



# Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur

PROSPECTIVE



Date de parution : juillet 2013

Mise en page : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin  
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

# Évolutions technologiques, mutations des services postaux et développement de services du futur







**Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)** a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du PIPAME est assuré par la sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation (P3E) de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

**Les départements ministériels participant au PIPAME** sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), rattaché au Premier ministre.

### Avertissement

La méthodologie utilisée ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité des prestataires ayant réalisé cette étude (Stratys et Jitex) et n'engagent pas le ministère du Redressement productif (Direction générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS) qui a commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS.

## Membres du Comité de Pilotage

DGCIS - DIRECCTE	
Jo-Michel DAHAN	Sous-directeur Activités postales et Services aux Entreprises (SDAPSE)
Domitille BONNEFOI	Chef du bureau des marchés postaux et du suivi du groupe La Poste (APSE3)
Magali CECCHET	Bureau des marchés postaux et du suivi du groupe La Poste
Grégoire POSTEL-VINAY	Mission Stratégie
Noël LE SCOUARNEC	Chef du Bureau de la prospective et de l'évaluation économiques (P3E 3), animation du PIPAME
Muriel GRISOT	Bureau de la prospective et de l'évaluation économique (P3E 3), en charge des secteurs services / commerce
Eric BERNER	Bureau des services opérationnels (APSE 2)
Maryline DEUXDENIERS	Bureau des activités commerciales et artisanales (CAPL 2)
Benjamin LEPERCHEY	Chef du Bureau usages des TIC (RU 2)
Olivier ROUXEL	Bureau usages des TIC (RU 2)
Tristan DIEFFENBACHER	Chef du Bureau de la compétitivité et du développement des entreprises (ICD 3)
François PERRET	Bureau de la compétitivité et du développement des entreprises (ICD 3)
Sylvie DONNE	Chef du Bureau des services de conseil et d'assistance (APSE 1)
Lionel PREVORS	Bureau des politiques d'innovation et de technologies (ICD 1)
Thomas KASTELIK	DIRECCTE Ile de France – correspondant Services / Logistique
Equipe STRATYS - JITEX - DP	
Jean-Claude COHEN	Associé, DG de STRATYS Prospective et politiques publiques
Christian LONG	Associé, STRATYS – Prospective, territoires et innovation de rupture
Norbert PAQUEL	CANOPE, Expert TIC
Roland COUTURE	Associé-Gérant Dupont Partners -
Alexandra LEPERCQ	Jitex – Veille et benchmark
Jean-Luc PETIT	Jitex – Veille et benchmark

## 1 RÉSUMÉ

L'étude a pour objectif de renforcer les capacités d'expertise de la DGCIS dans sa mission d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques du secteur postal et, plus généralement, des activités de service à travers l'identification des perspectives stratégiques, pour le secteur postal, liées à deux dynamiques de transformations permises par le développement des nouvelles technologies :

- les nouveaux usages et les nouveaux modes de consommation et d'échanges ;
- l'évolution des frontières traditionnelles entre les marchés postaux, ceux de la logistique et de la distribution, ceux des services de proximité et de la communication.

L'étude a consisté, dans une première phase, à analyser la situation actuelle des différentes composantes des services postaux et à caractériser l'impact des technologies d'information sur ces activités. Une phase de prospective a ensuite été l'occasion de construire plusieurs scénarios et de caractériser les évolutions des secteurs structurants (logistique, commerce, distribution, marketing, etc..) et d'identifier des activités émergentes. Une dernière phase, stratégique, a permis d'identifier les défis majeurs auxquels seront confrontés les services postaux à l'horizon 2025 et de formuler cinq orientations stratégiques pour y répondre.

### ***Orientation 1 : capter le potentiel de croissance des « locomotives »***

Face aux évolutions permises par le développement des nouvelles technologies, les acteurs postaux doivent orienter leurs prestations vers les marchés en forte croissance :

- le e-commerce qui connaît une croissance très rapide et qui est de plus en plus du commerce entre internautes (CtoC) . Il évoluera par ailleurs vers du commerce via le mobile (m-commerce) voire vers du commerce ubiquitaire (u-commerce, « en tout lieu, en tout moment et sur tout support ») grâce à l'utilisation concomitante des technologies du mobile et de l'identification des objets. Pour les acteurs postaux, ces évolutions se traduiront par une augmentation globale des volumes de colis, mais aussi par une multiplication du nombre des expéditeurs (petits e-commerçants notamment). Elles seront des sources de marchés potentiels par exemple pour des services de livraisons spécialisées à forte valeur ajoutée ou pour des offres de plateformes intégrant une palette complète de services pour les e-commerçants.
- l'exploitation et la diffusion de la big data : si les acteurs postaux peuvent être des utilisateurs de ces données pour optimiser la chaîne logistique, ils sont également des producteurs de données d'une grande valeur pour la connaissance des consommateurs (identités, localisations, flux...). La valorisation de ces données leur permettrait de développer des prestations de service à forte valeur ajoutée.

### ***Orientation 2 : élargir le champ des activités à l'international***

Le marché des services postaux ne doit plus être envisagé à l'échelle d'un pays, mais au minimum à l'échelle d'un continent. Alors que le marché des flux longue distance est très concentré au niveau mondial, il s'agira pour les acteurs postaux nationaux de développer des alliances leur permettant notamment d'offrir des offres de services aux e-commerçants combinant aide à l'export, livraison, voire paiement couvrant a minima l'ensemble de l'Europe. D'autres marchés représentent par ailleurs des potentiels importants de croissance dans les 20 prochaines années : l'Asie et l'Afrique (grâce à la diffusion des mobiles).

***Orientation 3 : s'adapter aux évolutions de la logistique***

La logistique constitue un maillon incontournable des services postaux, qu'il s'agisse du transport longue distance ou de la logistique du dernier kilomètre. Les acteurs postaux devront s'adapter aux mutations en cours dans ce domaine, qu'il s'agisse :

- du suivi en temps réel des objets, et le développement nécessaire d'un système commun d'identification des colis permettant des gains de productivité dans le traitement des colis, mais nécessitant l'interopérabilité des systèmes d'informations entre opérateurs ;
- des évolutions de la logistique du premier et dernier kilomètre : la logistique urbaine constitue un fort gisement d'activité et d'emplois, avec un marché qui croît au même rythme que le e-commerce. Le vrai défi sera de concilier cette croissance, les contraintes de coût qu'elle subit de la part des donneurs d'ordre (grands opérateurs logistiques) avec les contraintes qui vont être imposées par les collectivités territoriales, au nom du développement durable et de la réduction du trafic automobile dans les centres villes. La logistique urbaine pourrait ainsi évoluer vers un modèle à plus forte valeur ajoutée qui verrait le métier des agents en charge de la livraison intégrer d'autres services ou la collecte d'informations auprès des habitants.

***Orientation 4 : accélérer la transition écologique***

La pression écologique conduira à des arbitrages nouveaux en termes de transport : non seulement les véhicules électriques pour les villes, mais aussi l'acceptation de délais de remise plus longs pour certains achats B2B ou B2C, une réévaluation plus sereine du "juste à temps" pour les entreprises et d'autres modifications permettant de mieux exploiter le transport ferroviaire, fluvial et maritime. Des solutions nouvelles, et en général toute mutualisation du transport, verront leur attrait croître et surtout pourraient offrir des opportunités à des entreprises innovantes.

***Orientation 5 : développer la recherche et les compétences liées aux TIC***

Les marchés en croissance identifiés ci-dessus s'appuient sur des développements technologiques en cours (big data, suivi des objets, RFID....) et certaines applications de ces technologies peuvent avoir des implications sociétales fortes (propriété intellectuelle, protection des données industrielles comme individuelles...) qui doivent faire l'objet d'études. Ces évolutions nécessiteront par ailleurs le développement de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers, qu'il convient d'identifier et de promouvoir (analyse de données, RFID...)

## SOMMAIRE

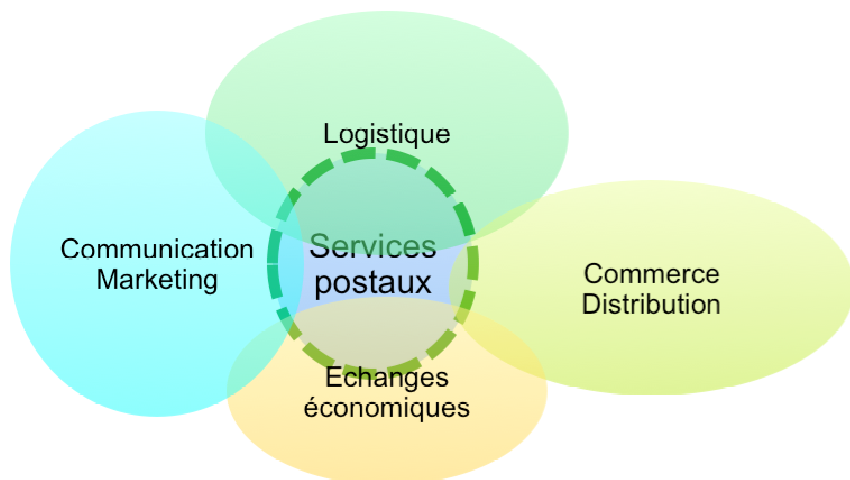
1	RÉSUMÉ .....	2
2	LE DOMAINE D'ETUDE : SERVICES POSTAUX, DE QUOI PARLONS-NOUS ? .....	6
2.1	PERIMETRE ET PROCESSUS .....	6
2.2	ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE.....	8
3	SITUATION ET EVOLUTION TENDANCIELLE DES PRINCIPAUX SEGMENTS DE MARCHE.....	18
3.1	LE MARCHE DU PETIT COLIS .....	19
3.2	LE MARKETING DIRECT .....	32
3.3	LE COURRIER DE GESTION.....	40
3.4	LES TRANSFERTS D'ARGENT.....	44
3.5	LE PAIEMENT EN LIGNE .....	48
4	LES SECTEURS STRUCTURANTS : E-COMMERCE ET M-COMMERCE.....	56
4.1	E-COMMERCE ET BTOC.....	56
4.2	LE E-COMMERCE ET LE BTOB .....	58
4.3	UN RALENTISSEMENT DE L'EXPANSION DU E-COMMERCE : LE POTENTIEL MAXIMUM ATTEINT EN 2016 ?.....	59
4.4	LE C2C (COMMERCE ENTRE INTERNAUTES) .....	59
4.5	LE M-COMMERCE.....	60
5	LES SCENARIOS POUR LES SERVICES POSTAUX A L'HORIZON 2025.....	62
5.1	LES SCENARIOS RETENUS : SYNOPTIQUE.....	63
5.2	LES SCENARIOS RETENUS : PRESENTATION DETAILLEE.....	64
6	NEUF DEFIS MAJEURS POUR LES SERVICES POSTAUX A L'HORIZON 2025.....	71
6.1	PREMIER DEFIS : LA DIFFUSION D'INTERNET AU NIVEAU MONDIAL, ET NOTAMMENT DE L'INTERNET MOBILE ET L'EXPLOSION DU E-COMMERCE ET DU M-COMMERCE. ....	72
6.2	SECOND DEFIS : L'INTERNET DES OBJETS. ....	73
6.3	TROISIEME DEFIS : LA BIG DATA. ....	76
6.4	QUATRIEME DEFIS : LA DEMATERIALISATION / REMATERIALISATION. ....	77
6.5	CINQUIEME DEFIS : LE DEFIS DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE.....	78
6.6	SIXIEME DEFIS : LE DEFIS DES SERVICES A VALEUR AJOUTEE : .....	79
6.7	SEPTIEME DEFIS ; GAGNER LA BATAILLE DE LA LOGISTIQUE DU PREMIER ET DU DERNIER KILOMETRE. ....	80
6.8	HUITIEME DEFIS : LES FLUX LONGUE DISTANCE. ....	80
6.9	NEUVIEME DEFIS : L'INTERNATIONALISATION. ....	81

6.10	LE POSITIONNEMENT DES SERVICES POSTAUX EN FRANCE .....	84
6.11	CONCLUSION.....	87
7	CINQ ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LES SERVICES POSTAUX.....	88
7.1	CAPTER LE POTENTIEL DE CROISSANCE DES "LOCOMOTIVES" .....	89
7.2	ELARGIR LE CHAMP DES ACTIVITES AU-DELA DE L'HEXAGONE, VERS L'EUROPE, LA MEDITERRANEE ET L'AFRIQUE .....	91
7.3	S'ADAPTER AUX EVOLUTIONS DE LA LOGISTIQUE .....	92
7.4	ACCELERER LA TRANSITION VERS UN MODELE PLUS ECONOMIQUE EN CARBONE ET PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT .....	95
7.5	DEVELOPPER LA RECHERCHE ET LES COMPETENCES LIEES A CES TECHNOLOGIES .....	95
8	ANNEXES .....	97
8.1	ANNEXE 1 : METHODES ET OUTILS .....	97
8.2	ANNEXE 2 : SYNOPTIQUE DES ACTEURS MAJEURS DU SECTEUR.....	99
8.3	ANNEXE 3 : LES QUESTIONNEMENTS PROSPECTIFS ET LES FACTEURS DE CHANGEMENT .....	100
8.4	ANNEXE 4 : RESULTATS DETAILLES DE L'ENQUETE DELPHI.....	104
8.5	ANNEXE 5 : LES EVOLUTIONS DU SYSTEME : UN SCENARIO TENDANCIEL.....	105
8.6	ANNEXE 6 : LA DYNAMIQUE DU SYSTEME .....	112
8.7	ANNEXE 7 : LE RUPTURES ET LESS SCENARIOS EXOGENES .....	116
9	LISTE DES TABLEAUX.....	124
10	TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	125
11	BIBLIOGRAPHIE .....	126

## 2 LE DOMAINE D'ETUDE : SERVICES POSTAUX, DE QUOI PARLONS-NOUS ?

### 2.1 PERIMETRE ET PROCESSUS

Figure 1: Approche intuitive des services postaux



Le terme de services postaux regroupe ici tout un ensemble d'activités de service aux particuliers ou aux entreprises, connexes de la logistique (logistique urbaine, logistique du dernier km, points relais), du commerce et de la distribution (collecte et/ou livraison de petits colis), du marketing et de la publicité (distribution d'imprimés publicitaires, adressés ou non adressés), ou

d'échanges économiques (transfert de fonds).

Le schéma ci-dessous énumère de façon plus détaillée les services élémentaires entrant dans le champ de la présente étude.

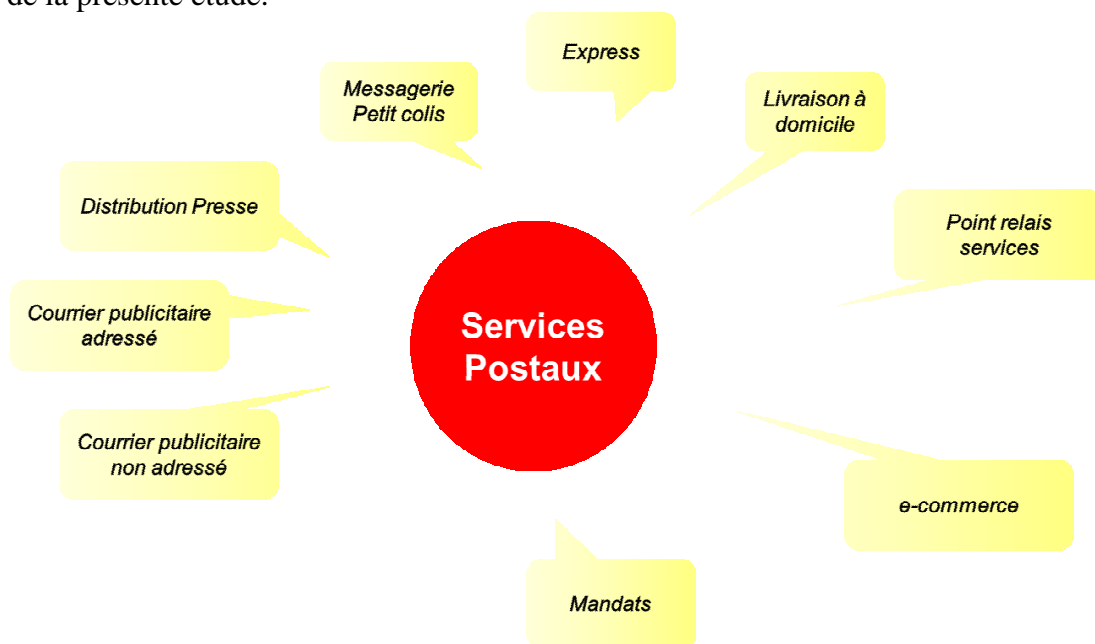


Figure 2: Modélisation du domaine - 1

Une autre façon de représenter les « services postaux » consiste à « modéliser » l'ensemble des processus de service qu'il intègre, comme **un ensemble de processus élémentaires génériques, auxquels peuvent être attachés des attributs qui leur confèrent de la valeur ajoutée pour le client.**



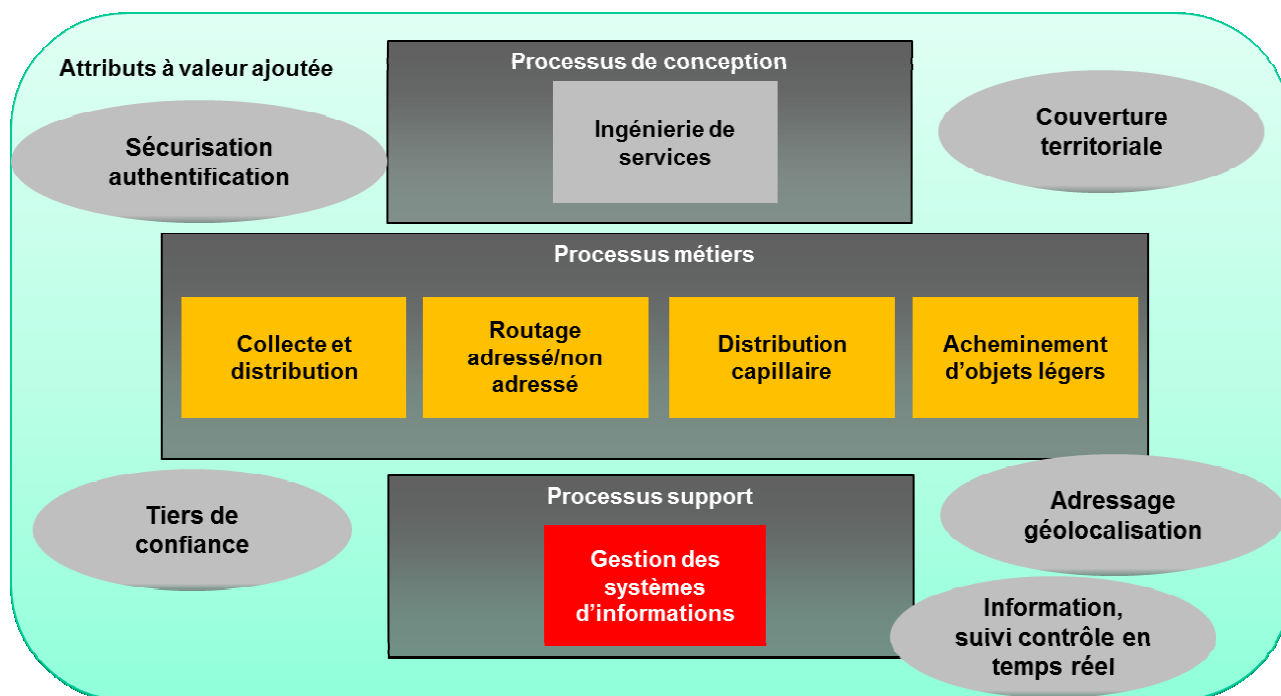


Figure 3: Modélisation du domaine - 2

Le schéma ci-dessus constitue une première tentative de modélisation des services postaux, qui met en évidence

Quatre processus métiers génériques :

- La collecte et la distribution
- Le routage adressé / non adressé (envois en nombre, distribution de prospectus)
- La distribution capillaire (dernier km) (points relais, portage)
- L'acheminement d'objets légers (colis)

Un processus support

- La gestion et l'exploitation de systèmes d'informations (fichiers d'adresse, système de traçage en temps réel)

Un processus de conception

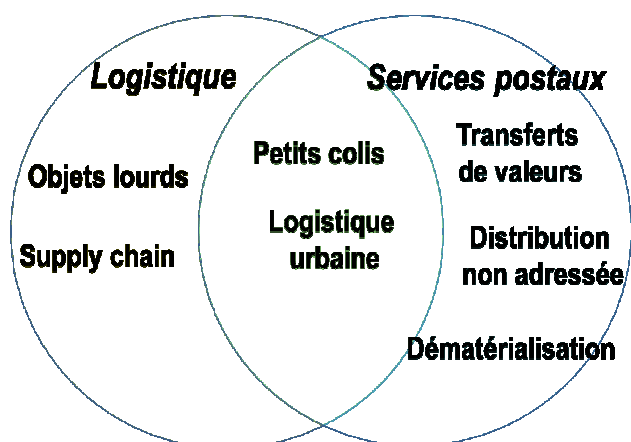
- L'ingénierie de services : conception de chaînes logistiques sur mesure incorporant des processus de transformation).

Nota : Ce processus peut mobiliser les autres processus métiers et support

Des attributs peuvent ajouter de la valeur aux processus métier ci-dessus :

- La couverture territoriale : étendue du territoire sur lequel le service peut être proposé
- La sécurisation / authentification (de l'acheminement, par ex Recommandé)
- Le Tiers de Confiance (par exemple pour les envois monétaires – mandats)
- L'adressage, la géolocalisation (pour l'acheminement ou le routage)
- L'information, le suivi, le contrôle en temps réel.

Figure 4 : Logistique et services postaux



La figure 1 (cf supra) présentait le positionnement actuel des services postaux, au croisement des sphères de la logistique, du commerce et de la distribution, de la communication publicitaire et du marketing, enfin des échanges économiques.

On a figuré sur le schéma, en jaune, des exemples illustrant différents segments de marché des services postaux dans chacune de ces sphères.

Par ailleurs, le positionnement relatif de la logistique et du secteur postal nécessite une clarification : il s'agit de deux secteurs qui ont

des activités communes (logistique des petits colis, logistique urbaine). En revanche, il y a des prestations logistiques qui ne relèvent pas du secteur postal (par exemple, livraison de matériel industriel ou d'objets lourds –automobiles, par exemple-) Et réciproquement, selon le périmètre retenu pour le secteur postal, ce dernier peut intégrer des services qui ne relèvent pas de la logistique (transferts de valeurs, dématérialisation du courrier de gestion, etc.)

## 2.2 ELEMENTS DE CADRAGE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE

L'analyse du périmètre indique qu'il est difficile de cerner l'activité postale. Elle est souvent intégrée à d'autres secteurs, dont elle constitue l'un des maillons de la chaîne de valeur, et, par ailleurs, comme on le verra plus loin, son périmètre est conduit à évoluer fortement dans les dix prochaines années.

Le système statistique public reflète cette difficulté. Il est pourtant indispensable, à ce stade, d'examiner comment les services postaux y sont appréhendés, car une part essentielle de la connaissance qu'on peut avoir sur ces activités, sur leur emploi, sur leur chiffre d'affaires, en dépend. Des estimations sont possibles, qui vont indiquer les principaux ordres de grandeur.

### 2.2.1 Les services et le secteur concerné

Les services postaux, tels que délimités ci-dessus, n'existent pas en tant qu'activité (ou classe) autonome dans les nomenclatures d'activités utilisées dans les statistiques publiques, ils sont le regroupement de tout ou partie de classes existantes.

Ainsi, on devrait retrouver une partie des entreprises du secteur dans les classes ci-après de la NAF (revue 2008), dont on trouvera une description détaillée ci-après :

52.29A Messagerie, fret express

53.10Z Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel

53.20Z Autres activités de poste et de courrier

auxquelles nous avons rajouté la classe

82.19Z Photocopie, préparation de documents et autres activités spécialisées de soutien de bureau,

Cette dernière inclut les activités de routage, de distribution de presse, le tri préalable, l'adressage, mais aussi bien d'autres activités de soutien de bureau (secrétariat, reprographie).

Le tableau suivant précise les contenus des différentes classes et montre la difficulté de distinguer et regrouper les différentes activités.

*Tableau 1: Description détaillée des postes de la NAF correspondant aux services postaux.*

Code	Libellé	Comprend	Ne comprend pas
52.29A	Messagerie, fret express	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la collecte d'envois multiples (groupage) de moins de 3 tonnes groupés sur des quais pour constituer des chargements complets aptes à remplir des véhicules de transport pour dégroupage au quai du centre récepteur et livraison au domicile du destinataire</li> <li>- le fret express de marchandises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les activités des coursiers urbains et taxis-marchandises (cf. 53.20Z)</li> <li>- les activités de poste et de courrier (cf. 53)</li> </ul>
53.10Z	Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la levée, le tri, l'acheminement et la distribution (nationale ou internationale) de lettres, colis et petits paquets (assimilés à du courrier) par les services postaux chargés de l'obligation de service universel. Il peut être fait appel à un ou à plusieurs modes de transport et l'acheminement peut s'effectuer par un moyen de transport détenu en propre (privé) ou par un moyen de transport public.</li> <li>- la collecte du courrier et des colis dans les boîtes à lettres publiques ou les bureaux de poste</li> <li>- l'acheminement des journaux au tarif de la presse, l'envoi en nombre sans adresse</li> <li>- les services des bureaux de poste tels que la poste restante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les activités se rattachant à l'émission et au paiement de mandats ainsi que les activités des caisses d'épargne postales et d'autres activités à caractère financier (cf. 64.19Z)</li> <li>- la location de boîtes postales (cf. 82.19Z)</li> </ul>
53.20Z	Autres activités de poste et de courrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la levée, le tri, l'acheminement et la distribution (nationale ou internationale) de lettres et de colis et petits paquets (assimilés à du courrier) par des entreprises opérant en dehors de l'obligation de service universel. Il peut être fait appel à un ou à plusieurs modes de transport et l'acheminement peut s'effectuer par un moyen de transport détenu en propre (privé) ou par un moyen de transport public.</li> <li>- les services de livraison à domicile</li> <li>- les activités des coursiers urbains et taxis-marchandises</li> <li>- la livraison de pizzas chaudes sans fabrication</li> <li>- le transport de repas (sans fabrication) pour compte de tiers</li> <li>- le portage de journaux si desserte en porte à porte du client final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le transport de fret (cf. 49.20Z, 49.4, 50.20Z, 50.40Z, 51.2)</li> <li>- les activités de routage et la messagerie urbaine de la presse (cf. 82.19Z)</li> <li>- la livraison associée à la fabrication de pizzas chaudes (cf. 56.10C)</li> <li>- le portage de journaux si desserte des revendeurs (cf. 82.19Z)</li> </ul>
82.19Z (partie)	Photocopie, préparation de documents et autres activités spécialisées de soutien de bureau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la préparation de documents</li> <li>- la révision ou la correction de documents</li> <li>- la frappe et le traitement de texte</li> <li>- les services de secrétariat, y compris gestion de dossiers et archivage</li> <li>- la transcription de documents</li> <li>- la rédaction de lettres et de curriculum vitae</li> <li>- <b>la location de boîtes aux lettres et d'autres services postaux et de courrier, tels que le tri préalable, l'adressage, etc. (à l'exclusion du publipostage)</b></li> <li>- la photocopie</li> <li>- la duplication</li> <li>- le tirage de plans- d'autres services de reproduction de documents n'offrant pas de services d'impression (impression offset, impression-minute, services de pré- presse)- l'impression numérique de documents en petits tirages</li> <li>- <b>les activités de routage et la messagerie urbaine de la presse</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'impression de documents (impression offset, impression numérique en grands tirages, etc.) (cf. 18.12Z)</li> <li>- les activités de pré- presse (cf. 18.13Z)</li> <li>- <b>le publipostage (cf. 73.11Z)</b></li> <li>- les services de sténographie spécialisés, tels que la transcription des délibérations des tribunaux (cf. 82.99Z)</li> </ul>

Les données statistiques –sur les chiffres d'affaires, l'emploi ou l'investissement- sur les classes ci-dessus incluent donc d'autres activités que les seules activités postales.

A l'inverse, on retrouve des acteurs des activités postales, à titre secondaire, dans les classes du transport de fret, du commerce à distance et des études de marché ;

- 47.91A Vente à distance sur catalogue général
- 47.91B Vente à distance sur catalogue spécialisé
- 49.20Z Transports ferroviaires de fret
- 49.41A Transports routiers de fret interurbains
- 49.41B Transports routiers de fret de proximité
- 50.20Z Transports maritimes et côtiers de fret
- 50.40Z Transports fluviaux de fret
- 51.21Z Transports aériens de fret
- 52.29B Affrètement et organisation des transports
- 73.11Z Activités des agences de publicité

Les activités postales ne constituent qu'une partie des prestations des entreprises de ces différents secteurs. Ainsi, Adrexo et Mediapost sont positionnées dans la classe 73.11Z Activités des agences de publicité.

### 2.2.2 Les entreprises du secteur postal

Nous avons tenté d'évaluer le poids économique des services postaux, à partir des enquêtes INSEE. Pour cela, nous considérons :

- Les activités de poste proprement dites (5310Z et 5320Z) (ce qui exclut, pour le groupe La Poste, la Banque postale, ainsi que les filiales classées dans les autres rubriques)
- La messagerie et le fret express (5229A)
- La partie du 8219Z correspondant aux activités de routage, de fichiers d'adresses, et de distribution presse, estimée en croisant les données de 2010 et celles des années antérieures, qui distinguaient ces sous-classes
- Une partie du 73.11 Z (publicité, qui inclue deux entreprises importantes : ADREXO et MEDIAPOST)

Le tableau ci-après présente les données ou ordres de grandeur correspondants.

*Tableau 2: Les entreprises des secteurs postaux (INSEE, 2010)*

Valeurs : millions €

Secteur d'activité	Activité	Nombre d'unités légales <sup>1</sup>	Effectifs salariés ETP	Effectifs salariés au 31 décembre	Chiffre d'affaires Hors Taxes	CA export intra-Europe	Valeur ajoutée	Frais de personnel
5229A	Messagerie, fret express	(1 432)	45 754	51 594	8 451	921	2 292	1 992
5310Z	Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel	(7)	216 502	237 850	13 000	448	10 953	10 007
5320Z	Autres activités de poste et de courrier	(1 523)	3 929	5 907	472	46	184	163
	<b>Total</b>	<b>(2 962)</b>	<b>266 185</b>	<b>295 351</b>	<b>21 923</b>	<b>1 415</b>	<b>13 429</b>	<b>12 161</b>
8219Z <sup>2</sup> partiel	Autres activités spécialisées : routage, presse, expédition de documents	(9 620)	8 267	10 892	1 181	19	481	384
7311Z partiel	Activités des agences de publicité	(14 498)	30 024	36 221	4 851	402	1 955	1 602
	<b>Total yc 8219Z et 7311Z</b>	<b>(27 080)</b>	<b>304 476</b>	<b>342 464</b>	<b>27 954</b>	<b>1 836</b>	<b>15 865</b>	<b>14 147</b>

**Sous ces hypothèses, on peut estimer, en 2010, un chiffre d'affaires total du secteur compris entre 22 et 28 milliards d'euros. Les entreprises employaient entre 300 000 et 350 000 salariés, soit 266 000 à 305 000 en équivalent temps plein.**

**Si on exclut le service universel de La Poste, le CA total pour le reste du secteur se situe entre 9 et 15 Mds d'euros (on voit que l'ordre de grandeur reste difficile à cerner). L'emploi correspondant est de 60 000 et 100 000 salariés, soit 50 000 à 90 000 en équivalent temps plein.**

Si l'on examine les entreprises des classes concernées (hors 5310Z Service universel<sup>3</sup>), on constate

- Qu'il s'agit pour l'essentiel de petites ou très petites entreprises, plus importantes dans la messagerie et le fret express, (une trentaine de salariés en moyenne).

<sup>1</sup> Les nombres d'entreprises figurent à titre d'information car c'est une donnée incertaine (prise en compte de très petites entreprises notamment, sensibilité aux structures. Ainsi, pour les rubriques prises en compte partiellement, le nombre ne correspond pas aux autres données).

<sup>2</sup> 8219Z : la moitié de l'activité de cette branche a été retenue ; 8219Z : 42% de l'activité a été retenue (base : effectifs)

<sup>3</sup> Pour l'essentiel, il s'agit de La Poste et de 6 très petites structures – chiffres non détaillés (secret statistique)

- Qu'elles sont faiblement exportatrices (en dessous de la moyenne des secteurs auxquels ces classes appartiennent : services auxiliaires des transports, poste et courriers, services administratifs aux entreprises) ce qui traduit une activité fortement locale
- Que leur productivité (Valeur Ajoutée par tête) est inférieure aux secteurs de référence, et que la part, dans cette valeur ajoutée, des frais de personnel, est très élevée – supérieure en moyenne aux autres entreprises des secteurs de référence : il s'agit d'entreprises de main d'œuvre, peu qualifiée, et à faible valeur ajoutée.

Secteur d'activité	Activité	Taille moyenne	Taux d'exportation	Taux de valeur ajoutée	Productivité apparente du travail par tête (en k€)	Part des frais de personnel
5229A	Messagerie, fret express	32,0	11,0	27,0	50,1	92,0
5320Z	Autres activités de poste et de courrier	2,6	10,0	39,0	46,8	91,0
8219Zp*	Autres activités spécialisées : routage, presse, expédition de documents	8,9	1,5	41,3	55,9	84,2

Tableau 3: Ratios de gestion des entreprises du secteur postal (INSEE, 2010)

### 2.2.3 L'évolution de l'activité postale

#### a) l'évolution du marché Français

Le tableau ci-après présente, en volume, l'évolution du nombre d'objets envoyés dans les différents segments de marché :

Tableau 4: Evolution du nombre d'objets envoyés (en millions)

En Millions d'objets	Objets envoyés					
	2005 (r)	2006	2007	2008	2009	2010
Envois de correspondance	16 806	16 540	16 616	16 152	15 347	14 800
Remis contre signature	219	216	225	237	241	247
Colis	621	655	701	708	702	736
<i>Colis hors express</i>	346	355	386	383	372	386
<i>Express colis légers (e)</i>	275	300	315	325	330	350
Distribution de la presse aux abonnés (1)	2 789	2 713	2 724	2 688	2 620	2 583
<b>Objets adressés distribués en France</b>	<b>20 435</b>	<b>20 124</b>	<b>20 266</b>	<b>19 785</b>	<b>18 909</b>	<b>18 366</b>
<b>Objets adressés Export</b>	<b>558</b>	<b>510</b>	<b>499</b>	<b>503</b>	<b>471</b>	<b>447</b>
<b>Publicité non adressée</b>	<b>18 570</b>	<b>18 568</b>	<b>18 569</b>	<b>19 676</b>	<b>18 984</b>	<b>20 518</b>

e : données estimées.

r : données révisées.

(1) : le portage de presse est compris dans les volumes distribués mais exclu dans les revenus générés.

Note : l'import est inclus dans l'ensemble des envois de correspondance, objets remis contre signature, colis, presse et publicité non adressée.

Champ : France.

