des données de l'adresse par un fichier étendu. A noter que cette synergie est déjà identifiée par Siemens et Solystic ainsi que l'opérateur historique. Cette action proviendrait du MITF et du BvDP (Bundesverband Deutscher Postdienstleister).

Enfin, d'autres actions ont plus trait au marketing direct, comme des fichiers spécifiques, ou un fichier étendu qui permettent de remonter l'efficacité de ce média en baissant la surexposition des adresses les plus fréquemment échangées.

L'EDI/Extranet³⁸ ainsi que le Track&Trace recueillent peu d'attentes, l'accent étant mis sur le facteur prédictibilité. Par contre, l'amélioration des processus (notamment en termes de communication) est une attente forte de l'amont qui avance que ses contraintes et attentes sont mal perçues par La Poste.

³⁸ EDI : Electronic Data Interchange

7 Mise en œuvre des synergies en France

La possible transposition des synergies doit se faire au travers d'une grille d'analyse complexe, reprenant plusieurs critères, notamment :

- Les facteurs clés de succès ;
- Les oppositions ou les adhésions des acteurs à la mise en place de ces synergies ;
- Les influences directes ou indirectes entre acteurs ;
- Les influences directes ou indirectes des acteurs sur les synergies identifiées ;
- Leurs impacts sur le marché français.

Le manque d'informations statistiques pour analyser la duplication de ces jeux d'acteurs sur le territoire national est un obstacle certain sur l'analyse d'impacts.

La quantification du potentiel de certaines synergies est délicate, du fait du peu de données disponibles et l'hétérogénéité des sources.

Nous avons essayé de quantifier certaines, avec les moyens disponibles.

7.1 Marketing Direct :

On l'a vu, le marketing direct constitue un levier de croissance efficace du courrier en France. Nous avons identifié quelques pistes, sans que toutefois nous ne puissions arrêter de liste définitive, tant ce marché est réactif et créatif.

L'accès aux informations statistiques n'est pas chose évidente sur ce marché. Cependant, en réconciliant les données de l'UPU (et en redressant les séries statistiques sur les dix dernières années et éliminant tout courrier non adressé) et en les croisant avec les chiffres de l'UFMD il est possible de réaliser l'importance de ce secteur.

Figure 17 : Données quantitatives du courrier en France et poids du Marketing Direct

France	Marketing Direct	Total	% MD	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	4 347 464 000	17 602 000 000	25%	2%
2003	4 512 667 632	17 201 000 000	26%	0%

Si le volume de marketing direct était resté stable, comparable au niveau de 1995 alors cela aurait représenté une perte de volume de plus de 850 millions de plis. Valorisés au tarif le plus faible (i.e. un tarif de Marketing Direct de 0,24 €, selon la Cour des Comptes) cela représenterait un manque à gagner d’au moins 200 millions d’euros.

Bien évidemment il est possible que les périmètres des séries statistiques ne soient pas tout à fait comparables, mais cet exercice illustre tout de même l’importance de ce secteur.

a) Tarification

Il existe deux types de flux de Marketing Direct. Des flux de fidélisations, i.e. des courriers envoyés à des personnes déjà clientes de la société, et pour lesquels les problématiques de rentabilités ne poseraient que peu de problèmes. C’est du moins ce que nos entretiens, tant en France qu’à l’étranger avec des experts de ce secteur et des clients, laissent envisager. Mais les flux de marketing direct sur la prospection de clientèle auraient des rentabilités plus aléatoires. L’élasticité prix-volume y serait donc beaucoup plus forte sur ce type de flux. Il est également important de noter que les budgets de Marketing Direct de prospection se retrouvent souvent en concurrence avec d’autres média publicitaires, comme la TV ou la radio, beaucoup plus valorisants. De facto lorsque la conjoncture économique est difficile les entreprises ont donc souvent recours à des coupures budgétaires sur les courriers de prospections.

Cet écart se retrouve dans les grilles tarifaires des opérateurs postaux. Les flux de gestion, dans lesquels sont souvent joints des documents de marketing direct (on parle alors de courrier mixte), sont tarifés plus chers que les flux de marketing directs purs.

Or un nouveau client entraînerait un flux de courrier annuel proche de la dizaine. Face à une telle opportunité certains opérateurs historiques ne tarifieraient pas certains flux de prospections répondant à des critères de sélections draconiens³⁹.

Si une telle pratique n'est pas évidente à mettre en œuvre, et relèverait plus d'une politique commerciale ponctuelle que d'une véritable stratégie, elle illustre cependant l'intérêt de créer des gammes tarifaires attractives pour les seuls flux de prospections, qui répondent à certains critères offrant certaines garanties à La Poste.

D'une part, un exercice de calcul simple montre qu'avec un taux de transformation des flux de prospection de 2%, un volume annuel de 7 lettres par client conquis La Poste pourrait récupérer un discount de 14% en moins d'une année. D'autre part, 85% du trafic du Marketing Direct se concentre dans les mains de 80 entreprises. Le potentiel est probablement limité.

Il est impossible de pousser plus avant l'analyse sans disposer de séries historiques détaillées. Ce point illustre l'importance d'une tarification adaptée aux usages les plus spécifiques. Les Etats-Unis commencent à aborder en détails la tarification saisonnalisée. Selon nos informations le volume de courrier distribué au niveau national est plus important le samedi que le lundi. Il serait donc opportun d'offrir des discounts tarifaires aux clients souhaitant une distribution le lundi, afin de lisser les périodes pleines aux profits des périodes creuses.

b) Fichiers innovants

Dans les pistes avancées « les fichiers innovants » composent un axe de travail, dont les impacts sont loin d'être négligeables. Les Etats-Unis ont mis en avant un fichier de bi-résidents (i.e. disposant de deux résidences principales selon les saisons...)... Le Royaume-Uni a créé un consortium pour gérer un fichier des personnes décédées, avec des règles strictes de mise en œuvre et de commercialisation. En Suède une filiale commune⁴⁰ à l'opérateur historique et à son principal concurrent gère des fichiers de type changements d'adresses, changements d'adresses provisoires (bi-résidents), suivis de courriers provisoires, suivis de courriers définitifs, stockage de courriers...

Des fichiers de ce genre n'existent pratiquement pas en France, et les quelques courtiers qui se targuent de disposer de telles informations ne disposent en fait que d'informations parcellaires, plus ou moins bien compilées.

³⁹ Un des experts interviewés a mentionné cette pratique chez TPG, mais nous n'avons pas pu le vérifier formellement.

Afin d'illustrer le potentiel de tels fichiers nous avons effectué un petit exercice de quantification sur un fichier innovant délicat, un fichier des personnes décédées.

En France environ 110.000 personnes de moins de 65 ans décèdent chaque année. Or l'information de ce décès est rentrée dans les bases de données avec un délai plus ou moins long. Outre les envois inutiles de courriers, la réception de courrier par la famille peut être mal ressentie. Pour les entreprises clientes de La Poste cela peut avoir plusieurs conséquences. Tout d'abord en termes d'image : il est très « risqué d'envoyer des mailings sur les couches culottes dans une famille où un décès d'un enfant en bas âge vient de survenir ». Ensuite en termes financier. Avec une moyenne de 286 courriers envoyés par habitant par an, cela revient à plus de 31 millions d'envois inappropriés. Valorisé à un coût moyen de 0,90 € par envoi cela revient à une dépense de plus de 27 millions d'euros pour les entreprises, dépense qui contribue à pénaliser la rentabilité, et donc l'attractivité du média courrier. Les exemples de personnes décédées de longues dates et recevant toujours du courrier, de la part d'administrations ou d'entreprises, sont légions.

7.2 Innovations technologiques

7.2.1 Importance des normes

Dans une économie de réseaux, l'ouverture à la concurrence nécessite une parfaite interopérabilité des réseaux, a fortiori dans le secteur postal. Cette interopérabilité, dont dépend un service universel 'efficace et de qualité', ne peut se faire sans normes. Ces normes sont arrêtées par le Comité Européen de Normalisation (CEN), organisme scientifique et technique international qui a pour mission de promouvoir l'harmonisation technique à l'échelon européen. Le CEN travaille en étroite collaboration avec l' »International Standard Organization » (ISO) et l'Union Postale Universelle (UPU).

⁴⁰ Adressändring – plus de détails sont disponibles dans l'annexe 1

Tous les standards européens sont basés sur l'implémentation volontaire, sauf exception. Les pays membres de l'Union participent au travers de comités nationaux de normalisation. La France est représentée par l'AFNOR, dont la Commission Générale « secteur postal » établit la priorité des travaux, coordonne la participation des acteurs français : La Poste, les industriels, les prestataires de services, le ministère de tutelle.

Le CEN/TC331 (secteur postal) est composé de plusieurs groupes de travail et d'une Task Force :

- ▶ Le WG1 travaille sur la qualité de service nationale et internationale ;
- ▶ Le WG3 travaille sur le traitement des objets postaux (notamment les normes techniques permettant l'accroissement de l'automatisation : localisateurs du bloc adresse, marques d'affranchissements, caractéristiques optiques....) ;
- ▶ Le WG4 travaille sur les caractéristiques physiques de conteneurs ;
- ▶ Le WG5 travaille sur les caractéristiques physiques de boîtes aux lettres ;
- ▶ Le WG6 travaille sur la terminologie
- ▶ La Task Force customer needs (besoins clients) travaille sur les besoins des clients nécessitant des normes.

Les champs couverts portent sur :

- La qualité de service ;
- Interopérabilité entre les opérateurs postaux ;
- Harmonisation des interfaces utilisateurs ;
- Harmonisation des interfaces entre industriels (hard et soft).

42 standards ont été adoptés ou sont en cours de développement. 15 standards concernent la mesure de la qualité de service, dont 7 ont été adoptés (entre 1996 et 2002).

Figure 18 : les normes dans le secteur postal

Normes	Champ	Description sommaire
EN 13850 EN14508 EN 14012	● mesure du temps de transit ● Courrier prioritaire ● Courrier consolidé ● Courrier non prioritaire	● Système de mesure basé sur des échantillons tests représentatifs ● Conduit par des organismes indépendants ; ● Rapports rendus publics
EN 14012	● Plaintes et procédures d'indemnisation	● Concerne l'accès aux informations et aux reportings en cas de plaintes ● Délais de 30 jours maximum ● Critères de compensation en cas de pertes ● Rapport annuel publié ● Pas d'autorité indépendante chargée du suivi des plaintes
EN14137	● Perte de courrier enregistré et autres types de courriers utilisant le track & trace	● Mesure des pertes et des délais trop importants ● Basé sur un système d'informations spécifiques
TS 14 773	● Perte de courrier ordinaire	● Complémentaire à la norme EN 13850
TS 14 826	● Qualité d'impression des matrices 2D	● Track & Trace
EN 14 142-1	● Bases de données adresses	● Composition normalisée des bases de données adresses

D'autres, concernent les courriers hybrides avec la définition de normes strictes d'étiquetages électroniques ; ou bien encore l'automatisation avec la définition de caractéristiques optiques pour le traitement automatisé du courrier, ou bien la normalisation des bases de données d'adresses, l'interfaçage entre machines de tri et codes à barres, l'encodage de données clients, le guide de mise en place du Track & Trace.

Le CEN se réunit deux fois par an, auxquels participent cinq experts français (avec une très forte implication de La Poste).

Les délais, du fait du mode consensuel, sont assez longs : 3 à 5 ans sont nécessaires entre l'élaboration et l'adoption définitive d'une norme. Cette adoption nécessite une majorité affirmée, au moins égale à 71% des droits de votes.

Selon le président du CEN plus de 300 experts et représentants de plus d'une centaine d'organisations sont concernés. Cependant les travaux de normalisations, qui peuvent avoir des impacts majeurs sur le secteur, semblent être très mal connus du secteur, que ce soit en France comme à l'étranger. Ces travaux ne sont pas relayés en dehors des cercles des experts, ce que la Commission européenne regrette.

7.2.2 Différentes technologies possibles

Plusieurs pistes de travail peuvent être envisagées. En Allemagne les technologies polymères seraient étudiées⁴¹ pour mettre en place une technologie de substitution aux technologies de RFID (Radio Frequency Identification). Mais de telles analyses nous entraîneraient dans une analyse de prospective de long terme, très éloignée des besoins immédiats du marché.

Au vu de l'évolution des technologies de l'information les nouveaux procédés doivent permettre de lutter contre les NPAI (N'habite Pas à l'Adresse Indiquée) qui pénaliseraient toute la filière postale. L'amélioration des échanges d'informations doit en effet permettre avant tout d'éviter d'envoyer des plis inutiles et coûteux pour les entreprises (qui, entre l'affranchissement, la rédaction, la mise sous pli et l'impression dépensent au moins 0,9 € par pli), mais également coûteux pour La Poste (augmentation des coûts de tris et de distribution, ré-envoi des plis...).

En 2001 il y avait⁴² 200 millions de plis NPAI ce qui représenterait environ un coût de 183 millions d'euros pour les entreprises, et près de 58 millions d'euros pour La Poste⁴³. Une baisse de 5% des NPAI représenterait un gain de près de 6 millions pour La Poste.

Il est de notoriété publique que les systèmes d'échanges d'informations entre l'opérateur postal et ses clients ou fournisseurs sont pour l'instant plus développés en Allemagne qu'en France. Pour illustrer notre propos nous avons choisi d'analyser les avantages économiques induits par l'interconnexion électronique entre le formulaire Internet de changement d'adresse de La Poste et l'administration centrale.

En France, 3,3 millions de personnes déménagent chaque année, soit 1,4 millions de foyers environ. Ces changements d'adresses sont parfois mal connus ou mal référencés, ce qui engendre un nombre de NPAI important. En interconnectant les formulaires en ligne de déménagement avec ceux de l'administration le gain peut être de deux types :

⁴¹ Source : Entretien avec M. Pink, BvDP

⁴² Selon le Journal « Marketing Direct » n° 53

⁴³ Selon le Journal « Marketing Direct » n° 53

- Gain de temps de traitement. En moyenne un formulaire de ce type doit se traiter entre 3 à 5 minutes. Une interconnexion de formulaires en ligne permet de s'affranchir de ce type de traitement et de repositionner les agents en charge de ce traitement vers des travaux à plus forte valeur ajoutée ;
- Gain sur les NPAI. Pour mémoire le nombre de NPAI en 2001 était de 200 millions de plis en 2001, et représentait l'un des coûts les plus importants de la distribution de courrier en France.

Valorisé à 1 € de création de courrier inutile, et à un coût de traitement par un agent de catégorie C moyen le gain moyen par an (sur une période prospective de 10 ans avec prise en compte de la progression d'Internet) se situerait aux alentours de 2 à 3 millions d'euros par an. Mais il existe d'autres moyens de lutter contre les NPAI (voir le programme de travail MITF).

7.3 Qualité de l'adresse

Selon un acteur alternatif et un expert du marketing direct il existerait deux problèmes aujourd'hui concernant l'adresse : les adresses mal libellées (10%) et les adresses difficiles à trouver (10%). Le gain économique pourrait atteindre de 10 à 15% du coût total si on résolvait ces problèmes, selon les déclarations de certains acteurs, alternatifs. Il est quasiment impossible de vérifier ces arguments. Cependant quelques éléments qualitatifs peuvent être avancés.

La mise en place des normes se fait sur la base d'acceptation de la mise en œuvre. Actuellement les mairies ne sont pas obligées de mettre des plaques dans les rues et à mettre des codes à barre à chaque adresse. Pour un opérateur alternatif, ou pour un facteur remplaçant, cela est un réel problème. **Il y a donc lieu de rechercher et d'éliminer tous les coûts inutiles** : recensement géographique exhaustif, dictionnaire de Communes normé... Aujourd'hui il n'y a pas de code officiel de la voie (chaque administration aurait la sienne). Un organisme unique de gestion de cette base de données serait apprécié.

Il est bon, toutefois de noter qu'une norme européenne formalise la composition des bases de données adresses (EN 14 142-1)⁴⁴. Mais elle ne concerne d'une part que l'architecture des bases de données, d'autre part il ne semble pas exister d'obligations réelles de mise en œuvre, enfin le comité de normalisation est peu connu, du dire même de ses membres et de la Commission européenne.



⁴⁴ Les normes postales sont abordées largement dans le chapitre 8 et dans les annexes

L'adresse est jugée par tous comme un paramètre déterminant pour la santé du secteur. L'image du SNA (Service National de l'Adresse) est bonne au regard des interviews réalisées. Il faut cependant noter qu'en Suède l'opérateur historique et son principal concurrent ont créé une filiale commune en charge de gérer les bases de données adresses : Svensk Adressändring. Cet organisme collecte les informations de changements provisoires ou définitifs de changements d'adresses, les demandes de suivis de courriers provisoires ou définitives, les demandes de stockages de courrier... Ces informations sont collectées via un centre d'appels utilisant les 3 canaux classiques : Internet, téléphonie et lettres. Cet organisme actualise en permanence les fichiers, et les communiquent aux opérateurs avec deux mises à jour quotidiennes (une mise à jour quotidienne pour l'organisme suédois des impôts). A priori cette solution offre plusieurs avantages : optimisation des coûts, normalisation accélérée des bases de données et donc meilleures interconnexions, capitalisation sur les méthodes, possibilité de créer un ID-TAG commun aux nombreux opérateurs postaux... La question d'une telle extension en France peut se poser et il convient aux acteurs de soulever cette question. Pour plus de détails sur cet organisme se reporter à l'annexe 1.

7.4 Innovations d'offres : l'exemple du worksharing

Ce concept pourrait être traduit par partage de travail, dans le sens où chacun des acteurs y trouverait son compte, i.e. la mise en avant du concept de l'optimisation des coûts de l'ensemble de la filière.

Schématiquement le worksharing repose sur une coordination entre des émetteurs de courrier en nombre qui collectent le courrier, le consolident, peuvent le trier et le livrer dans le réseau postal de distribution de l'opérateur historique à divers niveaux plus ou moins proches de la livraison. L'équation économique repose en grande partie sur l'optimisation des coûts de transports pour l'ensemble de la filière⁴⁵. Le worksharing implique donc, pour l'opérateur postal, deux grands types d'externalisations : la préparation/tri du courrier et l'acheminement du courrier sur tout ou partie du trajet entre l'origine et le bureau de poste chargé de la livraison. Le worksharing s'applique donc sur la chaîne amont et le transport du courrier, la livraison restant un monopole de USPS.