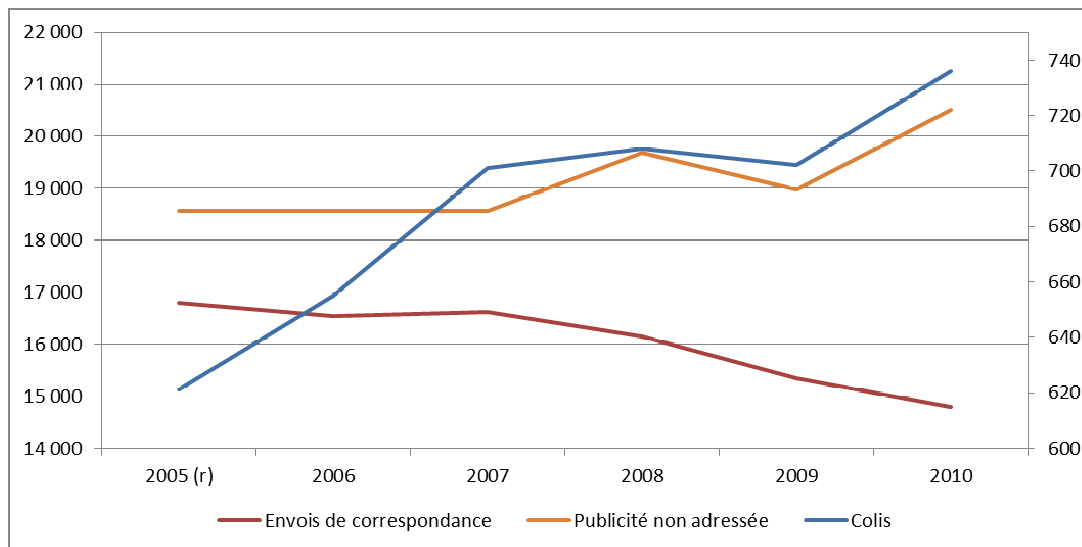
Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep).

Il ressort du tableau 4 les constats ci-après :

- Les envois de correspondance restent dominants en volume et représentent, de façon stable, 80% des envois adressés.
- En valeur absolue, le volume de correspondance adressée se réduit, de façon plus marquée depuis 2008, à un rythme de l'ordre de 3 à 5% par an. Depuis 2005, le volume de courrier a baissé de 12%.
- Dans la même période, la part des colis est restée stable, avec 4% de l'ensemble des objets envoyés. L'augmentation en valeur absolue entre 2005 et 2010 est de l'ordre de 20%.

- d) Le volume de publicité non adressée a évolué de façon plus chaotique, en liaison avec l'activité économique, mais au total s'est accru de 10% en volume entre 2005 et 2010.

Figure 5: Evolution en volume du courrier, des colis, et de la publicité non adressée



Le tableau ci-après présente les revenus générés par les différents types de flux postaux.

Tableau 5: Revenus générés par les différents types de flux postaux

en millions d'euros hors taxes	Revenus					
	2005 (r)	2006	2007	2008	2009	2010
Envois de correspondance	8 470	8 435	8 581	8 313	7 837	7 605
Remis contre signature	938	949	984	1 042	1 038	1 055
Colis	3 440	3 685	3 793	3 939	3 834	4 024
<i>Colis hors express</i>	1 440	1 585	1 593	1 639	1 634	1 724
<i>Express colis légers (e)</i>	2 000	2 100	2 200	2 300	2 200	2 300
Distribution de la presse aux abonnés (1)	492	484	483	464	459	456
<b>Objets adressés distribués en France</b>	<b>13 440</b>	<b>13 553</b>	<b>13 841</b>	<b>13 758</b>	<b>13 168</b>	<b>13 139</b>
<b>Objets adressés Export</b>	<b>602</b>	<b>533</b>	<b>523</b>	<b>527</b>	<b>521</b>	<b>562</b>
<b>Publicité non adressée</b>	<b>630</b>	<b>658</b>	<b>643</b>	<b>673</b>	<b>680</b>	<b>693</b>

e : données estimées.

r : données révisées.

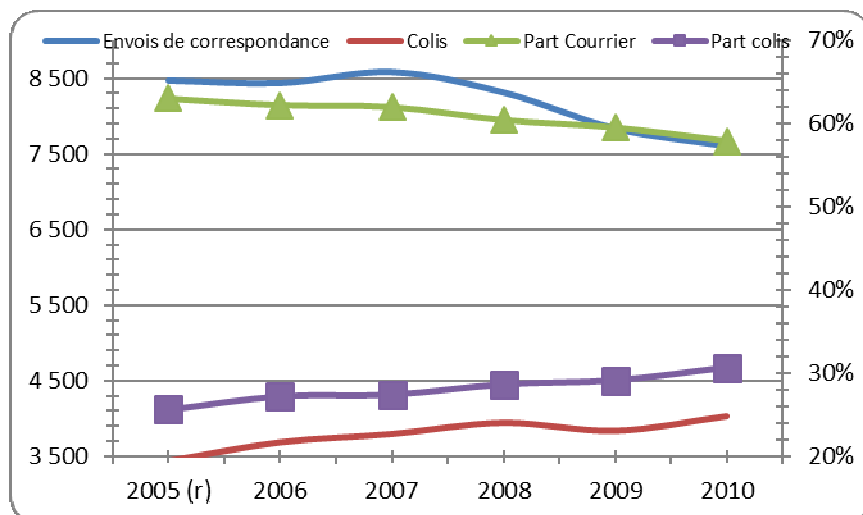
(1) : le portage de presse est compris dans les volumes distribués mais exclu dans les revenus générés.

Note : l'import est inclus dans l'ensemble des envois de correspondance, objets remis contre signature, colis, presse et publicité non adressée.

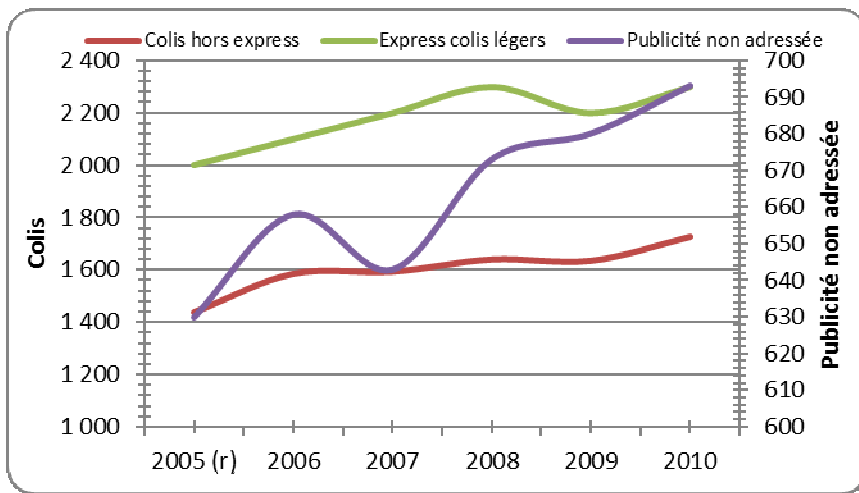
Champ : France.

Source : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep).

Figure 6: Evolution des revenus générés par le courrier et les colis, en valeur et en %



- Il ressort que
- a) Les revenus du courrier diminuent régulièrement chaque année, et surtout depuis 2008, entre 3 et 5% par an.
  - b) La part du courrier dans les revenus générés par les objets adressés est passée de 63% à 58% de 2005 à 2010. Dans le même

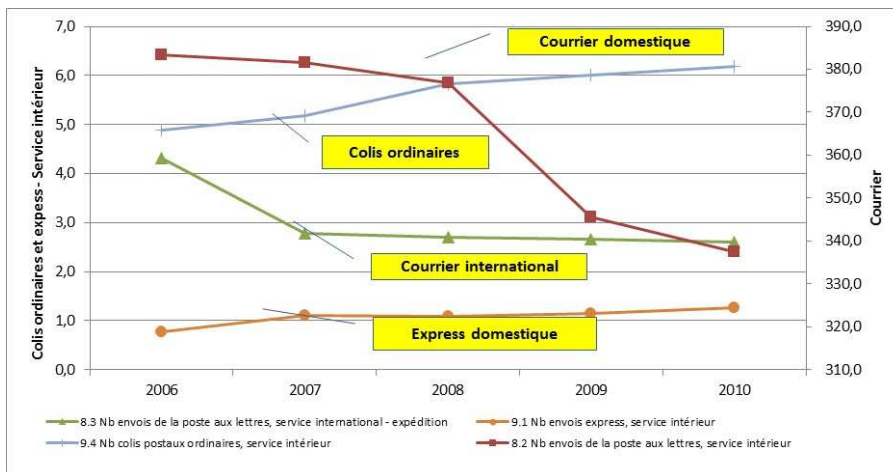


2005 et 2010, ce qui correspond à l'évolution en volume.

**b) Au niveau mondial**

Les données de l'Union Postale Universelle (UPU), quoiqu'incomplètes, donnent un aperçu de l'évolution concomitante des différents segments au niveau international.

Figure 8: Evolution des différents flux postaux au niveau mondial (source UPU, en Milliards d'objets)



L'année 2008 voit une chute très marquée du courrier domestique qui s'amorce, avec plus de 10% de baisse en volume entre 2008 et 2010.

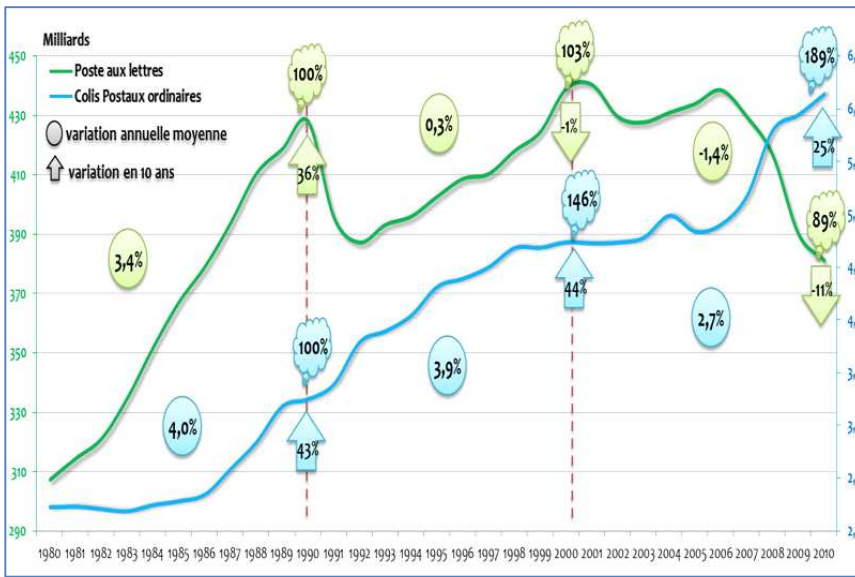
Le courrier international (en expédition) s'est stabilisé depuis 2007.

Les colis ordinaires et l'express domestique sont en augmentation régulière depuis 2007.

- c) Les revenus tirés de l'acheminement des colis, express ou non, progressent régulièrement, avec une augmentation de 15% (express) à près de 20% pour les autres colis hors express.
- d) Les revenus de la publicité non adressée progressent de 10% entre



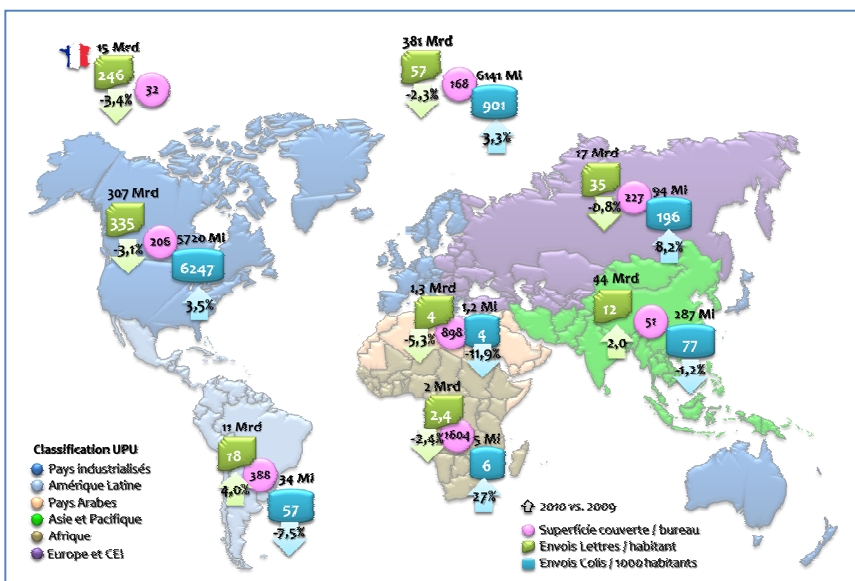
Figure 9: Evolution comparée du courrier et des colis 1980-2010 (UPU)



L'analyse comparée des volumes mondiaux de courrier (poste aux lettres) et des colis ordinaires met en évidence une cassure en 2006, avec

- une chute brutale du courrier (-11% en 10 ans)
- un décollage des volumes de colis acheminés (+25% en 10 ans)

Figure 10: Flux postaux (courrier et colis) dans différentes régions du Monde



La carte ci-contre présente, pour 6 grandes régions du Monde, les situations en termes

- de densité de bureaux de poste,
- de nombre de lettres et de colis par habitants.

La carte permet de mesurer le potentiel considérable de développement des marchés postaux Sud-Américain, Asiatique et Africain, notamment en termes de colis, si l'on prend comme référence les marchés Européen ou, a fortiori, Nord Américain. Les

**marchés postaux de demain sont en Asie, en Amérique du Sud et en Afrique.**

## 2.2.4 Les segments de marché

L'ARCEP, dans l'Observatoire Postal (ARCEP, 2011), donne la définition des différents segments de marché des activités postales.

Selon l'ARCEP, « constitue un envoi postal tout objet destiné à être remis à l'adresse indiquée sur l'objet lui-même ou sur son conditionnement et présenté dans la forme définitive dans laquelle il doit être acheminé.

Outre les envois de correspondance, sont notamment considérés comme des envois postaux les livres, les journaux, les périodiques et les colis postaux contenant de la marchandise avec ou sans valeur commerciale.

Selon l'ARCEP, les colis envoyés en express, la presse portée et la publicité non adressée ne sont pas des envois postaux, pas plus que les prestations financières (transferts de fond comme paiement en ligne). Dans la présente étude, nous élargissons le champ des activités postales concernées à la distribution de la presse et aux prestations financières, comme l'indique le schéma ci-dessous :

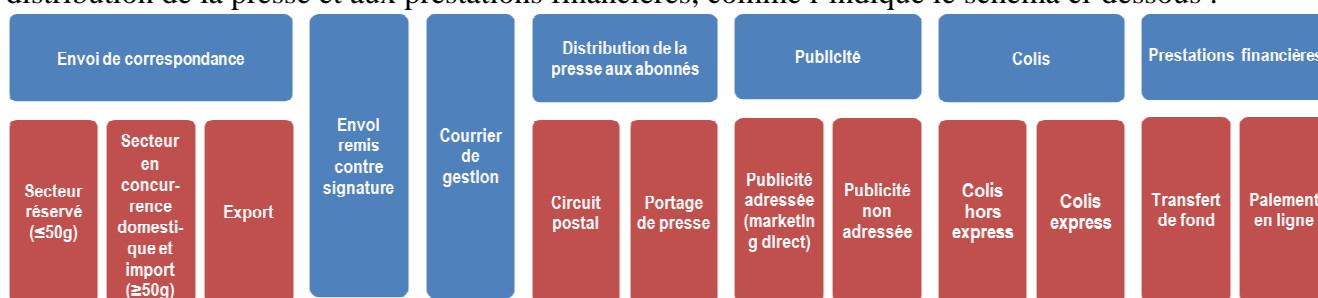


Figure 11: Segments de marché de l'activité postale

### a) Envois de correspondance

L'envoi de correspondance est un envoi postal ne dépassant pas deux kilogrammes. Les envois postaux adressés tels que les livres, catalogues, journaux ou périodiques ne font pas partie des envois de correspondance. Le publipostage (publicité adressée ou marketing direct) est un envoi de correspondance.

#### 1. Secteur réservé ( $\leq 50$ grammes – monopole)

Depuis le 1er janvier 2006, le secteur réservé correspond aux envois de correspondance intérieure ou en provenance de l'étranger et distribués sur le territoire français, y compris ceux assurés par courrier accéléré, dont le poids ne dépasse pas 50 grammes et dont le prix est inférieur à deux fois et demi le tarif de base. *Le secteur réservé a disparu au 1er janvier 2011.*

#### 2. Secteur en concurrence domestique et import ( $> 50$ grammes – hors monopole)

Il s'agit de tous les envois de correspondance intérieure ou en provenance de l'étranger et distribués sur le territoire français dont le poids est supérieur à 50g et dont le prix est supérieur à deux fois et demi le tarif de base. *Depuis le 1er janvier 2011, l'ensemble des envois de correspondance distribués en France est ouvert à la concurrence.*

#### 3. Export

Le segment du courrier international (envois de correspondance) sortant est ouvert à la concurrence pour toutes tranches de poids. Les opérateurs sont pour la plupart des filiales des postes européennes.

### b) Envois remis contre signature

Ces envois peuvent correspondre aux envois recommandés et aux envois à valeur déclarée. L'envoi recommandé est un service consistant à garantir forfaitairement contre les risques de perte, vol ou détérioration et fournissant à l'expéditeur, le cas échéant à sa demande, une preuve du dépôt de l'envoi postal et / ou sa remise au destinataire. L'envoi à valeur déclarée est un service consistant à

assurer l'envoi postal à concurrence de la valeur déclarée par l'expéditeur en cas de perte, vol ou détérioration.

### **c) Colis**

#### **1. Colis hors express :**

L'Observatoire couvre la livraison à domicile et en points de retrait des colis de 0 à 30kg. Ce marché se caractérise par des délais plus importants que ceux des envois express. Il est complètement ouvert à la concurrence mais partiellement régulé : le service universel garantit qu'une offre de colis jusqu'à 20kg en envoi ordinaire ou en recommandé soit disponible au public à l'unité sur tout le territoire. Sont exclus les services d'envois offerts à des entreprises en exécution de contrats portant sur plusieurs envois.

#### **2. Colis express :**

Marché complètement ouvert à la concurrence, l'express correspond à la livraison d'objets et de plis dans des délais garantis, du seuil de la porte de l'expéditeur jusqu'à celui du destinataire. Le marché observé est celui des colis légers (jusqu'à 30kg) nés et distribués sur le territoire français.

La frontière entre les marchés des envois remis contre signature et de l'express n'est pas précisément définie et pourrait vraisemblablement évoluer car ces deux prestations à « valeur ajoutée » impliquent une remise contre signature et font l'objet de traitement spécifique. De même, les critères discriminant les marchés de l'express et du colis ne sont pas absolus : limites de poids, délais garantis, etc.

### **d) Distribution de la presse aux abonnés**

#### **1. Circuit postal :**

La presse écrite est l'ensemble des quotidiens et des publications périodiques diffusant une information générale, judiciaire ou technique, inscrits à la commission paritaire des papiers de presse. La Poste offre une prestation de distribution au titre du « service public de transport et de distribution de presse » et une prestation au titre du « service universel postal ». Les distributions gratuites de presse écrite sont exclues du champ de l'enquête ; seule la presse payante distribuée aux abonnés est prise en compte.

#### **2. Portage de presse :**

Il s'agit du deuxième canal de distribution qui s'ajoute à celui de La Poste. Certains éditeurs de presse ont créé leur propre réseau de distribution (sur liste d'abonnés). Les distributions gratuites de presse écrite sont exclues du champ de l'observatoire.

### **e) Publicité**

#### **1. Publicité adressée (marketing direct)**

Ce segment est totalement concurrentiel. Il correspond aux services de préparation, de réalisation d'envois de publicités adressées, que ce soit sous forme papier, électronique (e-mailing), téléphonique ou par messages vocaux ou SMS. La prestation peut inclure la constitution ou l'exploitation de fichiers d'adresses (postale, courriel, téléphonique), ou la géolocalisation du destinataire.

#### **2. Publicité non adressée (PNA) :**

Totalement en concurrence, ce marché correspond à la distribution des messages sans référence personnelle, sans adresse et sans nom. Ces plis ne nécessitent ni collecte, ni tournée quotidienne de distribution.

### **f) Prestations financières**

#### **1. Transferts d'argent**

Ce segment comprend les transferts d'argent, entre personnes physiques, personnes morales, et entre personnes et entreprises. Les transferts peuvent être physiques (espèces) ou électroniques. Ils peuvent être nationaux ou internationaux.

## 2. Paiement en ligne

Les paiements en ligne sont liés au e-commerce. Ils comprennent les prestations de paiement en ligne, assurées par des Prestataires de Services Financiers (comme Paypal), les systèmes de paiement en ligne, que les banques intègrent dans leur offre auprès des commerçants (systèmes de télépaiement sécurisé, portefeuille électronique ou e-wallet), enfin les systèmes et services de sécurisation des paiement (ex. : Secure 3D)

## 3 SITUATION ET EVOLUTION TENDANCIELLE DES PRINCIPAUX SEGMENTS DE MARCHE

Le chapitre ci-après décrit de façon plus détaillée la situation des principaux segments de marché concernés par l'étude. Nous nous centrerons principalement sur les segments ci-après :

- Le marché du petit colis, qui devrait croître fortement avec le développement du e-commerce et du m-commerce
- Le paiement en ligne, qui, pareillement, suivra l'évolution du e-commerce
- Le courrier de gestion, qui connaîtra vraisemblablement une mutation avec la tendance à la dématérialisation des flux de gestion des entreprises et des administrations
- Le marketing direct, qui connaîtra également une mutation avec le développement du m-commerce, du commerce ubiquitaire, de la géolocalisation, mais avec une bonne résistance de l'imprimé papier non adressé
- Le marché du transfert d'argent, qui se développe également, sur le segment des flux de personne à personne, qui concerne en particulier les migrants, et qui connaîtra dans les 10 prochaines années une mutation en raison du déploiement de l'internet mobile, notamment dans les pays en voie de développement (Afrique)

Fin 2004, l'ARCEP<sup>4</sup> a publié une analyse du secteur postal (ARCEP, 2005), faisant apparaître des situations et des évolutions très contrastées entre les segments de marché concernés. Deux études spécifiques de l'ARCEP sur le marché du routage, en 2007 et surtout en 2011 (BASIC pour ARCEP, 2011).

Bon nombre des constats effectués en 2011 restent encore valables. Nous les reprenons ci-après, actualisés et étendus en ce qui concerne notamment le marketing direct et le courrier de gestion. Nous avons complété l'analyse concernant les prestations financières (paiement en ligne et transfert d'argent) non pris en compte par les études de l'ARCEP, et également sur le marché de la publicité non adressée, que l'ARCEP n'inclut pas dans le champ des activités postales.

Pour chaque segment de marché, on présentera

- Une description succincte du segment de marché
- L'offre existante
- La nature des flux et les chaînes de valeur
- Les principaux acteurs du marché
- Les dynamiques à l'œuvre
- Les enjeux généraux et problématiques majeures

Sur certains segments de marché, on présentera des éléments de comparaison internationale, ou les acteurs mondiaux, lorsque les marchés sont largement internationaux (ce qui est le cas pour les transferts d'argent ou le paiement en ligne)

<sup>4</sup> Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes

## 3.1 LE MARCHE DU PETIT COLIS

### 3.1.1 Description des segments de marché

Nous nous intéresserons ici aux activités de transport, de stockage et de manipulation de petits colis de moins de 30kg expédiés en monocolis.

Dans la segmentation effectuée par la suite nous déborderons du champ des activités postales tel que définit par l'ARCEP pour une meilleure prise en compte des évolutions en cours.

Le marché du petit colis regroupe deux natures d'activités :

- Le transport en express ou messagerie de petits colis
- Les prestations logistiques « petits colis »

### 3.1.2 L'offre

#### a) Le transport monocolis de petits colis express ou messagerie.

Cette activité recouvre la collecte, le transport et la livraison de colis contenant, pour l'essentiel, des pièces industrielles expédiées à l'unité ou en petit nombre, des objets manufacturés, des documents. L'unité transportée est le colis (monocolis). Celui-ci doit présenter des dimensions et/ou un poids qui ne les situent pas dans la catégorie transports lourds. Toutefois certains acteurs du transport ou de la distribution dont les véhicules de livraison sont équipés d'un diable par exemple, peuvent enlever et livrer des colis jusqu'à 60 ou 70kg.

Le marché s'évalue sur la base du volume d'expédition. L'acheminement s'effectue, la plupart du temps, en port payé par l'expéditeur. Les expéditions en port dû dans lesquelles le règlement est à la charge du destinataire sont rares ici. Les transporteurs express par exemple, proposent cette alternative, vers certaines destinations, et uniquement dans la mesure où le destinataire dispose déjà d'un numéro de compte chez eux. Dès lors, la taille du marché en chiffre d'affaires ne représente, pour l'essentiel, qu'une partie des flux, ceux au départ du marché domestique vers des destinations nationales ou à l'étranger. Les flux en réception ou en transit par le territoire national ne sont pas, pour la plupart valorisés bien qu'ils occupent des emplois.

L'offre se répartit principalement en deux segments

- **Les transports domestiques.** Ils concernent l'acheminement de colis à l'intérieur du territoire national. En France, ce segment est le plus important en volume et chiffre d'affaires
- **Le transport international.** Il concerne les expéditions au départ de la France vers une destination étrangère. Cela signifie que le transporteur se charge des formalités douanières. Ce segment connaît actuellement la plus forte croissance.

Traditionnellement on distingue trois catégories d'acheminement :

- **« L'express ».** Il concerne les acheminements dans un délai court, par exemple : 24h sur la France et les grandes villes de l'UE. La plupart des expressistes s'engage sur le résultat concernant la date et l'heure limite de livraison, par exemple avant midi ou avant 18h voire avant 10h ou 16h. Le trajet principal s'effectue le plus souvent, par avion, le colis donne lieu à un suivi point-à-point (tracking) accessible au client ainsi qu'à la fourniture systématique de la preuve de livraison signée par le destinataire de l'envoi. Elle est la plupart du temps à disposition du client sur le site internet du transporteur quelques minutes après la livraison. Chez les expressistes, les principales villes européennes de même que certaines grandes villes des États-Unis comme New York sont livrées en express dans les mêmes délais que pour une livraison express sur le marché domestique. En revanche, certaines petites villes européennes, américaines, asiatiques et le reste du monde sont livrés sous des délais pouvant varier de 48 à 72 heures. Par ailleurs, dans le cadre des livraisons express internationales, les expressistes sont en mesure de traiter les formalités douanières et le paiement des droits de taxes en vigueur.
- **La « messagerie petits colis »** parfois appelée « transport hors express » Beaucoup plus économique, elle est associée, la plupart du temps à un engagement de moyens de la part du transporteur en ce qui concerne les délais et l'horaire de livraison. Le mode d'acheminement principalement employé est la route et/ou de plus-en-plus le train, notamment en ferroutage. Les réseaux de transport en petite messagerie sont le plus souvent nationaux avec un maillage fin du territoire. GLS ou DPD sont, par exemple, des acteurs de la messagerie petits colis. Pour la distribution finale, ces sociétés font parfois appel à des sous-traitants locaux.

- **La livraison dans l'heure (course) ou dans la journée.** Il s'agit de livraisons effectuées depuis un entrepôt de proximité, urbain, péri-urbain ou régional. Ce segment concerne les livraisons de documents, d'objets manufacturés, de plat et de denrées alimentaires en produit sec, frais ou surgelés en territoire. C'est aussi l'aboutissement d'une chaîne de distribution logistique sous-traitée ou pas.

#### **b) Les prestations logistiques.**

Elle couvre, de la mise à disposition de personnels qualifiés pour des missions ponctuelles à la prise en charge complète de tout ou partie de la chaîne logistique du client. Elle recouvre notamment, la gestion des stocks, la fourniture d'espace d'entreposage, l'exploitation d'entrepôts du client, la prise en charge multimodale des flux de transport et la gestion des points intermédiaires de stockage et d'éclatement. Elle peut inclure la prise de commandes, le conditionnement des produits allant jusqu'à la mise en colis du produit, de ses accessoires et du mode d'emploi, la gestion des expéditions, le routage, le tracking, l'exploitation des informations et la fourniture de données, le service rendu aux destinataires, la logistique des retours.

Les prestations d'externalisation logistique consistent à prendre en charge sur moyens propres ou sous-traités, une partie de la chaîne logistique du client. Ce peut être en amont pour ses approvisionnements par exemple ou en aval pour prendre en charge tout ou partie du territoire de distribution.

#### **c) Segmentation**

Il faut ajouter à ces différents aspects une évolution qui peut influencer à l'avenir l'organisation du marché et le comportement des acteurs. La livraison à domicile de produits achetés en grande surface pour les particuliers ou via le e-commerce. Certains de ces produits sont livrés à domicile directement par le distributeur. C'est le cas par exemple des produits Darty, l'installation sur place et la mise en main étant incluse dans la prestation du distributeur. C'est également le cas des produits Picard car il s'agit dans le cas présent de produits surgelés qui nécessite des véhicules spécialement équipés que ce distributeur a choisi de détenir en propre. L'acheminement à destination s'effectue le plus souvent dans la journée depuis un entrepôt expéditeur situé en périphérie de la ville ou dans la région.

Le schéma logistique peut être différent pour des acteurs du e-commerce qui ne viennent pas du commerce traditionnel. Dans ce cas la livraison peut provenir directement d'un entrepôt national voire d'un pays voisin si la nature du produit le permet. Ou bien la chaîne de distribution peut être sous-traitée à un logisticien qui dispose d'un entrepôt de proximité permettant une livraison dans la journée avec le cas échéant des véhicules appropriés (ex : chaîne du froid). Le produit peut aussi être préparé et conditionné par le logisticien pour une livraison dans l'heure comme pour la distribution de plats chauds ou à réchauffer.

En définitive, il nous semble que la bonne maille pour analyser l'évolution du secteur se situe au niveau des délais de livraison qui peuvent se scinder en trois groupes :

Livraison / commande	Documents & ouvrages	Objets manufacturés	Denrées alimentaires			
			Sec	Frais	Surgelé	Plats
Livraison dans la journée	Course	Livraisons urbaines	Livraisons urbaines	Livraisons urbaines	Livraisons	Livraisons
		Prestation logistique	Prestation logistique	?	Prestation logistique	Prestation logistique
Livraison 24/48h	Express national	Express national				
	Express européen inter cités	Express européen inter cités				
	Certaines destinations intercontinentales	Certaines destinations intercontinentales				
	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale			
		Prestation logistique	Prestation logistique			
Livraison au dela de 48h	Express intercontinental	Express intercontinental				
	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale	Messagerie petits colis nationale			

Tableau 6: La segmentation par délai de livraison

### 3.1.3 Nature des flux et chaînes de valeur

#### a) Le processus de collecte et de livraison des petits colis

L'acheminement d'un colis par transport express se décompose en six phases, incluant :

- la collecte des colis chez les clients
- le regroupement par route au centre de tri local
- l'acheminement par avion ou par camion au centre de tri principal français ou européen
- le tri par destination et le traitement des services de dédouanement
- l'acheminement des colis par avion ou par camion au centre de tri local
- la livraison par route au destinataire.

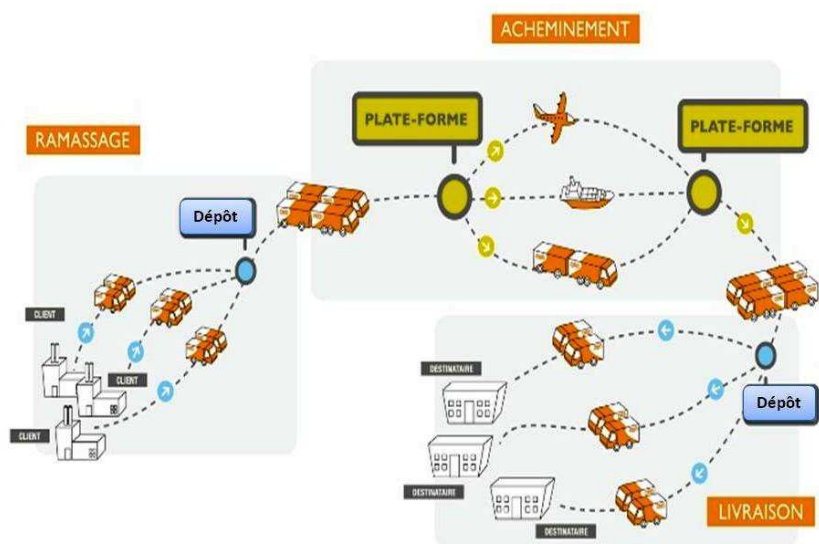


Figure 12 : Le processus de collecte et livraison des petits colis (source TNT)

Les transporteurs font parfois appel aux services de « louageurs ». Il s'agit d'artisans indépendants proposant des services de transport. Ils travaillent à leur compte et possèdent leur propre flotte de véhicules.

### b) Les flux B-to-B.

Ils concernent l'acheminement de matières premières et de produits entre entreprises, (bureaux ou usines)



Figure 13: Flux B to B

### c) Les flux B-to-C.

Ils concernent la livraison, à des particuliers, de produits expédiés par des entreprises mais aussi le retour vers celles-ci d'objets renvoyés par le particulier dès lors que le transporteur agit dans le cadre d'un contrat avec l'entreprise (reverse logistic). Le transport B-to-C concerne des produits de toutes natures, autorisés à la vente, à l'usage ou à la consommation, tels que : ouvrages, revues et documents divers, matériels électroniques, équipements de maison, produits alimentaires, secs, frais, voire surgelés, cosmétiques, etc. Avec le développement du e-commerce le volume de ces flux s'est fortement accru.



Figure 14: Flux B to C

Les particularités de la logistique B-to-C concernent la préparation des expéditions comme le transport des produits. Elles tiennent à la nature de la clientèle composée de particuliers. Les difficultés sont exacerbées dans le cadre du e-commerce :

- multiplicité des lignes de commandes par rapport à une commande faite par un industriel ou un distributeur
- sur internet la commande ne connaît pas de frontière ; même si certains sites limitent volontairement la zone géographique de leur intervention. Cette limite est le plus souvent temporaire, le temps de monter leur réseau logistique
- la clientèle a une attente forte en matière de service dans le cadre d'une relation qu'elle souhaite personnalisée en fonction de ses propres contraintes, et ce d'autant qu'elle a payé son produit d'avance
- elle génère des retours pour lesquels elle souhaite qu'une solution convenable lui soit proposée au plus tôt car la vente sur le net relève de la même réglementation que la vente à distance. En France, le client a notamment la possibilité de se rétracter dans un délai de 7 jours après l'achat.

Les conséquences sont les suivantes :

- En matière de préparation de commande, au regard de la plupart des flux B-to-B classiques, on passe de conditionnements de type palettes/ cartons à des conditionnements cartons/ unités. Cette contrainte est d'autant plus importante que le nombre de références traitées est important.



- Dans la majorité des cas, les commandes sont composées de plusieurs articles différents. Certains d’entre eux peuvent avoir des délais de disponibilité très longs. Le foisonnement de cas particuliers perturbe le système de préparation de commandes et augmente le risque d’erreurs
- La complexité de la livraison au dernier kilomètre, notamment dans le cadre de livraison à domicile : fenêtre de temps restreinte où le client est à son domicile, difficultés liées à la circulation, difficultés d’accès au domicile (adresse incomplète ou erronée, pas d’ascenseur, digicode, impossibilité de livrer parce que le client n’est finalement pas à son domicile, etc.)
- L’exigence de service élevée du client
- En comparaison de la plupart des flux B-to-B, le B-to-C impose de gérer une flotte beaucoup plus nombreuse de véhicules de petite taille (camionnettes), parfois spécifiques comme c’est le cas des véhicules de livraison en cyber-épicerie qui sont à trois compartiments selon les températures de transport (ambiant, frais et surgelé).
- L’étendue géographique des livraisons

**d) Les flux C-to-C.**

Ils concernent les échanges de marchandises entre particuliers. Leur volume s’est également récemment fortement accru avec le développement de plateformes d’échange et de vente sur internet telles que eBay. Comme précédemment, ils sont de deux natures : en port dû ou en port payé



Figure 15: Flux CtoC

**e) Schéma global des flux et chaine de valeur**

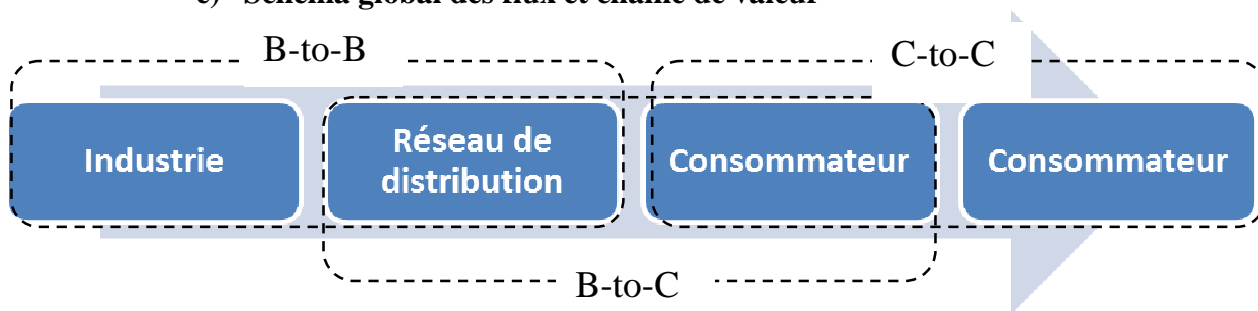


Figure 16: Schéma global de la chaine de valeur des flux

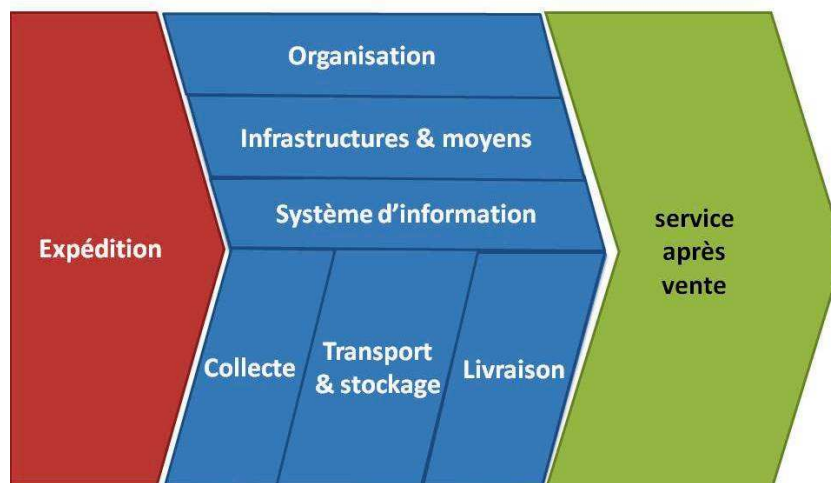


Figure 17: La chaîne de valeur de la livraison petits colis

Le chaînon « expédition » comprenant notamment la mise en colis et la gestion des destinataires et des livraisons, relève de l'expéditeur, mais il peut être aussi intégré par le transporteur dans une prestation logistique de copacking.

Le chaînon « service après-vente » contient des tâches comme l'installation, la mise en main, le support à l'usage via une hotline, etc. Ces tâches relèvent de la chaîne de valeur de l'expéditeur car elles nécessitent une connaissance approfondie de son savoir-faire.

On notera les maillons supports :

- Le système d'information qui assure le tracking colis
- Le maillon support infrastructures et moyens qui assure la répartition des entrepôts et leur gestion ainsi que la gestion de la flotte de véhicules du transporteur
- L'organisation qui optimise notamment les transitions liées aux ruptures de charges

#### f) Clientèle et pratiques commerciales

Pour l'entreprise de transport et de logistique, la relation commerciale ne relève que de deux catégories : B-to-B dès lors que le client est une entreprise, B-to-C si celui-ci est un particulier.

Pour ce qui est du transport petits colis, les relations un client entreprise concernent des flux B-to-B et/ou B-to-C. Le contrat entre l'entreprise cliente et le transporteur s'établit sur une base annuelle la plupart du temps. Le prix est négocié à partir d'une estimation du nombre moyen de colis confiés par mois, des destinations à couvrir et d'une grille de poids. Cette pratique est très différente de celle du segment des envois de particuliers qui sont par nature ponctuels et dont le prix est calculé sur une base standard qui dépend du poids et de la nature du service choisi.

Dans le cadre d'une relation commerciale avec un particulier, en revanche, le contrat est attaché et se limite à l'expédition concernée.

L'express est très présent dans les échanges entre entreprises. Plus qu'entre entreprise et particulier. Dans les échanges B-to-B les délais, les garanties du transporteur, la confiance dans la sécurité de l'acheminement, le suivi pas à pas, la preuve de livraison sont déterminants. Ces critères prennent encore plus d'importance dans les expéditions à l'international.

Dans le cas d'échanges B-to-C la répartition entre express et messagerie est en faveur du premier pour les produits de valeurs tels que les téléphones mobiles par exemple, et en faveur de la messagerie petits colis pour les produits courants.

Les échanges C-to-C privilégient la messagerie petits colis ». L'express n'est utilisé que pour des expéditions urgentes ou de valeur.

### 3.1.4 Les principaux acteurs du marché

#### a) Répartition par segment

##### 1. L'express international.

Ce type de transport est dominé à l'international, par trois grands acteurs dites « intégrateurs » : DHL, FedEx, UPS. Toutes trois disposent en propre d'un réseau intégré à couverture mondiale, ce qui leur permet d'assurer un même système d'information, un tracking continu du colis depuis la prise en charge jusqu'à la livraison. Cet avantage, essentiel à une meilleure maîtrise de l'acheminement, a permis à ces sociétés de s'imposer sur les marchés internationaux.

UPS est, à l'origine, le plus gros « camionneur » américain FedEx, la plus grande compagnie aérienne de fret. DHL est filiale de Deutch Post, TNT récemment racheté par UPS était filiale de la poste hollandaise.

La confrontation entre postes européennes et transporteurs américains s'est aujourd'hui transformée en concurrence entre trois réseaux intégrés à couverture mondiale.

##### 2. L'express national et les messageries petit colis national et international

Sur ce segment, il n'y a plus vraiment de différenciation entre les acteurs selon leur spécialité. La concurrence s'effectue d'abord entre groupes diversifiés venant d'horizons différents :

- les « expressistes » à couverture mondiale évoqués précédemment. Ils couvrent également le segment de l'express domestique. Ils ont par ailleurs développé une offre « économique » pour concurrencer la stratégie de coût de messagers petits colis ;
- les logisticiens généralistes de type Géodis présents sur le petit colis via sa filiale Calberson ;
- les acteurs postaux tels que Géopost via Chronopost et DPD (Exapaq) ou GLS, filiale de General Logistics Systems B.V., Amsterdam et auparavant de la poste britannique ;
- les réseaux de transporteurs routiers spécialisés dans la messagerie de petits colis spécialisés, tels que France-Express.

##### 3. La logistique « petits colis ».

Nous retrouvons des filiales des grands expressistes internationaux : DHL, Fedex et UPS auxquels il faut ajouter des groupes spécialisés dans la logistique et le transport tels que Géodis.

#### b) Les stratégies d'acteurs

Deux logiques d'offre s'affrontent sur ce marché depuis une quinzaine d'années en cohérence avec la théorie de Michael Porter :

##### 1. Une recherche de différenciation par le prix

Un certain nombre d'opérateurs développent une stratégie de différenciation par le prix. Il s'agit des « messagers petit colis ». La gamme de leur offre de transport est restreinte, la richesse des garanties et services associés au transport du colis est réduite. Les prix sont les moins élevés du marché. Le transport s'effectue principalement par la route ou le rail. Le service s'appuie sur un maillage fin du territoire national. Les acteurs tels que Géodis Calberson France Express, GLS (Général Logistic System –Amsterdam), Exapaq-réseau DPD sont souvent organisés autour de centres de profits régionaux. Ces acteurs offrent également des services de messagerie express nationaux et internationaux qui sont souvent sous-traités à des expressistes.

##### 2. Une recherche de différenciation par la valeur ajoutée (cf qualité)

Au niveau national, le transport express pur se distingue notamment par des livraisons garanties le lendemain avant 13h au plus tard, alors que dans le cas des messageries express économiques évoquées précédemment, elle s'effectue au mieux le lendemain avant 18h sans engagement de contrepartie du transporteur en cas de dépassement de délais. Les entreprises de transport express cherchent à se différencier par leur positionnement haut de gamme incluant une gamme de services annexes de plus en plus large. Ces services annexes incluent par exemple la remontée d'informations, la visualisation de la preuve de livraison, l'assurance, le dédouanement, l'emballage spécifique, ou encore des services à valeur ajoutée tels que la maintenance informatique. La concurrence que se livrent les opérateurs de transport express les a conduit à développer de nouveaux créneaux horaires de livraison, afin de différencier leurs offres et de répondre à

certaines demandes spécifiques. Ainsi, des livraisons express avant 10 heures sont apparues et ont pris des parts de marché aux livraisons avant 13 heures. Les livraisons express dans la nuit, réalisées via des systèmes de sas, ont été mises en place pour répondre aux attentes de certains secteurs utilisateurs comme les secteurs bancaire et médical. Ce type de prestations est considéré comme un marché de niche par l'ensemble des acteurs. L'amélioration constante de l'offre de transport express s'est traduite par une plus grande précision dans les horaires de livraison. Les opérateurs sont désormais à même de proposer une livraison personnalisée au quart d'heure près ou à une heure précise. Cette prestation est majoritairement utilisée par le secteur B to B.

### Caractéristiques des leaders mondiaux

#### 1. UPS (surnommé « Big Brown »):

**2011** : 50 milliards de dollars de CA , 400 000 salariés, 7,7% du marché du marché européen de la logistique documents et petits colis, 74% des ventes du groupe sont effectuée aux USA, 14% en Europe. UPS est aussi l'un des premiers fournisseurs de services, de transports spécialisés, de logistique, de capital et de commerce électronique. Une flotte de 276 avions + 326 autres en location. C'est la 8<sup>e</sup> plus grande compagnie aérienne dans le monde. 15,6 millions de colis et documents par jour dans plus de 200 pays. UPS possède la plus grande flotte au monde de véhicules au gaz naturel comprimé.

**2012 - après l'achat de TNT** : 60 milliards de dollars de CA, 477 000 salariés, 26% des ventes mondiales (leader), 16% en Europe. Apports majeurs de TNT : la gestion intégrée des opérations au Brésil en Australie et au moyen orient + les réseaux routiers et ferroviaires en Europe. Les ventes aux USA représentent maintenant 64% du total de celle du groupe contre 74% avant l'achat de TNT, celle en Europe 22% contre 14% auparavant.

**Objectif à 5 ans** : 50% des ventes mondiales

#### 2. FedEx :

**2011** : 41 milliards de dollars de CA, 290 000 salariés, 3,3% du marché européen. Une flotte en propre de 677 avions, deuxième parc mondial après Delta Airlines. Plus de 80 000 véhicules. Dix hubs dans le monde. Huit millions de paquets par jour transitent via son réseau mondial.

#### 3. DHL :

**2011** : 72,7 milliards de dollars de CA 470 000 salariés. 12% du marché mondial 17,6% du marché européen. En 2001, la Deutsche Post World Net acquiert 51 % des actions de DHL et rachètera les 49 % restants un an plus tard. La nouvelle structure DHL regroupe désormais DHL et les entreprises Danzas et Securicor Omega Euro Express, que possédait la Deutsche Post. 4 cœurs de métier, 4 Business Unit : Deutsche Post Mail : courrier - DHL EXPRESS : Service Express International, présent dans 220 pays, 6500 agences - DHL GLOBAL FORWARDING, FREIGHT : Aérien, Maritime, Routier, Ferroviaire, Douane, 3000 implantations - DHL SUPPLY CHAIN : Logistique contractuelle, Logistique externalisée, 3,5 millions de m<sup>2</sup> de locaux, Leader mondial des solutions globales. Une flotte de 250 avions et 31 000 véhicules, 2 millions de colis traités par jours sur 220 destinations desservies.

### 3.1.5 Les dynamiques à l'oeuvre

#### a) Les évolutions des principaux flux

Les flux B-to-B et B-to-C constituent aujourd'hui le segment le plus important en volume et chiffre d'affaires du marché du petit colis. Toutefois, avec le développement des échanges sur internet les flux C-to-C se sont fortement développés ces dernières années.

La limitation, voire l'affaiblissement durable du pouvoir d'achat des consommateurs des pays à haut revenus constitue une hypothèse probable susceptible de soutenir une croissance importante, du marché de l'occasion, du troc et des échanges entre particuliers. Dans cette perspective, les flux de colis en C-to-C devraient s'accroître en proportions pour les années à venir.

Les flux B-to-C se sont également fortement accrus ces derniers temps avec l'explosion du e-commerce. Celui-ci permet au consommateur de gagner du temps, de faire l'économie de déplacements, d'étendre son choix, de profiter d'une concurrence accrue et de livraisons à domicile ou dans un point relais à proximité de celui-ci. La livraison est souvent prise en charge par l'entreprise ou le commerçant et ne coûte rien au consommateur.

Ces deux éléments devraient conduire à une augmentation soutenue et durable des livraisons de petits colis en centre ville mais aussi des enlèvements à domicile ou depuis un point relais pour disposer d'une plage horaire étendue.

Le B-to-B est également touché par le développement du e-commerce avec ses pratiques de paiement à la commande et de livraison dans les meilleurs délais en toute transparence.

### b) La montée en puissance du e-commerce et des flux B-to-C

Avec l'augmentation structurelle du prix de l'essence dans les années à venir et l'affaiblissement du pouvoir d'achat des populations des pays de l'OCDE, il est très probable que le e-commerce, et par conséquent les flux B-to-C, vont continuer à se développer durablement. Ce segment est toutefois celui qui devrait connaître dans le futur les mutations les plus importantes.

La vente de produits livrés aux particuliers recouvre principalement aujourd'hui, deux sous-segments :

- La vente de produits d'équipements, d'habillement, de cosmétiques et plus généralement de produits relevant jusque là de la VPC
- La vente de consommables et de produits alimentaires, secs, frais ou surgelés issus de la grande distribution et livrés à domicile

La vente de plats cuisinés livrés et d'autres produits divers constituent des flux annexes à ceux évoqués ci-dessus.

Jusqu'à présent ces deux sous-segments principaux étaient opérés par des acteurs différents, la livraison de produits alimentaires issus de grandes surfaces relevant plutôt de la course urbaine alors que les ventes VPC relevaient du transport de petits colis.

Toutefois, avec la globalisation du @.commerce, il est possible que le transport courant de petits colis et celui de produits alimentaires convergent à l'avenir. Si l'on écarte les expressistes de ce sujet sauf pour le transport express de produits fragiles à forte valeur ajoutée de type foie gras ou caviar, la convergence des segments du colis et de l'alimentaire devrait voir s'opposer quatre types d'acteurs. Ceux venant du monde postal type Géopost ou GLS, ceux venant de la logistique et déjà présent sur le segment de la logistique alimentaire et ceux venant de transports spécialisés tels que STEF pour les surgelés par exemple, et enfin ceux venant de la livraison urbaine, spécialistes du dernier km tels que Star'Services.

Les ventes sur internet de consommables et de certains produits alimentaires au delà de celles pratiquées par les grandes surfaces, pourraient se développer de manière accrue entraînant le développement du transport de petits colis avec livraison à domicile de produits alimentaires sec, frais, ou surgelés. Cette évolution pourrait être suscitée par la situation économique qui pousse les consommateurs à élargir toujours plus le champ de la mise en concurrence pour une plus grande compétitivité des prix mais aussi par l'évolution des modes de consommation et notamment la recherche de valeurs attachées à la consommation de produits alimentaires telles que le lien direct avec le producteur, le bio, le halal, etc.

### c) Synthèse, évolution possible des flux de petits colis

Tableau 7: Les évolutions prévisibles des flux de livraisons de petits colis

Petits colis	Flux B-to-B	Flux B-to-C	Flux C-to-C
<b>Flux nationaux</b>	Majoritaires mais probablement stables ou faiblement croissants dans les pays actuels de l'OCDE	Croissants	Croissants
<b>Flux internationaux</b>	Croissants	Croissants	Inconnu

### 3.1.6 Enjeux futurs et problématiques majeures

#### a) Le dernier kilomètre reste l'obstacle majeur de la livraison à domicile en centre urbain.

A ce stade plusieurs solutions concurrentes ou complémentaires sont d'ores et déjà en train d'émerger.

En complément de **la livraison directe à domicile** et **des points relais** on voit apparaître les « **drive-in** » de la grande distribution. Ils constituent une réponse à la baisse continue de fréquentation des grandes surfaces. La commande est effectuée via la plateforme e-commerce du grand distributeur. Les marchandises commandées sont alors préparées et mises à disposition du client dans la grande surface équipée la plus proche pour que celui-ci vienne en prendre livraison en voiture sans perte de temps.

La livraison à domicile est quant à elle confrontée à une difficulté majeure. Elle nécessite la présence à domicile du destinataire de l'envoi au moment où celui-ci est le plus souvent absent, pour activité professionnelle, s'il s'agit d'un actif. L'extension ou le déport des plages horaires de livraison renchérit le coût de celle-ci. La mise en place en pied d'immeuble ou de maison, de boîtes de réception, pouvant être réfrigérées pour les produits frais est envisagée. Toutefois, les points relais constituent une solution concurrente plus performante qui devrait donc se développer.

L'émergence **des conciergeries** couvrant un ensemble d'immeubles sur un modèle voisin de celle dont dispose les grands hôtels est une nouveauté qui apporte une réponse complémentaire aux solutions évoquées précédemment. Ces prestataires, dont le coût est intégré aux charges de copropriété, collectent et réceptionnent, à domicile, en point relais ou en drive-in, colis et marchandises qu'ils déposeront, le cas échéant, directement dans le logement, voire le frigo des destinataires ou qu'ils tiendront à disposition. Ils procèdent également à l'envoi de colis ou de courriers que leurs confient les occupants ainsi qu'à divers services à la personne.

Sur un autre plan, la livraison à domicile de petits colis peut être amenée à se complexifier à l'avenir avec le développement d'offres de livraison commandées par l'aval. Dans ce cas, c'est le destinataire qui fixe, au plus tard, le point de livraison, domicile, bureau ou point relais.

Cette évolution implique un changement important dans le système d'information des transporteurs, le destinataire devenant à son tour actif dans les échanges auparavant essentiellement tournés vers l'expéditeur.

#### b) L'émergence de solutions propres aux territoires à faible densité de population

Selon eBay une part importante des flux B-to-C qui se développent sur sa plateforme d'échange provient de commerçants et producteurs situés en zone rurale qui trouvent ainsi un moyen d'équilibrer leur exploitation.

Internet leur permet ainsi d'étendre leur champ de chalandise pour de la faible densité de population de leur lieu d'implantation. Pour être efficace et durable, il faut sans doute que la production locale distribuée par cette catégorie de e-commerçants soit suffisante en volume. En complément, ces derniers peuvent aussi servir également de point relais pour la distribution de colis commandés par les habitants du lieu. Ils concurrencent alors, à moindre coût, le bureau de poste local.

L'augmentation du coût de l'essence constitue un sérieux problème pour la distribution capillaire en zone à faible densité démographique. Le kilomètre consommé, et donc le coût d'exploitation par habitant desservi, peut être bien plus élevé qu'en zone urbaine. On peut toutefois imaginer que le développement de la collecte de produits vendus sur le Web et celui du nombre points relais en zone défavorisée viendra réduire le coût final de distribution en zone rurale. Cette évolution devrait permettre le maintien d'activité de transports privés et celui d'emplois en zone à faible densité de population.

La montée du prix de l'immobilier en centre ville tend à expulser toujours plus loin à l'extérieur des villes, les PME et les personnes sans emploi. L'augmentation structurelle du coût de l'essence

pourrait avoir pour conséquence la sédentarisation progressive de population sans emploi trouvant à travers internet, le télétravail et/ou le e-commerce un revenu de remplacement. Des lors, les flux d'échanges d'information et de marchandises avec l'extérieur des villes pourrait s'accroître tout au moins jusqu'à un seuil où le prix de l'essence deviendrait un frein pour le transport de marchandises.

En tout état de cause, la croissance du marché d'échange de petits colis avec l'extérieur des villes semble être une hypothèse probable dans les années à venir.

### c) Le segment des flux transnationaux va poursuivre son développement

Le e-commerce étant le vecteur de croissance principal des flux B-to-C, le développement dans ce domaine des flux transnationaux devrait s'amplifier à l'avenir.

L'internationalisation du e-commerce soulève plusieurs difficultés importantes notamment dans les domaines suivants :

- Le champ d'application des lois relatives à la protection du client et du consommateur
- La sécurité des échanges, identification, authentification, validité de la transaction, etc.
- La légalité et la sûreté des opérations
- L'efficacité des opérations transfrontalières

Ces éléments devraient conduire à une augmentation de l'importance accordée par les clients à la crédibilité des offres et à celle des acteurs du marché. Les valeurs immatérielles de l'offre telles que la confiance et la notoriété de l'opérateur à l'échelle internationale seront donc des facteurs déterminants de différenciation.

Comme tout acte de commerce, la réussite d'une opération de e-business nécessite la conduite à bonne fin des processus mis en œuvre dans trois domaines :

- L'échange d'information
- La transaction financière
- La livraison

Pour être digne de confiance, l'acteur du e-commerce doit être en mesure de maîtriser le contenu de ces trois volets ainsi que la réconciliation des flux respectifs.

A noter qu'un acteur comme La Poste est d'ores et déjà présent sur l'ensemble de ces trois domaines mais selon des modalités d'action qui sont de moins en moins usitées.

Sur le plan logistique cela signifie que la crédibilité de l'acteur qu'il soit industriel, distributeur, logisticien ou transporteur, repose sur sa capacité à assurer, en toute condition, dans un cadre international, comme national, une transparence la plus complète possible du déroulement de l'opération d'un bout à l'autre de l'acheminement, en interactivité la plus fine avec son client et le destinataire de la livraison.

La maîtrise de l'information constitue donc un élément valeur ajoutée déterminant pour se différencier et s'attribuer une partie significative de la marge générée par la chaîne de valeur de la filière.

Il est probable qu'à l'avenir, de grands distributeurs du e-commerce tels qu'Amazon, reconnus à l'échelle internationale, s'imposeront sur le marché mondial de la vente de biens d'équipement pour particuliers aux côtés de plate-formes internet de type e.Bay. Ces dernières joueront le rôle de galeries marchandes virtuelles pour des marques internationales telles que Sony pratiquant par ce biais la vente directe aux particuliers. La force de ces opérateurs reposera non seulement sur leur capacité à proposer la gamme la plus étendue de produits aux meilleurs prix, mais également à garantir la conduite à bonne fin de la transaction commerciale au mieux des intérêts du client final tant sur le plan de l'information, de ses droits de consommateur, de la conformité du produit livré au produit choisi, que sur celui de la sécurité financière de la transaction et de l'aboutissement de la livraison dans les meilleurs délais.

L'intermédiation par un tiers de confiance pourrait ainsi devenir un élément clé de la mondialisation du e-commerce.



Avec l'élargissement du nombre de pays dont une part significative de la population accède à une consommation régulière non alimentaire et à l'usage régulier d'internet, il est probable que les flux B-to-C les plus importants et par conséquent les chaînes logistiques et les marchés de prestations et de transport associés se situeront progressivement en dehors des pays à hauts revenus actuels.

**d) La montée en puissance de nouveaux pays dans l'économie mondiale a pour effet, l'augmentation du nombre de destinations à desservir régulièrement.**

Pour les transporteurs de petits colis cela nécessite, également d'accroître leur flotte de véhicules terrestre dans chacun de ces pays. Face à cette situation, il est probable que les grands intégrateurs à couverture mondiale se concentreront de plus en plus sur la desserte des principales villes et soustraiteront les destinations secondaires à des messageries petits colis disposant d'un maillage plus fin de leur marché domestique.

Les échanges nationaux occupent encore dans les grands pays de l'OCDE la majeure partie du volume des flux B-to-B de petits colis. Toutefois, le marché des échanges internationaux s'accroît plus vite que celui des flux domestiques.

Le segment international du petit colis est aujourd'hui dominé par trois grands transporteurs à couverture mondiale : DHL, Fedex, UPS. Leur force repose sur une organisation intégrée à l'échelle internationale. Elle s'appuie sur un système d'information qui leur assure un suivi sans faille des colis d'un bout à l'autre de la chaîne d'acheminement entre leurs établissements.

Ces transporteurs internationaux possèdent par ailleurs chacun une flotte d'avions parmi les plus importantes du monde. A ceci s'ajoute un parc de véhicules terrestres dans chacune des destinations desservies en propre. L'augmentation à l'échelle mondiale, du nombre de destinations à livrer pour leur clientèle « entreprise » les conduit à augmenter sans cesse leur flotte d'avions en même temps que leur parc de véhicules terrestres dans chacun des pays desservis.

Il est peu probable que ces acteurs arrivent un jour à desservir en propre l'ensemble des villes et villages du monde. Il est plus certain qu'ils devront s'allier tôt ou tard avec d'autres transporteurs sous-traitants disposant d'un maillage plus fin du pays destinataire. Dès lors le tracking des colis perdra en efficacité, l'interopérabilité des systèmes d'information de chacun des transporteurs n'étant pas garantie.

Si aucune norme internationale d'échange de données ne s'impose dans ce domaine, ce qui semble probable, il est alors possible que des acteurs de l'information, indépendant des transporteurs s'imposent pour assurer l'interopérabilité des systèmes et le tracking des colis de l'expédition à la livraison finale en tout point du globe.

**e) Les pratiques de e-commerce se développent dans les ventes de biens en B-to-B.**

Internet favorise l'élargissement du sourcing fournisseurs à l'international, et les modalités commerciales et de transaction financières (règlement dès la commande) du B-to-C tendent à s'étendre progressivement au B-to-B. C'est d'ores et déjà le cas en partie pour les fournitures de bureau et les petits équipements.

Toutefois dans le cas des échanges commerciaux en B-to-B la transaction n'est pas protégée par les droits du consommateur. L'établissement de contrats cadres de commande établis sur une période avec dégressivité des prix au volume commandé, permet aux parties de se jauger et d'établir la confiance nécessaire au bon fonctionnement de la relation virtuelle. Les achats ponctuels par internet de petites fournitures fonctionnent d'ores et déjà sur le mode du B-to-C.

L'émergence à terme, à l'échelle internationale d'intermédiaires dominants, optimisant les prix et sécurisant de part et d'autres la transaction commerciale et la livraison est possible au même titre que celle de plateformes internet type e.bay favorisant le sourcing et les échanges commerciaux en B-to-B.



**f) Les pays en développement concentreront demain la majeure partie des flux d'échange internationaux de petit colis.**

Pour les mêmes raisons que le B-to-C, il est probable que les flux de petits colis dans le cadre de transactions B-to-B se déplaceront majoritairement à l'avenir hors des pays de l'OCDE. Les chaînes logistiques de production s'adaptant à celles de la distribution de produits finis, il est probable que l'ensemble de la distribution mondiale de matière première et de marchandises sera revue en faveur d'une répartition mieux adaptée au nouvel équilibre des poids économiques respectifs.

## 3.2 LE MARKETING DIRECT

### 3.2.1 Description des segments de marché

La publicité, et indirectement le marketing direct, est très sensible à l'évolution de l'activité économique.

Ainsi, selon France Pub, la mise en parallèle de l'évolution du marché publicitaire avec celle de l'activité économique en 2009 fait apparaître un gap d'environ 7 à 8 points (-8.6% pour le marché publicitaire contre -1.1% pour le PIB en prix courants). Celui-ci n'était que de 4 points en 2008 comme en 2007. De ce fait, le ratio Pub/PIB devrait passer de 1.67 en 2008 à 1.55 en 2009.

Le tableau ci-après présente l'évolution des dépenses des annonceurs en marketing direct sur internet, d'une part, et sur papier et téléphone d'autre part, de 2007 à 2009

Postes de dépense des annonceurs / Années	2007	2008	2009
<b>MD sur internet, yc e-mailing</b>	<b>1 010,00</b>	<b>1 197,00</b>	<b>1 179,00</b>
<i>e-mailing</i>	170,00	188,00	154,00
<b>Papier et téléphone (hors e-mailing)</b>	<b>9 743,00</b>	<b>9 559,00</b>	<b>9 027,00</b>
<i>Mailing Papier et téléphone</i>	4 728,00	4 657,00	4 340,00
<i>Imprimés Sans Adresse</i>	2 933,00	2 913,00	2 814,00
<i>Autre Editions publicitaires</i>	1 259,00	1 167,00	1 106,00
<i>Autres (Marketing tel...)</i>	823,00	823,00	767,00
<b>TOTAL Marketing direct (incluant presse media)</b>	<b>13 507,00</b>	<b>14 358,00</b>	<b>13 193,00</b>

Tableau 8: Dépenses en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)

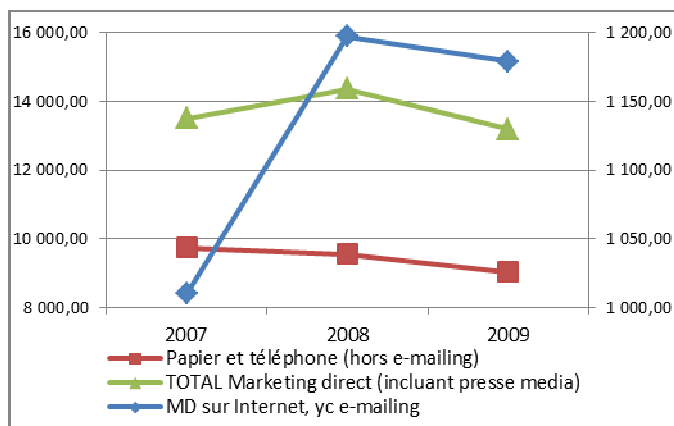


Figure 18: Dépenses des annonceurs en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)

est stable à 29% du total.

Evolution des volumes MD	2006	2007	2008	2009	2006-2009
Courrier MD (millions d'objets)	4871	4795	4733	4419	-9%
Courrier MD routé (millions d'objets)	3825	3755	3691	3579	-6%
% Courrier Routé / Courrier MD total	79%	78%	78%	81%	

Tableau 9 : Evolution des volumes MD routés (source ARCEP)

Le graphique ci-contre met en évidence, en 2008 :

- Un infléchissement des dépenses totales des annonceurs en marketing direct
- Une accentuation de la chute du marketing direct papier et téléphone
- Une baisse du marketing direct sur internet

La baisse continue de ces dépenses se traduit par une contraction des volumes de l'ordre de 9% de 2006 à 2009 (cf Tableau ci-après) et par une contraction de 12% pour la même période des revenus du routage (cf Tableau 10 ci-après).

Cette baisse des volumes de courrier de marketing direct s'inscrit dans la tendance générale de baisse des envois postaux. Depuis 5 ans, la part du courrier de marketing direct au sein du volume global de courrier

Evolution des revenus du routage MD	2006	2007	2008	2009	2006-2009
Revenus routage D (millions d'Euros)	470	453	436	415	-12%
Prestations complémentaires	276	277	279	277	0%
Prestations totales des entreprises de routage	746	730	715	692	-7%

Tableau 10: Evolution des revenus du routage MD (source ARCEP)

Le marché est particulièrement développé en France du fait de l'importance du secteur de la grande distribution et des grandes surfaces spécialisées qui utilisent ce média. L'ISA (Imprimé Sans Adresse) est considéré comme une véritable alternative au publipostage adressé grâce aux méthodes de géomarketing qui permettent de cibler les prospects et les zones de chalandise. Contrairement au courrier adressé, l'ISA ne nécessite ni collecte, ni tri, ni tournées quotidiennes de distribution, mais repose sur une segmentation précise des prospects qui passe par un ciblage fin de la zone démarchée.

### 3.2.2 L'offre

L'offre est structurée en deux grands segments, avec d'une part, les objets adressés distribués dans les boîtes aux lettres, et d'autre part un éventail très large de solutions de distribution d'objets non adressés, soit en BAL, mais aussi sur les pare-brise des voitures, déposés dans des lieux de passage, distribués directement dans la rue (street marketing), etc.

L'éventail de produits et services comprend :

- des prestations de conseil en marketing direct
- des prestations d'adressage, de constitution de fichiers d'adresse, de location de liste d'adresse, de courtage de liste d'adresse, de compilation de listes d'adresses
- des prestations de routage, avec la mise sous pli et la préparation des expéditions groupées
- des prestations de fabrication du courrier de marketing direct, avec l'édition et la mise sous pli (chevauchement avec le routage)
- des prestations de distribution des objets avec adresses
- des prestations de distribution des ISA, en boîte aux lettres ou à travers d'autres canaux
- des prestations de déploiement de campagnes cross-canal
- des prestations d'assembliers de marketing direct

Ces produits et services sont vendus séparément ou de manière groupée, en fonction de la répartition du travail entre le client et le prestataire ; une pratique courante de la part des PME est d'internaliser les activités de conception et de fabrication du courrier de marketing direct, puis de recourir à un prestataire pour la distribution.

### 3.2.3 Nature des flux et chaînes de valeur

Le courrier de marketing direct se décompose principalement en deux types de messages : la publicité adressée et la publicité non adressée.

La chaîne de valeur de la filière peut se décomposer en trois grandes parties. En amont, l'ensemble des activités de conception de campagnes de marketing direct, comprenant la définition des messages, de la cible, des supports, du calendrier et des canaux de diffusion. La partie intermédiaire est celle de la « production », comprenant le routage, l'impression des supports, le transport et la distribution physique en BAL ou sur un autre point ; la partie intermédiaire est celle du cœur de métier des activités postales. La partie aval concerne les activités commerciales et marketing post-

diffusion, comme la mesure de l'efficacité, la gestion des retours, l'exécution des actions commerciales, etc.