⁴⁵ Pour plus de détails se référer à l'annexe 1

En échange d'un niveau de préparation et du point d'entrée dans le réseau postal, l'expéditeur ou le prestataire de services amont reçoit un discount sur le prix des envois. Ces discounts sont définis par la Postal Rate Commission, sont basés sur le principe du coût évité « direct » par USPS en fonction du travail réalisé par le client et varient en fonction de plusieurs critères. Les discounts ne sont pas appliqués à toutes les combinaisons : par exemple, la remise qui s'applique au produit « first class mail » ne comprend aujourd'hui que le degré de préparation, l'entrée à un point aval à celui du centre de tri expéditeur ne reçoit pas de discount.

Figure 19 : Possibilités de recevoir un discount en fonction des critères de remise

	Critères de remise			
Type de produit	Pré-tri Code-à-barre	Distance	Point d'entrée	Format
First Class Mail				
Presse				
Publ. Adressée/ Marketing Direct				
Colis postaux				

L'objectif initial du worksharing, pour la Postal Rate Commission, était d'améliorer l'efficacité économique de la chaîne du courrier en externalisant des tâches amonts à des prestataires spécialisés dont les coûts de main d'œuvre étaient moins importants que ceux de La Poste et qui étaient en général plus réactifs pour mettre en place et utiliser les dernières technologies de tri, d'encodage etc. Pour les clients, le worksharing a permis de réduire les coûts mais aussi d'améliorer le contrôle des envois et la qualité de service par une meilleure prédictibilité de la date de livraison (dropshipping). Pour l'opérateur historique, le worksharing a permis de minimiser les investissements et de faire face aux augmentations de trafic.

En France le worksharing est déjà possible, mais en un seul point de livraison, le centre de collecte de la zone géographique où est situé le routeur. Au Royaume-Uni le worksharing existe depuis quelques temps, avec un accord récent entre UK Mail et Royal Mail sans l'intervention du régulateur (cf. annexe 1 pour plus de précisions). Cet accord permet, comme aux Etats-Unis, l'interconnexion aux centres de tris de Royal Mail proches du destinataire. Aux USA le réseau postal est ouvert jusqu'au centre de distribution. Dans ces deux pays le tri selon la tournée facteur est disponible.

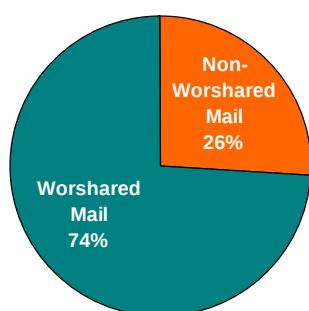
Mais ce concept a largement été développé aux Etats-Unis, où il a commencé à être mis en place en 1976. Les objectifs de l'époque étaient doubles :

- Développer le média ;
- Améliorer l'efficacité économique de l'ensemble de la chaîne.

La mise en place d'un tel concept repose sur une bonne entente entre l'amont et l'aval. Outre-atlantique le réseau de distribution est accessible jusqu'au centre de distribution le plus proche. De plus plusieurs fonctions amont sont donc sous-traitées par l'opérateur postal historique USPS, notamment la mise en place de codes à barres, le tri, le transport longue distance. En contrepartie les routeurs US disposent de discount (baisses tarifaires) importantes, dont le détail est reproduit en annexe.

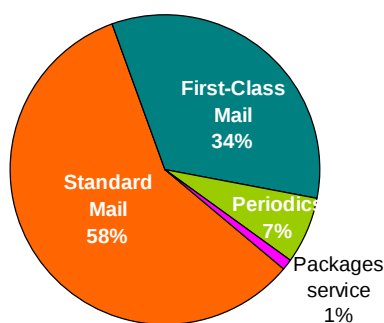
Si le courrier de première classe a globalement stagné depuis 30 ans aux Etats-Unis le courrier passé par les Bulk Mailer a lui doublé. Le worksharing représente aujourd'hui 75% du trafic postal aux USA. Et ce parce que chaque maillon de la chaîne postale y trouve son compte économiquement. Les économies sont données en détail en annexe, mais plusieurs points méritent d'être soulignés. Tout d'abord le worksharing est largement basé sur du courrier de marketing direct.

Figure 20 : Part du trafic « workshared »



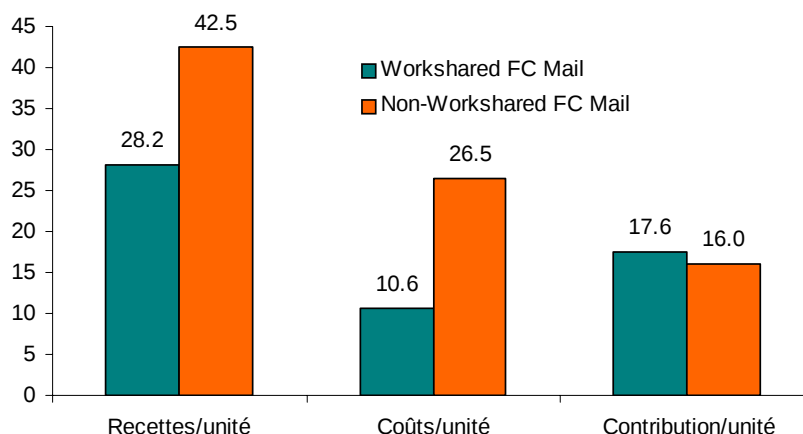
Source : GAO

Figure 21 : Type de courrier workshared



Source : GAO

Le worksharing concerne tous les types de trafic, mais comprend essentiellement du trafic standard, même si le trafic de type J+1 est également représenté. Cependant le principal avantage du worksharing repose sur les économies que permettent de réaliser ce type de prestation.

Figure 22 : Illustration des avantages économiques du worksharing

Source : GAO

Le GAO (Government Accountability Office) est un organisme comparable à la Cour des Comptes en France, travaillant pour le Sénat. Selon les calculs de ses experts les coûts totaux du courrier de ce type seraient de 10.6 cents contre 26.5 cents pour le courrier classique. En prenant en compte les rabais tarifaires qui permettent de baisser le prix de 50% environ la marge contributive de l'opérateur postal historique reste supérieure de près de 10% sur le courrier passant par le worksharing. Ce point illustre l'accord gagnant-gagnant passé entre les acteurs de la filière postale US. En 2001 le worksharing aurait permis de réduire les coûts postaux de 11 milliards de \$ pour les émetteurs. Pour USPS, l'opérateur historique, cette solution présente un avantage économique fort puisque les « coûts évités » seraient inférieur au gain total.

En France l'extension du worksharing et la mesure de son impact nécessitent plusieurs points :

- ▶ La disponibilité de statistiques de trafic précises, fiables, sans biais. Sans ces informations aucune analyse économique ne sera possible ;
- ▶ Disposer des informations les plus précises possibles concernant les coûts de traitements ;
- ▶ Mener une analyse détaillée du fonctionnement actuel du worksharing en France ;
- ▶ Développer le cadre législatif et les outils de régulations ;
- ▶ Disposer d'outils de reportings sur les statistiques de flux, les processus opérationnels, les variations tarifaires ;
- ▶ Disposer d'une instance de rencontres où les acteurs de la filière pourront améliorer les processus et les accords gagnants-gagnants (ce qui se fait aux USA avec le MITF).

7.5 Task-Force postale

a) Les Etats-Unis

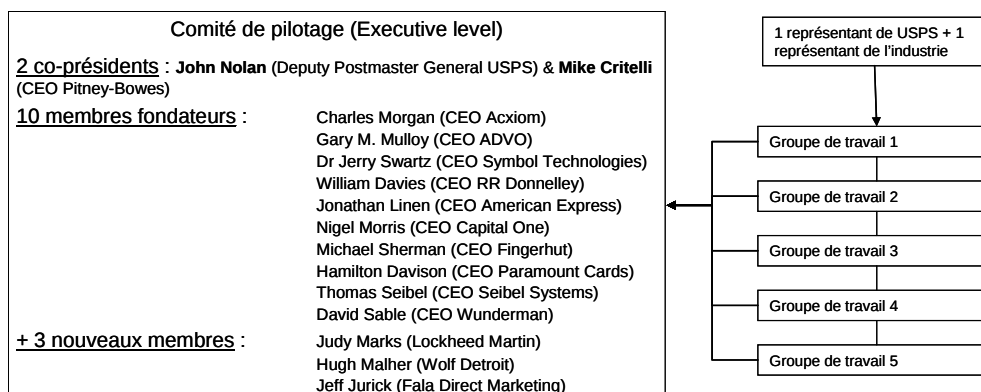
Aux Etats-Unis il existe un groupe d'acteurs : le MITF. Plus qu'un Think Tank (Groupe de réflexion), c'est une Task Force. L'utilisation de cette terminologie est significative : elle provient de la terminologie militaire et désigne un groupe d'acteurs indépendants et coordonnés autour d'un ou plusieurs objectifs. L'image la plus répandue est celle d'un groupe naval composé d'unités de différentes tailles regroupées autour d'un porte-avion.

L'objectif général est simple : comment les acteurs peuvent-ils travailler ensemble pour rendre le courrier plus compétitif et plus réactif à la demande face aux substitutions électroniques ?

Plusieurs enjeux ont été définis :

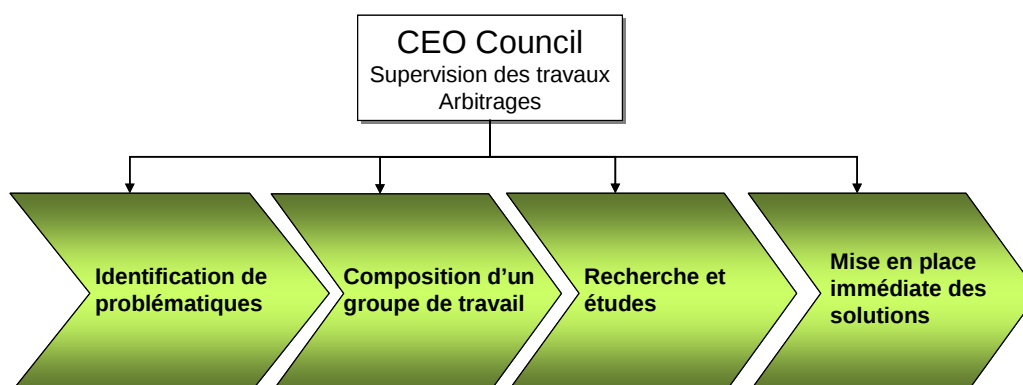
- 1^{er} enjeu : évaluer l'importance et le rôle du courrier dans la société américaine ;
- 2^{ème} enjeu : communiquer et démontrer que la défense du média courrier n'est pas seulement la défense de USPS ;
- 3^{ème} enjeu : fédérer tous les acteurs pour faire avancer l'industrie postale dans le même sens ;
- 4^{ème} enjeu : choisir quelques sujets/problématiques et aller jusqu'au bout, jusqu'à l'implémentation des solutions (actions). Pas seulement proposer mais accomplir une transformation. Non-exhaustivité mais efficacité ;
- 5^{ème} enjeu : faire des recommandations au ministre/élus ;
- 6^{ème} enjeu : faire du lobbying actif.

Figure 23 : Organisation du MITF



Comme on le voit, tous les décideurs de l'industrie postale sont impliqués dans cette Task-Force. Ceci permet la mise en place d'un programme de travail basé sur le processus suivant :

Figure 24 : Processus de travail du MITF



L'un des points-clés est le conseil de surveillance et d'arbitrage, où l'ensemble des DG ou PDG est représenté. Cela permet le contrôle des processus et du programme de travail. Ainsi, si des points de blocages sont identifiés, c'est le rôle du CEO Council (Chief Operating Officer) d'effectuer les arbitrages. La représentativité de l'ensemble de la filière permet de prévenir un effet de dominance forte d'un des acteurs.

Les principaux thèmes de travail du MITF depuis 2001 sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

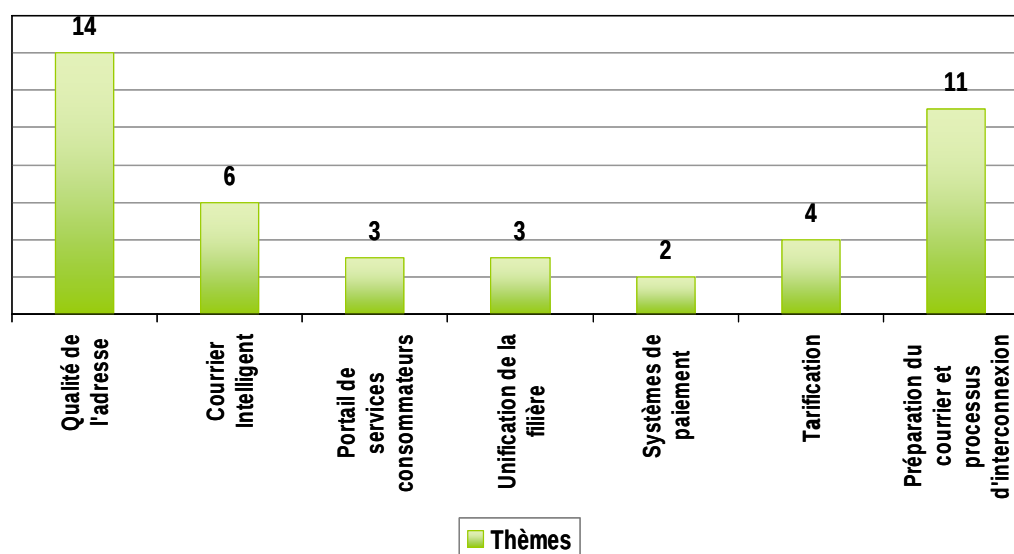
Figure 25 : Principaux thèmes de travail abordés par le MITF

Thèmes abordés par le MITF	Enjeu	Objectifs associés
Valorisation de la filière postale	• Lobbying pour faire lever les freins	• Clarifier les acteurs de la filière • Clarifier le poids économique et les enjeux de chacun
Qualité de l'adresse	• Baisse des coûts pour l'ensemble de la filière	• Base de données • Processus de normalisation
Courrier intelligent	• Valoriser le courrier au moyen des nouvelles technologies	• Systèmes de prévisions de livraisons • Systèmes d'optimisation • QoS • Protection de la personne
Tarification	• Optimisation des coûts pour la filière et partage des coûts évités	• Tarification du Worksharing • Tarification saisonnalisée • Conférences • Négociation de tarifs et d'engagement de services
Préparation du courrier	• Optimisation de l'interconnexion entre amont et aval	• Développement du dropshipping • Définition de nouveaux standards et processus pour le worksharing
Autres	• Valorisation	• Systèmes de paiement • unification de l'industrie • portail de services

Le nombre de points traités par le MITF est regroupé dans le graphique ci-dessous :

Figure 26 : Nombre de points traités par le MITF

Nombre d'actions traitées par MITF entre 2001 et 2004



Les résultats mis en avant par le MITF sont impressionnants. Le tableau ci-dessous en donne quelques extraits :

Figure 27 : Principaux résultats du MITF

Thèmes	Initiative	Résultats
Valorisation de la filière postale	Quantification de la filière et du poids des acteurs dans l'économie américaine	- Importance du secteur postal : 9 millions d'emplois et 900 milliards de dollars (dont 7% à 9% seulement pour USPS) - Identification des acteurs par les acteurs : prise de conscience
Valorisation de la filière postale	Création d'un centre de décisions communs : MITF	- Création d'un programme commun - Création d'un reporting des actions - Comité des présidents : arbitrages efficaces et rapide
Qualité de l'adresse	Service de changement automatisé (ACS)	- ACS : augmentation annuelle du volume de courrier imputable de 3% - Baisse du taux d'erreurs des clients - Unification en cours
Qualité de l'adresse	Création de base de données d'optimisation	Création d'un fichier des bi-résidents
Courrier intelligent	Matrice 2D et codes à barres	- Création de l'offre Confirm® - Donne de la visibilité sur la réception - Augmentation de la valeur ressentie et des volumes
Qualité de l'adresse	Modification du formulaire de changement d'adresse	- Baisse des coûts de saisies de 75% - Utilisation du formulaire électronique : +70% d'augmentation (2004 vs 2003) engendrant un coût évité de 600K\$ (p/r transactions manuelles)
Portail de services	Création de kiosques self-services	2506 kiosques mis en services
Tarification	Tarification saisonalisée	- Action en cours d'analyse - L'idée est de donner des incitations aux routeurs pour remplir les périodes creuses
Préparation du courrier	Optimisation des processus	Modèle d'optimisation en cours de développement

Comme on le voit, le Mailing Industry Task Force aurait atteint des résultats impressionnants, notamment dans la mise en œuvre d'actions concertées qui sont proches des synergies déjà identifiées précédemment dans des pays européens.

La première action, essentielle selon nous, a été de quantifier de manière précise le poids économique du secteur postal outre-atlantique : 9 millions d'emplois et un chiffre d'affaires de 900 milliards de dollars environ⁴⁶. L'étude a été menée lors de la création du MITF courant 2001, sur la base des informations collectées par ses membres et sur les travaux de nombreux instituts et experts.

⁴⁶ Les résultats détaillés de cette étude ne sont pas accessibles. La source pour la cotation du chiffre d'affaires de \$871 millions provient semble-t-il de USPS. Les opérateurs postaux et dépositaires représenteraient \$636 millions. Les \$235 millions restants concerneraient les entreprises dont l'activité dépend largement du courrier, y compris les imprimeurs, les éditeurs de magazines et les VPCistes.

Les résultats de cette étude ont largement été utilisés à des fins de communications⁴⁷. Ils ont également permis de relativiser l'importance de USPS qui ne pèserait que 7 à 9% de l'ensemble de la filière. Ces chiffres sont peut être optimistes, du moins certains le prétendent, mais même diminués de moitié ils révèlent l'importance de la filière par rapport à l'acteur historique.

Les autres actions sont porteuses de promesses à court terme. Par exemple le service ACS⁴⁸ portant sur la qualité de l'adresse, dont l'impact aurait été de 3% en volume sur le courrier. D'autres porteront sans doute leurs fruits dans quelques années, une fois que le marché aura acquis plus de maturité. C'est le cas du courrier intelligent qui permettrait de suivre le courrier pas à pas et qui prendra tout son sens lorsque les systèmes d'informations des clients permettront une optimisation des flux postaux client par client.