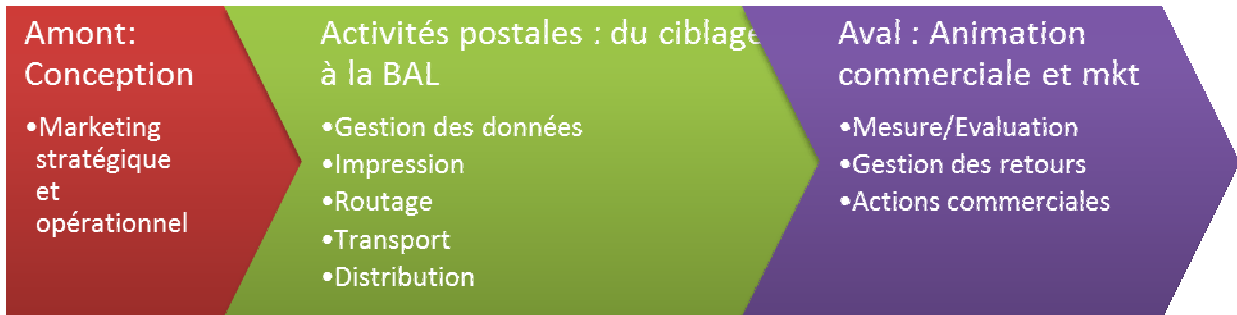


Figure 19: Chaîne de valeur du courrier de marketing direct

Dès lors, du point de vue des acteurs postaux, les maillons de la chaîne de valeur peuvent se répartir en cinq grandes catégories :

- les maillons « en amont » non captables par les acteurs postaux
- les maillons « en amont » potentiellement captables par des acteurs postaux
- les maillons « intermédiaire » hérités des activités postales traditionnelles, qui constituent le cœur de métier des acteurs postaux
- les maillons « en aval » qui peuvent donner lieu à une diversification sur de nouveaux segments de marché ou une intégration en vue de capter la valeur
- les maillons « communs, mutualisables ou à croiser » avec d'autres chaînes de valeur, notamment celles du courrier de gestion et du e-commerce.

**La chaîne de valeur du courrier de marketing direct**



Figure 20: Extrait du rapport sur le routage réalisé par BASIC pour l'ARCEP

Cette première phase de diagnostic prospectif identifie donc les maillons suivants, susceptibles de donner lieu à des mouvements des acteurs postaux ou entre les acteurs de la filière.

**En amont, la conception des campagnes de marketing direct devient un maillon encore plus stratégique, qu'il ne l'est déjà, en raison de la généralisation des stratégies cross-canal.** Pourtant, la culture « en silo » des annonceurs et l'organisation miroir dans les agences freinent la mise en place de vraies stratégies cross-canal, où le parcours client serait véritablement unifié et fluide. Par conséquent, l'offre postale qui sera capable d'assister techniquement et méthodologiquement, les annonceurs ou les agences, dans la conception et le déploiement de stratégies cross-canal, possèdera un avantage compétitif. C'est d'ailleurs le mouvement des grands du secteur, comme Mediapost et Adrexo.

Cependant, c'est également un pari risqué pour les opérateurs postaux de remonter la chaîne de valeur par ce biais ; cela sous-entend qu'ils aient réussi à prendre le virage du numérique de manière efficace et qu'ils ont cessé de regarder les marchés numériques comme des marchés qui cannibalisent les marchés du « print ».

Aussi, dans le cas où les opérateurs postaux n'acquièrent pas cette capacité à concevoir et déployer des campagnes cross-canal, ils se placent dans une situation de concurrence intense avec les transporteurs locaux. A l'inverse, les grands intégrateurs souffrent d'une certaine rigidité compte tenu de la taille de leur réseau de distribution. C'est aussi le maillon qui mobilise le plus de ressources humaines, notamment pour la distribution physique, où donc les coûts de main d'œuvre sont les moins « compressibles ». La capacité à gérer industriellement ces process de transports et de distribution détermine directement la rentabilité ou non de l'ensemble de la chaîne de valeur du transporteur/logisticien/opérateur postal.

Cet enjeu autour de la capacité à penser et agir en mode cross-canal nous mène au 2<sup>e</sup> maillon de la chaîne de valeur, qui pourrait évoluer : **la gestion des données. Le ciblage constitue le cœur de métier et la valeur ajoutée des activités postales dans la filière marketing direct.**

Avec la profusion d'informations contextuelles sur les consommateurs, notamment à travers le web social, l'avènement du commerce ubiquitaire et le risque de saturation marketing de la part des consommateurs, les besoins de ciblage rentrent dans une nouvelle ère.

Les données sur les consommateurs (clients et prospects) ont toujours constitué un actif stratégique des entreprises, même si leur gestion et la constitution des bases de données ont pu souvent être sous-traitées à des prestataires spécialisés. La possession et surtout l'exploitation intelligente de ces données prennent une autre dimension dans cette nouvelle ère numérique et ubiquitaire :

- le consommateur se considère comme unique et exige une communication « adaptée » à son égard. Les messages banalisés et standards voient leur efficacité marketing décliner très rapidement ;
- Les entreprises rationalisent leur dépenses de marketing et exigent un retour sur investissement objectivé et fiable. De plus, la multiplication des points de contact entre l'entreprise et le consommateur fait que le canal du marketing direct doit se partager un gâteau stable avec plus de canaux qu'auparavant ;
- ATAWAD, cet acronyme donne des cauchemars à tous les marketers et logisticiens, mais il est devenu la norme. Le ciblage n'est plus seulement une affaire d'adresses dans une zone de chalandise. L'objectif est de pouvoir atteindre le consommateur, en temps réel, là où il se trouve et d'adapter la communication à cette situation.

Dès lors, la détention de ces bases de données géolocalisées et contextualisées sur les consommateurs et le savoir-faire marketing en matière de ciblage désignent des activités-cible de la diversification des opérateurs postaux du marketing direct. Pour autant, c'est certainement plus simple à dire qu'à faire, en raison :

- de la rareté sur les compétences pointues relatives à l'exploitation du Big Data (pas forcément présentes chez les opérateurs postaux)
- des limites légales quant à l'exploitation de données individuelles
- de freins culturels sur le caractère intrusif de certaines pratiques marketing (même en cas d'extrême pertinence)
- du coût lié à ces opérations, qui certes sophistiquent la prestation, mais la renchérissent également, réservant de fait ce type de prestations aux grands comptes, et moins aux PME...

Autant sur le maillon de la conception de campagnes marketing, la compétition et les rapports de forces prenaient lieu à l'intérieur du secteur du marketing direct, autant sur les activités de ciblage sous-tendues par la gestion des SI, de nouveaux entrants peuvent être envisagées, notamment ceux venant du monde du web (amazon, google, ebay, ...). On voit également apparaître des écosystèmes d'entreprises autour du M-Business, avec tout le marché des applications mobiles, support du M-Commerce et M-Marketing.

De la conception de la campagne, aux activités de ciblage, le 3<sup>e</sup> maillon de la chaîne de valeur porte sur la production – non pas de contenus, qui est assurée par le 1<sup>er</sup> maillon de conception – mais des supports à diffuser. **Dans cet ensemble d'activités de production de supports, l'éditique ressort comme un paquet susceptible de faire l'objet de glissement vers les opérateurs en aval, comme les entreprises postales (ou d'autres acteurs spécialisés dans l'éditique).** En réalité, l'offre a largement investi ce champ de diversification. C'est un maillon pour lesquels les économies d'échelles sont décisives pour la maîtrise des coûts ; le critère prix est le critère déterminant de comparaison. L'autre critère porte sur la proximité des centres d'impression des centres de distribution. Peu d'opérateurs peuvent prétendre proposer ce service d'éditique en « compte propre » ; il s'agit souvent d'une offre packagée en partenariat avec des imprimeurs qui disposent eux de cette taille critique et du réseau territorial. A la différence des activités de ciblage, très rémunératrices et peu accessibles aux PME, cette mutualisation (de fait) de l'éditique entre les PME auprès d'un opérateur postal constitue donc une création de valeur profitable à un plus grand nombre de type d'acteurs.

Néanmoins, ces économies d'échelle dans l'éditique sous-entendent le maintien d'un modèle de production de grandes séries, ce qui peut être remis en cause dans le cas d'un marketing plus individualisé et personnalisé. En fait, la diversification vers l'éditique s'appuie sur le savoir-faire industriel de gestion de production à grande échelle des opérateurs postaux. Si les volumes par commande baissent, la compétitivité prix baissera et le point d'arbitrage entre coût et flexibilité deviendra moins favorable à l'intégration de l'éditique chez un seul prestataire ; sauf si ce prestataire offre plus de flexibilité que l'annonceur en compte propre...

Cette recherche de flexibilité et ce besoin de réactivité marquent également les maillons du transport et surtout celui de la distribution physique. Ce maillon constitue le cœur des métiers des opérateurs postaux dans cette chaîne de valeur du marketing direct.

### 3.2.4 Les principaux acteurs du marché

Tableau 11: Les principaux acteurs du marketing direct

Société	Plis et Messages Adressés	Publicité Non Adressée	Actionnaire	CA 2011 M€	Effectif	Nb Objets (Millions)
Adrexo	X	X	Groupe SPIR	346	25000	8700
Mediapost	X	X	La Poste	448	13000	10000
Arvato	X		Bertelsmann	410	11000	1000
Diffusion Plus	X		Mériel	77	809	960

Koba	X		Dirigeants	24	400	500
Diam	X		La Redoute	18	132	330
Cifea DMK	X		Evolem 2	19	185	150

On a regroupé ci-dessus les principaux acteurs du marketing direct.

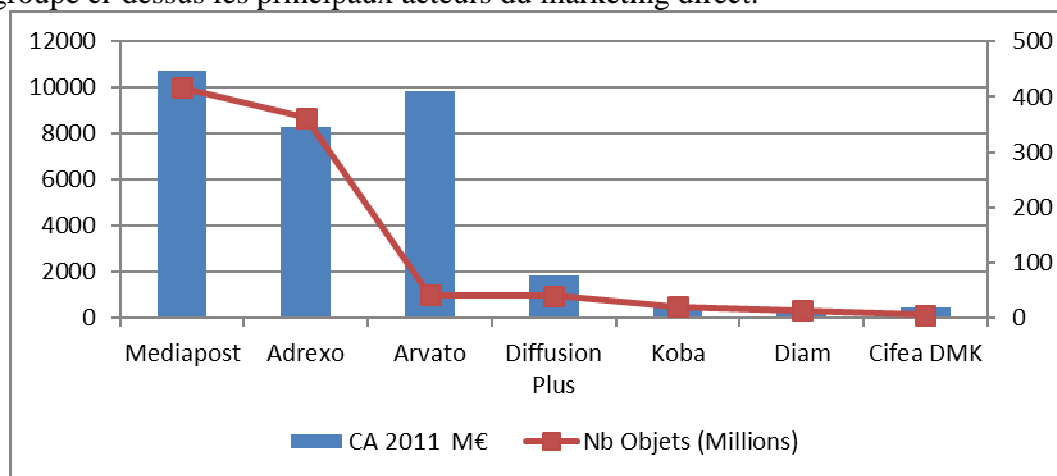


Figure 21: Parts de marché des principaux acteurs du marketing direct

**Ce marché est actuellement dominé par deux grands opérateurs nationaux : Mediapost (filiale du groupe La Poste) et Adrexo (filiale du groupe SPIR), auxquels il convient d'ajouter la filiale de Bertelsmann (Arvato).**

Avec 250 centres de distribution et 25 000 distributeurs, ADREXO dispose désormais d'une couverture géographique nationale qui lui a permis en 2010, de distribuer 8,7 milliards d'imprimés publicitaires, 271 millions de journaux gratuits, 103 millions de journaux. 25 millions de documents adressés.

MEDIAPOST annonce 200 sites et 13000 collaborateurs, et 10 milliards d'imprimés distribués par an.

A eux deux, ces deux leaders du marché français emploient plus de 35000 « distributeurs » à temps partiel.

La diversification vers le segment des envois de correspondance adressés se dessine. Ainsi, en 2006, Adrexo a tenté de développer une offre de services dans la distribution de plis publicitaires adressés, misant sur une ouverture totale du marché en 2009. L'ouverture à la concurrence ayant été retardée, elle a renoncé en 2008 pour se concentrer sur les colis et la publicité non-adressée.

Selon le président de la Fédération des acteurs postaux alternatifs (Fapa) « *les parts de marché détenues par les opérateurs alternatifs sur le marché domestique en France sont encore très faibles, nous avons du mal à exister* », écrasés par « *le savoir-faire, la valeur de la marque et la part de marché* » de La Poste.

Sur les segments annexes, la concurrence est efficace : selon le fondateur d'envoimoinscher.com, un site comparateur d'offres des transporteurs de colis, « *La Poste n'a que 65% du marché du colis et 18-19% de celui de la distribution express* » (en 24 heures), mais sur son cœur de métier, la distribution de courrier, La Poste reste en position dominante, les concurrents restant dans l'immédiat localisés dans des grandes villes.

### 3.2.5 Les dynamiques à l'oeuvre

Dans la partie amont, il est difficilement imaginable que les opérateurs postaux puissent capter une partie des activités ou de la valeur liés à la production du contenu du courrier de gestion et la gestion de la relation usager/client. **Le périmètre des activités postales est donc relativement fermé en amont**, à partir du moment où des activités autrefois assurées en amont comme la



fabrication du courrier, sont désormais largement sous-traitées en aval à des spécialistes de la fabrication du courrier de gestion, ou à des opérateurs postaux.

**Les opérateurs postaux convoitent donc activement le maillon de la fabrication du courrier**, de manière à sécuriser les flux en amont et donc les orienter vers leur réseau de distribution. Le volet éditique, comme pour le marketing direct constitue un actif stratégique pour intégrer la chaîne de valeur. D'ailleurs, les process de fabrication du courrier de gestion et du courrier de marketing direct sont assez semblables, ce qui pourrait donner place à des stratégies d'alliances entre ces deux secteurs.

Cependant, la chute prévisible des flux papiers pour le courrier de gestion va probablement provoquer une course aux volumes sur le courrier de gestion, de manière à amortir l'outil de fabrication industrielle du courrier. Cette tendance contredit l'intégration par les opérateurs postaux de cette fonction, qui perdrait alors son rayon transversal d'action, en s'insérant dans une exclusivité vis-à-vis d'un réseau de distribution ou d'un usage uniquement postal de la fabrication du courrier.

La puissance de la dématérialisation du courrier de gestion laisse en réalité peu d'alternative aux opérateurs postaux sur le segment industriel de ce marché ; **les nouveaux relais de croissance ou de valeur se situeront dans le monde numérique et sur les courriers de gestion de valeur (recommandé, remise en main propre, délai)**

### 3.2.6 Enjeux futurs et problématiques majeures

La publicité, et indirectement le marketing direct, est très sensible à l'évolution de l'activité économique.

Ainsi, selon France Pub, *la mise en parallèle de l'évolution du marché publicitaire avec celle de l'activité économique en 2009 fait apparaître un gap d'environ 7 à 8 points (-8.6% pour le marché publicitaire contre -1.1% pour le PIB en prix courants). Celui-ci n'était que de 4 points en 2008 comme en 2007. De ce fait, le ratio Pub/PIB devrait passer de 1.67% en 2008 à 1.55 en 2009.*

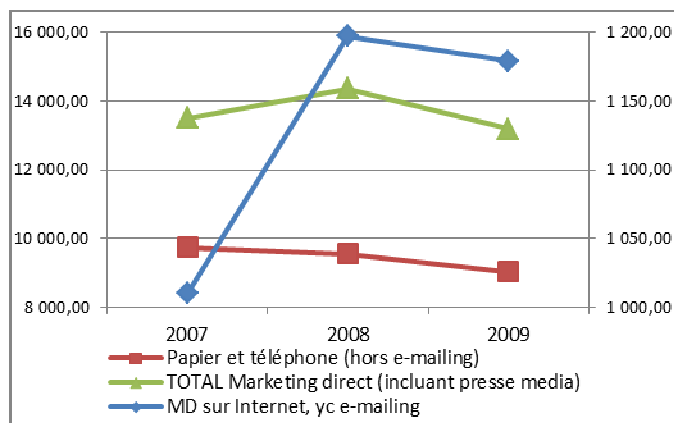
Le tableau ci-après présente **l'évolution des dépenses des annonceurs** en marketing direct sur internet, d'une part, et sur papier et téléphone d'autre part, de 2007 à 2009

Postes de dépense des annonceurs / Années	2007	2008	2009
<b>MD sur internet, yc e-mailing</b>	<b>1 010,00</b>	<b>1 197,00</b>	<b>1 179,00</b>
<i>e-mailing</i>	170,00	188,00	154,00
<b>Papier et téléphone (hors e-mailing)</b>	<b>9 743,00</b>	<b>9 559,00</b>	<b>9 027,00</b>
<i>Mailing Papier et téléphone</i>	4 728,00	4 657,00	4 340,00
<i>Imprimés Sans Adresse</i>	2 933,00	2 913,00	2 814,00
<i>Autre Editions publicitaires</i>	1 259,00	1 167,00	1 106,00
<i>Autres (Marketing tel...)</i>	823,00	823,00	767,00
<b>TOTAL Marketing direct (incluant presse media)</b>	<b>13 507,00</b>	<b>14 358,00</b>	<b>13 193,00</b>

Tableau 12: Dépenses en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)



Figure 22: Dépenses des annonceurs en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)



Le graphique ci-contre met en évidence, en 2008

- Un infléchissement des dépenses totales des annonceurs en marketing direct
- Une accentuation de la chute du marketing direct papier et téléphone
- Une baisse du marketing direct sur internet

La baisse continue de ces dépenses se traduit par une contraction des volumes de l'ordre de 9% de 2006 à 2009 (cf Tableau ci-après) et par une contraction de 12% pour la même période des revenus du routage (cf Tableau 10 ci-après).

Cette baisse des volumes de courrier de marketing direct s'inscrit dans la tendance générale de baisse des envois postaux. Depuis 5 ans, la part du courrier de marketing direct au sein du volume global de courrier est stable à 29% du total.

Evolution des volumes MD	2006	2007	2008	2009	2006-2009
Courrier MD (millions d'objets)	4871	4795	4733	4419	-9%
Courrier MD routé (millions d'objets)	3825	3755	3691	3579	-6%
% Courrier Routé / Courrier MD total	79%	78%	78%	81%	

Tableau 13 : Evolution des volumes MD routés (source ARCEP)

Evolution des revenus du routage MD	2006	2007	2008	2009	2006-2009
Revenus routage D (millions d'Euros)	470	453	436	415	-12%
Prestations complémentaires	276	277	279	277	0%
Prestations totales des entreprises de routage	746	730	715	692	-7%

Tableau 14: Evolution des revenus du routage MD (source ARCEP)

Ainsi, avec la stagnation probable des flux d'objets de type publicitaire, voire leur possible baisse à moyen terme, les acteurs postaux poursuivent un mouvement déjà largement engagé de diversification de leurs activités vers l'amont et en aval. Pour les acteurs postaux, cette problématique est récurrente dans l'ensemble des chaînes de valeur marché dans lesquelles les activités postales aujourd'hui.

Par exemple, de simples sous-traitants de La Poste, les entreprises de routage ont notamment intégré d'autres fonctions propres comme la gestion des fichiers d'adresses et de clients, les fonctions d'impression et d'édition, la gestion des retours, etc.

Sur un autre plan, des entreprises comme Mediapost ou Adrexo ressemblent davantage à des agences de marketing direct, intégrant des fonctions de diffusion, qu'à des prestataires logistiques.

### 3.3 LE COURRIER DE GESTION

#### 3.3.1 Description des segments de marché

Ce segment de marché est complexe à évaluer du fait :

- D'une part de l'hétérogénéité de ces flux et du manque d'informations disponibles les concernant : on trouve dans ces flux aussi bien les factures, les relevés de compte que d'autres communications liées au fonctionnement de contrats.
- D'autre part de la tendance à la dématérialisation des procédures et des courriers (ex. : relevés de banque) qui tendraient à réduire les flux physiques, ou, à tout le moins, restreindre leur transport physique au dernier maillon de la chaîne de valeur (cf infra). De fait, les grands émetteurs traditionnels (banques, énergie), rejoints par les émetteurs spécialisés dans les nouvelles technologies ou les nouveaux services (téléphonie mobile, fournisseurs d'accès internet), travaillent à atteindre l'objectif « zéro papier », c'est-à-dire la numérisation de l'intégralité du flot d'informations à destination de leurs clients et abonnés.

#### 3.3.2 L'offre

Deux types de flux sont considérés : les flux massifiés (factures, fiches de paie, relevés divers, etc.) et le courrier égrené (correspondance diverse, paiement par chèque, etc.).

Tableau 15: Estimation de flux de courriers de gestion

Secteur	Type d'envoi	Paramètres	Para- mètres 2012	Nb d'envois annuels (moyenne)	Volume annuel d'envois (millions d'unités)	Part déma- térialisée estimée 2012	Volume déma- térialisé estimé (en millions d'unités)	Volume d'envois papier (en millions d'unités)	% des envois de correspon- dance
Banque	Relevés	millions de comptes	236	18	4248	10%	425	3823	27%
Sécurité sociale	Feuilles de soin	millions de Feuilles de soin	985	1	985	85%	837	148	1%
Sécurité sociale	Remboursement	millions d'assurés	66	12	792	0%	0	792	6%
Opérateurs mobiles	Factures	millions de contrats	63	12	756	20%	151	605	4%
Assurances	Primes et sinistres	millions de contrats	129	3	387	0%	0	387	3%
FAI	Factures	millions d'abonnés internet	22	12	264	50%	132	132	1%
Téléphones fixes	Factures	millions de lignes	35	6	210	10%	21	189	1%
Energie	Factures	millions d'abonnés EdF	25	6	150	0%	0	150	1%
Energie	Factures	millions d'abonnés GdF	13	6	78	0%	0	78	1%
Administrations	Bulletins de salaire	millions d'agents	6	13	78	0%	0	78	1%
Total					7948		1566	6382	46%

On trouve dans l'étude ARCEP sur le routage (BASIC pour l'ARCEP, 2007) des estimations des principaux flux de courrier de gestion. Nous avons complété et actualisé ces estimations dans le tableau ci-dessus, qui mettent en évidence deux éléments :

- Les estimations de volume de ces courriers de gestion, qui sont sous-estimées, représentent de l'ordre de 50% (au moins) des envois en correspondance
- il y a un fort potentiel de dématérialisation dans certains secteurs, sous réserve de levée de certaines contraintes légales. En effet, nombre des documents qui constituent les courriers de gestion (bulletins de salaire, relevés de remboursement maladie, relevés de banque) doivent, à l'heure actuelle, être conservés par leur destinataire sous forme papier, pour répondre à des exigences légales.

Dans un proche avenir, on peut imaginer que les contraintes légales s’adaptent, et acceptent des documents électroniques authentifiés, ce qui réduirait d’autant les flux physiques. A minima, les documents pourront être transmis par voie électronique et imprimés à proximité du destinataire. Dans tous les cas, la chaîne de valeur du courrier de gestion évoluera profondément.

### 3.3.3 Nature des flux et chaînes de valeur

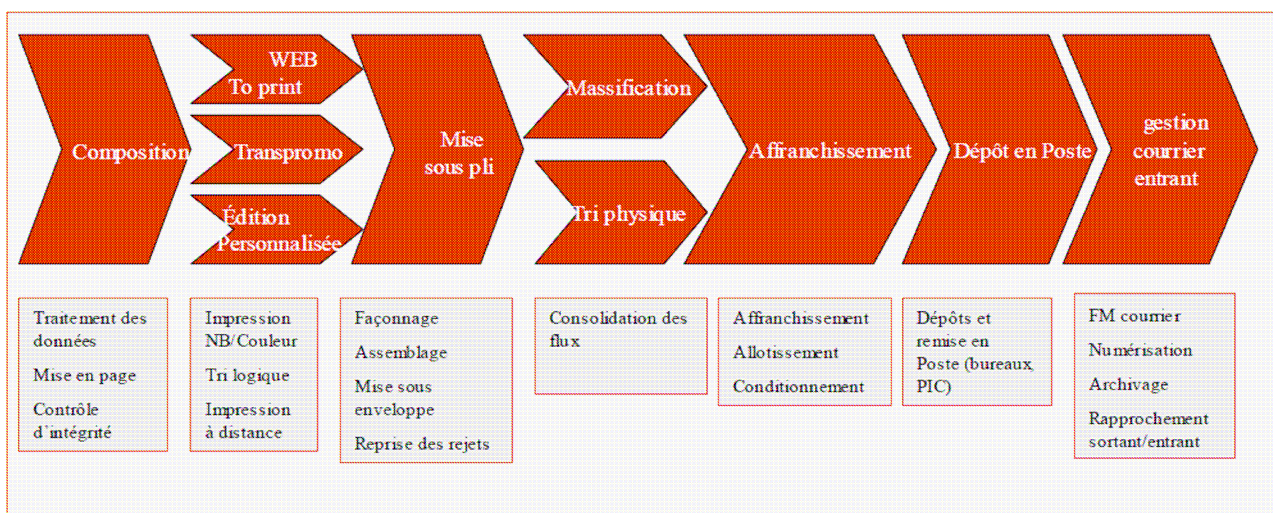


Figure 23: Chaîne de valeur du courrier de gestion

Ce schéma est tiré de l'étude BASIC sur le routage, commanditée par l'ARCEP. (BASIC pour ARCEP, 2011)

### 3.3.4 Les principaux acteurs du marché

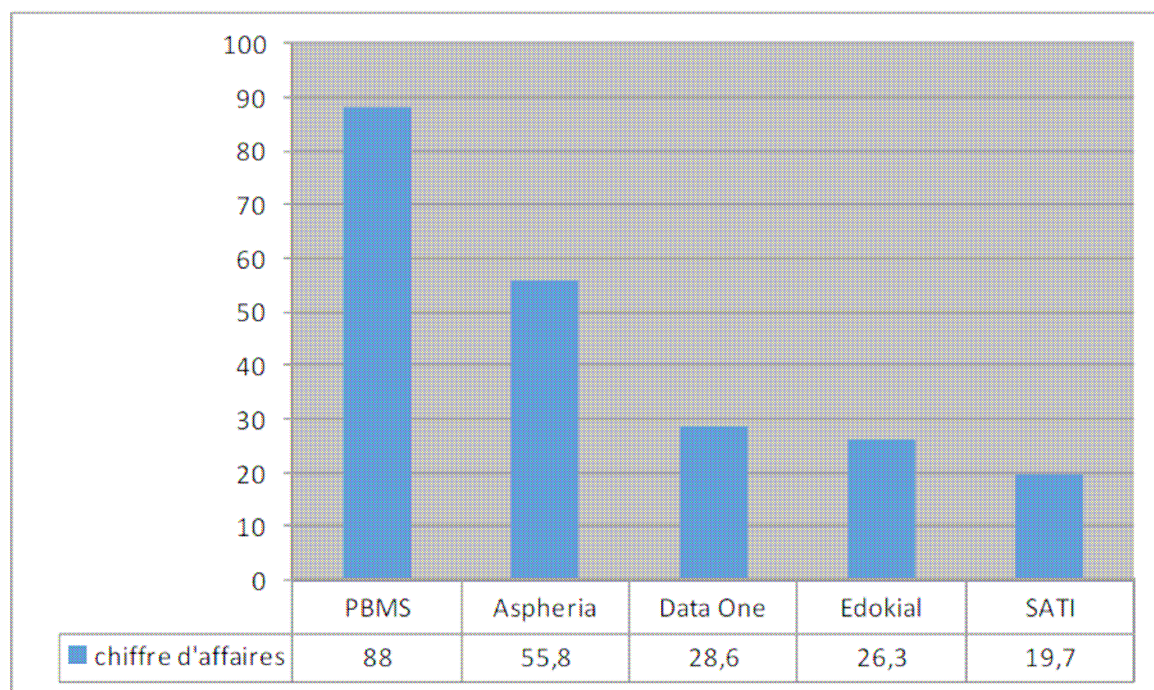
#### Les 5 premiers acteurs du routage du courrier de gestion

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

Source Basic d'après données entreprises



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



Source Basic, d'après données financières et comptables

#### 3.3.5 Les dynamiques à l'oeuvre

Dans la partie amont, il est difficilement imaginable que les opérateurs postaux puissent capter une partie des activités ou de la valeur liés à la production du contenu du courrier de gestion et la gestion de la relation usager/client. **Le périmètre des activités postales est donc relativement fermé en amont**, à partir du moment où des activités autrefois assurées en amont comme la fabrication du courrier, sont désormais largement sous-traitées en aval à des spécialistes de la fabrication du courrier de gestion, ou à des opérateurs postaux.

**Les opérateurs postaux convoitent donc activement le maillon de la fabrication du courrier**, de manière à sécuriser les flux en amont et donc les orienter vers leur réseau de distribution. Le volet éditique, comme pour le marketing direct constitue un actif stratégique pour intégrer la chaîne de valeur. D'ailleurs, les process de fabrication du courrier de gestion et du courrier de marketing direct sont assez semblables, ce qui pourrait donner place à des stratégies d'alliances entre ces deux secteurs.

Cependant, la chute prévisible des flux papiers pour le courrier de gestion va probablement provoquer une course aux volumes sur le courrier de gestion, de manière à amortir l'outil de fabrication industrielle du courrier. Cette tendance contredit l'intégration par les opérateurs postaux de cette fonction, qui perdrait alors son rayon transversal d'action, en s'insérant dans une exclusivité vis-à-vis d'un réseau de distribution ou d'un usage uniquement postal de la fabrication du courrier.

La puissance de la dématérialisation du courrier de gestion laisse en réalité peu d'alternative aux opérateurs postaux sur le segment industriel de ce marché ; **les nouveaux relais de croissance ou de valeur se situeront dans le monde numérique et sur les courriers de gestion de valeur (recommandé, remise en main propre, délai).**

### 3.3.6 Enjeux futurs et problématiques majeures

Globalement, le routage de courrier de gestion<sup>5</sup> connaît une baisse, tout au moins pour le support papier.

Sur la dématérialisation, il s'agit de proposer des services de gestion de la relation avec l'utilisateur ou le client, à travers des plateformes en ligne, où ces derniers pourront consulter leurs différents documents et interagir avec l'organisme. Un service en ligne de commande d'actes certifiés conformes pourrait générer un petit volume de flux postaux. L'offre pourrait s'étoffer à la constitution de dossiers administratifs dans les différentes étapes de la vie : par exemple l'ensemble des documents pour la location d'un appartement, pour une demande de passeport, pour répondre à un appel d'offres.

Sur le courrier de gestion de valeur, l'enjeu réside dans la personnalisation du service, à toutes les étapes du process. Les opérateurs peuvent faire preuve d'une grande imagination dans ce domaine. Par exemple : des services de relecture des documents, une personnalisation des plis, la distribution dans la journée, etc.

---

<sup>5</sup> Selon le Selced, environ 35 % du trafic de courrier de gestion est traité par les routeurs (cité par BASIC dans l'étude ARCEP).

### 3.4 LES TRANSFERTS D'ARGENT

#### 3.4.1 Description des segments de marché

Le secteur du transfert d'argent est extrêmement complexe et comprend un large éventail d'acteurs formels et informels qui utilisent des technologies et des dispositifs institutionnels en constante évolution pour servir une clientèle diversifiée.

Le marché peut être segmenté de diverses manières, par exemple par catégorie de clients (administrations publiques, entreprises, individus), par lieu d'origine et de destination (à l'étranger ou à l'intérieur du même pays) et par type de canal de transmission (physique ou électronique).

Une catégorie particulière de transfert de fond concerne des transferts de personne à personne impliquant des migrants.

#### 3.4.2 L'offre

Les Prestataires de Service Financiers (PSF) peuvent assurer des transferts de fonds de personne à personne, les transactions d'entreprise à entreprise (par exemple, les paiements de factures), les transferts de fonds d'entreprise à personne (par exemple, les paiements de salaires) et les transferts de pouvoirs publics à personne (par exemple, les prestations sociales).

Les paiements initiés par les consommateurs sont qualifiés de transferts de détail, tandis que ceux opérés par les institutions sont qualifiés de transferts de gros.

##### a) Le marché mondial : un doublement en 10 ans

Selon le Boston Consulting Group, les transferts transnationaux, quel que soit leur montant, auraient enregistré, de 2001 à 2011, une croissance considérable aussi bien en valeur qu'en volume, comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau 16: Evolution du marché des transferts d'argent

	2001 *		2011	
	Valeur (en milliards USD)	Volume (en milliards)	Valeur (en milliards USD)	Volume (en milliards)
Au détail	300	1 977	748	5 176
En gros	329 517	536	602 914	980
<b>Total</b>	<b>329 817</b>	<b>2 513</b>	<b>603 662</b>	<b>6 156</b>

Les transferts entre personnes, qui représentent environ 80% des transactions, ne représentent qu'à peine plus d'1 pour 1000 des transferts en valeur.

Tableau 17 : Workers' remittances, compensation of employees, and migrants' transfers (World Bank)

Country Name	2010	Cumul	%
World	449 197 001 625,99	0,00	0
India	54 034 710 940,00	54 034 710 940,00	12%
China	53 038 459 056,38	107 073 169 996,38	24%
Mexico	22 047 560 550,00	129 120 730 546,38	29%
Philippines	21 423 000 000,00	150 543 730 546,38	34%
France	15 629 349 610,00	166 173 080 156,38	37%
Germany	11 337 656 250,00	177 510 736 406,38	40%
Bangladesh	10 851 938 480,00	188 362 674 886,38	42%
Spain	10 506 896 480,00	198 869 571 366,38	44%
Belgium	10 178 155 270,00	209 047 726 636,38	47%
Nigeria	10 045 019 530,00	219 092 746 166,38	49%

Le tableau ci-dessus présente les données de la Banque Mondiale sur les transferts d'argent effectués par les migrants, les travailleurs, par pays émetteur, par ordre décroissant. Les 10 pays présentés représentent 50% des transferts mondiaux.

### b) Le marché du transfert d'argent en plein essor en France

La France est le cinquième pays envoyeur au monde avec 8 milliards d'euros pour 10 millions de transactions par an en moyenne.

#### 3.4.3 Nature des flux et chaînes de valeur



##### 1. Marketing et vente de produits de transferts de fond

Le marketing est particulièrement difficile pour les transferts d'argent parce qu'il faut prendre en compte les caractéristiques du client qui « envoie » et celles de celui qui « reçoit » l'argent. Une des stratégies les plus prometteuses pour les Prestataires de Services Financiers est le marketing qui cible les segments de clientèle spécifiques (par exemple, les communautés ethniques pour les envois de fonds des travailleurs salariés, des paiements mensuels réguliers, les parents ayant des enfants pour les frais de scolarité, etc.)

##### 2. Création et financement des ordres de transfert

###### *Sélection du mécanisme de transfert*

L'institution d'origine décide du meilleur mécanisme de transfert, selon les préférences du client et les options disponibles de l'institution et de son contrat avec le client. En général, les critères suivants influent sur le choix du mécanisme de transfert :

- S'agit-il d'un transfert en espèces, d'un virement de compte à compte, ou d'un mélange des deux ?
- Est-ce une opération unique ou récurrente (mensuelle, trimestrielle) ?
- Est-ce urgent (nécessitant le même jour la disponibilité des fonds au bénéficiaire) ?
- Est-ce un transfert à valeur élevée ou faible ?
- S'agit-il d'un transfert local ou à longue distance ?
- S'agit-il d'un transfert national ou international ?
- Le canal de transfert est-il accessible à l'expéditeur comme au destinataire ?
- Combien cela va-t-il coûter aux deux parties ?
- Quels sont les risques ?

###### *Financement du transfert d'argent*

Toute opération de transfert d'argent doit être financée avant son exécution. Les clients paient généralement en espèces, par chèque, par carte ou par virement depuis un compte à leur nom. En plus de la valeur du transfert, les clients doivent payer le coût de réalisation du transfert. En règle générale, c'est le client « expéditeur » qui paie le coût total du transfert, mais il peut y avoir d'autres frais (officiels ou non) que les clients « destinataires » doivent payer.

Le « transfert d'argent » est une activité qui manque quelque peu de transparence en matière de prix selon les canaux de transfert, ce qui rend difficile de comparer les options avant de prendre une décision.

Par exemple, certains opérateurs convertiront la transaction en US dollars, indépendamment du lieu où ils opèrent, induisant un double coût de change pour les clients.

Les Prestataires de Services Financiers opérant à l'international doivent connaître et respecter les réglementations et restrictions en matière de change.

Les facteurs de coûts pour les clients comprennent les coûts directs et les coûts indirects.

Les coûts directs englobent ce qui suit:

- Les redevances minimales ou fixes
- Les frais des structures d'envoi et de réception
- Les droits d'autorisation •
- Les commissions et frais de change

Les coûts indirects comprennent les éléments suivants:

- Les frais de transport vers les points d'envoi et de retrait
- Le coût d'un appel téléphonique pour informer le destinataire de l'opération
- Le coût des taux de change défavorables généralement appliqués par les banques et les Sociétés de Transfert Automatique (STA)
- La nécessité de maintenir un solde minimum sur un compte

###### *Créer l'ordre de transfert*

Une fois que le canal a été choisi et que le transfert est financé, l'étape suivante est la création de l'ordre de paiement ou de transfert. À l'heure actuelle, cette opération est réalisée dans le bureau du prestataire de services financiers, en s'appuyant sur un formulaire papier ou numérique, complété par le client, généralement avec l'aide d'un agent de la STA. L'agent crée ensuite le transfert en utilisant des procédures établies de l'institution, qui varient selon la taille de l'établissement.

Les technologies évoluent rapidement, et les transferts de fond émis via internet ou via un mobile sont disponibles actuellement et vont rapidement se diffuser.

##### 3. Envoi, compensation et règlement des ordres de transfert

La façon dont le transfert passe de l'expéditeur au destinataire dépend de l'instrument de paiement et du mécanisme de transfert retenu.

##### 4. La compensation est un élément essentiel de la chaîne de valeur de transfert d'argent.

Dans les pays où les systèmes bancaires sont centralisés et/ou dominés par un petit nombre d'établissements, il peut se faire que les expéditeurs et les destinataires des transferts aient des comptes dans la même banque, rendant les opérations interbancaires inutile. Mais dans la majorité des cas, expéditeurs et destinataires ont des banques différentes, ce qui nécessite de compensation et de règlement interbancaire.

La compensation est le processus de transmission, de conciliation et, dans certains cas, de confirmation des opérations de transfert avant leur règlement final

C'est dans le processus de compensation qu'est calculé le montant des fonds qui seront réglés par ces institutions « émettrices » et « réceptrices ». Le résultat est une opération de paiement entièrement traitée entre l'expéditeur et le destinataire, ainsi que une demande de versement de fonds en bonne et due forme émise par l'établissement d'accueil à destination de l'établissement d'origine.

Le règlement est le processus d'exécution des demandes des institutions impliquées dans un transfert. Il s'agit d'un paiement de l'établissement d'origine au crédit de l'établissement d'accueil. Les étapes comprennent la collecte et la vérification de la légitimité des demandes de paiement, la mise à disposition des fonds, le règlement des demandes entre les deux institutions, l'enregistrement la communication du règlement final.

La plupart des phases du processus de compensation sont invisibles pour les utilisateurs, car elles se produisent en coulisses.

### 5. Réception d'un ordre de transfert d'argent

La remise de l'argent dans les mains du bénéficiaire est l'une des phases les plus importantes dans les transferts d'argent.

Le canal de réception d'un transfert d'argent dépend du type d'instrument de transfert et du système de compensation associé. On distingue le transfert de l'ordre de paiement, et le transfert de l'argent lui-même.

Les canaux de réception de l'ordre de paiement peuvent être physiques (coursier ou courrier) ou électroniques.

Les instruments de transfert d'argent qui peuvent utiliser des canaux physiques comprennent le numéraire, les chèques, mandats, chèques de voyage, cartes de débit, cartes de crédit et cartes prépayées.

Les canaux électroniques impliquent la réception des fichiers électroniques des transactions de transfert des installations de compensation, par téléphone et par internet. L'établissement

d'accueil peut être une banque commerciale, un prestataire de services financiers, une caisse d'épargne, une banque postale, ou un autre fournisseur de services financiers. Dans la plupart des cas, ces fichiers ne contiennent que les instructions de transfert de fonds, l'argent circulant à travers les canaux distincts.

Les calendriers respectifs de ces deux flux peuvent être décalés de quelques jours à une semaine ou plus.

Pendant cet intervalle, l'établissement d'accueil a un risque de règlement, car il peut payer un ordre de transfert avant de recevoir le crédit pour les fonds. Compte tenu de ce risque, l'établissement doit réguler soigneusement les transactions entrantes et le règlement de ces opérations.

Idéalement, une institution qui exécute les transferts d'argent devrait être en mesure d'informer les clients lorsque le transfert arrive, que ce soit comme service standard ou optionnel.

En effet, il est de bonne pratique de communiquer avec les bénéficiaires des transferts, car le coût d'un tel message est généralement inférieur au coût d'interruptions causées par les destinataires qui appellent plusieurs fois pour savoir si un transfert a été reçu. Ces messages peuvent être délivrés directement par téléphone ou en utilisant les systèmes automatisés d'appels, d'e-mails et de messages texte.

### 6. Paiement d'un ordre de transfert d'argent

Le décaissement des fonds relatifs à un transfert d'argent authentifié peut être effectué en monnaie locale, ou en devises (si le règlement le permet), par chèque ou en créditant un compte auprès d'une banque.

À l'heure actuelle, la plupart des transferts sont payés en liquidités, devises, ou via un dépôt sur le compte du client destinataire.

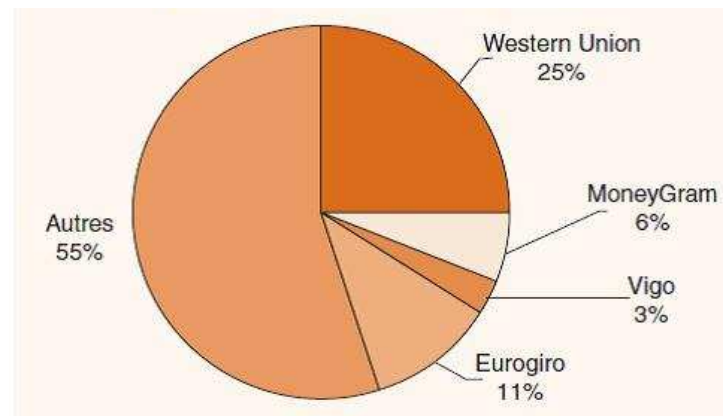
### 7. Services à la clientèle

Les services à la clientèle constituent la dernière étape dans la chaîne de valeur des activités de transfert d'argent. Cette phase comprend la réponse aux questions des clients, la fourniture d'informations sur les services de transfert et autres services financiers disponibles, la tenue de comptes, et la résolution des problèmes. L'efficacité des services à la clientèle, tant pour les expéditeurs que les destinataires, est un facteur de succès d'un service de transfert d'argent, car elle génère la confiance et la fidélisation de la clientèle.

### 3.4.4 Les principaux acteurs du marché

Le marché des transferts de personne à personne est dominé par les grandes sociétés spécialisées de transfert d'argent (STA), à savoir Western Union, MoneyGram et Vigo.

Le reste du marché de transfert officiel d'argent est réparti entre les banques commerciales, les bureaux de poste, les bureaux de change, les coopératives d'épargne et de crédit et les sociétés de transfert positionnées sur des niches, différentes catégories d'acteurs dominant les marchés spécifiques.



Par exemple, tandis que 70% des immigrants originaires d'Amérique latine résidant aux États-Unis ont recours aux services des STA pour transférer de l'argent vers leur pays d'origine, les banques traitent une part relativement plus importante des transferts officiels d'argent en direction de la Turquie, de l'Inde et des Philippines. En revanche, 90% des envois de fonds en provenance de la Russie vers l'Ukraine et des Émirats Arabes Unis vers l'Inde sont effectués en numéraire.

Le total des revenus engrangés par le secteur en 2003 peut être estimé à 18 milliards de dollars, pour environ 320 millions d'opérations traitées. Étant donné que nombre d'acteurs du marché déclarent la valeur des transferts, mais pas le nombre d'opérations, il est difficile d'établir une estimation du nombre total de



transferts effectués par les canaux officiels au cours d'une année donnée. Western Union, la plus grande société de transfert d'argent sur le marché a déclaré avoir traité environ 81 millions de transferts en 2003, ce qui, selon Bezard, représente globalement 25% du marché total. Les parts de marché des autres principales sociétés de transferts internationaux, présentées à la figure 23.

**Nota : Vigo a été rachetée par First Data, qui est spécialisée dans les transferts électroniques.**

### 3.4.5 Les dynamiques à l'oeuvre

**Face à l'arrivée de nouveaux entrants autorisés à opérer sur le marché sans licence bancaire, les acteurs historiques du secteur en France multiplient les partenariats pour étendre leur réseau de distribution et les innovations pour faciliter la vie des migrants.**

*L'entrée en vigueur de la directive sur les services de paiement en novembre 2009 a donné un coup de fouet au marché français des transferts d'argent. Depuis, il n'est plus nécessaire de disposer d'une licence bancaire pour mener cette activité, et donc de s'associer à une banque ou à une poste.*

Les principaux acteurs, Western Union et Moneygram, se trouvent concurrencés en France par de plus petits entrants désireux de tirer profit du marché français, cinquième pays envoyeur au monde.

Ainsi, Flouss.com, acteur de niche offrant ses services sur internet et via des cartes prépayées, veut capter 5% de parts de marché d'ici à mars 2012.

Dans ce contexte, les deux leaders ont multiplié les partenariats avec des commerces de proximité pour étendre leur réseau et mieux servir les migrants, qui représentent 75 % de leur clientèle.

Moneygram a annoncé que le nombre de ses points de vente avait été multiplié par dix en un an pour en compter 1.000 en 2012. En signant récemment des accords avec quatre nouveaux agents dans l'Hexagone (Ingenico, Logicartes, Panini et Suncard Group), le groupe américain a accédé à 400 points de vente supplémentaires, essentiellement des bureaux de tabac et des magasins ethniques.

Western Union a aussi signé un peu plus d'un millier de partenariats avec des commerces de proximité. Mais le leader mondial, dont l'essentiel des transferts d'argent issus de la France passe par les 6.000 bureaux de poste agréés de son partenaire historique, a aussi renforcé son partenariat avec l'entreprise publique. Outre une carte bancaire « co-brandée » à leur disposition pour faciliter leurs transferts, les clients de La Banque Postale pourront à la fin de l'année opérer des envois d'argent directement du site internet de l'établissement bancaire vers l'étranger.

### 3.4.6 Enjeux et problématiques majeurs

#### a. Le développement d'un réseau de proximité

Comme on l'a vu plus haut, l'un des enjeux du développement du marché dans les pays émetteurs comme dans les pays récepteurs est la densification d'un réseau de points de collecte et de distribution sur le territoire.

#### b. Le développement de l'envoi d'argent par téléphone

Le second enjeu est technologique : il s'agit de développer une offre de services de transfert d'argent utilisant internet et le mobile.

#### c. La réduction des coûts

Le G8 de L'Aquila en 2009 a fixé l'objectif de diviser les coûts de transferts de moitié, à 5 % d'ici à 2013, pour faciliter les transferts vers les pays en voie de développement, qui constituent une part importante du marché des transferts d'argent.

### 3.5 LE PAIEMENT EN LIGNE

#### 3.5.1 Description des segments de marché

Le marché du paiement en ligne peut être analysé en plusieurs segments, en fonction du « client » :

- Le segment « services de paiement », qui s'adressent aux commerçants et aux consommateurs : c'est le segment dans lequel on trouvera les prestataires comme PayPal
- Les systèmes de paiement en ligne, qui sont des outils informatiques, que les banques personnaliseront pour offrir des produits de paiement en ligne sécurisé
- Les dispositifs de sécurisation (de type Secure 3D) qui proposent un niveau de sécurité adapté à la nature et au montant des transactions

#### 3.5.2 L'offre

##### a. Les systèmes de sécurisation des paiements : exemple, l'architecture 3D-Secure

3D-Secure est une architecture de solution de paiements sécurisés sur internet faisant intervenir trois acteurs :

- le domaine acquéreur (Banque du marchand),
- le domaine émetteur (Banque sur porteur de la carte)
- le domaine interbancaire (réseaux comme Visa).

Le détenteur de la carte de crédit, lors du paiement, doit entrer un code qui lui est communiqué par téléphone.

3D Secure a été lancé à l'initiative de Visa en 2001. Mastercard, Cartes Bancaires, American Express, notamment ont rejoint Visa.

Ce protocole de paiement apporte une sécurité supplémentaire aux transactions effectuées par carte bancaire (cf. ci-dessus). Le dispositif impose à l'acheteur de s'authentifier au préalable auprès de sa banque. Revêtant différentes formes selon la banque du porteur de carte – date de naissance, envoi d'un SMS avec un code à rentrer sur le site, réponse à une question définie par l'utilisateur

Les dénominations commerciales sont :

- Verified by Visa
- Mastercard SecureCode

Mastercard a proposé un dispositif concurrent : SPA (Secure Payment Application) qui se voulait plus simple pour l'utilisateur.

##### b. Les solutions de paiement sécurisé sur internet : exemple, Sips d'ATOS Wordline - France

Sips est une solution de paiement sécurisé pour le commerce électronique et la vente à distance certifiée PCI/DSS par Visa et Mastercard. Sips est le numéro 1 du paiement sécurisé en Europe / plus de 250 millions de transactions par an pour 30.000 e-commerçants.

- Les transactions peuvent être créditées dans plus de 63 pays
- Plusieurs centaines de moyens de paiement sont acceptés
- Toutes les devises sont acceptées
- Le paiement se fait sur internet, Mobile, SVI et toute autre source (possibilité de payer depuis le mobile, voire par commande vocale, et d'envoyer une confirmation par SMS)
- L'outil permet d'utiliser 3D-Secure et des outils de lutte contre la fraude

Sips est commercialisé par les banques qui la personnalisent et lui donnent un nom différent.

C'est le cas de :

- BNP Paribas : Merc@net
- Crédit du Nord : Webaffaires
- HSBC : Elys Net
- La Banque Postale : Scellius

- LCL : Sherlock's
- Société Générale : Sogenactif

D'autres établissements bancaires commercialisent leur propre solution pour leur clientèle de e-marchands

- Crédit Mutuel Arkéa : Payline
- Banque Populaire : CyberPlusPaiement
- Caisse d'Epargne : SPPLUS

**c. Les services de paiement en ligne**

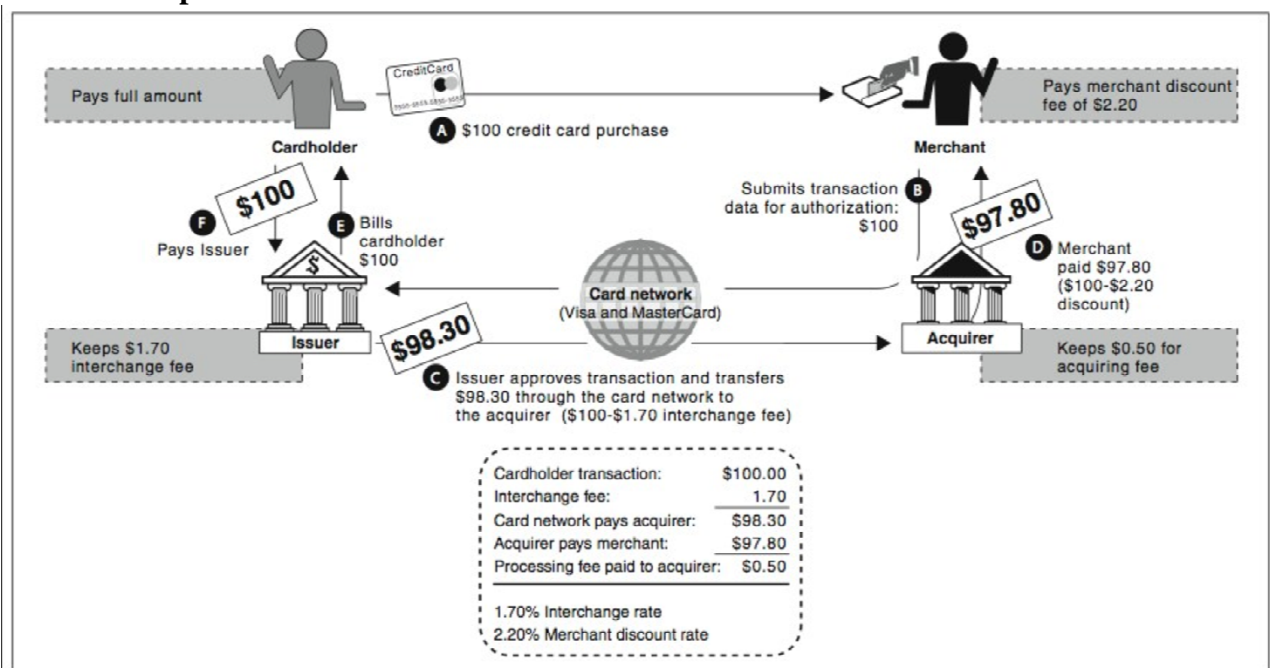
Il s'agit de services assurés par des prestataires (du type PayPal et ses concurrents), qui prennent en charge le paiement entre la banque de l'acheteur et la banque du commerçant et sa sécurisation.

**d. Les portefeuilles électroniques**

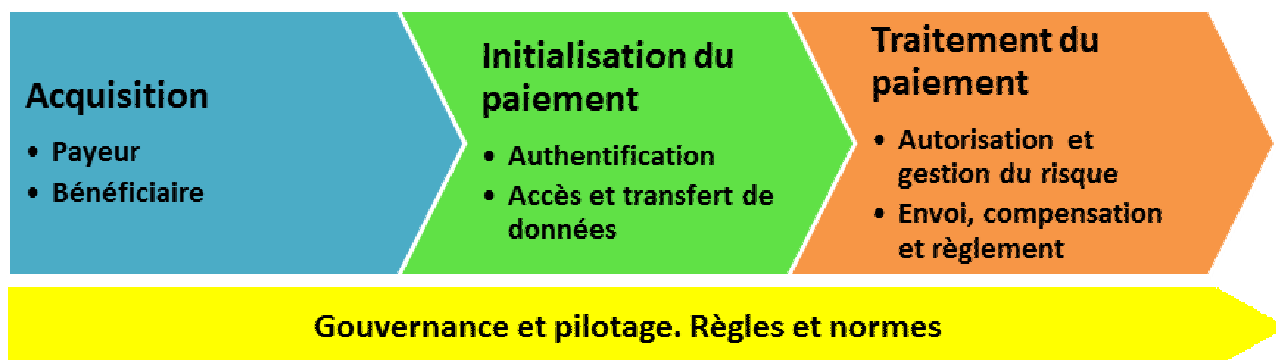
A la suite de PayPal qui connaît un large succès, le Crédit Agricole a créé Kwixo, tandis que les trois opérateurs télécoms français réunis en consortium lançaient l'an dernier Buyster. Une solution qui permet aux internautes de régler leur achat avec un simple identifiant et un mot de passe sans risquer de se faire voler leurs coordonnées bancaires. Un dispositif qui séduit peu à peu l'ensemble des acteurs du marché : alors que Visa vient d'annoncer pour l'automne 2012 le lancement européen de son portefeuille électronique V.me, Mastercard lui emboîte le pas avec sa propre solution, PayPass Wallet Service. Ces nouveaux modes de paiement constitueront indéniablement l'avenir de l'e-commerce, à condition que l'équation sécurité/ergonomie continue d'être respectée.

**3.5.3 Nature des flux et chaînes de valeur**

**a. Le processus**



## b. Chaîne de valeur



### 3.5.4 Les principaux acteurs du marché

#### a. Les Prestataires de services de Paiement (PSP)

Un prestataire de services de paiement (PSP, en anglais, Payment Service Provider) propose aux e-commerçants des services en ligne leur permettant d'accepter des paiements électroniques via une variété de méthodes de paiement, incluant les cartes de crédit, les paiements basés sur une banque (domiciliation, virement bancaire), et des virements bancaires en temps réel s'appuyant sur des services bancaires en ligne. Certains PSP proposent également des systèmes de paiement de prochaine génération : portefeuilles électroniques, cartes prépayées, etc..

En règle générale, un PSP peut se connecter à plusieurs banques d'acquisition, peut accepter différents types de cartes, et se connecter à différents réseaux de paiement. Le plus souvent, le PSP va entièrement gérer ces connexions techniques, les relations avec le réseau externe, et les interfaces avec la gestion de comptes bancaires. Cela rend l'e-commerçant moins dépendant des institutions financières et le libère de l'établissement de ces connexions, en particulier lors de paiements internationaux.

De plus, un PSP peut offrir des services de gestion des risques pour les paiements par carte bancaire, le pointage des transactions, les remises de fonds, la protection contre la fraude, ainsi que la fonctionnalité et des services multi-devises.

La rémunération des PSP combine généralement un faible coût fixe par transaction, et des coûts proportionnels au montant de chaque transaction.

#### b. PayPal : le leader des PSP

PayPal propose une solution pour effectuer et recevoir différents types de paiements en ligne. PayPal a été fondé en 1998. PayPal appartient à eBay depuis 2002.

Le service que propose PayPal est de payer en ligne sans communiquer ses données financières, en s'identifiant simplement avec son adresse électronique et un mot de passe. Il possède sa propre messagerie. Il n'est pas nécessaire d'alimenter son compte PayPal à l'avance. La source d'approvisionnement choisie par l'acheteur (carte de paiement ou compte bancaire) est automatiquement débitée au moment de la transaction.

PayPal peut également permettre de transférer des fonds d'un compte vers un autre internaute à condition que le destinataire ait un compte PayPal. Ce service est gratuit si on choisit un compte bancaire comme source d'approvisionnement, ou s'il y a de l'argent disponible sur le compte PayPal.

PayPal est leader mondial du paiement en ligne avec 106 millions de comptes actifs dans le monde et un volume de transactions de 118 milliards de dollars en 2011. PayPal est disponible dans 190 pays et 25 devises.

En France, 1 acheteur en ligne sur 3 possède un compte PayPal : plus de 5 millions de consommateurs ont choisi cette solution pour effectuer leurs achats par carte bancaire ou envoyer de l'argent à leurs proches.

Paypal a annoncé au dernier trimestre 2011 avoir dépassé le milliard de dollars de revenus, dont plus de la moitié en dehors des Etats-Unis. Son chiffre d'affaires trimestriel atteint 1,24 milliard de dollars, en hausse de 28% par rapport au dernier trimestre 2010. Le volume de paiements traités par Paypal a été multiplié par cinq en un an, atteignant 33,4 milliards de dollars sur la période.

Sur l'année 2011, Paypal enregistre un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de dollars pour un volume de paiements de 118 milliards de dollars.

Outre l'international, le mobile constitue l'axe de développement principal de Paypal. Le volume de paiements mobile, multiplié par cinq en un an, a atteint 4 milliards de dollars en 2011 et la société vise 7 milliards en 2012. Paypal, qui représentait 36% des revenus d'eBay au quatrième trimestre 2011, devrait en peser 43% en 2012. PayPal annonce un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars via les téléphones mobiles pour 2011

### c. Les concurrents de PayPal

A la suite du succès de PayPal, les autres grands de l'internet tentent de mettre en place des systèmes concurrents.

Les principaux sont :

- ClickandBuy
- Bluepaid
- Bill me later
- Google Checkout
- AmazonPayments
- SwissMICSI
- leuro.com solution de crédit pour le paiement en ligne
- w-ha solution de micropaiement basé sur le compte du fournisseur d'accès
- Cards Off
- aliPay (PayPal chinois)

ClickandBuy existe depuis 1999. On la trouve souvent dans les systèmes de jeux en ligne. Elle aurait 8.65 millions de clients dans le monde dont 600 000 en France.

Bill me later existe depuis 2001. Le principe comme son nom l'indique est de payer après l'achat (25 jours).

Google Checkout est un service lancé par ce géant de l'internet en juin 2006. D'abord limité aux Etats-Unis d'Amérique. Il s'est progressivement ouvert aux autres pays dont la France et l'Irlande en décembre 2006. Le principe est d'ajouter un numéro de compte au compte Google.

En août 2007, Amazon a lancé une extension de son service AmazonPayments afin de concurrencer PayPal. Ce service était limité aux achats et ventes sur le réseau d'Amazon.

Cards off est une société française créée en 2005. Elle a lancé sa solution de paiement sécurisé en décembre 2007.

AliPay est une solution d'origine chinoise de paiement sur internet. très proche de PayPal, on parle de PayPal chinois. Alipay a été lancé en 2004. Il s'agit de la solution de paiement sur le site d'enchères en ligne Taobao (chinois et Hong-Kong), un eBay chinois. Elle compterait 69 millions d'utilisateurs.

### 3.5.5 Les dynamiques à l'oeuvre

Le paiement en ligne connaît depuis 2011 des évolutions majeures : on voit émerger de nouvelles solutions dans la gestion et la sécurisation des paiements. Jusqu'ici, le paiement en ligne s'appuyait sur la solution 3D Secure (cf. ci-dessus). Mais celle-ci a freiné les ventes en ligne. Un débat d'actualité a divisé la profession, car le protocole apporte une sécurité supplémentaire aux transactions effectuées par carte bancaire mais le processus d'authentification (date de naissance, SMS, questions), appelé "enrôlement" a provoqué une certaine confusion auprès des acheteurs, qui ont suspecté du "fishing". Louable dans ses intentions de renforcer la sécurité, cette procédure s'est finalement avérée être un véritable frein à l'achat : "Les commerçants qui l'ont mise en place ont vu leur chiffre d'affaires accuser une baisse de 30 %".

Face à ce constat, beaucoup ont opté pour rendre la 3D Secure optionnelle : sur le Top 15 des sites marchands, seule la SNCF l'a mise en place de manière obligatoire, les autres préférant supporter le coût de la fraude plutôt que de subir de telles pertes. Les e-commerçants avaient finalement le choix entre perdre 0,26 % des montants encaissés, coût de la fraude, ou 30 % de leur chiffre d'affaires. Un arbitrage valable pour les mastodontes du marché, à l'inverse des petites boutiques en ligne : optionnelle dans les faits, cette procédure est souvent toutefois imposée par les banques aux petits e-commerçants et PME.

Aujourd'hui, deux types de solutions sont privilégiés par les professionnels du e-commerce : d'une part la solution du type PayPal, dont le succès ne se dément pas, et, plus récemment, le portefeuille électronique ou e-wallet, mode de paiement alternatif, qui est en très forte croissance.

### 3.5.6 Enjeux et problématiques majeurs

Les enjeux du paiement en ligne sont cruciaux pour le développement du e-commerce. La crainte du vol des données bancaires a bridé et freiné la vente en ligne. Depuis, les e-commerçants ont su instaurer la confiance et, preuve d'une certaine maturité du marché, 69 % des internautes en 2011 ont foi en l'achat en ligne.

La confiance est au rendez-vous, mais elle demeure fragile : 49 % des internautes craignent le piratage de leurs données, selon le Baromètre Caisse des dépôts/Aysel de mars 2010.

L'acte d'achat en ligne est souvent vécu comme un "parcours du combattant", du fait de la multiplicité des étapes devant garantir la sécurisation des paiements. L'ergonomie et la facilité de commande sont des éléments clés que soignent les boutiques en ligne, confrontées à un paradoxe en la matière. **Car plus on sécurise un processus de paiement, plus on rajoute des étapes...**

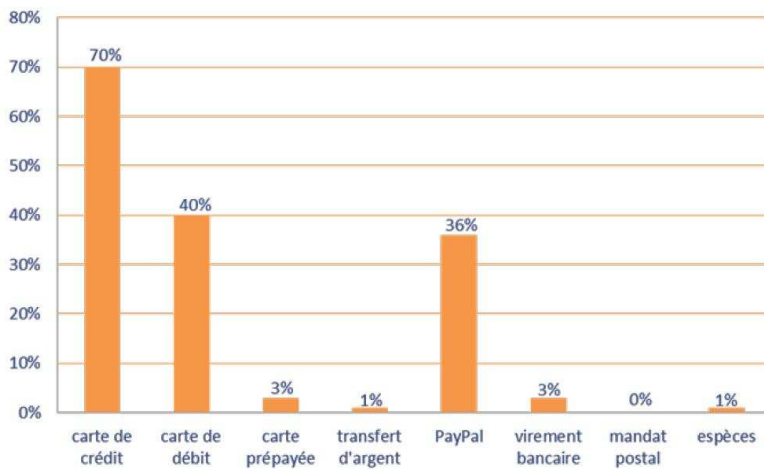
Un fin équilibre à trouver et une stratégie à géométrie variable selon les cas rencontrés : c'est la position de la Fevad, qui plaide pour une application qui ne soit pas massive et indifférenciée, mais à l'inverse proportionnée en fonction des dangers encourus, par exemple une approche par les risques : certains secteurs d'activité sont infiniment plus fraudés que d'autres, aux premiers rangs desquels les jeux en ligne et sites "roses", pour lesquels la procédure de sécurisation 3D a toute légitimité à s'appliquer. A l'inverse, dans de nombreux autres cas, tels l'achat régulier à des montants peu élevés, le "one click payment" s'impose comme la solution idéale. Une fois ses données bancaires renseignées, l'internaute n'a plus à les ressaisir et peut en seul clic procéder au paiement.

### 3.5.7 Le paiement en ligne dans différents pays

Dans un livre blanc paru en avril 2012, **Trusted Shops et Paypal** ont recensé les bonnes pratiques en la matière. Le livre blanc permet de comparer les pratiques en matière de paiement.

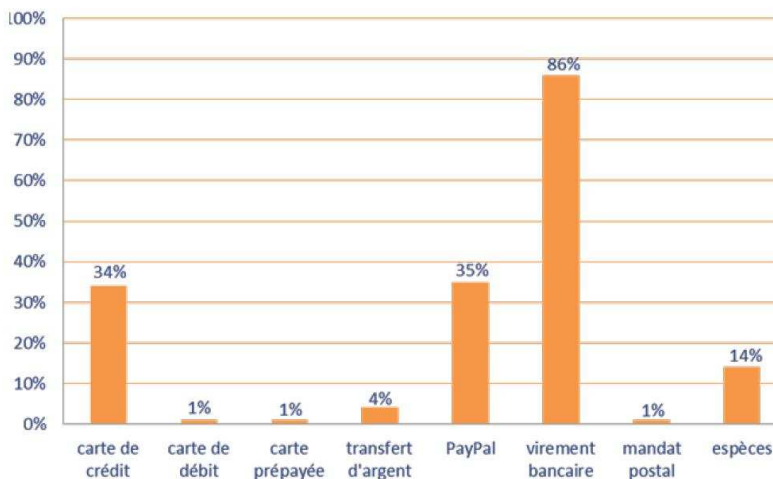
Le livre blanc s'est centré sur les 5 marchés les plus porteurs : les États-Unis et l'Allemagne, ex aequo avec 15 % du volume des ventes réalisé à l'étranger via PayPal, sont les marchés les plus intéressants pour l'e-commerce français. L'Italie arrive en troisième place (14 %), suivie de l'Espagne et du Royaume-Uni.

**a. Le paiement en ligne aux États-Unis :**



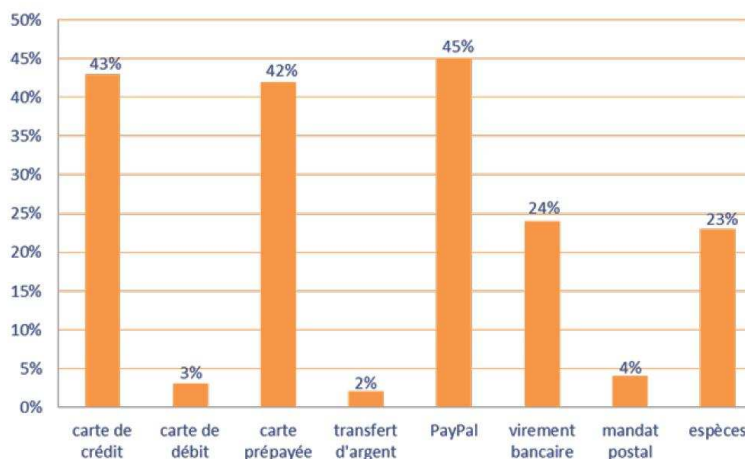
Trois moyens de paiement sont particulièrement utilisés par les internautes nord-américains : les cartes de paiement (crédit et/ou débit) et PayPal. Outre les traditionnelles cartes Visa et MasterCard, il convient de ne pas négliger l’American Express, également très utilisée par les cyberacheteurs. Tout comme la carte de paiement locale “Discover”, comptabilisée parmi les cartes de crédit incontournables, dont l’absence au sein des différents moyens de paiement proposés sur un site pourrait directement impacter les ventes de celui-ci.

**b. L’Allemagne**



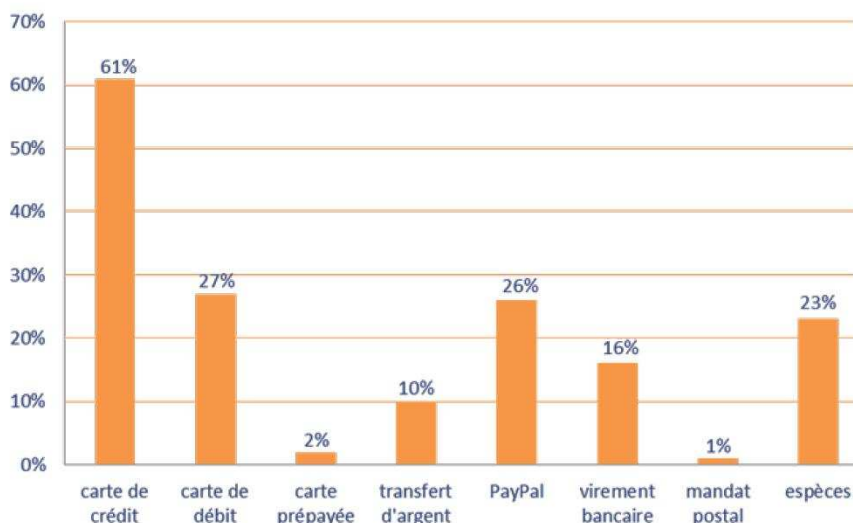
Géographiquement proche de la France, l’Allemagne n’en est pas moins très différente de l’Hexagone quant aux préférences de paiement de ses internautes. En effet, la majorité des transactions s’effectue par virement bancaire, via notamment le système de paiement ELV, un service offert par les banques auquel l’acheteur doit souscrire au préalable. Le principal fournisseur de paiement par ELV est Giropay. PayPal est le second moyen de paiement le plus utilisé par nos voisins, la carte de paiement n’arrivant pour sa part qu’en troisième position.