Le résultat qui semble présenter un certain potentiel est la mise en place du formulaire électronique de changement d'adresse qui aurait atteint des résultats exceptionnels : baisse de 75% des coûts de saisis, baisse des coûts, augmentation de 70% des volumes saisis.

☞ Mais le facteur-clé de succès demeure le « Conseil de PDG » (CEO council) et l'implication de ces derniers dans ce forum. Cet organe est notamment chargé d'arbitrer en cas de conflit, ce qui permis d'envisager une mise en application du programme d'actions sans faille.

Comme on vient de le voir le MITF a donc obtenu en peu de temps des résultats qui semblent impressionnants. On peut indubitablement mettre à son crédit la création d'un environnement favorable au monde postal, ainsi que la création d'un lieu d'échanges ordonné et organisé. Le MITF nous semble donc être un élément essentiel pour la mise en œuvre de synergies favorables à l'ensemble de la filière. Et surtout parce qu'il jouera le rôle d'incubateur dans lequel les entreprises identifieront et mettront en œuvre leurs synergies.

b) Le cas allemand

En Allemagne il existe un autre groupe similaire et inspiré du MITF, même si son périmètre d'actions est beaucoup plus réduit : il s'agit du BvDP (Bundesverband Deutscher Postdienstleister e. V.). Très actif cependant il protège les intérêts de la filière postale allemande, notamment au cours des travaux du CEN (Comité Européen de Normalisation).

⁴⁷ Ils le sont toujours, les résultats n'ayant pas été actualisés depuis. Preuve de l'efficacité de la communication ces chiffres ont été repris début 2004 par le Sénat lors des travaux sur la réforme du secteur postal.

⁴⁸ Cf Annexe 3

BvDP a été créé en 1999 par Deutsche Post. BvDP poursuit plusieurs objectifs :

1. organiser le discours de l'industrie allemande pour les standards de normalisation (CEN), discours relayé ensuite par Deutsche Post ;
2. dialoguer avec les politiques, de manière formelle et informelle. Cet objectif était à l'origine de la création de BvDP ; en créant une telle association l'opérateur historique évite le risque de se faire désigner comme ennemi public N°1 et décentre le débat vers des sujets traitant de coopérations.
3. Aider les membres dans leurs business :
 - Plate-formes de networking ;
 - Organisation de plusieurs séminaires ou conférences internationales ;
 - Retraitement des informations existantes (site web 'changé quotidiennement') ;
 - Missions de conseil ;

Le principe est également très simple : représenter tous les acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie postale (les clients, ceux qui préparent le courrier, les entreprises dont les recettes dépendent du contact avec leurs clients via La Poste, les vendeurs et les fournisseurs de hardware, software et de main d'œuvre permettant l'exploitation viable du canal postal).

Le budget de BvDP est d'environ 600K€/an avec 4 permanents.

Le BvDP est une illustration de la stratégie retenue de Deutsche Post : 'Le courrier doit créer de la valeur ou ne sera plus'.

A noter que l'ensemble des études réalisées par des cabinets de conseil pour BvDP portent sur l'international (alliances, stratégie etc.).

Le BvDP regroupe en son sein :

- ▶ Cabinets conseils : Cap Gemini, AD Little
- ▶ Opérateurs Postaux : Deutsche Post, l'opérateur postal de l'aéroport de Francfort
- ▶ Equipementiers : Neopost, Pitney-Bowes, Siemens, FP
- ▶ Prestataires de services comme Thalès, Keba, Wincor Nexdor...

Il a été initié par Deutsche Post

- ▶ But premier : politique & lobbying
- ▶ But second : aider les membres dans leurs activités commerciales
- ▶ Cotisations dépendant du chiffre d'affaires

Le BvDP est d'abord un outil de Deutsche Post, selon notre point de vue. Le fait que l'un des représentants de Deutsche Post ait mandaté le BvDP pour parler en son nom lorsque nous avons demandé à les rencontrer n'en est qu'une illustration. Ses résultats, en comparaison avec les Etats-Unis, sont donc bien maigres.

Plusieurs groupes de travail ont été édictés (4x/an) – transport & environnement, Postal technologies.

Ce dernier groupe de travail recèle de bonnes surprises. Tout d'abord il semble permettre à différents intervenants de l'opérateur historique travaillant dans différentes BU (Business Unit) bien séparées d'échanger (problème d'organisation fréquemment rencontré dans de grandes structures). Ceci est facilité par le fait que Deutsche Post n'organise pas ces groupes de travail, ce qui facilite les échanges. Ensuite il permet d'apporter des idées neuves sur des technologies à la pointe, notamment aux opérateurs postaux. En invitant des experts extérieurs au secteur postal, les experts postaux qui avaient enterrés la RFID (Radio Frequency Identification) ont découvert de nouveaux procédés, les technologies polymères, dont les coûts à horizon de 3 à 8 ans ne seraient que de 0.5 cents par article, soit 1% du tarif postal légal.

D'autres exemples remontés : l'optimisation des bases de données clients au travers de la chaîne de production de Deutsche Post, le track & trace (position a-technologique), la création de pack-station (mail box pour citoyen urbain achetant beaucoup via le e-commerce pour effectuer des retraits 24/7, système développé par Keba et Thalès pour DHL membre du club).

La création d'un tel réseau présente plusieurs avantages :

- Lobbying européen et national : unification de la position nationale des acteurs ;
- Partage d'information (site Internet actualisé quotidiennement) ;
- Meilleurs échanges ;
- Création spontanée de synergies.

- Par contre la promotion du secteur n'a pas été abordée car BvDP ne représente pas les intérêts des principaux clients. Des clubs existent, initiés par Deutsche Post, et portent sur des relations commerciales ou des problématiques centrées sur Deutsche Post. Dans ce cas le leadership est clairement dans les mains de Deutsche Post.

Les entretiens avec les clients majeurs intervenant sur l'Allemagne confirment les entretiens menés dans d'autres pays. La création d'un MITF, ou d'un forum équivalent, est vue comme une chose positive.

Mais plusieurs conditions sous-jacentes semblent émerger. Tout d'abord une ouverture de ce forum sur les besoins des clients (ce que ne fait pas le BvDP). Ensuite que le leadership de ce forum ne soit pas dans les mains d'une seule entité pour que les débats puissent porter sur des offres en réponse à des besoins du marché, et non pas pour des produits intéressant uniquement l'opérateur postal. Certains font état d'un engagement des pouvoirs publics dans ce secteur.

8 Prospective – mise en oeuvre des synergies

Une fois le potentiel des synergies identifié il convient d'identifier les facteurs-clés de succès, et les obstacles éventuels. Les synergies étant l'action concertée d'acteurs les freins, et les facteurs clés de succès sont donc avant tout corrélés au jeu des acteurs, à leurs stratégies et à leurs enjeux.

8.1 Méthodologie

Afin d'identifier le positionnement des acteurs nous avons retenu la méthode Mactor, en la simplifiant pour une plus grande facilité d'analyse.

Nous avons d'abord positionné les enjeux stratégiques et les objectifs associés pour chaque synergie.

Figure 28 : Enjeux – objectifs associés

Enjeux	Objectifs associés
E1Forum Postal	• Programmer / coordonner / trancher les actions communes à mener • Définir ensemble les programmes d'actions, les reportings et les mesures correctrices
E2 Intervention Pouvoirs Publics	• Définition des règles du jeu concurrentiel • Contrôle de l'application du jeu concurrentiel • Mise à disposition d'informations statistiques
E3 Adresse	• Définition d'un référentiel commun • Harmonisation de la normalisation de l'appellation & numérotation des voies • Création d'un fichier de marketing direct moins saturé • Création de fichiers d'optimisations (innovations)
E4 Innovations technologiques	• Optimisation des interconnexions des fichiers électroniques • Création de systèmes de suivi ou de prévisions de réceptions des envois • Appropriation de la tendance à la dématérialisation • Optimisation des processus de l'ensemble du secteur
E5 Innovations des offres	• Développement de la dynamique offre • Développement du worksharing (accès au réseau postal élargi) afin de stimuler la dynamique offre • Soutien aux campagnes de MD prospections
E6 Communication	• Communication pour valoriser l'image du secteur • Communication spécifique pour accentuer le Marketing Direct • Communication interne afin de favoriser les interconnexions à l'intérieur de la chaîne

Nous avons ensuite positionné chaque acteur sur les objectifs, en nous basant sur les entretiens réalisés, un desk-research et une analyse stratégique.

Il est devenu rapidement évident que les convergences et les divergences entre acteurs peuvent varier d'un objectif à l'autre. Il convient donc d'identifier et d'évaluer, pour chaque acteur, toutes les combinaisons stratégiques possibles.

La comparaison visuelle des graphiques de convergences et de divergences étant délicate nous avons eu recours à une matrice MAO (Matrice Acteurs x Objectifs) selon la méthodologie suivante :

- (+1) : acteurs en faveur de l'objectif ;
- (0) : acteur neutre vis-à-vis de l'objectif ;
- (-1) : acteur opposé à l'objectif.

Et ce, pour chaque synergie.

Les acteurs identifiés dans l'exercice sont au nombre de huit (nous avons volontairement restreint ce champ afin de rendre les travaux lisibles) :

1. clients ;
2. acteurs de marketing direct ;
3. routeurs ;
4. équipementiers ;
5. opérateur ;
6. pouvoirs publics ;
7. collectivités locales et territoriales ;
8. autres acteurs (fabricants d'enveloppes, opérateurs alternatifs, autres fournisseurs).

Les synergies sur lesquelles nous avons travaillé ont été détaillées devant l'hétérogénéité des positionnements :

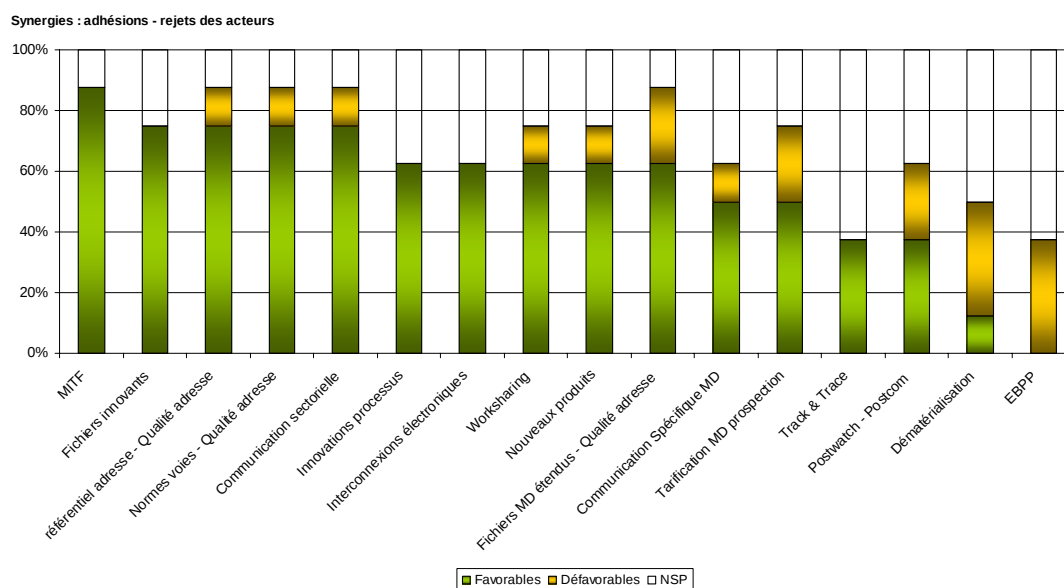
Figure 29 :

MITF
Postwatch - Postcom
référentiel adresse
Normes voies
Fichiers MD étendus
Fichiers innovants
Interconnexion électronique (e-process)
Track & Trace
Dématérialisation
Innovations processus
Worksharing
Tarification MD prospection
EBPP
Nouveaux produits
Communication sectorielle
Communication spécifique MD

8.2 Adhésions - rejets

Les résultats de cette première analyse sont rendus dans le graphique ci-dessous :

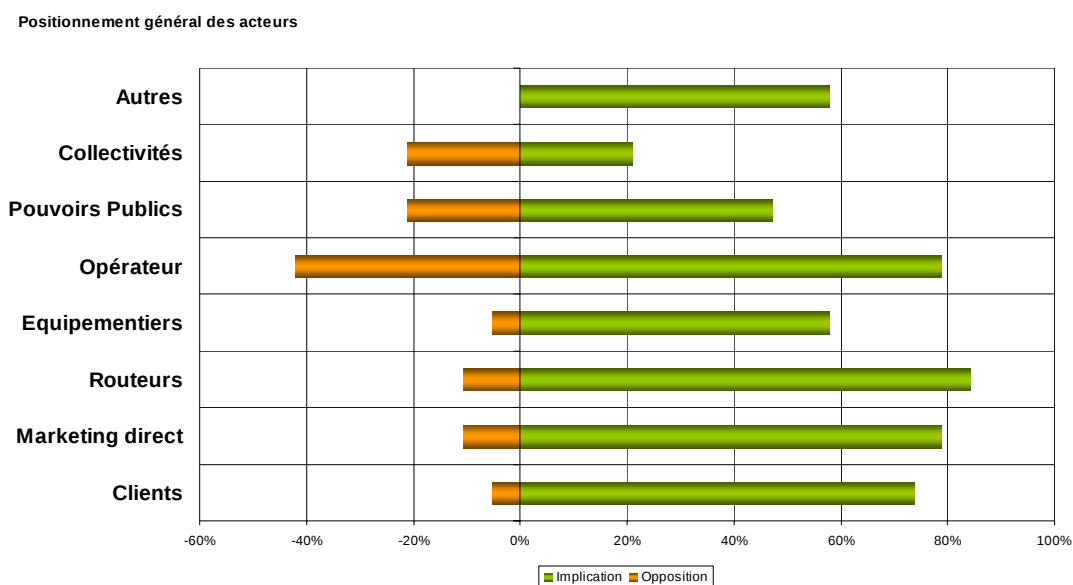
Figure 30 : Adhésion – rejet par synergie



Si ce graphique montre que certaines synergies rencontrent une adhésion plus ou moins importante, il ne prend pas en compte le poids et les influences des acteurs.

Il y a également lieu d'identifier si les acteurs seraient plutôt en opposition ou en adhésion par rapport aux synergies présentées :

Figure 31 : Positionnement général des acteurs



En vert, le positionnement des acteurs sur l'ensemble des synergies. Un positionnement à 80% exprime un positionnement favorable ou défavorable par rapport à l'ensemble des synergies présentées. En orange le positionnement en opposition.

Si aucun des acteurs ne se positionne sur l'ensemble des synergies présentées, seules les collectivités locales et territoriales sont en opposition sur les quelques synergies qui les concernent, à savoir un référentiel adresse, une normalisation des voies, des fichiers innovants. Mais comme nous allons le voir, elles n'auront qu'un pouvoir indirect et limité.

Les autres acteurs postaux sont fortement concernés par les synergies avancées. Seul l'opérateur en place peut s'opposer à certaines synergies. Il est à noter que son pouvoir sur le marché est significatif et qu'il peut orienter certaines décisions.

Il y a donc lieu d'identifier quel est le rapport de force.

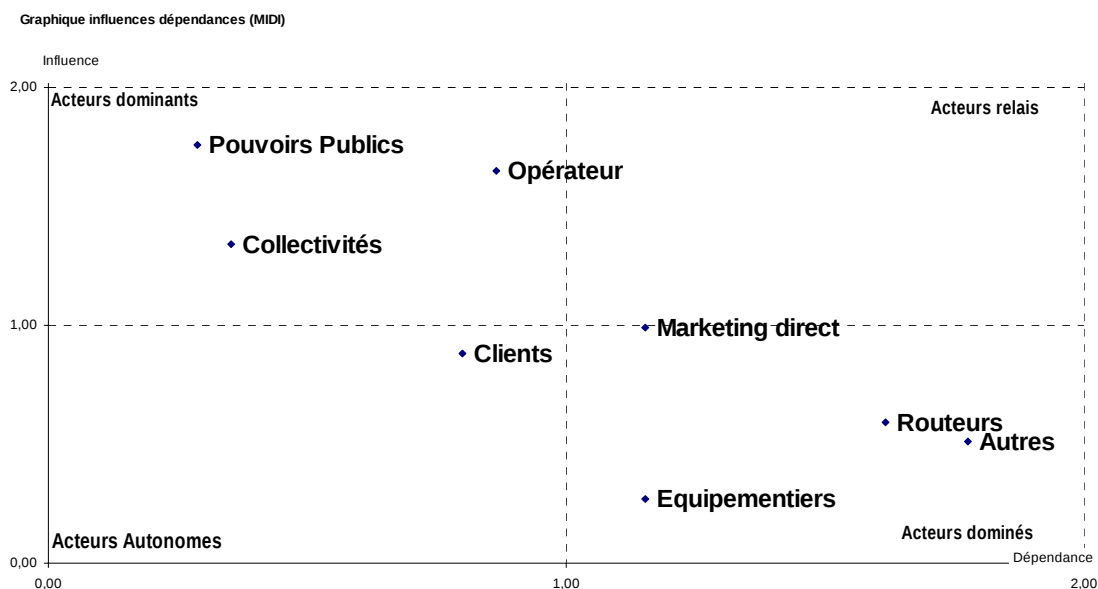
8.3 Rapports de forces

8.3.1 Situation actuelle

Le rapport de force des acteurs doit être évalué selon la méthodologie suivante :

- 0 : acteur i, a peu d'influence sur l'acteur j ;
- 1 : acteur i, peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et l'espace les processus opératoires de l'acteur j ;
- 2 : acteur i, peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur j ;
- 3 : acteur i, peut remettre en cause l'accomplissement des missions de l'acteur j ;
- 4 : acteur i, peut remettre en cause la survie de l'acteur j.

Figure 32 : Influence et dépendance des acteurs



Les pouvoirs publics sont des acteurs naturellement indépendants. De même pour les collectivités locales, qui n'ont que peu d'enjeux, si ce n'est de protéger certaines pratiques et se protéger de certaines contraintes. L'opérateur postal, de par sa position de quasi-monopole est dans une situation identique.