**c. Italie**



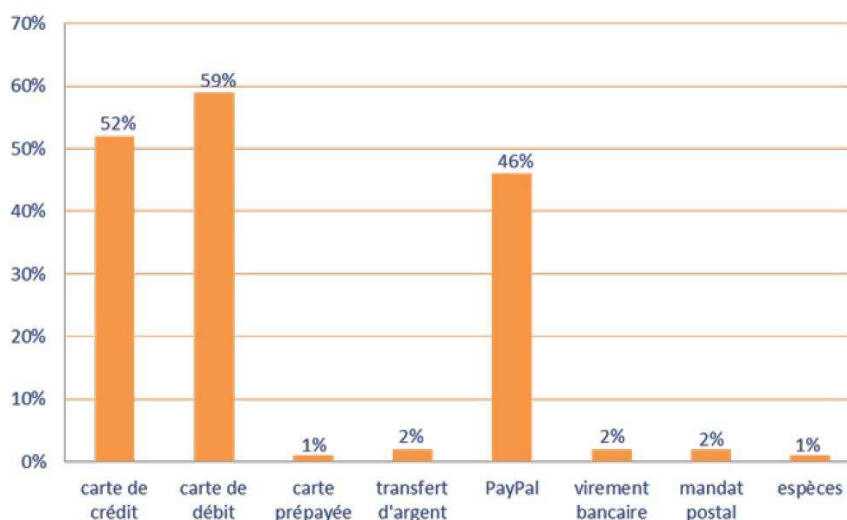
En plein essor, l’e-commerce italien est le quatrième plus grand marché e-commerce de l’Europe de l’Ouest. Trois moyens de paiement sont particulièrement plébiscités des cyberacheteurs : PayPal en premier lieu, avec 45 % des transactions sur internet, puis la carte de paiement traditionnelle, et enfin, les cartes prépayées, achetées en magasin et qui disposent d’un crédit maximum, après quoi, la carte n’est plus utilisable.

### d. Espagne



La physionomie des moyens de paiement préférés des Espagnols est très proche de celle de la France. En effet, les cartes de paiement arrivent en haut du podium, bien qu'elles ne disposent pas de la même part de marché qu'en France. PayPal pour sa part, est le second moyen le plus utilisé, avec 26 % des transactions en ligne.

### e. Royaume-Uni



La diversité des cartes de paiement au Royaume-Uni est bien plus importante qu'en France. Et les cartes de débit y ont une place particulièrement importante. Selon l'étude menée par [Trusted Shops](#) et Paypal, "la carte Visa Débit, par exemple, est différente de la carte Visa Crédit. La carte Visa Crédit est avant tout une carte de crédit alimentée par Visa. Il existe des centaines de cartes de ce type. Elles peuvent être associées à des sociétés ou à des marques et

ressemblent sensiblement à nos cartes privatives. On ne peut utiliser ce type de carte qu'à partir de 18 ans". Par ailleurs, "au Royaume-Uni, la carte Maestro représente environ 10 % des transactions en ligne. Il s'agit d'une carte éditée par MasterCard qui a la particularité de déclencher une demande d'autorisation à chaque utilisation, quel que soit le montant de la transaction".

### 3.5.8 Conclusion

Au total, la caractéristique de ce marché est son extrême diversité, au sein de laquelle des opérateurs forts se dessinent. Cependant, rien n'est encore stabilisé : il s'agit de monnaie, et le poids croissant de la e-Economie, en particulier du e-commerce mais aussi de l'ensemble du développement d'internet, ouvrent en permanence des opportunités pour des acteurs, en même temps que, de plus en plus, les intervenants centraux du monde de la monnaie, banques et Etats, interviennent.

Il n'est pas étonnant que le leader/inventeur du commerce personne à personne, eBay, ait jugé essentiel d'acquiescer Paypal, le leader/quasi inventeur du paiement simple en ligne. La présence d'un nombre croissant de très petites entreprises sur eBay confirme la généralisation de ce système de paiement, et renforce l'importance de Paypal.



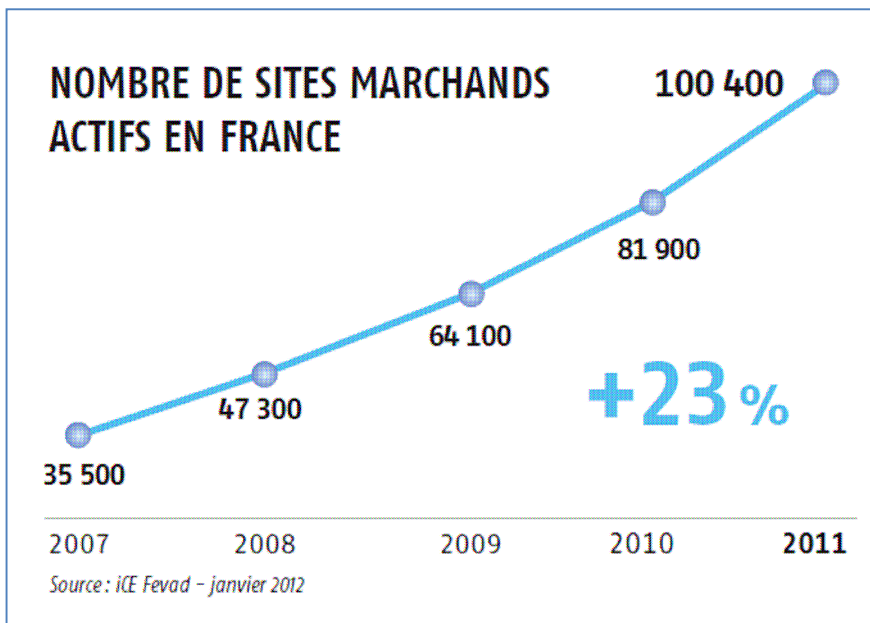
Les relations entre transferts d'argent et paiements en ligne, deux domaines assez profondément différents, ne sont pas encore clairement définies. Le paiement en ligne est strictement lié au e-commerce, alors que le transfert de fonds est une activité déjà ancienne, qui fonctionnait jusqu'ici souvent avec le téléphone et l'intervention de petits distributeurs locaux. L'apparition d'acteurs financiers "pure players" internet peut modifier les relations. En outre, des opérateurs importants ne sont pas encore fortement entrés sur le marché : Google, les opérateurs télécom...

L'apparition des paiements directs sur mobile – par NFC ou par d'autres voies – est aussi un facteur d'évolution du marché.

L'observation du marché et des rapports de force montre un jeu encore largement ouvert.

## 4 LES SECTEURS STRUCTURANTS : E-COMMERCE ET M-COMMERCE

### 4.1 E-COMMERCE ET BTOC



Le e-commerce connaît une croissance très rapide, en France comme en Europe.

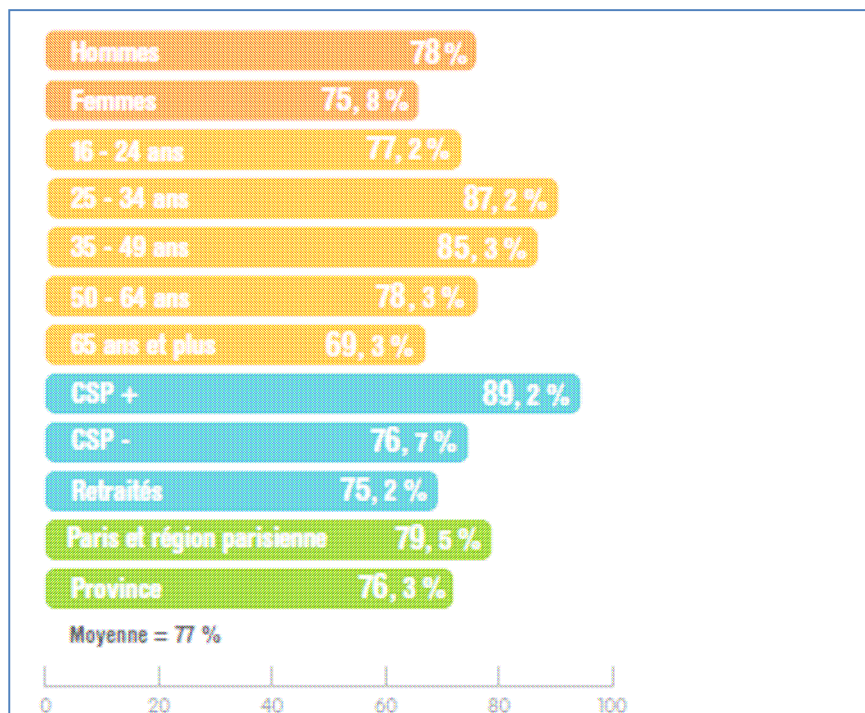
Le nombre de sites marchands a quasiment triplé de 2007 à 2011, pour dépasser les 100000 unités.

Sur ces 100000 sites, environ 800 enregistrent plus de 10000 transactions par mois.

Les sites les plus visités sont Amazon (1299000 visiteurs uniques par jour), eBay (1349000), Vente-privee (1301000), Groupon (930000), PriceMinister (871000), Cdiscount (798000), la Fnac (696000), La Redoute (595000) Voyages-Snec (531000) Carrefour (455000)

Figure 25: Evolution du e-commerce en France (FEVAD)

En termes d'emploi, selon la FEVAD, le e-commerce représente 66 000 emplois (en équivalent temps plein) en 2010, et 62% des entreprises prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2012

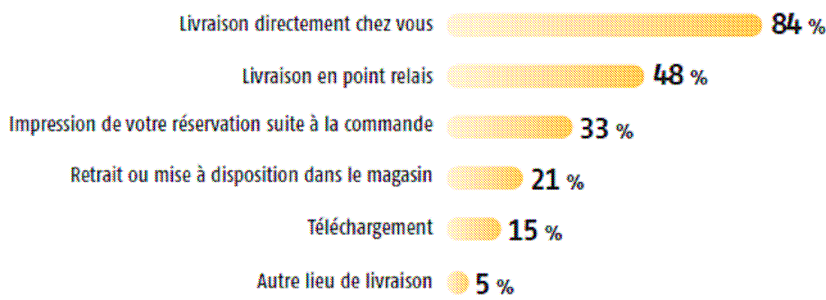


Au sein de la population des internautes, 31 Millions sur les 40,2 Millions d'internautes, soit 77%, ont acheté un produit sur e-commerce dans les 6 mois.

Les internautes des tranches d'âge 25-34 et 35-49 sont e-acheteurs à plus de 85%, ce qui permet de penser que le taux de e-acheteurs parmi les internautes pourrait bien dépasser les 85% en 2030.

**M-Commerce** : 14% de ces acheteurs en ligne, soit 4,3 Millions de Français, ont déjà acheté à partir de leur téléphone mobile.  
**C2C** : 51% d'entre eux ont acheté ou vendu en ligne à un particulier.

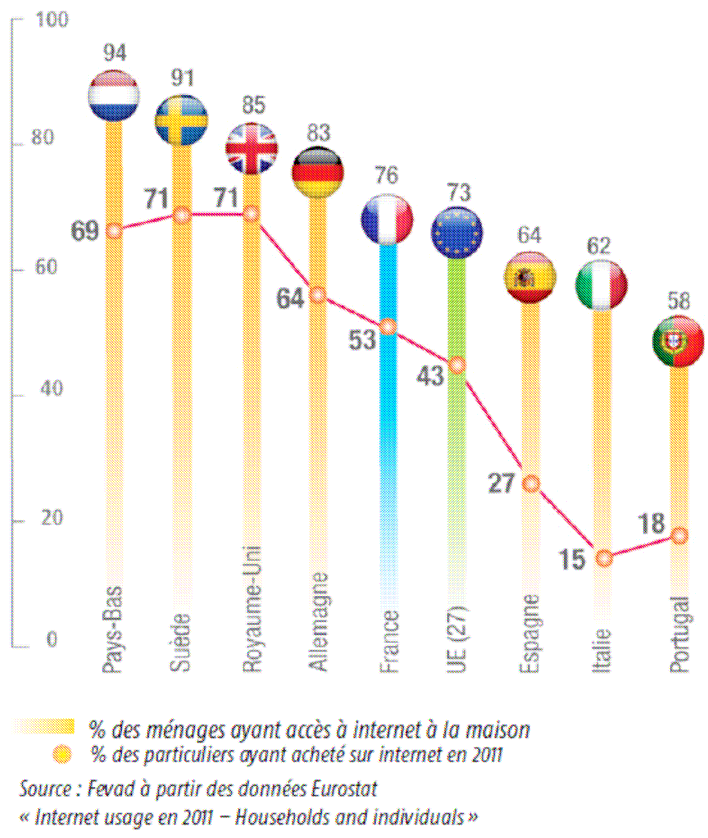
Figure 26: Taux d'acheteurs par cible (Mediamétrie)



Source : Baromètre Fevad Médiamétriel/NetRatings 2012

Actuellement, la livraison à domicile reste dominante dans les modes de livraison préférés des e-acheteurs, la livraison en point relais venant loin en second.

Figure 27: Modes de livraison privilégiés par les e-acheteurs (FEVAD)



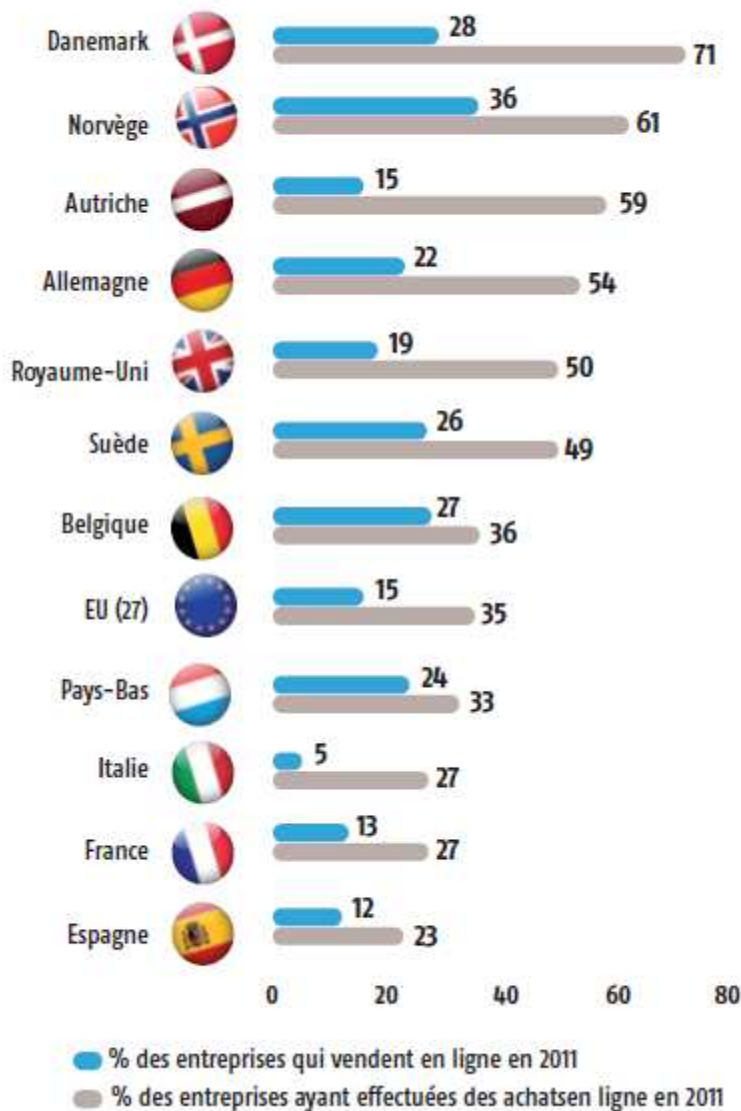
Le pourcentage de e-acheteurs en France (par rapport à la population totale, et non plus par rapport aux seuls internautes) est, selon Eurostat, de 53%, à mi-chemin entre les pays méditerranéens (Espagne, Portugal et Italie) qui se situent entre 15 et 30% de e-acheteurs, et les pays du nord de l'Europe, qui se situent entre 60 et 75%.

En valeur, le Royaume-Uni vient largement en tête avec 80 Milliards € d'achats en ligne en 2011, contre 37,7 Milliards € en France et 30 Milliards en Allemagne.

Figure 28: Le e-commerce en Europe (FEVAD-Eurostat)

## 4.2 LE E-COMMERCE ET LE BTOB

en % des entreprises



Source : Eurostat année 2011

On retrouve dans le B2B les mêmes différences de comportement d'achat que dans le B2C, à savoir un engagement plus timide des entreprises des pays latins (Italie, France, Espagne) dans l'achat sur internet comme dans la vente, l'achat B2B par e-commerce étant beaucoup plus pratiqué par les entreprises des pays anglo-saxons et scandinaves.

### 4.3 UN RALENTISSEMENT DE L'EXPANSION DU E-COMMERCE : LE POTENTIEL MAXIMUM ATTEINT EN 2016 ?

Le taux de croissance du commerce en ligne en France, encore très dynamique, a commencé à ralentir et le potentiel de nouveaux acheteurs pourrait être atteint d'ici 2016-2017, selon une étude du cabinet d'analyse Xerfi-Precepta parue mercredi 25 avril. Le taux de croissance de l'e-commerce, est passé de 53 % en 2005 à 22 % en 2011 et devrait redescendre à 13 % en 2015, selon ce cabinet. L'affaiblissement du pouvoir d'achat a déjà enrayé la progression du panier moyen (90,30 euros) et un moteur de croissance risque de s'éteindre : "Le potentiel maximum de cyberacheteurs pourrait être atteint en 2016-2017 compte tenu des évolutions démographiques." Les e-commerçants doivent en conséquence s'attacher "d'urgence" à fidéliser leurs clients, juge Xerfi-Precepta.

Les ventes en ligne en France ont atteint en 2011 un volume de 37,7 milliards d'euros, soit 22 % de plus qu'en 2010. Le marché devait croître de 18 % en 2012, estime le cabinet d'analyse, plus pessimiste que la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), qui table sur 20 % de croissance en 2012. Xerfi prévoit 16 % de croissance en 2013, puis 13 % en 2015 à 66,7 milliards d'euros. La Fevad mise elle sur 72 milliards d'euros en 2015.

Reste que l'e-commerce attire toujours plus d'entreprises, note Xerfi-Precepta. Plus de 100 000 sites marchands étaient recensés fin 2011, pour un chiffre d'affaires moyen de 375 000 euros par site. Avec de grandes disparités entre les acteurs, puisqu'une quarantaine d'opérateurs occupe un quart de l'activité, selon Xerfi-Precepta.

En France, ce sont les pure players (entreprises ne vendant qu'en ligne) qui occupent la première place de l'e-commerce, alors que les acteurs de la distribution physique dominant au Royaume-Uni – premier marché européen de l'e-commerce.

Les enseignes de distribution traditionnelle en France rattrapent un peu leur retard en ligne, notamment grâce au drive, qui permet de retirer en voiture les courses effectuées sur internet. D'ailleurs, début 2012, près de 70 % des 90 principales chaînes de distribution françaises (tous secteurs confondus) disposaient d'un site en ligne marchand.

Pour autant, "l'internet ne doit pas être considéré comme un eldorado" met en garde le cabinet d'analyse. Quand toutes les enseignes physiques auront un site internet marchand, "elles retrouveront les mêmes situations de marché que dans la sphère physique", avec un problème de "saturation" lié au manque de différenciation des concepts de vente.

Xerfi-Precepta note enfin que les e-commerçants "s'approprient à franchir" une nouvelle étape dans la stratégie "business to business", à savoir le développement de prestations de services aux entreprises : par exemple, la "délégation e-commerce", qui est la gestion intégrale ou à la carte de l'activité e-commerce d'un groupe.

### 4.4 LE C2C (COMMERCE ENTRE INTERNAUTES)

*En 2011, selon le baromètre du CtoC<sup>6</sup> (PriceMinister La Poste), plus d'un internaute sur deux est vendeur, enregistrant une croissance de 10 points entre 2010 (45 %) et 2011 (55 %) tous canaux confondus.*

Cette progression repose essentiellement sur le canal internet, avec une croissance de 9 points, passant de 34 % à 43 % entre 2010 et 2011, contre 4 points pour les vide-greniers (de 15 à 19 %).

Ces vendeurs rajeunissent, avec en moyenne 36,1 ans (vs 37,8 en 2010), habitent en province (83 % vs 78 % en 2010) et sont majoritairement des actifs, à 84 % (vs 78 % en 2010).

*98 % des Français internautes continuent de penser que l'achat-vente entre internautes va se développer dans l'avenir.*

*Et 64 % des sondés pensent avoir davantage recours à l'Achat-Vente entre internautes pour eux-mêmes à l'avenir.*

<sup>6</sup> Baromètre PriceMinister La Poste – Opinion Way

Les livres (55 % à l'achat et 39 % à la vente) et les vêtements (43 % à l'achat et 29 % à la vente) demeurent les deux catégories reines du commerce entre particuliers, aussi bien à l'achat qu'à la vente pour les Internautes.

#### 4.4.1 Les freins au C2C

Les mêmes freins au développement du C2C perdurent, le principal étant la peur de « se faire avoir » au moment d'acheter, et la peur de ne pas être payé au moment de vendre.

En revanche, on observe une nette diminution des freins liés à l'acheminement des produits. Celui-ci apparaît comme de moins en moins problématique, à commencer par l'envoi d'un colis. La proportion d'internautes estimant que l'envoi d'un colis est compliqué a baissé d'un tiers, passant de 38% à 25 % en une année.

#### 4.4.2 Les facteurs de la confiance

Pour les acheteurs et vendeurs sur internet, les éléments les plus impactants sur la confiance qu'ils accordent à un site d'achat-vente sont :

1. Le paiement sécurisé en premier, 34 % des sondés le désignant d'abord, avec 75% des votes cumulés ;
2. La notoriété du site, avec 57 % des votes cumulés
3. Le service après-vente pour 54 %
4. Les témoignages et évaluations des vendeurs et acheteurs pour 53 %
5. Le paiement une fois que le produit a été livré, pour 46 % des votes cumulés.

De même, les éléments les plus déterminants dans la confiance accordée à un vendeur sur un site d'achat-vente sont :

1. La possibilité de contacter le vendeur (66 % des votes cumulés)
2. La photo du produit vendu (56 %)
3. Les prix proposés par le vendeur (53 %)
4. Les notes attribuées par les autres vendeurs (53 %)
5. Les avis détaillés des autres acheteurs sur le vendeur (48 %)

Pour un vendeur, les trois arguments majeurs pour qu'il fasse confiance à un acheteur sur un site internet d'achat-vente entre particuliers sont l'assurance d'être payé par le site (48%), puis les avis détaillés des autres acheteurs sur le vendeur (22 %) et la proximité géographique (10%).

## 4.5 LE M-COMMERCE

L'enquête FEVAD – Mediamétrie estime à 4,3 Millions (14% des e-acheteurs) le nombre de Français ayant acheté à partir de leur mobile. D'après l'Observatoire des Nouvelles Tendances de Consommation de CCM Benchmark, ce taux serait de l'ordre de 12 %. Le M-commerce aurait ainsi déjà séduit entre 3,3 et 4,3 millions de Français (téléchargements d'applications mobiles exclus).

#### 4.5.1 Les billets de train, les biens culturels et l'habillement sont les produits les plus achetés sur mobile

Les mobinautes testent d'abord l'achat sur mobile avec des biens simples et peu onéreux comme les biens culturels (livres, CD, DVD...) ou en achetant des billets de trains. Ce sont d'ailleurs avec ces mêmes produits que les Français se sont familiarisés avec l'achat sur internet. En revanche, l'habillement se vend déjà très bien sur mobile alors qu'il aura fallu attendre 2005 pour que les ventes sur internet décollent dans ce secteur. Dans les deux cas, le modèle événementiel des ventes-privées basé sur la réactivité du consommateur explique cette très bonne performance. Les e-mailings et alertes, désormais directement lues sur le téléphone mobile, favorisent encore plus que sur internet les achats d'impulsion.

#### **4.5.2 L'e-commerce permet d'acheter 24 h sur 24. Le m-commerce permet d'acheter de n'importe où.**

Les motivations à l'achat sur mobile sont assez différentes de l'e-commerce car elles dépendent essentiellement du contexte dans lequel se trouve le consommateur. 42 % des acheteurs sur mobile ont choisi de passer par leur smartphone car ils ne disposaient pas d'un autre mode d'accès à internet.

#### **4.5.3 La croissance du m-commerce dépendra principalement du volontarisme des sites d'e-commerce à mettre en place une vraie stratégie mobile**

A la fin du premier trimestre 2011, seuls 22 % des sites d'e-commerce avaient mis en place au moins un site ou application mobile transactionnel. Ces optimisations mobiles sont un pré-requis pour que les ventes décollent. *« Les performances commerciales des sites d'e-commerce sont déjà très hétérogènes sur mobile. Pour certains sites leaders, le m-commerce ne pèse qu'à peine 1 % de leur chiffre d'affaires, alors que quelques rares sites réalisent déjà presque 10 % de leurs ventes via ce nouveau canal »*

## 5 LES SCENARIOS POUR LES SERVICES POSTAUX A L'HORIZON 2025

Les résultats de la démarche prospective, à savoir les 3 scénarios qui sont envisagés pour les services postaux à l'horizon 2025, sont présentés dans ce rapport.

Comme le montre le tableau synoptique présenté ci-après, ces scénarios sont construits sur :  
Des jeux d'hypothèses sur les deux familles de facteurs de contexte qui influenceront sur les services postaux à l'horizon 2025 : les facteurs énergétiques, et les facteurs technologiques (TIC essentiellement).

Des hypothèses sur le marché et son organisation : évolution de la dématérialisation, notamment du courrier, acteurs intervenants sur le marché, et notamment le positionnement des consommateurs sur ce marché.

On trouvera en annexe 1 le processus détaillé qui a conduit à ces scénarios.

Une première phase de recueil d'informations, s'appuyant sur des focus groupes et une enquête Delphi auprès d'un échantillon d'experts français et étrangers, a mis en évidence un corpus de facteurs de changements, et a conduit à dessiné un scénario tendanciel, considéré comme le plus vraisemblable par les experts consultés. (Scénario S0)

Un processus, classique en prospective (cf annexes 6 et 7), associant une analyse structurelle des différents facteurs identifiés – à travers une analyse des interdépendances entre les différents facteurs identifiés, mettant en évidence un noyau de variables « motrices », sur lesquelles sont construits les scénarios - et une analyse morphologique de ces facteurs de changement – à savoir une technique de combinatoire des variables motrices a permis de poser les bases de scénarios de rupture par rapport à ce scénario tendanciel.

Enfin, un travail d'approfondissement et d'enrichissement a permis de préciser les différents aspects des scénarios, et en particulier les hypothèses en matière d'offre.



Figure 29: Schéma simplifié de la démarche d'élaboration des scénarios

Les différents travaux intermédiaires de ce processus figurent en annexe.



## 5.1 LES SCENARIOS RETENUS : SYNOPTIQUE

Le présent document propose 3 scénarios alternatifs, présentant des ruptures par rapport au scénario de référence, rappelé en fin de document, et qui était apparu comme le plus probable aux experts consultés lors de la phase prospective.

Hypothèses	S1	S2	S3	S0 (référence)
Energie	Augmentation progressive des coûts de transport : pas de crise pétrolière ni énergétique.	Augmentation progressive des coûts de transport : il n'y pas de crise pétrolière ni énergétique,	Plusieurs chocs pétroliers, brutaux, ont frappé l'économie, conduisant les acteurs du secteur à optimiser et à mutualiser leurs fonctions de transport.	Augmentation progressive du prix du brut, sans crise pétrolière majeure : les acteurs économiques et les marchés s'adaptent. Les technologies de propulsion alternatives ne sont pas encore opérationnelles
TIC	Les TIC se diffusent, et avec elles le e-commerce et le m-commerce. La RFID s'est imposée pour l'identification des colis. La géolocalisation s'est banalisée dans le suivi et la livraison.	De très forts progrès technologiques, notamment avec le développement des imprimantes 3D, ont profondément modifié la relation entre producteur et consommateur	L'internet des Objets s'est mis en place, avec la diffusion des technologies RFID et NFC sur tous les objets commercialisés auprès des consommateurs.	Les TIC se développent fortement ; internet mobile, RFID, se sont diffusés très rapidement. Les réseaux sociaux, qui se sont renforcés, influent sur les comportements d'achat du consommateur, qui devient « consomm'acteur ».
Organisation du marché	Le courrier s'est fortement dématérialisé, et le marché du colis s'est développé, s'est internationalisé. Ce marché est dominé par une dizaine d'acteurs mondiaux, avec des PME dynamiques sur le segment du dernier kilomètre .	La dématérialisation s'est poursuivie mais le papier maintient ses positions dans le segment du courrier publicitaire. Le marché s'est structuré en plusieurs segments et voit des grands groupes généralistes coexister avec de nombreuses PME spécialisées. Les entreprises postales se sont fortement diversifiées en amont et en aval des chaînes de valeur du commerce et du marketing. Un grand marché postal européen se constitue peu à peu.	Le courrier s'est effondré, et le marché du colis s'organise autour de quelques grands opérateurs postaux qui soustraient à des prestataires locaux pour le dernier km. Les citoyens-consommateurs sont acteurs du processus logistique.	Le commerce et la distribution s'atomisent, et avec eux, le marché du colis. Logistique de masse et logistique de précision coexistent. Le marché s'organise autour d'un petit nombre de grands opérateurs mondiaux (FedEx, UPS, DHL) et un grand nombre d'opérateurs plus locaux.

Tableau 18: Synoptique des scénarios

## 5.2 LES SCENARIOS RETENUS : PRESENTATION DETAILLEE

### 5.2.1 S1 - Le courrier a quasi-disparu ... le colis tagué s'est développé

#### Hypothèses

Augmentation modérée des coûts de transport : pas de crise pétrolière ni énergétique.

Les TIC se diffusent, et avec elles le e-commerce et le m-commerce. La RFID s'est imposée pour l'identification des colis. La géolocalisation s'est banalisée dans le suivi et la livraison.

Le courrier s'est fortement dématérialisé, et le marché du colis s'est développé mais reste cantonné au marché domestique. Ce marché est dominé par une dizaine d'acteurs mondiaux, avec des PME dynamiques sur le segment du dernier kilomètre.

*En 2025, le livreur devient au quotidien une figure plus familière que le facteur. On reçoit (et envoie) effectivement plus de colis que de lettres, alors que la société dans son ensemble a massivement pris le virage de la dématérialisation amorcé dans les années 2000. Le métier postal évolue alors fondamentalement vers une mission de fluidification du commerce et de la distribution, en inventant un nouveau métier dit de « logistique postale », fondé sur la promesse de pouvoir « transporter tout type de produit de moins de 20kg de n'importe quel endroit vers n'importe quel destinataire fixe ou mobile, en tout point du globe, à toute heure et à tout moment ». Pour rendre accessible économiquement cette palette de services, les logisticiens postaux ont investi dans les techniques d'automatisation du traitement des flux et dans des réseaux de distribution couvrant l'ensemble de la chaîne logistique de la collecte au dernier km. La compétitivité des logisticiens postaux est basée sur une meilleure maîtrise des coûts et la flexibilité, par rapport à une gestion en propre des commerçants. Ces derniers se recentrent sur la gestion de la relation commerciale avec le client/consommateur. Mais certains commerçants de taille globale dégagent des synergies entre l'activité de (e-)commerce et la logistique liée, s'imposant rapidement dans le quintette de tête du secteur.*

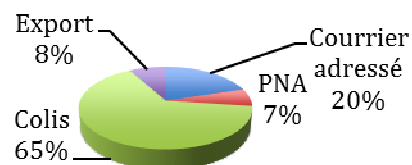
#### Inversion des masses dans un volume stable

La dématérialisation du courrier de gestion – massifié et égrené – bouleverse profondément le marché postal, avec une chute du volume de courrier de – 75% par rapport à 2010. Cette dématérialisation touche également tous les envois de correspondance privés et professionnels. Les plis de valeur résistent bien et ne faiblissent pas.

Le volume des courriers publicitaires a augmenté très légèrement depuis 2010 (+0,5-1%/an) ; la publicité adressée et non adressée s'inscrit efficacement dans les stratégies pluri-canal des commerçants, qui ont réussi à insérer ces activités dans des offres à valeur ajoutée (contrairement au courrier de gestion, qui s'apparente à une communication banalisée sans valeur d'estime).

Le volume de colis augmente régulièrement depuis 15 ans et dépasse, en France, le milliard et demi d'objets transportés.

#### Répartition du CA par grand marché



#### Du modèle « courrier » vers la logistique postale

Le modèle industriel bascule progressivement – mais rapidement, en l'espace d'une vingtaine d'années (2005-2025) – d'un modèle fondé sur la capacité à gérer les fondamentaux de l'économie du courrier, à un modèle façonné par la logistique, où la problématique du dernier km est complètement différente.

La reconfiguration du secteur touche donc principalement le « colis », tandis que le marché du courrier adressé et non adressé relève principalement du service universel et d'opérateurs spécialisés et de grande taille dans le marketing direct.

Dans le colis, les stratégies pluri-canal des commerçants et distributeurs ont poussé les acteurs de la *logistique postale* à intégrer horizontalement leur offre, de manière à couvrir l'ensemble des canaux, modes et points de distribution. Des mouvements de concentration verticale ont également pris place, pour des raisons de taille critique, notamment commerciale, au delà des économies d'échelle sur la gestion des flux de marchandises.

Le « marché du dernier km » est dynamique, avec une émulation entre des PME locales, avec souvent à terme une absorption par un grand groupe logistique au moins d'envergure nationale. Le marché s'internationalise peu ; la structure des flux reste à 90% internes à la France et les entreprises françaises sont peu présentes à l'étranger.

#### Les acteurs-clé

Dans le courrier, le groupe La Poste pose une main monopolistique sur le marché dans les faits, même avec la libéralisation du secteur. Dans le colis, le secteur s'est organisé autour de 10 grands logisticiens, pesant 60% des flux, parmi lesquels les e-commerçants globaux comme Amazon ou eBay ont fait une entrée remarquée et redoutée par les logisticiens historiques.

#### Les technologies et actifs-clé

L'usage dominant de la RFID s'est dirigé sur l'identification des colis (et non des objets) permettant une automatisation de la chaîne de traitement logistique des colis, une chute de la démarque<sup>7</sup>, et côté client la généralisation-banalisation des services de suivi géolocalisé en temps réel. Les SI des logisticiens et des commerçants restent bien séparés, actant le fait que la

<sup>7</sup> La démarque correspond à l'ensemble des pertes de produits enregistrées par l'entreprise, que ces pertes soient enregistrées régulièrement (démarque connue) ou subies et mises en évidence lors de l'inventaire (démarque inconnue).

La démarque est une charge pour l'entreprise, généralement exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires. Elle constitue un indicateur de performance de la chaîne logistique

RFID a une application principalement opérationnelle sur la gestion des flux.

La maîtrise du dernier km constitue un actif indispensable pour proposer un service de A à Z au e-commerçant. L'essentiel de la différenciation services et de la valeur ajoutée se situe dans ce maillon, alors que les investissements sur les fonctions de collecte et de transport sont avant tout orientés vers la réduction des coûts salariaux.