Les acteurs autonomes sont les clients, qui pourront choisir entre plusieurs produits, voire plusieurs technologies (courrier ou autre). Cependant, de par la nature monopolistique du marché, et de la relative appétence du marché vis-à-vis des médias de substitution il n'est pas encore passé dans une phase de dominance.

Les acteurs dominés, dépendant du choix des autres acteurs, sont les routeurs, ainsi que les autres acteurs (opérateurs alternatifs, imprimeurs, fabricants d'enveloppes...). A noter que ces acteurs pèsent d'un poids certain, notamment en termes d'emplois.

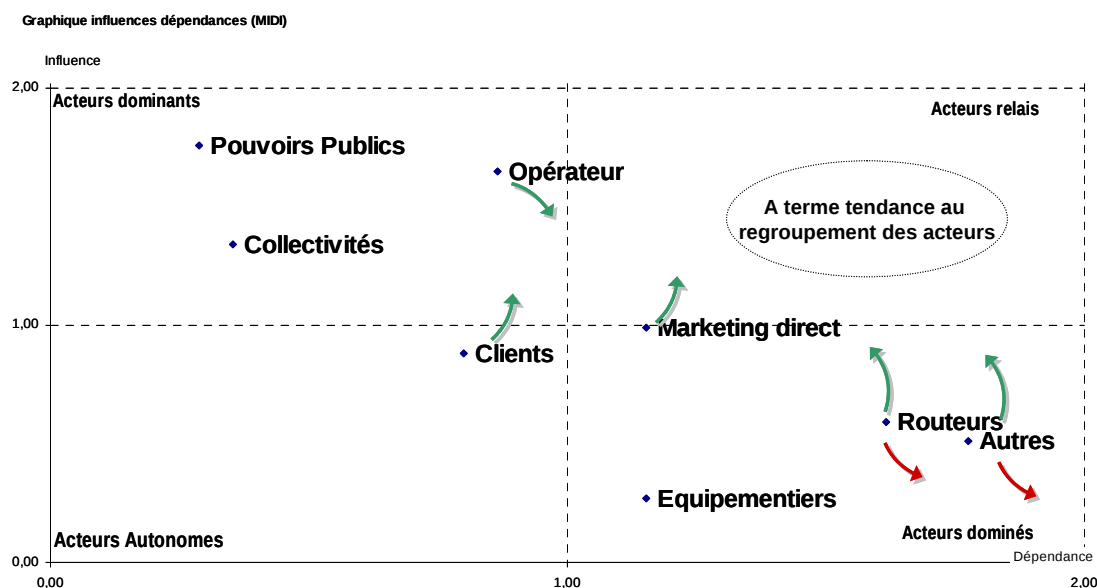
Quant aux acteurs du marketing direct, ils sont à mi-chemin entre acteurs dépendants et acteurs relais. Le marketing direct, en effet, ne dépend plus seulement du courrier, et s'appuie de plus en plus sur d'autres médias. Le média le plus efficace aura leur préférence.

Cependant ce scénario va évoluer si l'on fait jouer deux paramètres :

1. le paramètre concurrentiel postal ;
2. le paramètre concurrentiel du média électronique.

8.3.2 Ouverture à la concurrence : secteur postal

Figure 33 : Influence et dépendance des acteurs : ouverture effective à la concurrence



Avec l'ouverture à la concurrence certains rapports de forces vont changer, selon l'intensité concurrentielle retenue. Les clients vont gagner en influence, et en indépendance, de même que les agents du marketing direct. Par contre l'opérateur postal va voir sa position diminuer.

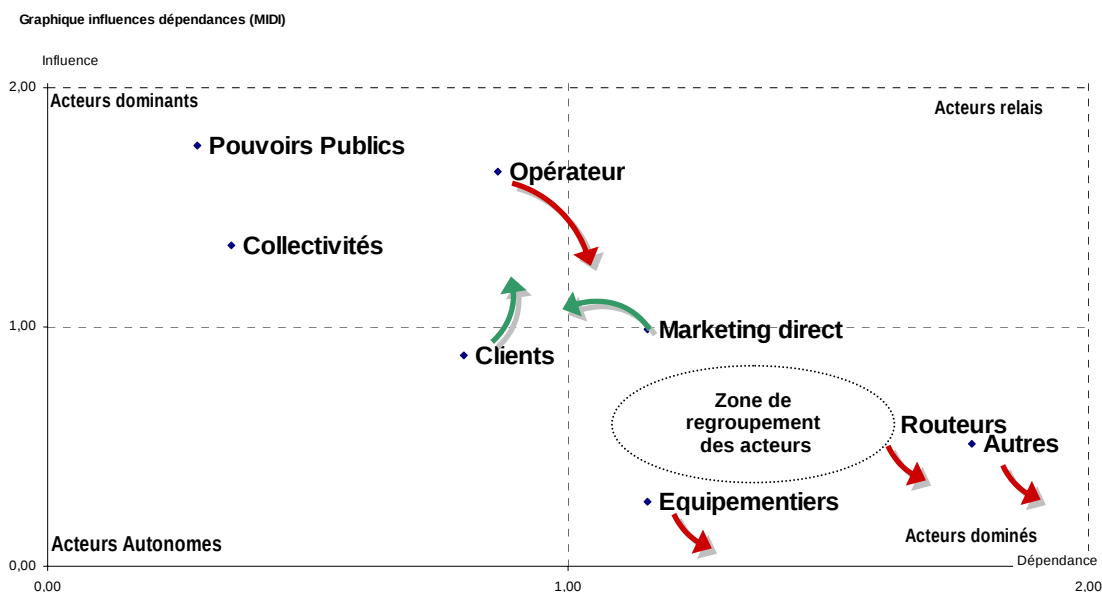
Quant aux routeurs et aux opérateurs alternatifs les agents efficaces verront leurs rapports de forces augmenter. Par contre, les agents inefficaces disparaîtront.

Les acteurs vont donc avoir tendance à se rapprocher, même si les rapports de forces ne vont pas s'inverser brutalement, loin s'en faut.

L'ouverture à la concurrence serait donc un paramètre incitatif pour que les acteurs puissent se rencontrer. A condition que cette concurrence ne soit pas sauvage. La Poste, via son club Courrier, a vraisemblablement pris en compte ces évolutions de rapports de forces. Cette vision prospective peut également permettre une meilleure prise de conscience des acteurs.

8.3.3 Concurrence du média électronique

Figure 34 : Influence et dépendance des acteurs : concurrence du média électronique



Scénario probable à terme l'augmentation de la concurrence des médias électroniques est le pire des scénarios pour la filière.

Cette concurrence ne se fera que si l'appétence des consommateurs envers les médias électroniques augmente, la plupart des verrous technologiques étant levés. Or, Internet progresse à grand pas, ce qui ne fait que renforcer l'hypothèse que cette appétence augmentera prochainement.

Dans ce cadre, le rapport de force va changer du tout au tout. L'augmentation de la concurrence augmentera les difficultés du secteur. Les acteurs dominés en souffriront, ce qui limitera peut-être l'entrée de concurrents alternatifs efficaces, et donc la réalité de l'ouverture à la concurrence dans le secteur postal.

Les clients et le marketing direct augmenteront en puissance et auront liberté de choix. Par contre l'opérateur postal perdra significativement de son influence sur le marché de la communication.

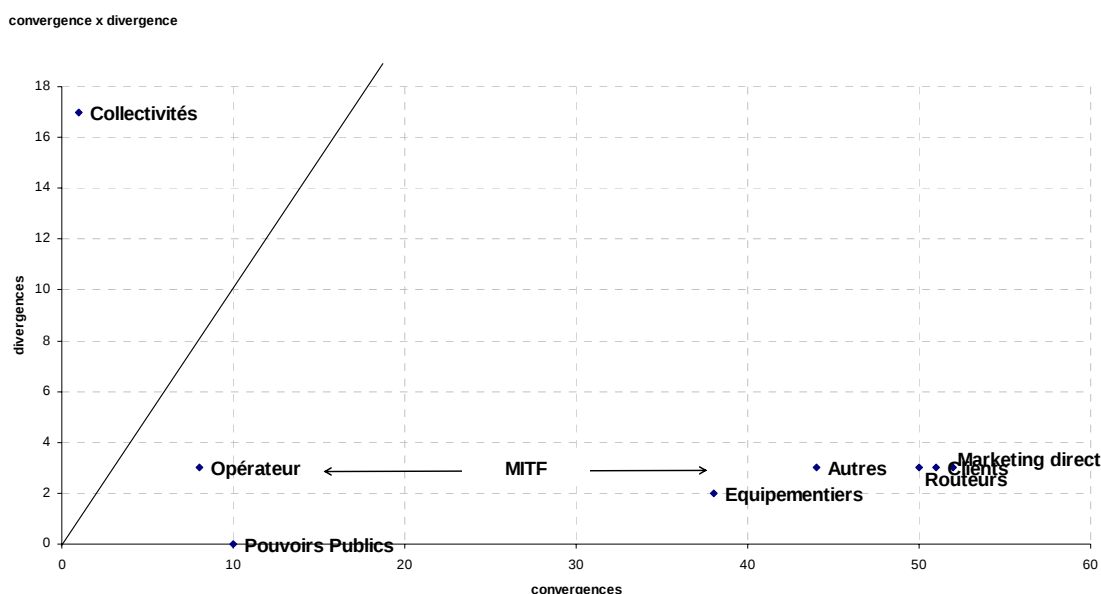
De fait la création d'une zone de regroupement sera moins probable. Si ce regroupement s'effectue il se fera avec moins de participation, et dans un positionnement plus faible.

Pour éviter ce scénario du pire, très probable à terme si rien ne change, il y a tout lieu de stimuler les acteurs à se regrouper, dès à présent. En tant qu'« actionnaire» de La Poste les Pouvoirs Publics ont peut-être un rôle à jouer, en limitant les facteurs de blocages de l'opérateur dominant.

8.4 Positionnement des acteurs : convergence qui peut être facilitée

Il convient ensuite de positionner le graphique des convergences - divergences afin d'évaluer les stratégies d'acteurs.

Figure 35



Ces zones peuvent varier en fonction du périmètre présenté. Nous ferons donc un deuxième tir prospectif une fois le potentiel des synergies évalué.

Sur l'ensemble des synergies présentées plusieurs catégories d'acteurs émergent :

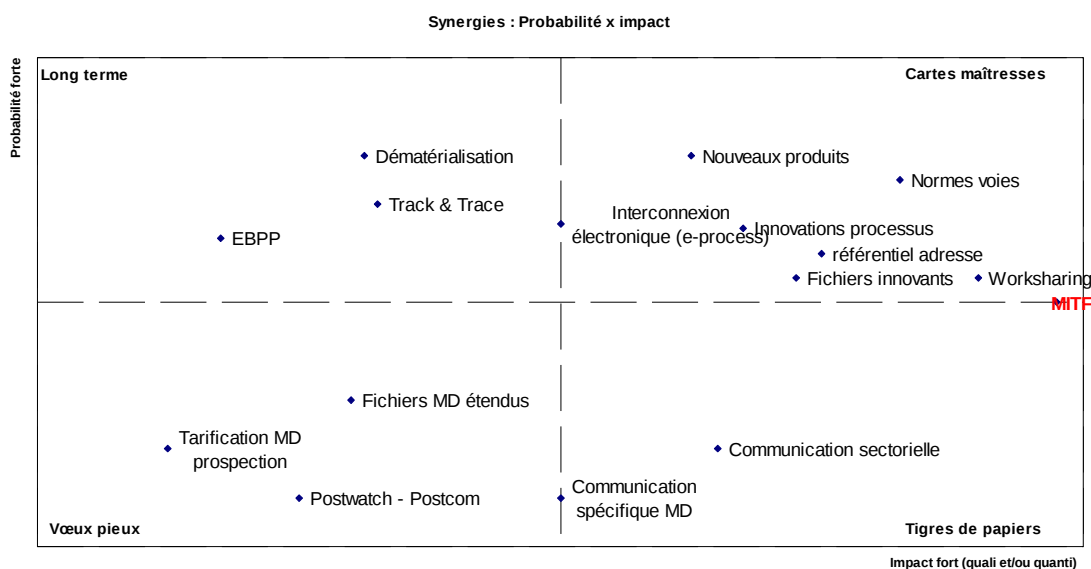
- Les collectivités locales seront les seuls acteurs en conflit ouvert avec la filière, mais sur un nombre de synergies restreintes. La stratégie de cet acteur doit être considérée avec attention ;
- Les Pouvoirs Publics ne sont pas, a priori, dans une zone de conflits avec quiconque ;
- Les acteurs de la filière sont a priori dans une zone d'entente en termes de synergies. L'opérateur est cependant assez éloigné des autres acteurs du fait de sa position dominante actuelle ;
- Ce graphique ne permet cependant pas d'analyser le phénomène du passager clandestin. Il ne permet pas non plus d'identifier l'impact des conflits éventuels entre acteurs, par exemple entre certains routeurs et certains acteurs du marketing direct. Cependant ce n'est pas, nous semble-t-il primordial, et ces risques ne pourront jamais être totalement évités.

Pour rapprocher tous ces acteurs, une Task Force postale serait une opportunité.

Un acteur se distingue clairement des autres acteurs : sans qu'il y ait une potentielle crise (comme cela pourrait être le cas avec les collectivités) : l'opérateur postal. Un groupe d'alliance donc peut voir le jour entre l'ensemble des autres acteurs de la chaîne postale, à condition que ceux-ci arrivent à enterrer certaines rivalités.

8.5 Hiérarchie des synergies

Figure 36 : Classement des synergies



Les synergies peuvent être classées en fonction de leurs probabilités d’occurrences et de leurs impacts.

Quatre groupes de synergies peuvent être retenus :

- Les vœux pieux correspondent aux synergies à faible impact et à faible probabilité. Elles doivent être écartées du champ.
- Les tigres de papier sont les synergies qui peuvent avoir un impact, mais, qui ont peu de chances d’arriver. Une communication sectorielle sur le marketing direct a peu de chances d’aboutir car elle ne peut être le fait que d’un acteur totalement indépendant du secteur postal. De plus, les jeux d’acteurs sont trop tendus pour laisser croire à une grande probabilité d’occurrence.
- Le Long Terme doit être analysé, mais la problématique du secteur postal nous semble plus immédiate. Sans obérer l’avenir, l’effort pourrait porter au départ sur des synergies plus immédiates, pour renforcer l’adhésion des acteurs entre eux.
- Les cartes maîtresses sont celles qui ont une probabilité forte et un impact fort, soit sur le volume soit sur les acteurs (action de mobilisation).

Parmi elles, et sans surprise, toutes celles qui concernent la qualité de l'adresse font pratiquement l'unanimité. Elles doivent être privilégiées.

Les nouveaux produits (ainsi que la tarification) peuvent faire surgir des obstacles de part et d'autres (de La Poste comme des routeurs par exemple). Ce point doit être mesuré avec soin. A noter que le MITF dispose d'un groupe de travail sur ce sujet. A l'initiative des acteurs privés la création de nouveaux produits rencontrent moins d'obstacles dans ce cadre.

Quant au worksharing il dispose d'un fort potentiel, comme le montre le marché américain. Ses impacts dépendent en grande partie des conditions de sa mise en œuvre. Une extension du worksharing ne peut se faire qu'avec des outils de mesures appropriés tels que ceux utilisés aux Etats-Unis dans le cadre de la commission au MITF en charge du worksharing. Il faut donc disposer des données de coûts détaillés, des données statistiques très détaillés par type de flux, mener une analyse extrêmement fine sur les conditions actuelles, développer les outils législatifs et de régulations, disposer d'outils de reportings précis et réguliers pour suivre les processus opérationnels et ajuster les tarifs, et enfin disposer du consensus le plus large possible des acteurs

Figure 37 : Etat du worksharing dans le monde

	BE	DE	DK	FR	IT	NL	PT	SE	UK
Normal	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pré-tri par codes postaux	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pré-tri en séquence				X		X		X	X
Pré-codage		X			X	X	X		
Centre de tris amont	X	X				X			
Centre de tris aval	X	X							

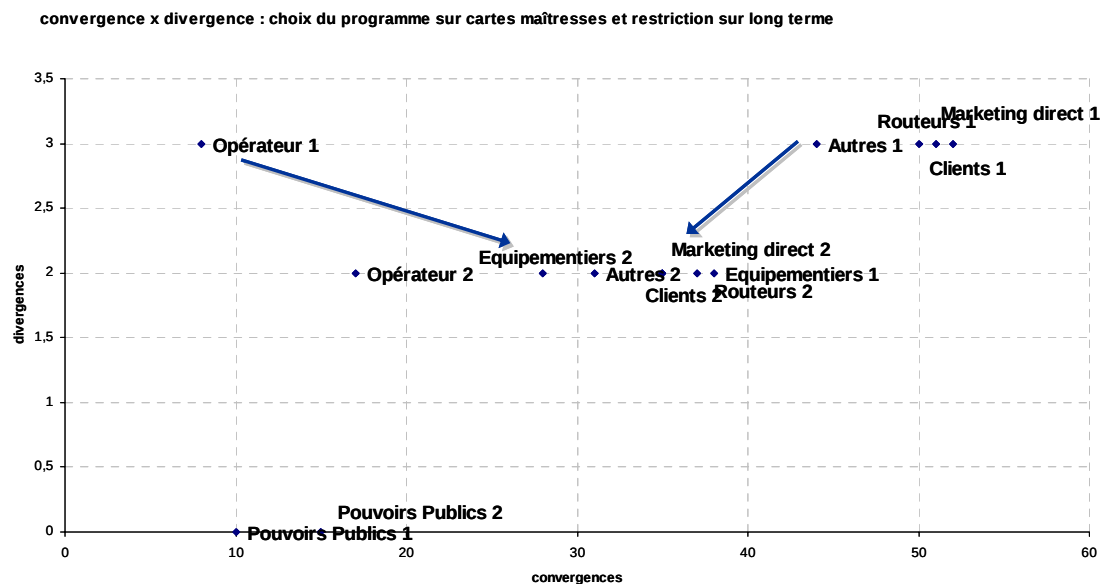
Source :WIK

Or, à priori les débats en termes de remises de prix seront compliqués, non seulement à cause des relations historiques entre acteurs, mais également du fait du manque d'informations partagées, et de l'organisation de La Poste. Son positionnement est donc volontairement positionné proche des tigres de papier. L'innovation des processus est également reprise dans le MITF. Certains acteurs, comme l'ADAE (Agence pour le Développement de l'Administration Electronique), en attendent de grands bénéfices. Le MITF semble également montrer que de telles initiatives conduisent à d'excellents résultats.