**5.2.2 S2 – « Homo technologicus »**

**Hypothèses**  
*Augmentation progressive des coûts de transport : il n'y pas de crise pétrolière ni énergétique, et les entreprises comme les consommateurs s'adaptent à l'évolution des prix de l'énergie*  
*De très forts progrès technologiques, notamment avec le développement des imprimantes 3D, ont profondément modifié la relation entre producteur et consommateur.*  
*La dématérialisation s'est poursuivie mais le papier maintient ses positions dans le segment du courrier publicitaire.*  
*Le marché s'est structuré en plusieurs segments et voit des grands groupes généralistes coexister avec de nombreuses PME spécialisées.*  
*Le marché s'est fortement internationalisé, notamment dans les échanges entre les pays européens.*

*Les mondes virtuels et réels fusionnent pour donner un univers ubiquitaire, personnalisé et dynamique, qui débouche sur une sophistication de l'offre postale et une décomposition du marché en une multitude de segments très divers. L'innovation technologique abaisse les barrières à l'entrée. Les imprimantes 3D révolutionnent le marché du commerce d'objet, actant une désintermédiation commerciale croissante au profit d'une relation directe entre le fabriquant et le consommateur. L'analyse marketing des profils de consommateur et la connaissance fine de chaque individu sont poussées dans des limites au-delà du raisonnable et de l'intrusion dans la vie privée ;*

**Individualisation et grappes de niches de marché**

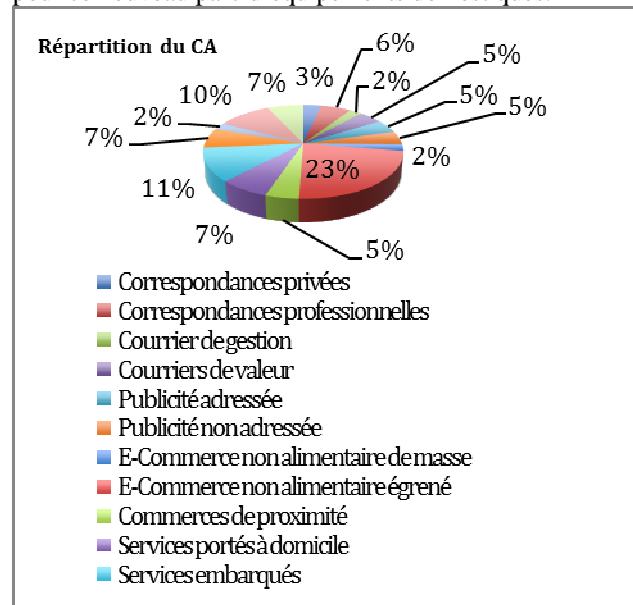
Souvent opposés (par les experts postaux), les marchés du print et du digital, convergent finalement vers des solutions pluri-media et pluri-canal ; cette évolution s'inscrit plus largement dans les stratégies de multiplication et de différenciation des points de contact entre la marque et le consommateur. La dématérialisation du courrier « banalisé » est bien là mais le papier conserve une place de choix dans les correspondances qualitatives de la sphère privée, comme dans la vie des affaires. Après une chute rapide, le volume des lettres se situe aujourd'hui sur un plateau autour de 10 md de plis en France, mais pour une valeur de 8 md €, traduisant le poids croissant des envois de valeur (recommandé, services associés).

Le marché du courrier publicitaire a retrouvé un dynamisme important sous l'impulsion d'une diversification et montée en gamme des prestations de marketing direct associées à la distribution physique des imprimés et autres supports papier, notamment dans le ciblage et l'intelligence commerciale territoriale. Ces avancées ont été rendues possibles par l'exploitation fine des données sur les utilisateurs/consommateurs, accumulées par les entreprises postales et collectées à travers le web et en particulier les réseaux sociaux. En outre, l'équipement des personnels de distribution de

terminaux mobiles a facilité le développement d'une palette de « services embarqués », allant de la collecte d'informations factuelles, localisées et contextualisées à la délivrance de services auprès des personnes, comme le paiement.

L'avènement du commerce ubiquitaire et l'individualisation des expériences de consommation ont entraîné une évolution de l'offre postale vers des solutions « sur-mesure », adaptées à chaque filière de commerce. La mise en réseaux de centaines de millions d'européens a fourni le vecteur nécessaire pour la croissance exponentielle des échanges transfrontaliers, en B2B, B2C et C2C.

La démocratisation des imprimantes 3D provoque une rupture historique dans le monde de la fabrication des objets courants de consommation, générant un trafic impressionnant de pièces de rechange et de fournitures pour ce nouveau parc d'équipements domestiques.



Dès lors, la logique de massification et de standardisation des activités postales est mise à mal par une sophistication et personnalisation des services attendus par les clients : le marché s'éclate en une vingtaine de grands segments, sans qu'aucun ne pèse suffisamment lourd (en valeur ou volume) pour orienter l'organisation industrielle et commerciale des entreprises postales.

**Alliances, réseaux, global et local**

La structure concurrentielle est caractérisée par la présence de grands groupes généralistes internationaux et d'une myriade de PME spécialisées sur un ou plusieurs segments de marché. La concurrence est vive sur l'ensemble des marchés ; la mortalité des jeunes entreprises est importante, mais un certain nombre ont réussi à pérenniser leur entrée sur le marché, en misant sur la personnalisation du service et les fonctionnalités offertes par les TIC.

Alors que les frontières nationales s'estompent peu à peu, il se construit de facto un grand marché européen, qui devient le champ de bataille des firmes globales, mais un vaste champ de coopérations et d'alliances pour couvrir de manière homogène l'ensemble du territoire européen. Concurrentes en Europe, ces firmes nouent des

partenariats commerciaux ad hoc sur les marchés du grand international, notamment en Chine et au Maghreb. Les PME s'organisent en réseaux pour élargir leur palette de services et proposer une couverture territoriale à l'échelle nationale.

#### Les acteurs-clé

Les plateformes commerciales jouent un rôle central dans la mise en réseau des PME spécialisées et disséminées sur le territoire. Les entreprises de l'écosystème des imprimantes 3D sont très courtisées et convoitées par les opérateurs postaux. Les SSII spécialisées sur l'interopérabilité des réseaux sont indispensables pour connecter les chaînes des opérateurs postaux.

#### Les technologies- et actifs-clé

La conception et l'exécution de chaînes complexes de logistique postale constituent deux savoir-faire centraux pour la compétitivité des entreprises postales. La réactivité et l'adaptation priment sur la course aux économies.

Les technologies de protection des données des internautes sont critiques dans un monde où toute information est d'une manière ou d'une autre transposée en ligne à travers le cloud.

### 5.2.3 S3 – Rationalisations coopératives et connectées

#### Hypothèses

*Plusieurs chocs pétroliers, brutaux, ont frappé l'économie, conduisant les acteurs du secteur à optimiser et à mutualiser leurs fonctions de transport.*

*L'internet des Objets s'est mis en place, avec la diffusion des technologies RFID et NFC. Le courrier s'est effondré, et le marché du colis s'organise autour de quelques grands opérateurs postaux qui sous-traient à des prestataires locaux pour le dernier km.*

*Les citoyens-consommateurs sont acteurs du processus logistique.*

*Deux chocs concomitants frappent les activités postales : la chute vertigineuse du courrier et la crise pétrolière. L'heure est à la réduction maximale de l'intensité transports des chaînes de valeur postales, en misant sur un modèle logistique mutualisé, coopératif et collaboratif entre les différents acteurs, opérateurs postaux, commerçants et consommateurs.*

*Avec l'internet des objets, les flux logistiques deviennent à la fois individualisés et mutualisés, géolocalisés en temps réel et pilotés par l'aval.*

*La logistique du dernier km concentre l'essentiel des enjeux énergétiques et sociaux, mais les difficultés sont bien réelles et freinent le développement des filières économiques très liées aux services postaux.*

#### Economisons l'énergie

Le choc pétrolier est brutal, avec des pics fréquents à 250\$ et un prix plancher du baril au-dessus de 150\$. Toutes les entreprises sont touchées et en particulier celles dans le domaine du transport. L'activité économique est sévèrement ralentie, le volume des échanges n'augmente que très légèrement, tiré par la croissance démographique des quinze dernières années (+4M hab. en France), mais c'est bien une érosion du pouvoir d'achat des ménages qui est arrivée.

L'effort de R&D est exclusivement dirigé vers la performance énergétique et en particulier vers les énergies alternatives au pétrole : véhicules propres, livraisons en modes doux. Le progrès technique, côté énergie n'atténue en réalité que très partiellement les effets de la flambée des prix du pétrole. La réponse est plutôt venue de l'innovation organisationnelle, en généralisant l'usage des TIC dans la gestion des opérations postales et dans la sphère du commerce en général.

Le courrier s'effondre et se stabilise à un niveau résiduel pesant à peine 10% du volume de la fin des années 2000. La dématérialisation des correspondances privées et professionnelles, le principe « zéro papier » deviennent la norme de la vie des entreprises et de la communication.

Un véritable « internet des objets » voit le jour, avec la diffusion rapide des technologies RFID et NFC et surtout leur adaptation pour une utilisation de masse par l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, de l'industriel, au commerçant, au distributeur, à l'acheteur et à l'utilisateur. Avec 80% de la population équipée de terminaux mobiles intelligents, le consommateur devient un maillon actif de la chaîne logistique du colis, impliqué dans la collecte, le transport inter-cités et la distribution du dernier km. Chaque objet est marqué par une puce active ou passive, facilitant le tri et l'adressage des colis

dans les tournées mutualisées des transporteurs ou des automobiles partagées ; chaque coffre de voiture devient peu à peu, occasionnellement ou fréquemment, un outil de transport de colis.

#### Industries et réseaux collaboratifs

Les fonctions postales de traitement du courrier et des colis sont massivement concentrées chez quelques grands opérateurs industriels. Le réseau de points de collecte est fortement rationnalisé, pour limiter les arrêts et distances parcourues ; le transport et la distribution physique des objets sont optimisés pour garantir un taux de remplissage maximal des véhicules ; les tournées sont mutualisées entre opérateurs ou avec d'autres acteurs comme les commerçants, les services à domicile, dans les zones peu denses pour partager les coûts de transports. Le retrait dans des distributeurs de lettres et courriers automatiques est encouragé pour réduire les tournées des facteurs et livreurs ; la distribution en point relais et le retrait en boutique se développe très fortement ; les zones de covoiturage, de même que les grands équipements de transports collectifs sont des lieux privilégiés pour implanter des services postaux automatisés et autonomes. L'objectif était d'arriver à une répartition 50/50 entre la livraison à domicile et hors domicile.

Cette organisation des activités postales débouche sur une structure concurrentielle dominée par de grands donneurs d'ordre, qui sous-traitent énergiquement à de petits transporteurs locaux le dernier km, très gourmand et coûteux en énergie. L'opérateur historique est pénalisé dans ce paysage concurrentiel ; l'enjeu social prévaut sur l'enjeu commercial, avec la reconversion obligée de milliers de facteurs dans des activités plus éloignées du cœur de métier postal (commerce, services à la personne).

#### Les acteurs-clé

1. **L'opérateur historique est un acteur central dans ce scénario**: la réussite de la mise en réseau et de la mutualisation « coopérative » entre les différents opérateurs et acteurs des écosystèmes postaux dépend, non seulement de la pertinence de ses choix technologiques concernant l'internet des objets mais surtout de sa volonté de jouer pleinement la carte coopérative avec ses concurrents sur des enjeux sectoriels partagés ; enfin, il devra conduire la gestion sociale de l'effondrement de l'économie du courrier.
2. **Les citoyens – consommateurs** et surtout les dispositifs de mise en réseau des ressources logistiques individuelles, contribuant à construire des chaînes logistiques postales croisées avec la logistique du quotidien des personnes ou la logistique des commerces.
3. **Les opérateurs télécoms** et, à travers eux, le processus d'équipement de leurs abonnés de terminaux mobiles non destinés à un usage exclusivement télécom ; mais également, pour l'attitude qu'ils pourront adopter –frein ou facilitateur- à l'égard des réseaux ad hoc – peer to peer – rendus possibles par la densité des terminaux dans les zones urbaines.

#### Les technologies et actifs-clé

Toutes les technologies autour de l'internet des objets – hard et software – sont des actifs stratégiques pour les logisticiens ; l'inter-opérabilité des systèmes apparaît comme une ressource et un savoir-faire inestimables ; la question du big data devient encore plus centrale dans ce scénario, alors que chaque objet a un identifiant, ainsi que chaque individu impliqué par les chaînes postales.

-



## 5.2.4 S0 : le Scénario tendanciel de référence (demande)

### Hypothèses

*Augmentation progressive du prix du brut, sans crise pétrolière majeure : les acteurs économiques et les marchés s'adaptent. Les technologies de propulsion alternatives ne sont pas encore opérationnelles.*

*Les TIC se développent fortement ; internet mobile, RFID, se sont diffusés très rapidement. Les réseaux sociaux, qui se sont renforcés, influent sur les comportements d'achat du consommateur, qui devient « consomm'acteur ». Le commerce et la distribution s'atomisent, et avec eux, le marché du colis. Logistique de masse et logistique de précision coexistent. Le marché s'organise autour d'un petit nombre de grands opérateurs mondiaux (FedEx, UPS, DHL) et un grand nombre d'opérateurs plus locaux.*

### - Contexte

En 2030, le prix du baril de pétrole atteint 250\$, en plusieurs paliers progressifs, permettant l'adaptation des technologies existantes, la rentabilisation d'autres sources d'énergie, et n'incitant pas à des changements de comportement radicaux. De plus, les nouvelles technologies de propulsion (pile à combustible, hydrogène, etc.) ne seront pas commercialisées avant 2030, mais les moteurs à énergie fossile, les moteurs électriques et les systèmes mixtes améliorent leurs performances.

La tendance à la concentration de la population dans les zones urbaines se confirme pour les pays actuellement émergents, créant des métropoles géantes, denses, étalées ou multipolaires. Ce processus de concentration de la population se traduit par un accroissement comparable des flux de logistique urbaine.

La nécessité de réduire les situations de congestion dans le centre des métropoles, mais également les préoccupations environnementales, ont conduit les collectivités territoriales à réguler la circulation automobile, et à imposer aux prestataires de logistique urbaine l'utilisation de véhicules à propulsion électrique, adaptés pour ce type de flotte, alors que la demande des particuliers s'est orientée vers des véhicules hybrides.

Dans les pays anciennement développés, le coût des transports, l'évolution sociale et culturelle, le vieillissement de la population, le développement des réseaux télécom et des « smartgrid » énergétiques contribuent progressivement à un développement des villes moyennes et même de certaines zones rurales ainsi qu'à un développement de foyers économiques locaux.

Le « cloud computing » permet de partager les données et les applications, entre entreprises mais aussi avec les clients - consommateurs.

Les réunions physiques, les voyages d'affaires et les salons professionnels n'ont pas disparu des pratiques des entreprises, même si les différentes formes de télé ou visio conférence ou de salles de réunion ou d'exposition virtuelles sont de plus en plus utilisées.

L'internet des objets permet d'adapter le processus d'acheminement des objets de façon flexible et adaptable en temps réel, à la demande en forte croissance de livraison induite par l'explosion du e-commerce.

Les puces RFID sur les objets ou les colis se généralisent. Elles permettent la traçabilité et le contrôle des objets dans la chaîne logistique, ainsi que l'interaction avec les

systèmes d'information. Pour des produits exigeant une information spécifique, celle-ci est apportée sur le produit lui-même par un tag NFC lisible en particulier par le destinataire grâce à son mobile ou aux autres équipements TIC dont il dispose.

De fait, en 2030, les progrès techniques ont permis de répondre au besoin technologique de traçabilité des objets. Pour l'information sur les produits, les acteurs de la téléphonie (et notamment Apple et Samsung) sont parvenus, dès 2016, à imposer une norme. L'omniprésence des lecteurs sur les mobiles a fait le reste. Pour la RFID et son rôle dans le transport, la logistique et les services postaux, c'est-à-dire avant tout sur les paquets, colis, contenants, les grands acteurs intégrés (grandes marques comme grands intégrateurs logisticiens) ont d'abord développé des normes différentes pour préserver leur système d'information mais le besoin de sécurité dans le transport et l'intervention des États ont conduit à une norme stabilisée vers 2020.

A partir de cette date, le déploiement de la norme d'identification par tags à radiofréquence a été extrêmement rapide, notamment sous l'impulsion du développement du e-commerce et du déploiement de l'internet mobile dans les pays émergents (Chine, Brésil, notamment)

Ces deux pays émergents sont en effet les seuls à avoir vu se développer un véritable marché intérieur entre 2010 et 2030. En 2030, les BRIC et l'Afrique du Sud représentent un marché équivalent aux pays de l'OCDE actuellement. Au-delà, plus de 90% des habitants de la planète seront équipés d'un téléphone mobile donnant accès à internet, même si l'alphabétisation n'a pas forcément progressé au même rythme. Ceci donne la mesure du potentiel de croissance du marché mondial pour la logistique et les services postaux.

### - Modes de consommation

L'internet relie plus de 90% de la population mondiale, mais toute la population couverte n'a pas atteint le niveau d'alphabétisation requis pour en bénéficier pleinement, et les coûts de communication ont considérablement baissé.

Dans les pays développés comme en Chine, un habitant sur 3 a plus de 60 ans. Ces personnes âgées représentent un marché important et continuent à avoir des activités, sont fortement utilisateurs du e-commerce, et ont des exigences fortes pour les expéditions et les livraisons

Les individus sont connectés en permanence, via des « assistants (ou agents) intelligents » qui les aideront dans leur organisation quotidienne en filtrant leurs informations en fonction de leurs préférences personnelles. Ils appartiennent à plusieurs réseaux sociaux, et ils ont plusieurs identités, ce qui a suscité l'émergence d'une Open ID de fait (Facebook ou numéro de téléphone)..

L'univers des réseaux sociaux s'est peu à peu organisé en 3 couches

- un grand réseau social polyvalent, type facebook, réunissant 60% population (seuil de 13 ans?)
- une mosaïque de réseaux sociaux locaux « de voisins à voisins », fondés sur la proximité géographique et constituant la base de services

- des réseaux sociaux spécialisés, thématiques ou professionnels, tels que linkedin ou viadeo

Pour autant, en 2030, le développement du virtuel, - que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie privée - rend d'autant plus nécessaire le maintien d'un lien social, recréant une convivialité entre les habitants des territoires périurbains et surtout ruraux.

L'évolution démographique, le développement de la couverture internet et le déploiement du mobile, et l'explosion corrélative du e-commerce ne doivent pas occulter la baisse générale du pouvoir d'achat dans les pays actuellement développés, due à la hausse du pétrole mais aussi des autres matières premières. Ceci aura des conséquences sur les comportements d'achat des consommateurs, et la réduction des « achats coups de cœur », par opposition aux achats de nécessité. Cependant, dans les pays qui auront poursuivi leur croissance sur les années 2010, 2020, le passage par un mode de consommation similaire à celui qu'il est aujourd'hui dans nos régions sera plus rapide. Au total, les modes de vie et de consommation tendront à se rapprocher.

Le comportement d'achat du consommateur européen ou américain a fortement évolué, notamment en raison de la réduction globale de son pouvoir d'achat (cf supra). La répartition 80/20 (80% achats de masse, 20% achats coup de cœur, où le prix est moins déterminant dans la décision d'achat) a peu à peu évolué vers une répartition « 100% d'achats réfléchis », où le consommateur a, quel que soit l'achat, la volonté d'en « avoir pour son argent ». Il recherche la simplicité dans le processus d'achat et de livraison. Il est devenu totalement utilitariste. Il veut savoir ce qu'il achète, comparer les bénéfices des différents produits, les effets -sociétaux et environnementaux -. Le consommateur a désormais compris que « payer pas cher peut finir par coûter plus cher » : la différence se fera souvent sur la durée des garanties sur les biens durables, mais également sur le gain environnemental sur la logistique, entre proximité et longue distance. Plus généralement, le consommateur ne cherche pas nécessairement acquérir un produit, mais bénéficier d'un service, avoir la solution à un problème : l'approche servicielle, (ou économie de la fonctionnalité) s'est substituée à l'approche « patrimoniale ».

Le consommateur final, dans sa décision d'achat, s'appuie sur les avis des « pairs » dans les réseaux sociaux et les forum peer to peer.

Dans ses achats hors produits "sur étagère"(ex.: logiciels), comme pour le SAV, le consommateur préfère un contact "humain" formé et compétent, ou, à défaut, un robot performant. La technologie est une aide aux humains dans la relation humain-humain.

Dans le service de distribution des petits objets qu'il a pu acquérir via le e-commerce, il attendra une information fiable sur la date de livraison, et souhaitera maîtriser le volume d'informations qu'il reçoit sur ses livraisons en cours. La proximité, la confiance, l'accessibilité, sont des facteurs de succès de la relation avec le client.

Le client n'est plus uniquement "consommateur" : il devient "consomm'acteur" : vendeur, producteur, fournisseur de services, critique (donneurs d'avis), voire

même, dans certaines zones géographiques, acteur alternatif de la chaîne logistique.

#### - Communication/Marketing

Avec la croissance exponentielle sur l'internet de données individuelles et contextualisées sur les consommateurs, l'hypersegmentation marketing débouche sur un marketing relationnel quasi-individualisé et pourtant conçu et délivré de manière industrielle par les entreprises. Cette personnalisation du marketing est donc rendue possible par l'exploitation du big data et aussi par la généralisation des matériels de communication permettant une identification individuelle du consommateur. C'est en particulier le téléphone mobile, qui centralise et croise tous les canaux d'interactions du consommateur avec son environnement marchand (commerce), relationnel (affaires) et affectif.

Ce besoin de ciblage « ultime » du marketing répond également à une attente des consommateurs de pratiques commerciales moins intrusives de la vie quotidienne, s'inscrivant dans une logique d'écoute et de suggestion, plus que de proposition directe.

Paradoxalement, si en apparence le marketing apparaît plus « respectueux » des données privées, les entreprises n'auront jamais détenu autant d'informations sur leurs clients et prospects...avec l'entrée dans un monde géoréférencé en temps réel...D'où le renforcement du rôle nodal du téléphone mobile, comme l'équipement ouvrant l'accès à la sphère du M-Commerce. Cette dimension géolocalisée et temps réel transforme le commerce de proximité, qui investit massivement le domaine de la promotion des ventes à travers le m-marketing. Avec cette mutation du marketing et de la communication, le très lointain coexiste avec le très local. Enfin, les réseaux sociaux (web 2.0) et l'internet des applications (internet 3.0) ouvrent la voie à un marketing inversé, dont le moteur se situe dans la sphère des consommateurs, qui échangent leurs expériences, partagent leurs usages, confrontent leurs points de vue, se conseillent, dénigrent ou encensent les marques et les produits.

Ces réseaux sociaux ont un rôle de donneur d'avis, et influencent la décision d'achat. Ils ont également un rôle de régulateur éthique, et font pression sur les marques, à travers leur rôle déterminant dans la e-réputation : les marques y sont notées, et les consommateurs y dénoncent impitoyablement les défauts des produits ou des services. Les opérateurs de services sont, à travers les réseaux sociaux, sous la pression de leurs clients. Désormais, les marques doivent séduire les réseaux sociaux pour séduire les consommateurs.

On est passé d'une ère où le marketing était conçu comme la promotion d'une offre et la communication d'un message à un marketing qui cherchera avant tout à canaliser l'énergie et l'inventivité des utilisateurs et à protéger la marque de la volatilité des marchés.

Dans ce contexte, la publicité sur les médias traditionnels (papier, télé,...) conserve son rôle clé de "créateur du besoin " et de "rassurance de masse".

## - Commerce/Distribution

Le commerce se mondialise et s'atomise : tout habitant de la planète pouvant accéder à internet est potentiellement commerçant et consommateur, et peut acheter, via des plateformes de e-commerce, des biens à n'importe quel autre habitant à n'importe quel endroit de la planète, générant de ce fait un flux de marchandises extrêmement atomisé

De plus le parcours de consommation et d'achat devient omnicanal, le consommateur disposant, notamment avec son mobile, d'un accès élargi aux offres qui se présentent à lui (M-commerce) sur tous les canaux, physiques ou virtuels. Le parcours d'achat tendra à s'unifier, le consommateur étant mis en capacité de confronter plusieurs canaux d'offres pour un même produit : boutiques, grande distribution, e-commerce, ou plateformes de type eBay, neuf ou occasion, etc. Le commerce ubiquitaire ("n'importe où, n'importe quand, n'importe quel dispositif") est généralisé en Europe et dans les pays couverts par l'internet mobile.

Le « magasin connecté » devient la norme avec le développement de bornes interactives, de show room virtuels dans les points de vente.

La transaction commerciale se sophistique, tant au plan de la personnalisation de l'achat que dans les services et garanties associés au produit. La filière se structure progressivement autour d'un petit nombre de mégamarchands, de plateformes de marchés, d'un très grand nombre de e-commerçants, enfin de boutiques cultivant la relation de proximité avec le client.

Le e-commerce ne peut évoluer que dans un espace de confiance, qui recouvre en réalité

- la confiance dans la personne ou la marque (qui vend) et celui qui achète
- la confiance dans la fiabilité et la qualité du transport
- la confiance dans le règlement.

Cette confiance s'appuie sur des masses de données sur les vendeurs, sur les acheteurs, sur les produits, sur le transport, sur les règlements, le « Big Data ». Mais qui a la légitimité pour gérer ces big data ? On passe d'un modèle de distribution de masse à un commerce de précision.

## - Logistique

La logistique B2B est très nettement différenciée des deux autres : le schéma logistique peut être internalisé ou externalisé par l'expéditeur, la dimension « localisation » du fournisseur n'est pas un facteur de choix dans l'achat. La logistique, de l'expédition jusqu'à la livraison, est surtout une opération physique, et souvent de masse.

Le B2B comme le B2B2C posent des problèmes spécifiques, dus à l'atomisation des flux ; collecte, reverse logistics, livraisons en centre ville. Ces deux segments de la logistique sont porteurs d'enjeux d'emploi local – dans la logistique urbaine ou dans les fonctions de points relais, de services locaux- et de maintien du commerce local. Fondamentalement, ce sont ces deux segments qui structurent les activités postales en 2030.

Le e-commerce provoque une transformation de la prestation logistique, parce que les flux sont atomisés,

mais également parce que les petits e-commerçants et leurs clients attendent des solutions peu chères, mutualisées, mais pour autant personnalisables à l'extrême (prise de rendez vous, points relais, en mains propres, chez un tiers, avec vérification de la conformité, avec services associés comme l'installation ou la reprise d'un ancien modèle, etc), ce qui déplace la valeur ajoutée vers la livraison.

Que ce soit en milieu urbain ou rural, on constate une multiplication des points de livraison : domicile, consigne automatique, point relais, procuration souple aux voisins ou à un concierge de quartier (prestataire de service)

De plus le processus de distribution logistique n'est plus unidirectionnel ; il dépose et (re) prend.

La logistique urbaine constitue un fort gisement d'emplois : conciergerie de quartier, gestion de points relais, etc. Pour l'organiser, les métropoles ont mis en place des "Autorités Organisatrices de la Mobilité" chargées de coordonner les livraisons en centre ville (à domicile, points relais, points de vente), via des plateformes logistiques mutualisées (aires de stockage, réservation de parking pour livraison, etc.).

Logistique de masse et "logistique de précision" coexistent.

## - Filière et métier

Pour faire face à un marché en pleine croissance mais atomisé, mondialisé, et plus exigeant en termes de transparence, de délais, de flexibilité, et de respect des normes environnementales et éthiques, les entreprises de logistique n'ont pas d'autre choix que de coopérer et constituer des alliances mondiales avec leurs concurrents directs pour partager les coûts énergétiques et d'infrastructure.

Ces alliances stratégiques leur permettront également de se positionner comme prestataire pour répondre au processus d'externalisation des industriels et des PME, et intégrer des fonctions de production, de vente, de gestion de la sécurité, etc... dans la chaîne de valeur logistique.

Elles devront être capables de concevoir des systèmes logistiques sur mesure, et conseiller leur client sur les solutions logistiques les plus appropriées, en termes de délais, de fiabilité, de rejet de CO2, etc...

Le métier de logisticien évolue radicalement : il intègre désormais des compétences en ingénierie logistique, en conception de systèmes d'information temps réel, et en conseil auprès des clients. Les entreprises de logistique ne sont plus de simples "transporteurs".

La filière se structure autour d'un petit nombre de transporteurs au niveau international (type FEDEX, UPS, DHL), assurant l'ensemble des liens inter-cités, et s'appuyant sur un grand nombre de petits sous-traitants, que ce soit pour la collecte ou pour la livraison finale, vers un point relais ou à domicile.

Un nouveau type d'acteur s'est imposé comme le maillon ensemblier des chaînes logistiques : un intermédiaire concepteur et organisateur mettant en relation les chargeurs, des logisticiens et des transporteurs professionnels ou particuliers.



## 6 NEUF DEFIS MAJEURS POUR LES SERVICES POSTAUX A L'HORIZON 2025

*Dès 2017, plus de 4 habitants de la planète sur 5 seront connectés à internet et reliés à des réseaux sociaux*

Dès 2017, plus de 85% de la population mondiale aura accès à l'internet mobile<sup>8</sup> (ERICSSON, 2012). Les coûts de communication auront considérablement baissé, mais toute la population couverte n'aura pas atteint le niveau d'alphabétisation requis pour en bénéficier pleinement. Plusieurs travaux récents tablent sur une croissance exponentielle du « m-commerce » à moyen terme : ABI Research<sup>9</sup> (ABI Research, 2012) prévoit que le m-commerce pèserait près du quart du marché du e-commerce fin 2017 (selon un scénario fondé sur la prolongation du doublement observé en 2011 du m-commerce. Il atteindra ainsi un chiffre d'affaires de 65 Mds \$ au niveau mondial en 2017), Xerfi avance l'hypothèse de + 90%/an d'ici 2015 et Forrester<sup>10</sup> estime à 19 Mds € le marché européen du m-commerce en 2017 (Xerfi-Precepta, 2012). (Forrester Research, 2012)

Les individus seront connectés en permanence, via des « assistants (ou agents) intelligents » qui les aideront en filtrant leurs informations en fonction de leurs préférences personnelles. Ils appartiendront à plusieurs réseaux sociaux, et ils auront plusieurs identités.

Dès lors, en 2025, le commerce est mondialisé et atomisé : tout habitant de la planète pouvant accéder à internet est potentiellement commerçant et consommateur, et peut acheter, via des plateformes de e-commerce, des biens à n'importe quel autre habitant à n'importe quel endroit de la planète, générant de ce fait un flux de marchandises extrêmement atomisé.

Ce premier constat a tout un ensemble de conséquences sur d'autres domaines, qui constitueront autant de mutations et de défis auxquels les services postaux devront faire face à l'horizon 2025.

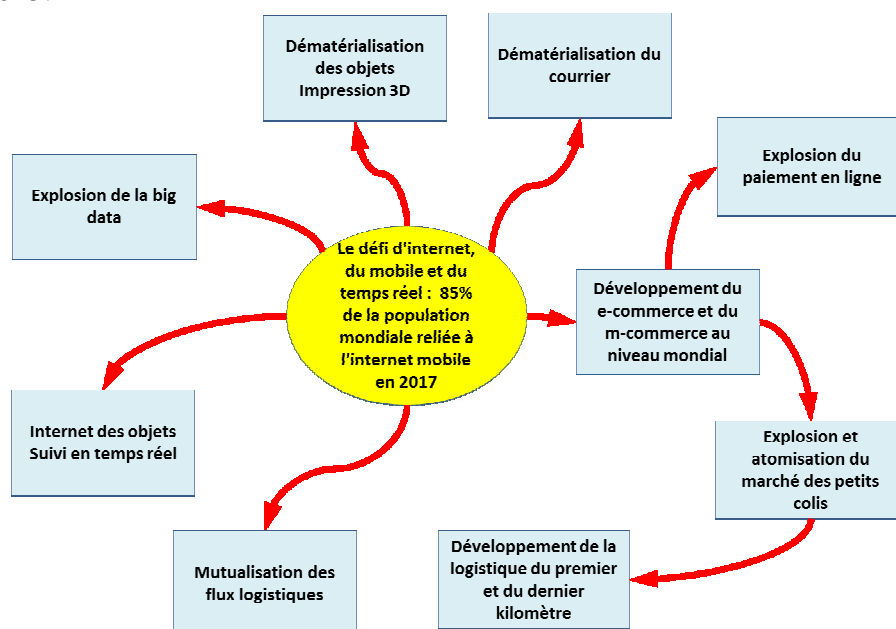


Figure 30: l'impact du développement de l'internet et du mobile

<sup>8</sup> Selon une étude ERICSSON (Report on Traffic and market report on the pulse of networked society, 2012).

<sup>9</sup> ABI Research – Q3 2012 - E-Commerce, Physical and Digital Goods, Mobile Online Shopping, Retail Innovation, Showrooming, Multi-Channel Strategy, New Technologies and Payment Options.

<sup>10</sup> Forrester Research – Mobile Commerce Forecast – 2012 – 2017 France, Italy, Spain, Netherlands, Germany, Sweden, UK

## 6.1 PREMIER DEFI : LA DIFFUSION D'INTERNET AU NIVEAU MONDIAL, ET NOTAMMENT DE L'INTERNET MOBILE ET L'EXPLOSION DU E-COMMERCE ET DU M-COMMERCE.

*En résumé : Dès 2017 plus de 4 habitants de la planète sur 5 seront connectés à internet et reliés à des réseaux sociaux. Cette diffusion induit une explosion du e-commerce et surtout du m-commerce, qui connaîtront une croissance explosive jusqu'en 2016, puis une stabilisation en 2016-2017, avec une croissance qui reste soutenue (de l'ordre de 10%), et un impact sur le trafic de petits colis au niveau international.*

### 6.1.1 Le e-commerce : une croissance explosive et une stabilisation en 2016-2017, avec une croissance qui reste soutenue (de l'ordre de 10%)

Le e-commerce connaît une croissance très rapide, en France comme en Europe : les ventes en ligne en France ont ainsi atteint en 2011 un volume de 37,7 milliards d'euros, soit 22 % de plus qu'en 2010. Le marché devrait croître de 18 % à 20% en 2012, de 16 % en 2013, puis 13 % en 2015, pour atteindre un marché se situant entre 66 et 72 milliards en 2015. Le chiffre d'affaires du e-commerce aura ainsi doublé entre 2011 et 2017. (FEVAD, 2012)

Aujourd'hui, même s'il reste élevé, le taux de croissance du e-commerce a commencé à ralentir : l'affaiblissement du pouvoir d'achat a déjà enrayé la progression du panier moyen (90€ en France en 2012) et le potentiel de nouveaux acheteurs pourrait par ailleurs être atteint d'ici 2016-2017<sup>11</sup>

*Le nombre de sites marchands en France quasiment triplé de 2007 à 2011, pour dépasser les 100000 unités. Ce chiffre pourrait également doubler d'ici 2017.*

*Sur ces 100000 sites, environ 800 enregistrent plus de 10000 transactions par mois, pour un chiffre d'affaires*

*Le nombre de sites marchands en France quasiment triplé de 2007 à 2011, pour dépasser les 100000 unités. Ce chiffre pourrait également doubler d'ici 2017.*

*Sur ces 100000 sites, environ 800 enregistrent plus de 10000 transactions par mois, pour un chiffre d'affaires*

*moyen de 375 000 euros par site, avec de grandes disparités entre les acteurs, puisqu'une quarantaine d'opérateurs occupe un quart de l'activité.*

*Les sites les plus visités en 2011 sont Amazon (1299000 visiteurs uniques par jour), eBay (1349000), Vente-*

*privée (1301000) Groupon (930000), PriceMinister (871000), Cdiscount (798000), la Fnac (696000), La*

*Redoute (595000) Voyages-Sncf (531000) Carrefour (455000)*

*En termes d'emploi, le e-commerce représente 66 000 emplois (en équivalent temps plein) en 2010, et 62% des entreprises prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2012. Ceux-ci devraient dépasser les 100000 emplois en 2016.*

*En termes d'emploi, le e-commerce représente 66 000 emplois (en équivalent temps plein) en 2010, et 62% des entreprises prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2012. Ceux-ci devraient dépasser les 100000 emplois en 2016.*

*En termes d'emploi, le e-commerce représente 66 000 emplois (en équivalent temps plein) en 2010, et 62% des entreprises prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2012. Ceux-ci devraient dépasser les 100000 emplois en 2016.*

*En termes d'emploi, le e-commerce représente 66 000 emplois (en équivalent temps plein) en 2010, et 62% des entreprises prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2012. Ceux-ci devraient dépasser les 100000 emplois en 2016.*

Hors-texte 1 : Les acteurs du e-commerce en France

### 6.1.2 Le e-commerce, c'est et ce sera de plus en plus du commerce entre internautes (C2C)

En 2011, selon le baromètre du C2C PriceMinister-La Poste<sup>12</sup> (OpinionWay, 2012), plus d'un internaute sur deux est vendeur, enregistrant une croissance de 10 points entre 2010 (45 %) et 2011 (55 %) tous canaux confondus.