Quant au MITF il est positionné à la frontière entre faisable et infaisable. Certains acteurs craignent que trop de participants gênent le bon déroulement des opérations. D'autres ont avancé la « culture française ». Sans implication au plus haut niveau ce MITF n'a que peu de chances d'aboutir. Il faut donc impliquer les dirigeants au plus haut niveau. La Poste, de par sa position, peut jouer ce stimulus, si les acteurs disposent de garanties que sa position ne sera pas écrasante et que ce MITF ne sera pas une chambre d'enregistrements classés sans suite.

8.6 Restreindre le champ au court terme pour augmenter l'adhésion des acteurs

Figure 38 : Rapprochement des acteurs



Dans ce graphique nous avons illustré l'impact d'une restriction des synergies avancées au champ des cartes maîtresses (y compris MITF et worksharing) et de quelques synergies « long terme ».

Supprimer ces synergies non abouties, permet de rapprocher les acteurs et d'augmenter les chances d'adhésions, et donc de mise en œuvre d'actions concertées.

Il y a donc lieu de déterminer avec soin un programme à la fois ambitieux et consensuel.

9 Recommandations

9.1 Nouvelles dynamiques

Si aucune action de dynamisation du secteur postal n'est prochainement entreprise il y a tout lieu de croire que la tendance à la baisse se poursuivra, avec des impacts négatifs pour l'ensemble des acteurs nationaux. Toutes les entreprises de la filière ont donc intérêt à se regrouper pour identifier des moyens pour stimuler le courrier. Cependant, ce regroupement ne sera pas chose aisée, au vu des tensions qui règnent actuellement sur le marché.

La position dominante de La Poste doit être considérée avec soin si un tel rapprochement est entrepris. A l'heure actuelle les rapports de forces des acteurs n'incitent pas à la mise en œuvre de synergies. Cependant ces rapports de forces vont évoluer, et les acteurs ont intérêt à anticiper ces évolutions, pour initier dès à présent une nouvelle dynamique. Le temps est donc compté.

9.2 Task Force : clé du succès

La mise en œuvre d'un lieu de concertation est un élément essentiel à la mise en œuvre de synergies, inscrites dans la durée. La France regorge de centres de rencontres et de Think Tank. Cependant, la menace concurrentielle des médias électroniques plaide pour une autre approche, orientée vers le court et moyen terme. Une Task Force postale peut être la solution. En effet, la mise en œuvre de synergies est intimement couplée au phénomène du « passager clandestin ». Lorsque plusieurs acteurs se regroupent pour mettre en œuvre une action commune, il est vraisemblable qu'un autre acteur n'ayant pas participé à la mise en œuvre de cette synergie puisse néanmoins en tirer des bénéfices (d'où le terme de passager clandestin). De ce phénomène peuvent émerger des freins à la mise en œuvre d'actions concertées, voir une volonté de cloisonnement. Pour éviter cet écueil la création d'une Task Force, ouverte à tous, et disposant de règles de fonctionnements strictes et claires (notamment budgétaires) peut représenter une solution adaptée.

Figure 39 : Task Force – synthèse

Problématiques	Objectifs
• Secteur postal menacé • 1 filière créatrice d'emplois et de valeur • 1 acteur dominant • Concurrence forte d'autres médias de communications • Mauvaise coordination du secteur	• Créer un lieu unique de décisions de la chaîne postale • Portant et défendant les intérêts de la filière • Basé sur la mise en œuvre et le suivi d'actions coordonnées (mode action)
Moyens	Facteurs clés de succès
• S'appuyer sur une instance existante : ▶ Club courrier ▶ Normalisation ▶ Autre • Développer des budgets • Développer des règles du jeu favorisant le Bien-Être de la filière	• Adhésion des acteurs • Implication des pouvoirs publics mesurée • Bonne clé de répartition budgétaire • Valoriser le secteur postal • Mettre en œuvre un programme à court et moyen terme • Mettre en place un système de contrôle et de mesure • Engagement des dirigeants : arbitrer • Programme de travail limité

La mise en place d'une Task Force prenant comme modèle l'exemple américain ou allemand a un sens, au vu de la menace concurrentielle qui pèse sur le secteur. Une mise en place trop tardive peut être se révéler à terme moins bénéfique, pour l'ensemble de la filière.

Tous les acteurs y ont un intérêt :

- Amont : un intérêt immédiat ;
- Aval : intérêt à plus ou moins brève échéance, notamment en anticipant l'évolution des rapports de forces.

☞ La détermination d'un plan de travail limité (pour augmenter les probabilités de succès), favorable pour tous, est un paramètre essentiel dans la mise en œuvre d'une telle Task Force. L'autre facteur-clé de succès est la mise en œuvre de moyens appropriés, notamment de dégager des moyens financiers. Enfin, il faut accompagner La Poste pour garantir que l'opérateur n'écrasera pas de tout son poids les travaux en cours. Un acteur du privé, influent, serait le bienvenu pour accompagner et équilibrer La Poste, dans son rôle naturel de leader. Mais le facteur-clé réside dans l'adhésion de tous les dirigeants de la filière, au plus haut niveau, dans un comité de pilotage pour suivre, analyser, décider, arbitrer.

9.3 Le cas de la France : 2 opportunités pour une Task-Force

Le club courrier

Depuis peu, la France dispose d'un club courrier, club initié par différents acteurs et piloté effectivement par La Poste ainsi qu'un fabricant d'enveloppes. Ce club existe depuis plus d'un an et regroupe un nombre limité d'acteurs.

Figure 40 : Membres du club courrier au premier trimestre 2005

Membres Club Courrier
La Couronne
SNCD
AG2R
Société Générale
GPV
Neopost
Tompla
Manuparis
FICG
Envelnor – Kuvert
Autama
Satas- Secap
SNELPD
Sepieter

Au cours du premier trimestre 2005 le club courrier regroupait donc 15 membres, dont 6 fabricants d'enveloppes. Il y a donc lieu de penser que l'ensemble de la filière, et donc l'ensemble de ses besoins, ne sont pas totalement représentés. Ce club est réparti en 4 groupes de travail avec pour objet de rechercher des points d'améliorations pour développer le média courrier à court et moyen terme.

1. Accès au service (Court terme) :
 - Mise en place de TPMAG (Toute Petite Machine à Affranchir) pour une clientèle Pro/TPE, de services d'affranchissements ;
 - Mise en place d'un guide du dépôt du courrier ;
2. Innovation – Nouveaux services (Court terme) :

- La vision de La Poste par ses clients est de « dire Non avant d’avoir étudié la proposition ». L’objectif est donc d’identifier les contraintes qui peuvent être levées. Ceci se traduit par la mise en place d’une cellule d’offres sur mesures (aspects techniques) ;
- Amélioration des processus (lecture de l’adresse, nouveaux services) ;

3. Développement durable (court terme) :

- L’objectif est la valorisation du média papier (industriels, imprimeurs, fabricants d’enveloppes. Une charte est en cours d’élaboration ;

4. Amélioration des processus (moyen terme) :

- Nouvelles « contenérisations » ;
- EDI (Electronic Data Interchange);
- Code étendu de l’adresse.

Le club courrier ne dispose pas d’existence officielle au sens propre, et donc ne dispose pas de budget. Il est aimablement hébergé par La Poste, seul acteur à disposer des « locaux appropriés ». Comme dans tous les clubs, l’adhésion fonctionne sur le principe du parrainage et des droits de veto. Certains acteurs significatifs, comme Solystic, qui en avaient fait une demande d’adhésion, se sont vus refuser l’accès. Selon certains membres, le club courrier doit être vu plus comme un Think Tank qu’une réelle Task Force.

Cependant, malgré les critiques avancées, ce club dispose d’un avantage essentiel à nos yeux : il a le mérite d’exister, de lancer des actions contribuant au bénéfice de l’ensemble de la filière et peut constituer un socle à la création d’une Task Force coordonnée et ouverte à l’ensemble des acteurs. L’une des premières actions de l’extension de ce club pourrait être d’identifier le poids du secteur et de définir un programme structuré. Il devra également travailler sur l’ouverture à la concurrence de la filière, et notamment aider le groupe miroir qui travaille sur la mise en place de normes dans le secteur postal.

Normalisation

Comme on le sait la bonne interopérabilité des réseaux postaux, et un service universel efficace et de qualité reposent sur des normes. Comme on l'a vu précédemment le Comité Européen de Normalisation est en charge de tous les processus techniques de normalisation postale. Les normes de qualité de service pour le service universel couvrent les délais d'acheminement, la régularité, la fiabilité des services. Pour se faire il travaille en coopération avec l'UPU. La France est représentée par l'AFNOR. La Commission générale de l'AFNOR « secteur postal » établit la priorité des travaux et coordonne la participation des acteurs français à la normalisation postale européenne (poste, industriels, prestataires de services, ministère en charge de La Poste).

Les entretiens ont révélé une méconnaissance de ces travaux, tant en France qu'à l'étranger, alors qu'ils sont structurants pour le futur de la filière. Le groupe WG3 sur le traitement des objets postaux, et présidé par M. Gillet (Solystic) a pour objectif d'accroître l'interopérabilité des services et d'accentuer le traitement automatisé des objets postaux (citons les localisateurs du bloc adresse – Matrice 2D ou codes à barres-, les marques d'affranchissements, les caractéristiques optiques des objets postaux...). Le déficit de notoriété peut être amélioré. Les travaux pourraient par exemple être repris dans une task force de type MITF, impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne postale, et au plus haut niveau. Il y a donc lieu de s'interroger sur un rapprochement Club Courrier – Comité miroir.

9.4 Rôle des pouvoirs publics

A moins que des actions de stimulations ne soient entreprises, la tendance du courrier s'inscrira à la baisse dans les années qui viennent. Cette anticipation est d'autant plus importante que le secteur postal est un pan économique fondamental pour l'économie française, notamment en termes d'emplois. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer dans la redynamisation du secteur, dans la définition et le contrôle des règles du jeu concurrentiel, mais également dans la mise en œuvre des synergies.

Les pouvoirs publics ont donc tout lieu d'accueillir favorablement toute action entraînant une augmentation du trafic. Devant l'éclatement de la chaîne amont et la concentration de l'aval ce type d'action nécessite une concertation entre acteurs.

Mais plutôt qu'une action, il conviendrait mieux de parler de faisceaux d'actions, aucune n'étant déterminante à elle seule pour inverser la tendance baissière. Or, ces actions concertées peuvent être troublées par le poids de l'opérateur postal historique, qui détient encore un rapport de force favorable. Mais pour combien de temps ? L'arrivée de la concurrence, surtout celle des médias électroniques va changer la donne. Et si ces actions sont mises en place trop tardivement, leurs impacts seront limités.

Les acteurs ont tout intérêt à prendre en compte cette évolution inéluctable, et d'enterrer leurs querelles pour mettre en place des synergies conjoncturelles ou structurelles. Cependant, toute action ne pourra se faire sans l'opérateur postal, qui peut influencer les décisions, parfois dans son propre intérêt plutôt que celui de la filière. Une Task Force, ouverte à tous, permet de s'affranchir de cette problématique : le MITF a prouvé son efficacité.

Une mise en place d'une Task Force analogue nous semble donc un facteur décisif, si ce n'est essentiel, pour le devenir du secteur. Il peut acquérir une existence rapide en se basant sur les structures existantes. Cette Task Force permettra de laisser les acteurs choisir eux-mêmes les synergies les plus urgentes, et celles qui recueille un minimum de consensus.

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer. Un rôle direct dans la mise en œuvre de certaines synergies, par exemple :

- Fichiers innovants : garanties du respect de certaines règles du jeu et l'accompagnement des acteurs pour faire lever certains obstacles ;
- Qualité de l'adresse : norme dans l'appellation des voies et la numérotation, référentiel de l'adresse ;

La clarification des règles du jeu est également une attente forte ; la mise à disposition d'informations statistiques fiables également. Les synergies relèvent cependant des entreprises, et seront d'autant plus efficaces qu'elles n'y seront pas contraintes. Il y a donc tout lieu de penser à identifier des schémas plus ou moins incitatifs, selon les acteurs et la volonté de leurs dirigeants, pour aider à la mise en œuvre des synergies.

L'un des facteurs clés est de limiter le programme de travail à des actions rapides, du moins dans un premier temps.

Selon l'analyse prospective menée, deux types de synergies doivent être favorisées, en fonction de l'adhésion des acteurs :

- Cartes maîtresses : MITF, Worksharing, Qualité de l'adresse, nouveaux produits (tarification saisonnalisée ?), nouveaux processus s'appuyant sur les nouvelles technologies ;
- Synergies orientées sur le long terme, qui donnent de la valeur au courrier et qui lui conserveront une réelle valeur par rapport aux nouveaux médias de communications.

L'autre facteur clé dans la mise en œuvre d'une telle Task Force reste l'implication des dirigeants au plus haut niveau, afin de créer une instance d'arbitrage chargée de mesurer l'avancée des travaux et de trancher en cas de différends. Enfin un autre obstacle viendra du financement. Une aide indirecte, aux travaux pourrait être envisagée afin de stimuler les acteurs et lever les obstacles.

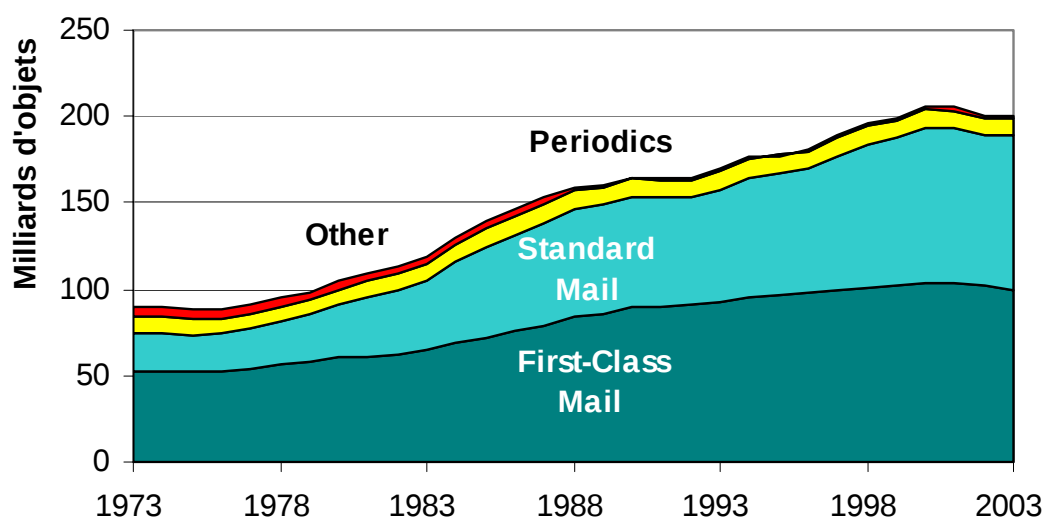
Annexes

Annexe 1 : Détails des synergies

Worksharing aux Etats-Unis

Quelques éléments sur le marché postal aux Etats-Unis

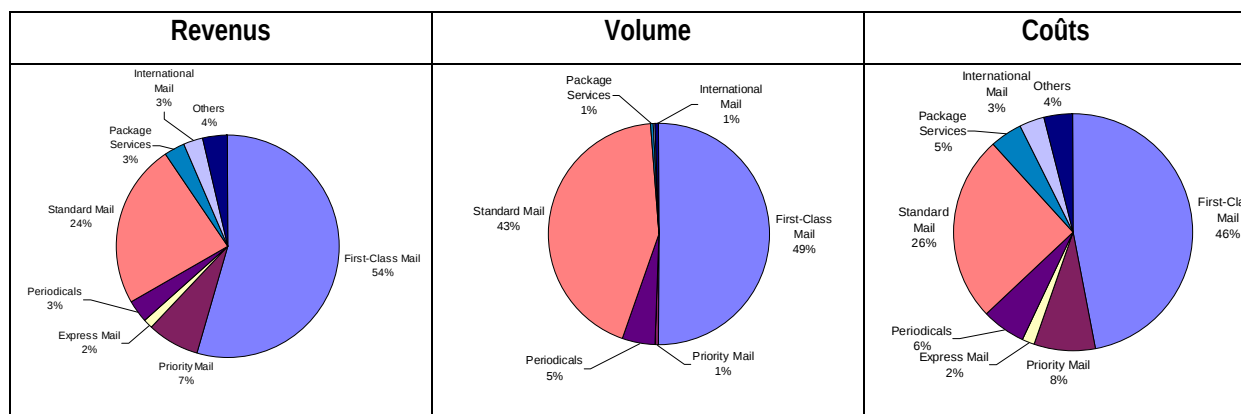
Figure 41 : Evolution du trafic postal aux Etats-Unis 1973-2003



Source : USPS

Le trafic postal est resté assez dynamique aux Etats-Unis jusqu'au début des années 2000. Il est composé de 2 grands produits : le First Class Mail et le Standard Mail (Marketing Direct). La croissance des trafics postaux a été largement soutenue par le développement du marketing direct qui représente aujourd'hui près de 50% du total. Par comparaison, le First Class Mail a progressé beaucoup plus lentement et est un trafic stagnant depuis la moitié des années 1990.

Figure 42 : Les éléments clés du modèle économique de USPS par type d'envoi



Source : PRC, données sur l'année fiscale 2001

Détails

Schématiquement, le worksharing repose sur une l'idée d'un partage du travail de préparation/livraison du courrier entre l'opérateur postal et les expéditeurs industriels ou les prestataires de services amont (routeurs, opérateur de marketing direct, FMiseur, etc.) qui collectent le courrier, le consolident, le trient et/ou le livrent dans le réseau postal de distribution de l'opérateur historique. Le worksharing implique donc, pour l'opérateur postal, deux grands types d'externalisations : la préparation/tri du courrier et l'acheminement du courrier sur tout ou partie du trajet entre l'origine et le bureau de poste chargé de la livraison. Le worksharing s'applique donc sur la chaîne amont et le transport du courrier, la livraison restant un monopole de USPS.

Le worksharing a commencé en 1976, quelques années après la réforme postale et la mise en place de la Postal Rate Commission⁴⁹. Il s'est d'abord appliqué au produit « First Class Mail » pour s'étendre ensuite aux autres produits de La Poste américaine (Presse : Journaux/Magazines en 1978, Publicité adressée en 1979 et colis postaux en 1991).

En échange d'un niveau de préparation et du point d'entrée dans le réseau postal, l'expéditeur ou le prestataire de services amont reçoit un discount sur le prix des envois.

⁴⁹ La Postal Rate Commission (PRC) n'est pas un régulateur au sens européen du terme, elle n'est chargée que de la fixation des prix du timbre et des discounts liés au worksharing. C'est pourquoi elle a joué un rôle prépondérant dans le développement du worksharing, surtout dans les années 70 où l'inflation était forte et les pressions sur le prix du timbre très importantes. Le worksharing s'est alors imposé comme un moyen de contenir le coût du service postal.

Ces discounts sont définis par la Postal Rate Commission, sont basés sur le principe du coût évité « direct » par USPS en fonction du travail réalisé par le client et varient en fonction de plusieurs critères. Les discounts ne sont pas appliqués à toutes les combinaisons : par exemple, la remise qui s'applique au produit « first class mail » ne comprend aujourd'hui que le degré de préparation, l'entrée à un point aval à celui du centre de tri expéditeur ne reçoit pas de discount.

Figure 43 : Possibilités de recevoir un discount en fonction des critères de remise

Type de produit	Critères de remise			
	Pré-tri Code-à-barre	Distance	Point d'entrée	Format
First Class Mail				
Presse				
Publ. Adressée/ Marketing Direct				
Colis postaux				

L'objectif initial du worksharing, pour la Postal Rate Commission, était d'améliorer l'efficacité économique de la chaîne du courrier en externalisant des tâches amonts à des prestataires spécialisés dont les coûts de main d'œuvre étaient moins importants que ceux de La Poste et qui étaient en général plus réactifs pour mettre en place et utiliser les dernières technologies de tri, d'encodage etc. Pour les clients, le worksharing a permis de réduire les coûts mais aussi d'améliorer le contrôle des envois et la qualité de service par une meilleure prédictibilité de la date de livraison (dropshipping). Pour La Poste, le worksharing a permis de minimiser les investissements et de faire face aux augmentations de trafic.

Le réseau postal américain est ouvert jusqu'au bureau de poste de livraison. Le client peut choisir entre plusieurs points d'entrée : le centre de tri expéditeur non prioritaire (BMC ou Bulk Mail Center), le centre de tri prioritaire (ADC ou Area Distribution Center), le centre de tri destinataire (SCF ou Sectional Center Facility), ou le bureau de poste de livraison (DDU ou Destination Delivery Unit). Il y a 21 BMC, 60 ADC (au moins un par état), environ 900 SCF et un peu plus de 24 000 DDU pour couvrir l'ensemble du marché postal aux Etats-Unis qui comprend 230 000 tournées de facteurs et environ 140 millions d'adresses, dont 86% sont des adresses résidentielles ou de sociétés et 14% sont des boîtes postales (mail boxes).

En France le worksharing est déjà possible, mais en un seul point d'entrée, le centre de tri expéditeur. Au Royaume-Uni, le worksharing existe depuis quelques temps, avec la possibilité depuis récemment (un accord récent entre UK Mail et Royal Mail sans l'intervention du régulateur, cf. annexe suivante pour plus de précisions) d'entrer dans le réseau en aval du centre de tri expéditeur moyennant un discount de la part de Royal Mail.

Figure 44 : Exemples de discount liés au degré de préparation pour les expéditeurs

Exemples de discounts pour des lettres de 1 ounce envoyées en First-Class en fonction du degré de préparation

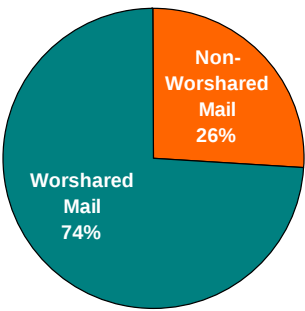
Degré de préparation et de tri	Worksharing Discount/37 cents letter	Workshared prix/unité	% de réduction
3-digit presorting	7.8	29.2	21.1%
5-digit presorting	9.2	27.8	24.9%
Carrier route presorting	9.5	27.5	25.7%

Remarques :

Digit presorting : tri en fonction du code postal (à noter que celui en vigueur aux Etats-Unis est beaucoup plus précis que celui en vigueur en France).

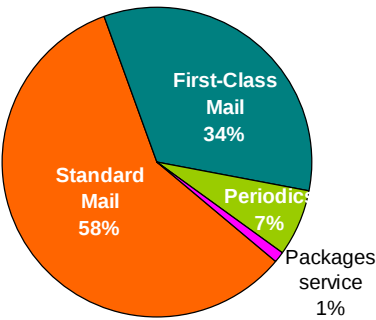
Carrier route presorting : tri en fonction de la tournée du facteur. Ce tri en fonction de la tournée du facteur existe également au Royaume-Uni.

Figure 45 : Part du trafic « workshared »



Source : GAO

Figure 46 : Type de courrier « workshared »

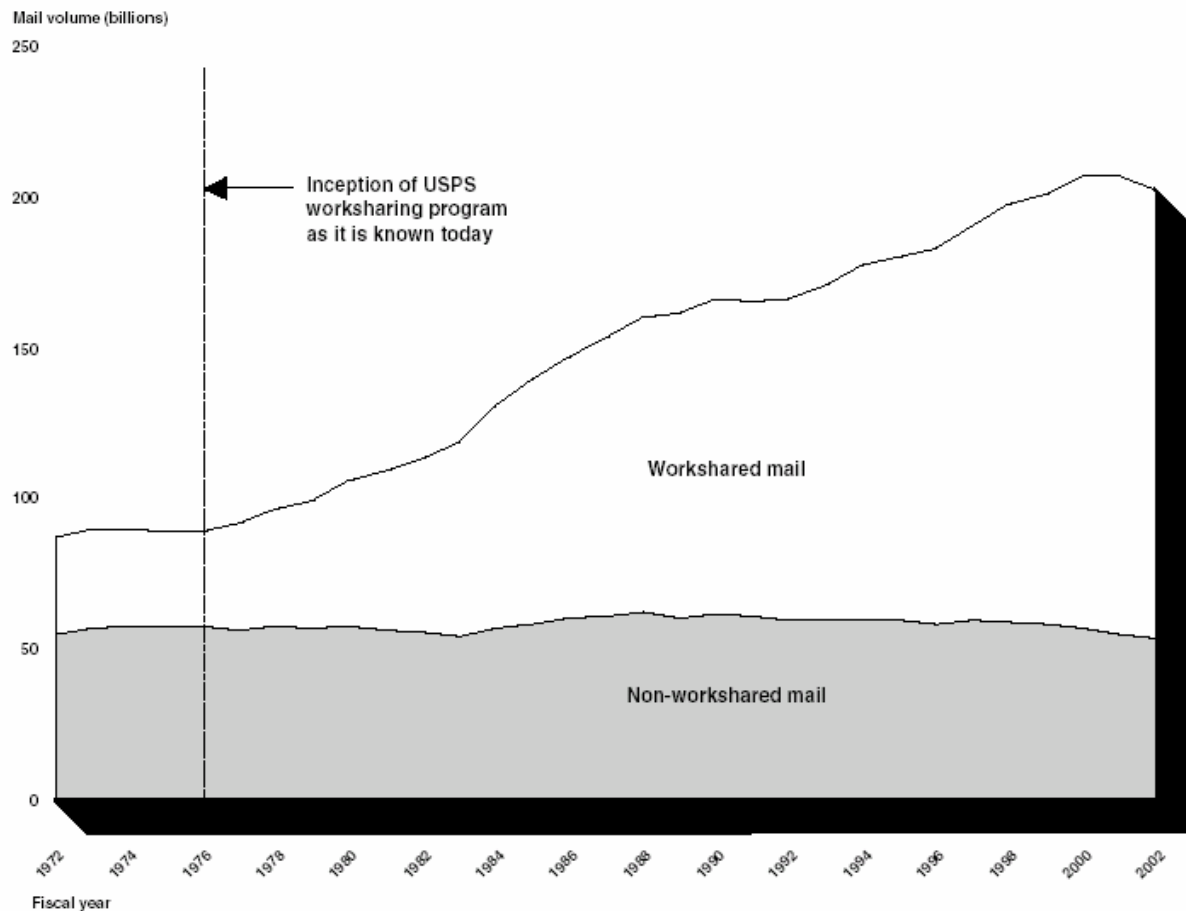


Source : GAO

Le courrier workshared représente désormais les $\frac{3}{4}$ du trafic total aux Etats-Unis. Le worksharing concerne tous les types de trafic, mais comprend essentiellement du trafic standard (Marketing Direct), même si le trafic de type « First Class Mail » (qui comprend le courrier de gestion) est bien représenté puisqu'il pèse quand même 34% du total du trafic « workshared ».

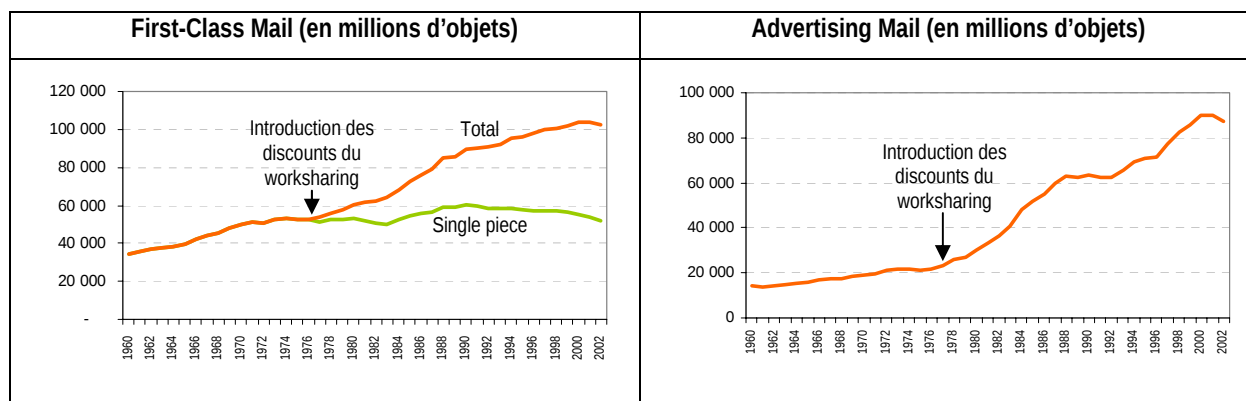
Les impacts du worksharing sur le total du trafic :

Figure 8: Domestic Mail Volume from Fiscal Years 1972 through 2002



Source: Developed by GAO based on USPS data.

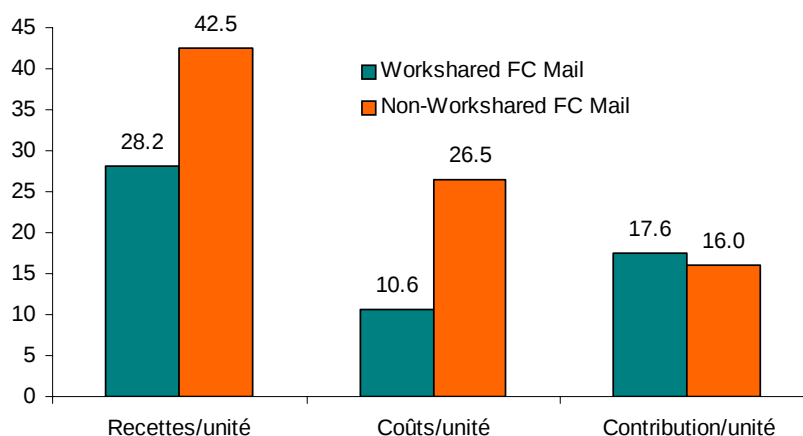
Les impacts du worksharing sur le trafic des différents produits :



Source : Cohen, 2004

Figure 47 : Illustration des avantages économiques du worksharing

Exemple du courrier First-Class Mail



Source : GAO

Le GAO (Government Accountability Office) est comparable à la Cour des Comptes en France, et travaille pour le Sénat. Selon les calculs de ses experts les coûts totaux du courrier « First Class » seraient de 10.6 cents l'unité contre 26.5 cents l'unité pour le courrier traité entièrement par La Poste américaine. En prenant en compte les rabais tarifaires qui permettent de baisser le prix de 25% environ et en moyenne sur ce type de courrier, la marge contributive reste supérieure de près de 10% sur le courrier « workshared ». Cela veut dire que le worksharing ne bénéficie pas uniquement les clients mais également USPS qui augmente ainsi sa rentabilité.

Bilan économique discounts-coûts évités en 2001

Classe de courrier	Volume total (en millions d'objets)	Volume « workshared » (en millions d'objets)	Volume « workshared » (en % du total)	Coûts évités totaux pour USPS (en millions \$)	Valeurs des discounts (en millions \$)
First-Class Mail	105 727	50 458	48%	3 549	3 523
Periodicals	10 369	9 786	94%	1 485	1 396
Advertising Mails	88 215	85 059	96%	9 297	9 121
Package Services	1 130	822	73%	151	108
Other	2 756				
Total	208 197	146 126	70%	14 482	14 149
User cost ^a					2 830
Bénéfice expéditeur					11 319

a : user cost est estimé à 20% des discounts

Source : Cohen, 2004

Comme l'indique le tableau ci-dessus, le bilan est équilibré pour USPS, sachant que le « coût évité » est inférieur au gain total pour l'opérateur postal. Le worksharing aurait ainsi permis à la société (les expéditeurs) de réduire ses coûts postaux de 11 Mds de \$ US en 2001, d'après l'analyse de Robert Cohen du Postal Rate Commission.

Worksharing : le cas britannique

UK Mail est un acteur important du marché britannique, qui essaye de percer sur un business model différent de celui de CityMail car il repose sur Royal Mail pour la livraison sur le dernier mile (ou kilomètre selon la sensibilité des interlocuteurs au système métrique).

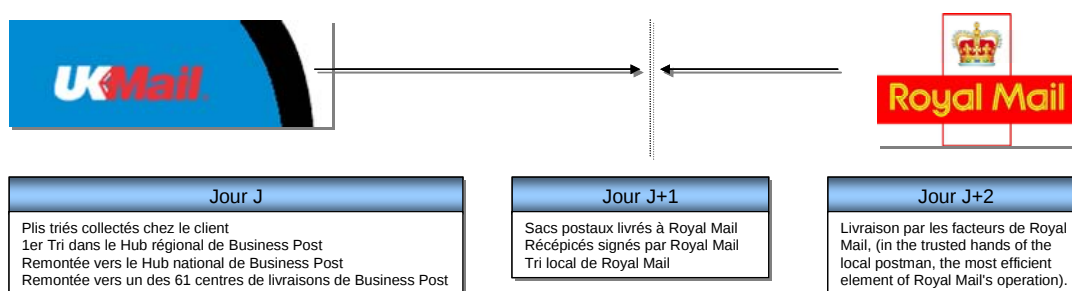
UK Mail aurait réalisé un chiffre d'affaires annualisé de 12 millions de livres en 2004 (lancement en Mai 2004).

A noter que UK Mail s'appuie jusque dans sa communication sur l'institution la plus sûre Outre-manche : le facteur. Si la valorisation du travail des facteurs a été notée comme un 'facteur important' au cours des entretiens (notamment par les syndicats), le respect des britanniques à cette institution n'est pas une légende. Cette institutionnalisation de la confiance portée dans les facteurs a même été illustrée au cinéma. Dans un film de 1972, Paul Newman déroba des bijoux d'une valeur inestimable, bijoux envoyés par La Poste, en attaquant un vénérable facteur.

Le 10 février dernier Royal Mail et BPG (maison mère de UK Mail) ont signé un accord sur l'accès aux centres de tri locaux et au réseau de distribution de Royal Mail (prix d'accès 13 pence ou 13.375 selon un mode de tri selon la tournée du facteur ou le code postal). L'ouverture du tri à la tournée du facteur est un élément fondamental.

A partir d'avril, UK Mail offrira à ses clients disposant d'envois supérieurs à 4000 plis un système de track & trace jusqu'au point de livraison de Royal Mail.

Figure 48 : Synthèse de l'accord entre UK Mail et Royal Mail



Le Marketing Direct

a) Problématiques du Marketing Direct – synthèse des entretiens avec les acteurs

Le marché de l'adresse est un secteur un peu à part. La multiplicité des acteurs a conduit à un éparpillement des offres et à un paysage flou pour d'éventuelles entreprises clientes. Ceci étant le paysage se structure peu à peu avec des fusions (création d'Axciom par exemple) et l'émergence d'acteurs internationaux.

Le flux de marketing direct est très clairement, le flux sur lequel pourra reposer la croissance d'un marché postal courrier. Pour se faire, il faut comprendre quelques principes essentiels qui régissent ce marché.

Tout d'abord, le marketing direct, pour être efficace à l'heure actuelle, va reposer avant tout sur le courrier et utiliser d'autres média, comme l'email, le téléphone, la TV... Ce que de nombreux entretiens nous ont confirmé (DMA, T-Com etc).

Ensuite, le flux de Marketing Direct repose sur deux paramètres fondamentaux du courrier : la qualité de service et le NPAI. Un exemple à ne pas suivre qui nous a été remonté : l'Italie avec des retours NPAI supérieurs à 100 jours, ce qui a découragé le développement d'acteurs sur ce marché.

Le flux du Marketing Direct est coûteux, complexe et long à mettre en œuvre. 'Le volume des NPAI peut surprendre toute nouvelle entreprise qui s'investit dans le marketing direct'. Tous les flux sont analysés selon la notion de rentabilité économique (le fameux RoI). Si le RoI est très favorable sur la fidélisation, ce dernier est plutôt tangent sur la conquête de nouveaux clients.

Au cours d'un entretien, il a été annoncé que les mailings de prospections de marketing direct (acquisition de clients) en Hollande pourraient disposer de solutions tarifaires avantageuses, comme la gratuité de certains envois. Ce système pourrait se justifier avec le fait qu'un client acquis, génère beaucoup de courriers complémentaires, jusqu'à 10. Mais un tel système de tarification ne peut se justifier que si le mailing est bien adressé, et susceptible d'être efficace.

Si le Marketing Direct est une pratique bien maîtrisée par certains secteurs comme la Banque, d'autres secteurs comme la MVCG (Moving Consumers Goods : Grande Distribution) ou de grandes PME investissent ce média. Mais les embûches sont nombreuses. La création de fichiers, comme celui des personnes décédées, la mise en œuvre d'offres souples, la valorisation d'expériences réussies au sein d'un forum MITF, autant d'actions qui auront de bonnes répercussions sur le marketing direct, mais également sur le secteur postal et sur la santé de l'économie.

En ce qui concerne les fichiers innovants, nous avons décidé de prendre exemple sur le fichier des personnes décédées, qui existe dans 2 pays en Europe (Allemagne et Royaume-Uni). Il est vu comme un outil favorisant le développement du Marketing Direct, surtout au sein d'entreprises ayant déjà acquis une certaine pratique de ce média. Par exemple, pour des industriels désirant éviter des envois dans des jeunes familles où des enfants sont décédés.

Les facteurs mis en avant sont une implication forte de l'administration publique, des normes strictes d'usages fournissant des garanties au consommateur (pas d'envoi d'un mailing d'assurance-vie par exemple), un contrôle de la base de données par un consortium.

Enfin l'action du Siegfried Vogler Institute est perçue de manière extrêmement positive, dans plusieurs pays européens.

b) En Allemagne un institut spécialisé : le Siegfried Vögele Institut



Comme au Royaume-Uni la progression du courrier dans ce pays s'appuie sur le Marketing Direct, qui serait en croissance de plus de 2% par an. Sans surprise, Deutsche Post a investi ce champ en subventionnant un pape du Marketing Direct : le Dr Vögele. La réputation de cet ancien professeur d'Université n'est plus à faire sur son influence sur le Marketing Direct.

Cet organisme est chargé de promouvoir l'utilisation du Marketing Direct dans les entreprises allemandes. Son expertise va bien au delà du simple courrier puisque Herr Vögele aurait conduit des analyses sur l'optimisation du leaflet en pistant le parcours type de l'œil humain en utilisant des caméras.

Si l'impact réel d'un tel institut sur le développement du marketing direct outre-Rhin est assez controversé (les avis variant sur ce sujet) le financement depuis plusieurs années par Deutsche Post révèle l'importance que revêt ce vecteur pour l'opérateur historique allemand, dont la présence au sein de l'institut est très discrète.

c) Ainsi qu'un réseau de consultants spécialisés

Outre le SVI Deutsche Post a mis en place un système de consultants destinés à promouvoir le Marketing Direct ; mais la rentabilité financière d'une telle organisation sur le court terme est délicate, et les obstacles commerciaux nombreux. Tous ces éléments illustrent son intention de passer d'un statut d'opérateur postal à un statut de Service Provider, et son intention de développer le marketing direct sur le segment des PME-PMI, les Comptes Stratégiques disposant de capacités internes suffisantes pour se passer des services du SVI. Les PME, et à fortiori les TPE, n'ont pas l'habitude de dépenser le moindre centime dans le marketing direct. La prise en compte du Marketing Direct sur un tel segment, entraîne souvent des mutations profondes au sein des entreprises : acquisition de compétences en bases de données, mise en place de mesure du RoI, réorganisation... La concurrence avec le courrier non adressé est très importante. A priori, les personnes interrogées ont fait mention que la part des budgets de Marketing Direct dans les entreprises allemandes est plus faible que la moyenne des pays majeurs de l'Union.

Les acteurs sur ce marché confirment l'importance de la sensibilité au prix de ce secteur, et le besoin d'y apporter des offres techniquement non contraignantes. Les prix remontés font état de tarifs voisins de 20-23 cents/emails.

En tout état de cause, l'efficacité du média postal pour le Marketing Direct est jugée excellente, puisque T-Com lui-même l'utilise intensément pour promouvoir ses outils de communication électronique sur le segment des entreprises (70% des flux).

d) Au Royaume-Uni : la valorisation de la DMA

Sans surprise, l'utilisation intensive du Marketing Direct est une des caractéristiques de la culture anglo-saxonne.

Mais plusieurs facteurs facilitent cet usage. Et notamment une association vigoureuse, extrêmement puissante, la DMA. Cette association compte 50 permanents et 902 membres, dont tous les opérateurs postaux. Les cotisations sont fonction du chiffre d'affaires.

Plusieurs axes de travail sont retenus :

- Régulation (Postcomm, UPU, CE...) ;
- Royal Mail ;
- Compétitivité industrielle ;
- Protection de l'environnement ;
- Plaintes des clients/Prospects (Bizarrement Postwatch n'a pas été mentionné dans l'entretien...) ;
- Best practices (plus de 20 guides en ligne sur le réseau).

Le média électronique est vu comme un allié pour les flux postaux de marketing direct. En effet, la baisse (voir l'illusion de la quasi-gratuité) des communications électronique génèrerait des flux de courriers complémentaires.

De plus, le média courrier est perçu comme plus efficace pour l'instant, que ce soit en B to C mais également en B to B. Ce média permettrait d'afficher une plus grande qualité d'information et une meilleure réception de la part des clients et des prospects, même sur le marché de la téléphonie d'entreprise. En tous les cas, il est de notoriété publique que de nombreux acteurs qui avaient misé sur le tout électronique font maintenant machine arrière. La DMA, en générant des guides des bonnes pratiques, y joue certainement un rôle important.

Autre avantage, elle est la seule représentante des intérêts du secteur, ce qui évite les conflits d'intérêts fréquents dans d'autres pays. Elle a également mis en place un portail Internet qui permet en quelques clics aux entreprises non-initiées de s'orienter parmi les dédales de cette profession.

En Grande-Bretagne il n'existe que très peu d'industriels ou d'entreprises britanniques s'insérant dans la chaîne postale, en dehors de Royal Mail. Dès lors, les relations de ce secteur se résument plus à une relation entre les opérateurs postaux et Royal Mail.

D'autres facteurs peuvent également expliquer qu'une telle solution n'ait pas vu le jour en Grande-Bretagne.

Tout d'abord le marché est en croissance, de plus de 2% par an, et le niveau des lettres par habitant est bien au dessus de la moyenne européenne. Dans un contexte aussi favorable, et que bien des pays européens aimeraient connaître, il n'y a donc aucune incitation à ce que les acteurs du secteur se regroupent pour initier des actions destinée à stimuler un média déjà en croissance.

D'autre part, la culture anglo-saxonne porte en avant la culture de la concertation et de la transparence. Deux organismes co-existent sur le champ de la régulation : Postcomm et Postwatch. De plus les principaux acteurs, i.e. les clients importants, se sont réunis au sein d'une entité comme Royal Mail Users forum, animée par un consultant, et où des experts ou des entreprises du secteur sont invités à effectuer des présentations ou des démonstrations.

Ce genre d'entités, qui échappe au contrôle des opérateurs et des équipementiers, ne semble pas faire l'unanimité. Ce forum a été créé en 1970, la cotisation est fixée à 400£/an (pour un client identifié). Il existe d'autres entités comme PPA pour la presse (Periodical Publishers Association) ou bien EMMSA, une association des fabricants d'enveloppes, (The Envelope Makers' & Manufacturing Stationers' Association)

Ensuite, le changement de paradigme (bascullement du monde postal au monde de l'échange de l'information) a déjà été effectué.

Enfin la DMA est une organisation très active, très transparente, qui soutient fortement l'usage du média postal (du fait de son efficacité) dans le marketing direct et a généré des analyses de best practices (plus de 20 disponibles sur son site, en ligne) et de solution providers qu'elle fournit à ses membres.

La DMA, en fonctionnement sous forme de groupes de travail, met l'accent sur les innovations. Les innovations notamment avancées portent sur des fichiers, les bases de données et la qualité des informations contenues étant l'un des principaux facteurs clés de réussite.

Le premier fichier mis en avant concerne un fichier de suppression. Les doublons, mauvaises adresses... génèrent des coûts importants pour le Marketing Direct (mauvais ciblage, NPAI, coûts de stockages des données, coûts de la fabrication etc), et peuvent facilement dégrader le retour sur investissement d'un mailing de manière brutale.

La création d'un National Suppression File unique (Fichier de suppression national) est une expérience unique. Il est édifié sous la marque DMA et poursuit 2 objectifs : amélioration de l'efficacité des campagnes MD, et amélioration de l'image de marque du secteur.

Il est qualifié comme la solution la plus 'efficace pour nettoyer les bases de données dans l'industrie du MD' (site DMA). Il est issu d'un consortium d'acteurs regroupant acteurs du marché de l'adresse et acteurs postaux : The Read Group, Tri-direct, Axciom, Royal Mail et Astron. Les informations contenues sont de deux formes (confirmation ou supposition d'un déplacement).

Autre fichier, qualifié de très utile pour le Marketing Direct, et nécessitant des synergies, synergies entre secteur privé et secteur public cette fois, le fichier des personnes décédées.

Si la création de fichiers est jugé comme essentielle pour la réussite du Marketing Direct les acteurs insistent sur l'importance de l'implication de l'opérateur historique dans l'optimisation de ce marché (mises à jour fréquentes, simplification des processus, ordonnancement des informations etc.), ainsi que sur l'implication des pouvoirs publics pour soutenir ce type d'actions, notamment pour le fichier des personnes décédées.

A noter, que la stratégie de Royal Mail est d'investir ce champ, avec la création de nombreuses filiales dédiées.

Ces bonnes pratiques, permettent d'alerter les entreprises, notamment les PME qui disposent de moins d'expertises en marketing direct mais pas seulement, sur des innovations et sur leurs limites. Par exemple, les britanniques sont toujours très friands de nouvelles applications et ont mis en place des Serveurs Vocaux Interactifs qui génèrent les appels sortants et qui basculent les appels décrochés vers des télé-opérateurs. Ce faisant les télé-opérateurs n'étant pas toujours prêts, ce genre d'applications génèrent des 'Silent Calls', ce qui dégrade l'image de l'entreprise. La DMA, en informant des limites de telles applications prometteuses, permet de maintenir l'usage de média Marketing Direct efficaces, tout en protégeant les citoyens d'intrusions et/ou de désagréments.

Cependant, nombre d'acteurs n'écarteront pas l'hypothèse de monter un tel réseau le jour où la tendance s'inversera. La plupart des interviews ont notamment rejeté l'hypothèse de la création d'un forum piloté uniquement par l'opérateur historique, par peur d'un enfermement dans des solutions très restrictives.

e) Royaume-Uni : le forum d'innovations de Royal Mail

Au Royaume-Uni, l'opérateur postal historique a mauvaise réputation auprès de ses principaux clients. Pour changer cette image Royal Mail a entrepris de nombreuses actions, basées notamment sur certaines pistes de travail du MITF.

L'une d'entre elles consiste en un laboratoire ouvert d'innovations, où n'importe quel acteur de la filière, du client au fournisseur peut se rendre pour réfléchir et échanger sur le devenir et les processus du secteur postal outre-manche.

Si cette action peut paraître incongrue, elle n'en est pas moins tout d'abord une formidable action de communication vis-à-vis de sa clientèle pour casser son image d'opérateur historique peu innovant.

Outil typiquement britannique, et assez intéressant, il est destiné à couvrir un besoin : la promotion de services innovants au Royaume-Uni, alors que ce pays ne semble pas disposer d'acteur national majeur (de dimension internationale) dans la chaîne postale. Astron, par exemple, n'intervient qu'en Grande-Bretagne et est donc dépendant de ses bonnes relations avec Royal Mail.



Ce laboratoire de l'innovation est récent, à peine une année d'existence. Très ouvert, il est destiné à créer des réseaux plus ou moins pérennes, plus ou moins formels, entre experts du secteur postal.

Pour l'anecdote, ce centre est situé en dehors des locaux de Royal Mail. Destiné à favoriser la création son architecture et propice à générer des échanges : murs blancs pour écrire directement les réflexions, bureaux très rapprochés, couleurs tendances.

Il a été par contre impossible de remonter des résultats sur les nouvelles synergies éventuellement identifiées au travers de ce laboratoire.

Régulation : séparer protections des consommateurs et régulation

Postwatch se base sur un schéma assez classique au Royaume-Uni, la séparation de l'action de régulation et la protection des consommateurs. Ce principe est assez courant en Grande-Bretagne où il existe d'autres organismes du même genre sur d'autre secteurs : Energywatch ou Watervoice...

Son seul pouvoir est de communiquer dans les médias, avec une optique simple : protéger les intérêts des consommateurs (plutôt les particuliers que les clients majeurs).

D'une poignée de personnes à sa création en 2001, Postwatch a grandi tout au long de sa carrière pour atteindre 120 personnes et 9 bureaux régionaux ; 50 personnes s'occupent à temps-plein des plaintes.

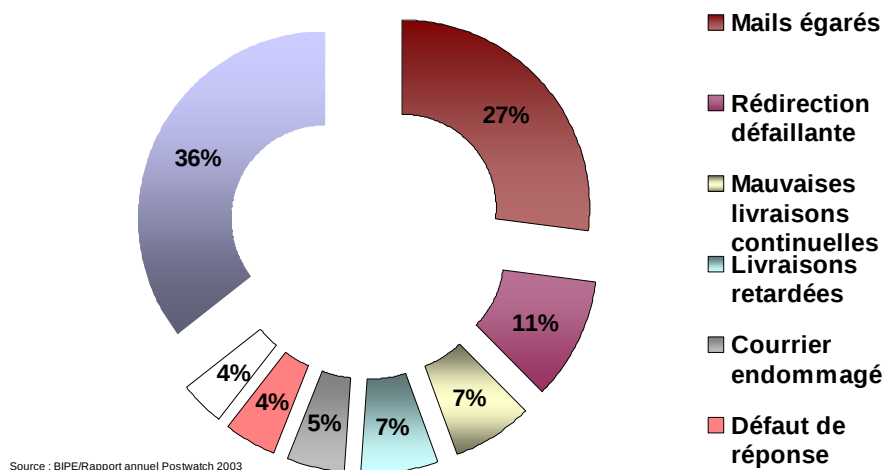
Un de ses intérêts, repose sur l'aspect politique et émotionnel que recouvre le domaine postal. Dans les autres pays, la défense des intérêts postaux des consommateurs est portée par les unions syndicales de consommateurs. Le risque est alors grand de voir les intérêts postaux passer au second rang par rapport à d'autres problématiques plus urgentes. Avec des conséquences politiques qui peuvent être d'importance lorsque l'on sait l'attachement des consommateurs au maintien du lien social postal.

Un autre de ses intérêts est de pouvoir initier un jeu d'acteur avec Postcom, lorsque le besoin s'en fait sentir, par exemple pour relayer certaines demandes du régulateur dans les médias, et de soulager le rôle du gouvernement. Cela permet également d'éviter le piège de la Regulation Captive.

Cependant les relations entre Postcom et Postwatch ne semblent pas avoir été toujours cordiales et son image de marque semble avoir été écornée par quelques dérapages.

De plus beaucoup de syndicats reprochent à Postwatch de n'émettre que des critiques à l'encontre de RoyalMail et de ses équipes, oubliant de les féliciter lorsque 'la QoS était maintenue à Noël alors que la surcharge de travail était inégalée'. Dans une industrie intense en termes d'utilisation de main d'œuvre, fortement syndiquée, cet aspect est d'importance.

Figure 49 : Postwatch : répartition des plaintes en 2003 - plus de 28.000 plaintes reçues



Une telle carte permettrait d'améliorer l'image du secteur tout entier, d'un seul coup, et ce bien avant l'arrivée d'une concurrence effective (ce qui serait un atout effectif pour l'opérateur historique).

La création d'une telle agence permettrait de faire glisser le champ de la protection des intérêts des consommateurs en dehors du giron syndical.

Cependant il existe un médiateur postal en France qui remplit cet office, mais avec des moyens plus limités. L'adaptation d'une telle pratique au contexte national résiderait donc dans une prise d'indépendance de ce médiateur vis-à-vis de La Poste et en une augmentation de ces moyens. A noter que des « contacts entre Postwatch et les autorités françaises ont déjà été pris ».

Enfin force est de constater que le coût d'une telle agence est très élevé.

Synergies : marché de l'adresse

Le marché de l'adresse est un vecteur primordial pour le développement du courrier.

La Suède, premier pays européen à avoir ouvert son secteur postal à la concurrence. Le marché postal est dominé par deux acteurs majeurs : l'opérateur historique et son principal concurrent alternatif : City Mail. Les deux acteurs majeurs ont longtemps géré séparément leurs propres bases de données adresses.

Ces deux entreprises ont développé une synergie intéressante sur le marché de l'adresse, sans intervention du régulateur, en créant Adressändring (« Changement d'adresse »). Cette société, créé en 1994 et non cotée, s'occupe d'informer les dizaines d'opérateurs postaux des changements d'adresses temporaires ou définitifs des particuliers comme des entreprises. En France le SNA (Service National de l'Adresse) est en charge de tels fichiers. Cependant les suédois peuvent déclarer directement leurs changements à Adressändring, alors que ce service est disponible en France à La Poste.

3 vecteurs sont utilisés pour collecter les déclarations des changements d'adresses :

- ▶ Internet : 50% des déclarations (en Suède le taux de connexion Internet des foyers est nettement supérieur à la moyenne européenne) ;
- ▶ Le téléphone : 40% des déclarations. Ces déclarations se font avec l'utilisation d'un Numéro Spécial Mnémonique, et l'utilisation de technologies de pointes comme des Serveurs Vocaux Interactifs, ou des logiciels de reconnaissances vocales. Ces technologies ont permis de lisser la charge de travail du centre d'appel de Adressändring, car il permettrait de reconnaître automatiquement 90% des noms suédois les plus courants, et 200.000 noms de rues. Grâce à ce système le canal téléphonique est disponible 24h sur 24, 7 jours sur 7 ;
- ▶ Par voie postale : 10% des déclarations.

Plusieurs services, gratuits ou payants, sont disponibles pour les récepteurs de courriers :

- ▶ Changement d'adresse définitif ;
- ▶ Changement d'adresse temporaire (pour les bi-résidents par exemple) ;
- ▶ Stockage de courriers ;
- ▶ Cartes d'informations des correspondants...

Le volume d'informations traité par cette société est d'environ 800.000 foyers par an.

Svensk Adressändring contrôle les déclaratifs, actualise les fichiers adresses, et les communique aux opérateurs postaux avec deux mises à jour quotidiennes. Ces changements sont également communiqués à l'administration suédoise en charge de la collecte des impôts, avec une seule mise à jour quotidienne.

Les intérêts d'une telle formule sont semble-t-il nombreux pour la filière postale :

- *Rationalisation des coûts des opérateurs ;*
- *Interconnexion des réseaux postaux, optimisée avec baisse des NPAI ;*
- *Capitalisation des méthodes et des bases de données ;*
- *Création de standards communs à l'ensemble des acteurs du marché ;*
- *Possibilité d'utiliser des ID Tag⁵⁰ partagés par les opérateurs ;*
- *Plus grande facilité de capter des clients.*

⁵⁰ Marqueur d'identification, voir Annexe 3

Mailing Industry Task Force : résultats détaillés

Figure 50 :

	INITIATIVE	BENEFIT	RESULTS
Address Quality	Federal Register Notice — Move Update Requirements		
	Create a Federal Register notice on the move update requirements	In FY 05 — Reduce significant USPS cost and comparable for mailers	Second Federal Register notice was published August 2003; implementation of requirements scheduled for inclusion with rate case submission in 2006
	Change of Address (CA) Form PS 3575		
	Modify existing COA Form PS 3575	Improve accuracy of 3575 and COA database; reduce USPS' & mailers' costs; improve customer satisfaction	Proxy for improvement in customer satisfaction and attributable cost reduction will be determined in June 2004, using focus group study results comparing error rates occurring with the old form versus the new form
	Create a new COA Form PS 3575	Improve accuracy of 3575; reduce USPS' & mailers' costs; improve customer satisfaction	New change of address form in process of redesign; deployment in 2005 in conjunction with release of PARS Change-of-Address Forms Processing System program
	Communicate to the Postal Clerks about referencing the internet for filing COA	Reduce by 75% cost of entering 3575 information	FY 2004 (Oct.–Mar.) COA transactions have increased by 70% over same period in FY 2003 with an estimated savings of \$600,000 comparing manual versus electronic entry
	Research alternatives to the \$1.00 internet fee for filing COAs	Reduce by 75% cost of entering 3575 information	No alternative found
	Revise the COA confirmation letter	Improve accuracy of 3575; reduce USPS' & mailers' costs; improve customer satisfaction	Will be done in concert with new COA form
	Automated Change Service (ACS)		
	Obtain approval from the Domestic Mail Manual (DMM) to allow the ACS to be preprinted on envelopes	Reduce mailers cost, increase percentage of electronic ACS	This and other initiatives resulted in an overall customer growth rate of 15% in 2003 versus a 12% growth rate in 2002. First-Class saw a 17.4% customer growth rate in 2003
	Place articles in Mailers Companion, Memo-to-Mailers and HardCopy about the DMM notice	Educate mailing industry; reduce Postal and mailers costs	Completed
	Produce ACS hardcopy CD-ROM	Cost-effective way for small and medium mailers to get COA information	Since implementation, new subscribers utilizing the ACS hardcopy CD-ROM option represent 7% of all new subscribers
	Track ACS percentages to track progress	Significant percentage increase of properly endorsed ACS pieces processed electronically instead of manually	FY 2003 showed a 5.13% overall growth in ACS notices over FY 2002 (Note: these values exclude increases resulting from Capital One NSA); first 6 months of 2004 (Oct.–Mar.) show continuing growth of 4.73% versus first 6 months of 2003
	Communicate ACS information between CFS sites and mailers to improve performance (use BSN to help)	Significant percentage increase of properly endorsed ACS pieces processed electronically instead of manually	Reports of mailer ACS errors declined by 30% in March 2004 since peak reported in December 2003
	ACS reviews at CFS sites	Significant percentage increase of properly endorsed ACS pieces processed electronically instead of manually	FY 2003 showed a 5.13% overall growth in ACS notices over FY 2002 (Note: these values exclude increases resulting from Capital One NSA); first 6 months of 2004 (Oct.–Mar.) show continuing growth of 4.73% versus first 6 months of 2003
	Training Package for United States Postal Service Field Operation		
	Develop a training package for USPS Field Operation	Significant percentage increase of properly endorsed ACS pieces processed electronically instead of manually	In Implementation
	Snowbird Program		
	Develop an official Snowbird Program	Significantly reduce forwarding cost and increase customer satisfaction	In pre-rate case development

	INITIATIVE	BENEFIT	RESULTS
Intelligent Mail™	Vision Development and System Enhancement		
	Wide field of view camera	Allow 2D symbologies to be read and increase read rates	Complete in November 2003
	Confirm® — Improve present process and expand Confirm® capabilities	Add value to mail and increase volume	Completed standardization training; ongoing effort will include new MTAC work group
	Address block symbologies	Add value to mail and increase volume	In development; 2D and multistate barcodes being considered; study of mailer capabilities initiated by USPS
	Extend content for barcodes	Add value to mail and increase volume	In development
	Finalize privacy principles	Protect value of Intelligent Mail™	Principles developed
	Targeted education on Intelligent Mail™ value	Increase usage of Confirm®; generate volume and revenue	Presentations developed
Consumer Gateway Services	Efficiency Improvement and Ease of Access		
	Parcel Select™ Merchandise Return Service — Packages available for pickup at BMC & DDU	Increase volume and revenue; increase customer satisfaction	Implemented in October 2003; has generated 1.7 million returns and over \$5 million in revenue; more than 80% online customers prefer prepaid shipping label to return merchandise
	Develop Kiosks / Self-Service Technologies	Reduce USPS' costs and increase customer satisfaction	2,506 Kiosks put into service, beginning December 2003
	Postal Carrier Line of Travel Pickup — Pilots for local initiatives	Expand access; increase customer convenience	In April 2004, Carrier Pickup available to 85% of city and rural delivery addresses; in first two and one-half months, Carrier Pickup generated over 25,000 customer requests for pickup

	INITIATIVE	BENEFIT	RESULTS
Unify the Industry	Industry Alignment and Channel Promotion		
	Create industry council	Align industry leaders around shared objectives and messages	Industry CEO Council established as nonprofit corporation, June 2002
	Develop mail channel ad campaign	Promote economic importance of mail	Developed by Wundeman, unveiled Spring 2002
	Provide standards development leadership	Assurance that new technologies will serve entire industry	Industry representatives continue to play leading roles in Intelligent Mail™, address quality and mail preparation work groups
Payment Systems	System Technology Enhancement		
	PostalOne® — Approved	Increase customer ease of use; reduce mailers' costs	The PostalOne® program has scheduled three significant software releases (Feb. 04, June 04 and Nov. 04) to incrementally increase the value and features of the program
	Approved proof-of-concept test (PIN-based debit card acceptance at BMEU)	Increase customer ease of use; reduce mailers' costs	The PIN-based debit card test has been put on hold pending the migration of Shared Services
Pricing Strategy	Negotiated Rate Case		
	Negotiated Rate Case	Reduce time to implement rate case and reduce cost	Confirm® case completed, 2003
	Negotiated Service Agreement (NSA)		
	File the "New Classification for Periodicals" with PRC	Increase volume, contribution for USPS by reducing sacks; reduce mailers' costs by providing incentive for efficient entry	Reduction in the number of sacks: over 600,000; number of pieces entered at a destination ADC or SCF: over 20 million
	Filed the "Negotiated Service Agreement with Capital One Price Initiatives" with PRC	Increase volume and contribution for USPS; Reduce mailers' costs	Capital One NSA launched, 2003
	Rate Summit — Breakthrough Pricing Workshops		
	Rate Summit — Breakthrough Pricing workshops	Raise awareness within Postal Rate Commission and USPS of industry support for competitive pricing; generate new pricing concepts	Two summits held in 2002; industrywide support shown for competitive pricing initiatives

Mail Preparation and Entry Optimization	INITIATIVE	BENEFIT	RESULTS
	Enhance dropship product	Origin destination entry with correct processing location based on class, shape, presort and/or processing category	Enhancement complete, communications strategy in development
	5-digit scheme for AFSM 100-compatible Periodicals, Standard mail and Bound Printed matter (BPM) flats	Fewer packages, reducing sorting and prep responsibilities, with potential cost savings of up to \$20 million annually	Implemented; all mailers of Periodicals, STD, and BPM automation flats are participating; preliminary data indicates 7% reduction in bundles; savings under study
	Restrict the preparation of 3-digit containers without value for certain Standard Mail, Periodicals, and BPM pallets and sacks of flats and irregulars	Reduce pallets and sacks	Implemented; all mailers of Periodicals, STD and BPM flats are participating; preliminary data indicates 2% reduction in pallets; savings under study
	Enhance the prep for BPM flats by allowing co-packing and co-sacking of automation and presorted rate pieces	Reduce packages and sacks	Effective April 2003; co-sacking required in Sept. 2003
	Full merging of carrier-route and 5-digit sorted, no-AFSM, 100-compatible flats within the same containers for dispatch directly to delivery units	Align manual incoming secondary volume with actual processing	New standards have been developed; expected implementation in Spring 2004
	3-digit scheme for Periodicals, Standard Mail, BPM flats for 3-digit ZIP Codes processed together on AFSM 100s	Fewer packages, reducing sorting and prep responsibilities	High-level parameters of the scheme are being developed
	Explore modifying the standards related to "OELs," presort stickers and package preparation in anticipation of the advanced package sorting equipment deployment	Improve package sortation capabilities on the new automated equipment	A joint Postal Service and industry work group related to MTAC will work through these issues in conjunction with the equipment vendor
	Increase the combining of letter mail trays from multiple mailings on pallets	Reduce pallets and origin entry of letters trays	Verification and acceptance issue are being identified in order to allow this concept to be further adopted across the industry
	Palletization of First-Class Mail trays and tubs	Improve allied handling of FCM containers and facilitate dock transfers	Tabled, for future consideration
Optimization	New Flat Container	Reduce USPS handling costs and mailers' cost of preparing	Ft. Myers, FL, test complete, successfully proved container's potential; industry to study how to integrate concept into bindery lines; USPS to study impact on rates, mail preparation
	Network Integration and Alignment (NIA)	Reduce processing cost for Postal Service and mailers	Computer model developed

Source : The results of the Mailing Industry Task Force

Quelques définitions

Synergie : (Source : Le Robert)

Emprunt savant apparu (1778) au grec *sunergia*, « coopération – concours », dérivé de *sunergein* « travailler ensemble ». Ce verbe est dérivé de *sun* « ensemble, avec » et *energein* « agir ». Le mot est introduit en physiologie pour désigner la coopération de plusieurs organes concourant à un effet unique. Quitte le domaine scientifique, le mot s'emploie par exemple, à l'action coordonnée de plusieurs éléments au XIX^{ème} siècle, devenant d'un usage courant à partir de 1960 dans le vocabulaire de la publicité, du journalisme et de l'économie.

Synergie horizontale :

Réunions de moyens de productions et/ou de distributions par des entreprises **participant au même stade du processus économique**. Les synergies peuvent porter sur différents domaines (achats, RH, Marketing, Commercial, Production, R&D, transport, EDI, Communication...). Elles peuvent poursuivre plusieurs objectifs : augmentation de la Qualité de Service du secteur (QoS), augmentation de la productivité (stratégie de cost-cutting), développement de stratégies de protection, développement de l'attractivité d'un secteur, développement du marché...

Synergie verticale :

Réunions de moyens de productions et/ou de distributions **par des entreprises participant à différents stades du processus économique, ou exerçant des activités complémentaires**. Les synergies peuvent porter sur différents domaines (achats, RH, Marketing, Commercial, Production, R&D, transport, EDI, Communication...). Elles peuvent poursuivre plusieurs objectifs : augmentation de la Qualité de Service du secteur (QoS), augmentation de la productivité (stratégie de cost-cutting), développement de stratégies de protection, développement de l'attractivité d'un secteur, développement du marché...

Quelques éléments historiques

L'utilisation du mot poste relié à l'activité actuelle est relevé pour la première fois dans l'expression traduite de l'italien *poste de chevaus* (Marco Polo 1298) puis au XV^{ème} siècle à l'italien *posta* « placer, poser ». L'histoire du mot a suivi l'histoire de l'acheminement du courrier. Il a d'abord désigné collectivement l'ensemble des coursiers à cheval chargé du transport des lettres, et en particulier le messenger. *La Poste* a d'abord désigné chacun des relais de chevaux et de coursiers établis sur le parcours de ceux qui acheminaient les lettres, d'où chevaux de postes (1495-1496). Par allusion à l'allure des messagers, *en poste* (1497-1498) signifiait très vite, idée de vitesse présente dans de nombreuses expressions comme « aller un train de poste », « courir la poste »... Au XVII^{ème} siècle poste désigne un système d'acheminement du courrier depuis l'organisation du courrier à lettres par le Cardinal de Richelieu divisé en *Grande Poste* (pour la Province) et *Petite Poste* (Paris), les deux fusionnant en 1780.

La Poste est donc l'une des plus anciennes administrations de l'Etat. En 1801 la direction générale des postes est créée au sein du ministère des finances. L'essor économique de ce secteur accompagne la révolution industrielle du XIX^{ème} et on compte 13.000 bureaux de postes en 1914.

Annexe 2 : Bibliographie

Rapport d'Information, SENAT, N°176, Gérard Larcher

Internet, sérieux concurrent des EDI, Les Echos du 24 novembre 2004, Franck Niedercorn

Rapport d'évaluation des expérimentations Presse La Poste. Conduite dans le cadre de la mission de M. Henri Paul. Rapport N° I-1.3 du 03 juillet 2003

Electronic Substitution for Mail : Models and Result ; Myths and Realities, Luis A.Jimenez

Making mail more competitive, by Murray D. Martin (President and Chief Operating Officer from Pitney Bowes INC)

The Business Perspective on Postal Reform: The Need for Revolutionary Evolution, October2, 2003, by Murray D. Martin (President and Chief Operating Officer from Pitney Bowes INC)

Economics of Postal Services: Final Report, NERA Economic Consulting, July 2004

Les Echanges Postaux, Paul Soriano

Economie, Finances et Industrie, Poste et Telecommunications (Tome IX), Assemblée Nationale N° 1865, Alfred Trassyy-Paillogues, Député

Technologies de l'Information et Poste (Tome XXI), SENAT, N° 76, Pierre Hérisson, Sénateur

A changing Postal World, Carlos Silva, POC chairman, Inspector General of CTT, Correios de Potrtugal

Delivering Economic Development, Postal infrastructures and sectoral reform in developing countries, Tim Walsh

Main Developments in the European Postal Sector, Final Report, Wik Consult

Tables indicating the access and use of internet and e-mail in Sweden 2000, Linköping University, Peter Anderson

Presentation of results from a survey of interest and mail use to a random sample of Swedish households, Spring 200, Linköping University, Peter Anderson

Government decisions on regulatory environment, Peter Bakker

E-mail marketing: la depression

Posten Sweden AB by Lisbeth Gustafsson

Mail Trends, Fouad H. Nader, 2004

La Poste veut construire un nouveau modèle économique, La Tribune - édition du 17/11/2004

Focus La Deutsche Post et TPG en pleine croissance, mardi 21 octobre 2003; (c) La Tribune; No. 1971705; p. 2;

Comparaison des niveaux de libéralisation dans le secteur postal, Rapport final, Mai 2003, BIPE, Catherine Gallet-Ryback, Régis Hellot

CEN TC 331, « Postal Services » Newsletter, European commission

Full Year 2003, Results : Quality of Service Monitoring, International Post Corporation

The Story of DHL, by DHL

Direkt Marketing Monitor, Marktdaten 2002/2003, Deutsche Post

Des Comptes et la Gestion de la Poste, (1991-2002), Rapport public particulier, Synthèse, Octobre 2003, La Cour des Comptes

Rapport, SENAT, N°219, Pierre Hérisson

Avis, SENAT, N° 76 (Tom XXI)

Projet de Loi, Assemblée Nationale N° 2157

Une enveloppe numérique pour sceller les courriers, Les Echos du 26 janvier 2005,
KEYVELOP- Page 25

Pulling the envelope, The Economist, 20/01/2005

Halte au Spam, Contribution s- Réflexions, 18/11/2004

Rapport financier du Groupe La Poste

Forte amélioration de la rentabilité de Néopost, Exercice 2003, Communiqué de Néopost

Néopost, rapport financier 2003

Néopost, rapport annuel 2003

La Poste, Rapport annuel 2003

Competitive Market Review, Proposal for consultation, September 2004

Business Post Group Plc, Interim Results Presentation, 16/11/2004

Size Based Pricing, The Royal Mail view, 9 June 2004, Royal Mail

Annexe 3 : Lexique

ACS : Automatized Changing Service

ADAE : Agence pour le Développement de L'Administration Electronique

AFNOR : Agence Française de Normalisation

BvDP : Bundesverband Deutscher Postdienstleister

BU : Business Unit

CEN : Comité Européen de Normalisation

CEO : Chief Operating Officer

DMA : Direct Marketing Association

Desk research : recherche documentaire

EBPP : Electronic Billing Processing & Payment

EMMSA : The Envelope Makers' & Manufacturing Stationers' Association

EDI : Electronic Data Interchange

FEVAD : Fédération des Entreprises de Ventes à Distance

GAO : Government Accountability Office

ID Tag : Marqueur d'identification. Eléments d'information sous-forme de codes à barres ou de matrice 2D (deux dimensions) permettant d'identifier de manière unique le courrier, l'émetteur, le récepteur, voire le contenu du message (courrier publicitaire, courrier mixte, courrier de gestion)

MD : Marketing Direct

MITF : Mail Industry Task Force

NPAI : N'habite Pas à l'Adresse Indiquée

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (abréviation qui commence à être remplacée par TIC)

PIB : Produit Intérieur Brut

PPA : Periodical Publishers Association

RFID : Radio Frequency Identification

RoI: Return on Investments

SNA: Service National de l'Adresse

SMS : Short Message Service

SNMAP : Syndicat National des Messageries d'Abonnements et de Périodiques

SNELPD : Syndicat National des Entreprises de la Logistique et de la Publicité Directe

SNCD : Syndicat National de Communication Directe

Think Tank : groupe de réflexion

TES : (Tableau Entrées Sorties)

TPMAG : Toute Petite Machine à Affranchir

Transport LD : Transport Longue Distance

UFMD : Union Française du Marketing Direct

UPU : Union Postale Universelle