Ces vendeurs rajeunissent, avec en moyenne 36,1 ans (vs 37,8 en 2010), habitent en province (83 % vs 78 % en 2010) et sont majoritairement des actifs, à 84 % (vs 78 % en 2010).

98 % des Français internautes continuent de penser que l'achat-vente entre internautes va se développer dans l'avenir, et 64 % des sondés pensent avoir davantage recours à l'Achat-Vente entre internautes pour eux-mêmes à l'avenir.

<sup>11</sup> Selon une étude du cabinet d'analyse Xerfi-Precepta parue en avril 2012 « Les stratégies gagnantes dans l'e-commerce »

<sup>12</sup> Baromètre PriceMinister La Poste – Opinion Way

### 6.1.3 Le e-commerce, ce sera de plus en plus du commerce via le mobile (le m-commerce) et le commerce ubiquitaire (u-commerce) : « partout, en tous lieux et à tous moments »

Des applications, déjà disponibles aux USA, et prochainement en Europe, permettront à un consommateur, avec son mobile, de connaître, après avoir scanné le code à barres d'un produit exposé dans une boutique, les offres dans les boutiques environnantes, ou dans la grande distribution, dans le e-commerce, ou d'occasion sur eBay ou Amazon.

**L'e-commerce permet d'acheter 24 h sur 24. Le m-commerce permet d'acheter de n'importe où.**

**L'utilisation concomitante des technologies du mobile, de la NFC, d'étiquettes RFID, donne naissance au Commerce Ubiquitaire, ou u-commerce. L'U-Commerce, c'est le commerce ATAWAD "AnyTime, AnyWhere, Any Device" autrement dit "à tout moment, en tout lieu et sur tout support".**

**On passe d'un modèle de distribution de masse à un commerce de précision.**

## 6.2 SECOND DEFI : L'INTERNET DES OBJETS.

*En résumé : en 2030, les puces sur les objets et les colis (RFID, NFC, mixte et/ou technologies comparables) seront généralisées, permettant à de nombreux acteurs aussi bien une traçabilité que le contrôle de la chaîne logistique et l'interaction avec les systèmes d'information mais aussi la gestion d'usages privés. Ceci nécessitera une adaptation technologique des infrastructures des entreprises postales, le développement de normes à l'échelle mondiale et une interopérabilité entre les systèmes de tracking et d'information des entreprises postales et des transporteurs.*

Dans le domaine des services postaux, cette évolution va se faire au travers de trois niveaux d'applications.

- Un premier niveau, déjà expérimenté ou utilisé (mais très rarement encore), porte sur l'identification et la localisation des objets – colis, lettres recommandées – qui sont alors passifs, les entités vraiment communicantes étant les capteurs qui repèrent les puces RFID (ou équivalent). Ainsi, un opérateur peut suivre en temps réel l'acheminement. Eventuellement, l'objet peut enregistrer des informations sur son parcours, ce qui peut faciliter la détection d'erreurs, de délais etc.

- Un deuxième niveau pourra faire appel à l'internet des objets, au sens large du terme. L'internet des objets concerne tous les objets (donc pour les services postaux notamment les contenus des colis), qui peuvent communiquer avec différents autres objets et systèmes humains<sup>13</sup>.

Pour les services postaux, l'utilisation de l'internet des objets peut permettre des services conditionnels évolués en partenariat avec des grands acteurs producteurs ou distributeurs, ou permettre une relation fine entre le facteur et l'utilisateur à la distribution ou à la reprise d'un objet. En effet, l'objet est alors capable de diffuser des informations en fonction de son environnement – contrôle de chaîne du froid, déviation par rapport à un trajet (vol, erreur), délai trop long avant un point de contrôle, signalement d'une mise en fonctionnement d'un appareil avec vérification du destinataire... Ce type de fonctions autorisera des contrôles et services évolués en termes de sécurité, de différenciation selon la nature des contenus, des expéditeurs et des destinataires. Il y a ici deux possibilités : des informations sur et depuis le

<sup>13</sup> Par exemple une boîte intelligente de médicaments peut communiquer à un système les ouvertures et éventuellement déclencher une alerte. Pour un distributeur, un paquet de produits, par exemple des mobiles, peut en indiquer le nombre et les caractéristiques. L'Internet des objets permet d'utiliser un système complet d'information embarqué dans l'objet (par exemple, une puce NFC lisible par l'utilisateur ou d'autres personnes ayant entre autres un mobile, ou encore une puce RFID lisible par le système d'un distributeur).

colis, mais aussi des informations sur et depuis le contenu – celles-ci placées par l'expéditeur et communiquant éventuellement avec lui. Le défi est aussi de permettre à terme l'interaction entre les deux systèmes d'information associés – celui de l'opérateur et celui de l'expéditeur – tout en préservant la sécurité et la confidentialité.

- Un troisième niveau est associable à l'internet des objets mais devrait plutôt s'appeler internet pour les objets. Il est maintenant appelé "internet physique" (cf. ci-dessous).

Pour exploiter pleinement le potentiel de ces techniques, des problèmes d'interopérabilité se posent :

- Pour l'acheminement des colis, il faut une interopérabilité entre les différents acteurs de la chaîne, pour une identification unique des colis et pour le transfert des informations d'acheminement. Le cercle de confiance peut comprendre les expéditeurs et destinataires alors que chaque acteur peut craindre l'exploitation des données de flux à son détriment et au profit d'un opérateur dominant. Le défi porte sur l'établissement de la confiance et les solutions d'architecture et de sécurité dans un espace semi-ouvert.

- Pour ce qui concerne l'intelligence communicante sur les contenus eux-mêmes, son exploitation partielle dans les services postaux (conditions d'acheminement, vérifications de sécurité, livraison, retours), perspective plus éloignée que le suivi des colis, supposera une interaction avec le contenu des colis mais devra simultanément préserver les données confidentielles de l'expéditeur et du destinataire.

En 2030, les puces sur les objets et les colis (RFID, NFC, mixte et/ou technologies comparables) seront généralisées, permettant à de nombreux acteurs aussi bien une traçabilité que le contrôle de la chaîne logistique et l'interaction avec les systèmes d'information mais aussi la gestion d'usages privés. La maîtrise des systèmes d'information intégrant cette masse énorme d'informations sur les objets acheminés mais aussi d'informations transmises par les objets eux-mêmes sera un des facteurs déterminants pour jouer un rôle significatif sur les marchés postaux.

### 6.2.1 L'exigence d'interopérabilité des systèmes de tracking et d'information

L'interopérabilité des systèmes de tracking et d'information devient déterminante – elle est indispensable pour assurer le suivi de bout en bout et fournir des informations précises à l'expéditeur et au destinataire alors que plusieurs opérateurs et transporteurs interviennent, à l'échelle nationale et internationale. En outre, elle est indispensable pour réduire l'impact des pertes et dévoiements de colis, assez rares mais particulièrement dommageables pour l'image de marque du transporteur / opérateur qui en est à l'origine.

**Cette interopérabilité suppose des standards et normes d'identification et d'échanges mais aussi des architectures sécurisées permettant de distinguer clairement les données privées et les données partagées.**

### 6.2.2 L'impératif des normes à l'échelle mondiale

Pour assurer le commerce et les services postaux, des normes doivent s'appliquer aux protocoles physiques d'échange entre les objets (en fait les tags à radiofréquence du RFID) et les systèmes d'information qui les suivent, aux identifiants des objets, aux échanges entre les systèmes.

Le déploiement des normes d'identification devrait être rapide, notamment sous l'impulsion du développement du e-commerce et du déploiement de l'internet mobile dans les pays émergents (Chine, Brésil, notamment).

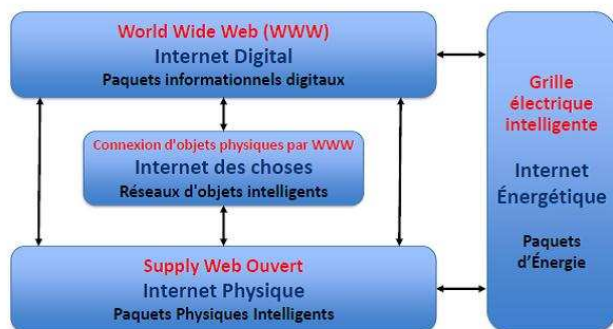
A défaut d'un accord à l'échelle mondiale, il est possible qu'émergent des acteurs spécialisés dans le traitement de l'information et capables d'assurer à tous le suivi neutre de

l'acheminement à partir d'informations communiquées par les transporteurs dans un premier temps puis par les colis eux même par la suite.

### 6.2.3 L'internet physique : une infrastructure mutualisée à grande échelle

Sous la pression économique et environnementale, il est vraisemblable que l'étape suivante, du point de vue des services logistiques et postaux, sera franchie, celle de l'internet physique.

L'internet physique est une réponse à la fois conceptuelle, technologique et organisationnelle,



**Figure 31: WWW, IOT, SmatGrid et Internet Grille énergétique intelligente)**

Dès lors, il peut constituer une « couche » supérieure dans un processus de mutualisation de flux entre plusieurs opérateurs postaux, en permettant d'optimiser les volumes transportés en réorganisant la répartition des objets dans des conteneurs normalisés.

Ce projet, initié par des chercheurs canadiens, américains et européens (dont Mines ParisTech) vise à « *permettre l'efficacité et la durabilité globales du transport, de la manutention, de l'entreposage, de la réalisation, de l'approvisionnement et de l'utilisation des objets physiques* »

Si l'internet des objets est déjà techniquement opérationnel, et n'attend «

que » le choix d'une norme quant au support et au mode d'identification des objets, l'internet physique en est aujourd'hui au stade des prototypes opérationnels.

*Remarque L'internet physique peut être rapproché de l'internet des objets puisque dans tous les cas des objets acquièrent une existence sur internet. Cependant, l'approche est très différente : les colis gérés sur l'infrastructure internet physique se comportent comme des paquets de données et ne communiquent qu'avec le SI qui gère leur routage..*

Dans ce cas, les colis circulent indépendamment et sont suivis par un système d'information qui assure en permanence leur routage sur l'ensemble d'un trajet, y compris en séparant puis regroupant un envoi groupé – comme circulent les paquets d'information dans l'internet actuel.

C'est l'aggravation des pressions qui déterminera l'échéance de cette évolution, que l'identification par tags rend possible.

Ici encore, Il faudra une normalisation complète au sein d'une infrastructure unique, allant jusqu'à des ensembles de containers standards, partagée entre tous les acteurs – sur des territoires de plus en plus vastes.

innovante, au problème de l'optimisation des flux de transports et des espaces de stockage, consistant à transposer sur les objets physiques les principes appliqués, pour internet, aux « paquets » de données issus d'un ensemble d'informations, qui pouvaient suivre des chemins différents, et se trouver « recomposés » à l'arrivée pour reconstituer l'information initiale.

(cf ci-contre un schéma visualisant les différentes déclinaisons des concepts de paquets ; internet, internet des objets, internet physique et

Les caractéristiques clés de cet internet physique reposent notamment sur le fait d'encapsuler toutes les marchandises dans des conteneurs modulaires standardisés pour minimiser la perte d'espace et passer d'un système de transport point à point à un système de transport distribué intermodal en minimisant les déplacements. L'idée principale est de créer des routeurs, des centres logistiques, chargés uniquement de déplacer des paquets pour leur faire prendre la bonne direction, mais de manière distribuée et répartie. Alors qu'aujourd'hui un industriel a tendance à gérer sa propre infrastructure logistique (souvent via un prestataire dont c'est le métier) pour acheminer ses produits, l'idée, ici, c'est que l'acheminement du produit génère sa propre infrastructure. Les infrastructures logistiques s'organisent autour de points de transit ouverts et distribués où les marchandises sont manipulées, entreposées, reroutées, réexpédiées... [...]

On imagine trois niveaux d'impacts. Le premier est bien sûr le changement de l'organisation même des transports (...). Le second niveau repose sur l'efficacité du système, qui permet d'envoyer un colis n'importe où, mais aussi de le stocker n'importe où. On passe d'une logique de centralisation des stocks à une logique d'étalement et de diffusion progressive vers la demande. (...) Dans ce cadre, la logique de réapprovisionnement change complètement, on peut même imaginer des logiques de réapprovisionnement lentes et non plus seulement rapides, qui diffusent les produits petits à petits le long de la chaîne logistique... Enfin, le dernier niveau d'impact, très prospectif, repose sur l'industrialisation elle-même. Si on a des contenants certifiés et si on leur ajoute des outils de production certifiés, on peut alors finaliser le produit au plus près du client. La logistique a toujours eu un impact sur l'industrialisation elle-même.

(d'après Eric Ballot, Mines Paris Tech)

Hors-texte 2 : L'Internet Physique, d'après Eric Ballot (Mines Paris Tech)

## 6.3 TROISIEME DEFI : LA BIG DATA.

*En résumé : Les données générées par l'activité des individus, des entreprises et des institutions : la big data, sera utilisée systématiquement pour la segmentation des marchés et améliorer le ciblage du marketing, avec des enjeux forts de localisation, de géolocalisation, et par ailleurs de protection des données individuelles.*

### 6.3.1 L'utilisation des données générées par l'activité des individus, des entreprises et des institutions : la big data

La masse d'information générée par les acteurs socioéconomiques (entreprises comme consommateurs) s'accroît de façon exponentielle <sup>1415</sup>. (McKinsey Global Institute, 2011; Accenture, 2012). Notamment, dans le champ de la logistique et du e-commerce, les données du dernier km, les demandes exprimées sur les mobiles, les flux transportés analysés par type de produits et de publics etc.

Même les petites entreprises en produisent et pourraient les utiliser – y compris marier leurs données à des données publiques etc – mais elles ne peuvent le faire elles-mêmes.

Le traitement de big data, associant de multiples sources, sera notamment essentiel pour optimiser la chaîne logistique (choix de trajet, de points de production et de livraison, trouver les sous-traitants locaux), la reconfigurer, prévoir les flux (émergences de tendances, points).

**Les services postaux – intercités comme locaux vont être acteurs de cette évolution. Ils seront utilisateurs mais aussi producteurs de données à une échelle impressionnante (identités, localisations, flux...). Cette dynamique pose des problèmes de régulation et de normes et présente aussi des opportunités – développement de services, start-ups.**

### 6.3.2 La big data permet une hypersegmentation, un ciblage extrême du marketing

Avec la croissance exponentielle sur l'internet de données individuelles et contextualisées sur les consommateurs, l'hyper segmentation marketing débouche sur un marketing relationnel quasi-individualisé et pourtant conçu et délivré de manière industrielle par les entreprises. Cette personnalisation du marketing est donc rendue possible par l'exploitation du big data et aussi par la généralisation des matériels de communication permettant une identification individuelle du consommateur. C'est en particulier le cas du téléphone mobile, qui centralise et croise tous les canaux d'interactions du consommateur avec son environnement marchand (commerce), relationnel (affaires) et affectif.

Ce besoin de ciblage « ultime » du marketing répond également à une attente des consommateurs de pratiques commerciales moins intrusives de la vie quotidienne, s'inscrivant dans une logique d'écoute et de suggestion, plus que de proposition directe.

**Paradoxalement, si en apparence le marketing apparaît plus « respectueux » des données privées, les entreprises n'auront jamais détenu autant d'informations sur leurs clients et prospects avec l'entrée dans un monde géoréférencé en temps réel...**

**Avec cette mutation du marketing et de la communication, le très lointain coexiste avec le très local.**

On est passé d'une ère où le marketing était conçu comme la promotion d'une offre et la communication d'un message à un marketing qui cherchera avant tout à canaliser l'énergie et l'inventivité des utilisateurs et à protéger la marque de la volatilité des marchés.

Dans ce contexte, la publicité sur les médias traditionnels (papier, télé,...) conserve son rôle clé de "créateur du besoin " et de "rassurance de masse".

<sup>14</sup> Mc Kinsey Global Institute – « Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity »

<sup>15</sup> Accenture – « European Cross-border e-commerce : The Challenge of Achieving Profitable growth »

### 6.3.3 Un enjeu fort de localisation et de géolocalisation

Des investissements très importants sont faits par les poids lourds du Web – exemple : services de localisation proposés aux utilisateurs (cf hors texte<sup>16</sup>), repérage de l'emplacement et des caractéristiques des boutiques des centres commerciaux (environnement clos), les antennes, le WiFi etc.

### 6.3.4 Un enjeu fort de protection des données individuelles

Un effort de réglementation européen et international s'impose mais il ne peut être efficace actuellement car les protections sont constamment contournées par les développements techniques et l'internationalisation des services. Des travaux de recherche sont indispensables.

#### Hors-texte 3 : Les géants du web et la géolocalisation

Les principaux acteurs des nouvelles technologies manifestent un intérêt grandissant. Une version géolocalisée du réseau social Facebook serait imminente. [...] Depuis la fin de l'année 2009, le site de micro-messages Twitter permet à ses usagers d'associer une localisation géographique aux micro-messages.

Avec "Latitude", lancé l'année dernière, Google a déjà réuni trois millions d'utilisateurs nomades. Le service permet d'indiquer sa position en temps réel, mais aussi de connaître celle de ses contacts, qui ont accepté une invitation. La spécificité du service de Google concerne les mises à jour de la localisation, les "check-in", qui sont réalisées de manière automatique.

Face à ces géants du Web, se dresse une jeune pousse, Foursquare, qui revendique désormais un million d'inscrits. [...] Yahoo! aurait proposé en vain 100 millions de dollars (78,6 millions d'euros) pour un rachat. [...]

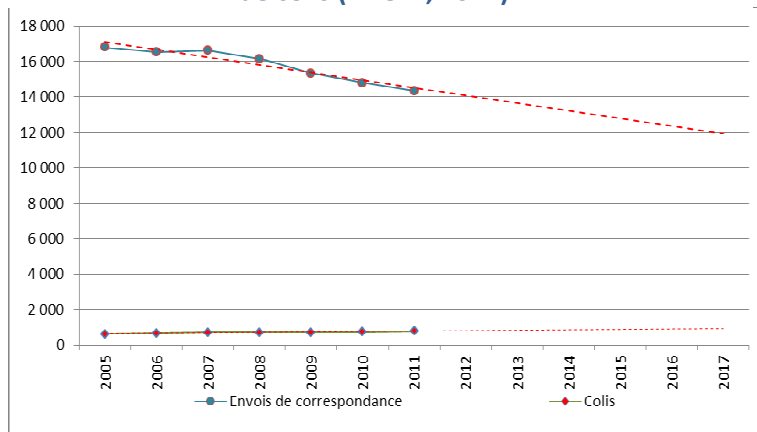
Plusieurs autres entreprises, comme Gowalla, Loopt ou Brightkite, espèrent attirer les utilisateurs dans leurs réseaux sociaux localisés.

## 6.4 QUATRIEME DEFI : LA DEMATERIALISATION / REMATERIALISATION.

*En résumé : Les quinze prochaines années verront la poursuite de la chute du courrier et la dématérialisation croissante du courrier de gestion des entreprises. On pourrait par ailleurs voir émerger à terme un nouveau segment de prestations d'impression 3D, le développement, encore balbutiant, des imprimantes 3D constituant à la fois une opportunité technologique et un risque pour la propriété intellectuelle.*

### 6.4.1 La poursuite de la chute du courrier et la dématérialisation croissante du courrier de gestion des entreprises

Figure 32: Evolution et projection des volumes de courrier et de colis (ARCEP, 2011)



Les dix prochaines années confirmeront l'effondrement du courrier traditionnel, auquel s'est substitué le courrier électronique (avec notamment la dématérialisation du courrier de gestion des entreprises et des administrations). Le volume des envois de correspondance devrait continuer de décroître à un taux de 3 à 5% par an<sup>17</sup>. Seul résiste le créneau du courrier à valeur ajoutée (courrier recommandé, plis spéciaux).

Parallèlement, le volume des colis s'accroît, du fait du développement du e-commerce, à un taux de l'ordre de 6% par an<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Géants du Web et start-up se lancent dans la bataille de la géolocalisation, lemonde.fr 2/6/2010

<sup>17</sup> Le Groupe La Poste a estimé dans son plan stratégique « Ambition 2015 » (en cours de révision) que la baisse des volumes serait de l'ordre de 30% entre 2008 et 2015.

<sup>18</sup> A ce rythme, en 2017, le volume de colis transportés aura cru de plus de 50% par rapport à 2010, pendant que, dans la même période, les envois de correspondance diminuaient de près de 30%.



#### 6.4.2 Le défi de l'impression 3D : la dématérialisation/rematérialisation d'objets en 3D – une mutation technologique et un risque pour la propriété intellectuelle

Le vrai défi de la dématérialisation, pour les services postaux, comme pour tout un pan du secteur logistique, pourrait être celui de l'impression 3D.

Selon un rapport paru en 2012 (DeLoitte, 2012)<sup>19</sup>, les objets fabriqués par les imprimantes 3D ne se substitueront pas, dans les prochaines années, aux objets fabriqués en grande série industrielle, que ce soit pour des raisons de coût ou de résistance. L'avènement de la « desktop factory » ou du fabricant personnel n'est pas encore pour demain.

En revanche, il y a plusieurs segments de marché sur lesquels l'impression 3D pourra se révéler compétitive, et notamment se substituer à une expédition physique : prothèses médicales, pièces détachées ou objets en matière plastique, etc....

A titre indicatif, le marché mondial de l'impression 3D a été estimé à près de 3 Milliards de USD en 2018<sup>20</sup> (Global Industry Analysts Inc., 2012). Deloitte estime même que des marchés du type « outillage à main » (22 Milliards de USD en 2011) pourraient constituer des cibles privilégiées pour l'impression 3D.

Aujourd'hui, on trouve des imprimantes à des prix d'achat se situant entre 1200 USD et 14000 USD, pour les plus perfectionnées. On peut penser que ces produits vont tout à la fois se perfectionner (notamment en termes de complexité des objets imprimés en 3D) et voir leurs prix baisser rapidement.

**Le défi est donc dans le positionnement des acteurs postaux face à l'émergence de ce qui constitue de toute évidence une substitution au transport d'objets.**

**Il est également dans une réponse adéquate au risque, bien plus important, pour la propriété intellectuelle. En effet, le processus d'impression 3D s'appuie sur un « scan » de l'original de l'objet à imprimer, pour en faire un « modèle numérique 3D » à l'échelle du micron. Ce modèle numérique 3D peut être reproduit indéfiniment, au même titre que la recopie numérique d'une œuvre d'art (musicale ou littéraire).**

#### 6.5 CINQUIEME DEFI : LE DEFI DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE.

*En résumé : Au cours des dix prochaines années, la pression politique se fera plus forte pour donner de l'importance aux arguments sur l'excellence environnementale. Le public comme les accords internationaux pousseront à des réglementations contraignantes et surtout à une taxation écologique qui aura un impact d'abord perçu par les entreprises puis par le consommateur final lui-même.*

La pression écologique conduira à des arbitrages nouveaux en termes de transport - non seulement les véhicules électriques pour les villes, mais



aussi l'acceptation de délais de remise plus longs pour certains achats B2B ou B2C, une réévaluation plus sereine du "juste à temps" pour les entreprises et d'autres modifications permettant de mieux exploiter le transport ferroviaire, fluvial et maritime.

Figure 33: Carocycle (La Petite Reine)

**Des solutions nouvelles, et en général toute mutualisation du transport, verront leur attrait croître et surtout pourraient offrir des opportunités à des entreprises innovantes (cf ci-contre La Petite Reine).**

#### Hors-texte 4: La Petite Reine

La Petite Reine est une société de livraison de colis utilisant un véhicule non polluant : le carocycle.

Créée en 2001, La Petite Reine assure la collecte et la livraison de colis deux fois par jour à Paris, Bordeaux, Lyon et Toulouse.

La Petite Reine, en 2012, c'est 70 collaborateurs, 80 carocycles®, 1 million de colis transportés par an, 599 393 t-km\* parcourus dans Paris ; une économie de 89,12 Tep (Tonne équivalent pétrole) d'énergie consommée ;

<sup>19</sup> Deloitte, TMT Predictions 2012 « 3D Printing is here – but the factory in every home is not here yet »

<sup>20</sup> Global Industry Analysts « 3D Printing – Global Strategic Business Report » 2012



Ce facteur environnemental freinera le développement international du e-commerce, voire même national, en raison des distances, au profit de circuits locaux (qu'ils soient en e-commerce ou pas) et, en cela, se combinera avec de multiples autres éléments de rééquilibrage vers des productions proches.

Cependant, il s'agit d'un ralentissement de la croissance, certainement pas de son arrêt - sauf à ce que des phénomènes politiques violents n'interviennent, modifiant complètement la physiologie des échanges économiques mondiaux.

**La pression écologique conduira d'ailleurs en même temps à des arbitrages nouveaux en termes de transport - non seulement les véhicules électriques pour les villes, mais aussi l'acceptation de délais de remise plus longs pour certains achats B2B ou B2C, une réévaluation plus sereine du "juste à temps" pour les entreprises et d'autres modifications permettant de mieux exploiter le transport ferroviaire, fluvial et maritime.**

## **6.6 SIXIEME DEFI : LE DEFI DES SERVICES A VALEUR AJOUTEE :**

*Pour exister au niveau mondial, les services postaux devront répondre à des exigences accrues des clients, qui attendent plus que du transport : un suivi en temps réel, une prise de rendez-vous pour la livraison, des services à la livraison (mise en service, par exemple), ou la reprise d'un objet. Le client veut en outre avoir le choix : sa préférence ira vers les services postaux qui lui permettront de choisir entre une livraison à domicile, ou une livraison dans un point relais, voire une livraison « géolocalisée » (à l'endroit où se trouvera physiquement le destinataire, par exemple localisé par son téléphone mobile.)*

### **6.6.1 La capacité à proposer un service à valeur ajoutée dépassant la prestation de transport**

Le client attend (exige) plus que du transport. Sur la prestation même de transport, il demandera un suivi en temps réel, une prise de rendez-vous pour la livraison, des services à la livraison (mise en service, par exemple), ou la reprise d'un objet.

**Le service de livraison devient un service à haute valeur ajoutée, et pourtant ce service subit une forte pression sur les coûts, ce qui n'est pas le moindre défi pour les services postaux.**

### **6.6.2 La capacité à proposer un maillage territorial, et toute la gamme des points/formes de collecte et de distribution**

Le client veut avoir le choix. Sa préférence ira vers les services postaux qui lui permettront de choisir entre une livraison à domicile, ou une livraison dans un point relais, voire une livraison « géolocalisée » (à l'endroit où se trouvera physiquement le destinataire, par exemple localisé par son téléphone mobile).

### **6.6.3 La capacité à proposer un service économe en énergie, respectueux de l'environnement**

**Les clients exigeront enfin des services postaux des prestations économes en énergie, préservant l'environnement, et responsables socialement.** Souvent, pour les clients professionnels, parce qu'on le leur demande, à eux, et qu'ils doivent l'exiger de leurs prestataires<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Une réelle incertitude subsiste sur l'acceptabilité, par les clients, particuliers comme professionnels, d'un accroissement de prix ou de délais de livraison comme prix à payer pour une prestation plus durable ou socialement plus responsable : les experts consultés sont partagés sur l'arbitrage des clients.

## 6.7 SEPTIEME DEFI ; GAGNER LA BATAILLE DE LA LOGISTIQUE DU PREMIER ET DU DERNIER KILOMETRE.

Le premier et le dernier kilomètre portent l'essentiel de la valeur ajoutée du service postal. La logistique urbaine constitue un fort gisement d'activités et d'emplois, avec un marché qui croît au même rythme que le e-commerce, (plus de 10% par an.) Mais le vrai défi sera ici de concilier cette croissance, les contraintes de coût qu'elle subit de la part des donneurs d'ordre (grands opérateurs logistiques), enfin les contraintes qui vont être imposées par les collectivités territoriales, au nom du développement durable et de la réduction du trafic automobile dans les centres villes, qui semble constituer une tendance lourde dans les 20 prochaines années.

## 6.8 HUITIEME DEFI : LES FLUX LONGUE DISTANCE.

*La pression sur les coûts de la livraison, exercée par les grands opérateurs ou les gros marchands de e-commerce, d'une part, et d'autre part l'augmentation vraisemblable du coût de l'énergie et donc du prix de revient du transport par tonne transportée rendent incontournables des optimisations, des mutualisations, des économies d'échelles dans le processus de transport.*

Les transports intercités longue distance, qui ont tout intérêt à être massifiés pour peser le moins possible dans le coût global du transport, constituent aujourd'hui un marché oligopolistique autour des trois grands opérateurs : UPS, FedEx, DHL.

Le transport longue distance est dominé, à l'international, par trois grands acteurs dites « intégrateurs » : DHL, FedEx, UPS. Tous trois disposent en propre d'un réseau intégré à couverture mondiale ce qui leur permet d'assurer un même système d'information, un tracking continu du colis depuis la prise en charge jusqu'à la livraison.

Cet avantage, essentiel à une meilleure maîtrise de l'acheminement, a permis à ces sociétés de s'imposer sur les marchés internationaux.

UPS est, à l'origine, le plus gros « camionneur » américain FedEx, la plus

### UPS (SURNOMME « BIG BROWN »):

2011 : 50 milliards de dollars de CA, 400 000 salariés, 7,7% du marché du marché européen de la logistique documents et petits colis, 74% des ventes du groupe sont effectuées aux USA, 14% en Europe. UPS est aussi l'un des premiers fournisseurs de services, de transports spécialisés, de logistique, de capital et de commerce électronique. Une flotte de 276 avions + 326 autres en location. C'est la 8e plus grande compagnie aérienne dans le monde. 15,6 millions de colis et documents par jour dans plus de 200 pays. UPS possède la plus grande flotte au monde de véhicules au gaz naturel comprimé.

2012 - après l'achat de TNT : 60 milliards de dollars de CA, 477 000 salariés, 26% des ventes mondiales (leader), 16% en Europe. Apports majeurs de TNT : la gestion intégrée des opérations au Brésil en Australie et au moyen orient + les réseaux routiers et ferroviaires en Europe. Les ventes aux USA représentent maintenant 64% du total de celle du groupe contre 74% avant l'achat de TNT, celle en Europe 22% contre 14% auparavant.

Objectif à 5 ans : 50% des ventes mondiales

### FEDEX :

2011 : 41 milliards de dollars de CA, 290 000 salariés, 3,3% du marché européen. Une flotte en propre de 677 avions, deuxième parc mondial après Delta Airlines. Plus de Plus de 80 000 véhicules. Dix hubs dans le monde. Huit millions de paquets par jour transitent via son réseau mondial.

### DHL :

2011 : 72,7 milliards de dollars de CA 470 000 salariés. 12% du marché mondial 17,6% du marché européen. En 2001, la Deutsche Post World Net acquiert 51 % des actions de DHL et rachètera les 49 % restants un an plus tard. La nouvelle structure DHL regroupe désormais DHL et les entreprises Danzas et Securicor Omega Euro Express, que possédait la Deutsche Post. 4 cœurs de métier, 4 Business Unit : Deutsche Post Mail : courrier –

DHL EXPRESS : Service Express International, présent dans 220 pays, 6500 agences –

DHL GLOBAL FORWARDING, FREIGHT : Aérien, Maritime, Routier, Ferroviaire, Douane, 3000 implantations –

DHL SUPPLY CHAIN: Logistique contractuelle, Logistique externalisée, 3,5 millions de m<sup>2</sup> de locaux, Leader mondial des solutions globales. Une flotte de 250 avions et 31 000 véhicules, 2 millions de colis traités par jours sur 220 destinations desservies.

grande compagnie aérienne de fret. DHL est filiale de Deutsche Post, TNT<sup>22</sup> récemment racheté par UPS était filiale de la poste hollandaise (cf ci-contre).

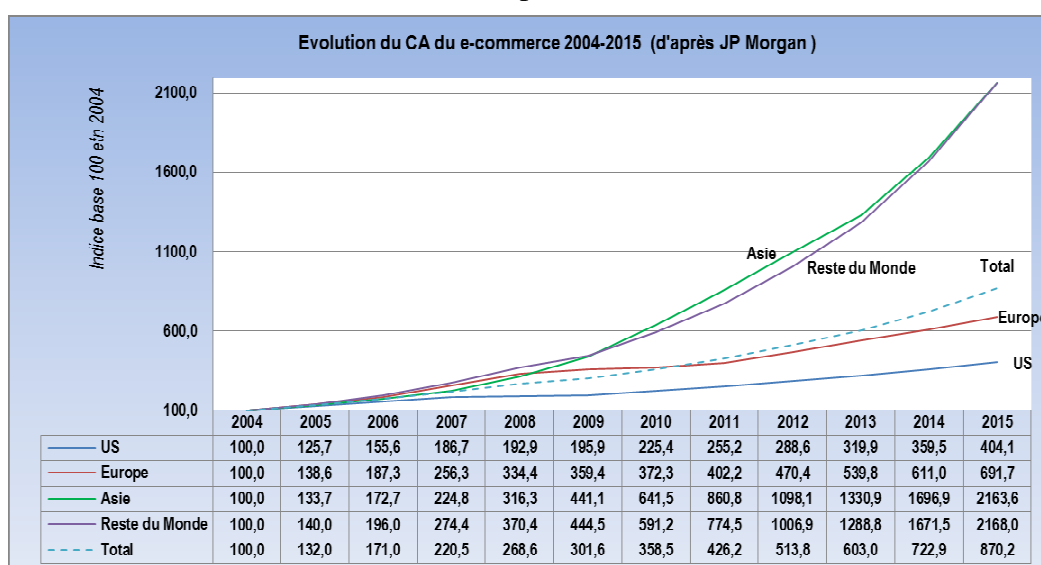
La confrontation entre postes européennes et transporteurs américains s'est aujourd'hui transformée en concurrence entre trois réseaux intégrés à couverture mondiale.

**Compte tenu de l'investissement nécessaire pour entrer sur ce segment de marché, l'internationalisation de l'offre de services postaux passe nécessairement par des partenariats ou des alliances avec l'un des trois leaders mondiaux.**

**Ainsi, le maintien et le développement de services postaux au niveau mondial suppose un partenariat avec l'un ou l'autre de ces grands opérateurs, ce qui risque d'entraîner une réelle dépendance pour les acteurs postaux nationaux.**

## 6.9 NEUVIEME DEFII : L'INTERNATIONALISATION.

L'échelle des marchés des services postaux, en 2025, sera mondiale. Les marchés émergents sont en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud. Les e-commerçants et les consommateurs qui achètent via le e-commerce sont partout.



Selon un rapport de JP Morgan sur les prévisions de revenus du e-commerce mondial, (JP Morgan, 2011), les taux de croissance du e-commerce de 2010 à 2013 seraient de 12,4% annuels pour les USA, de 13,2% pour l'Europe, de 27,5% pour l'Asie, enfin de 29,7% pour le reste du monde (Amérique du Sud, Moyen Orient, Afrique).

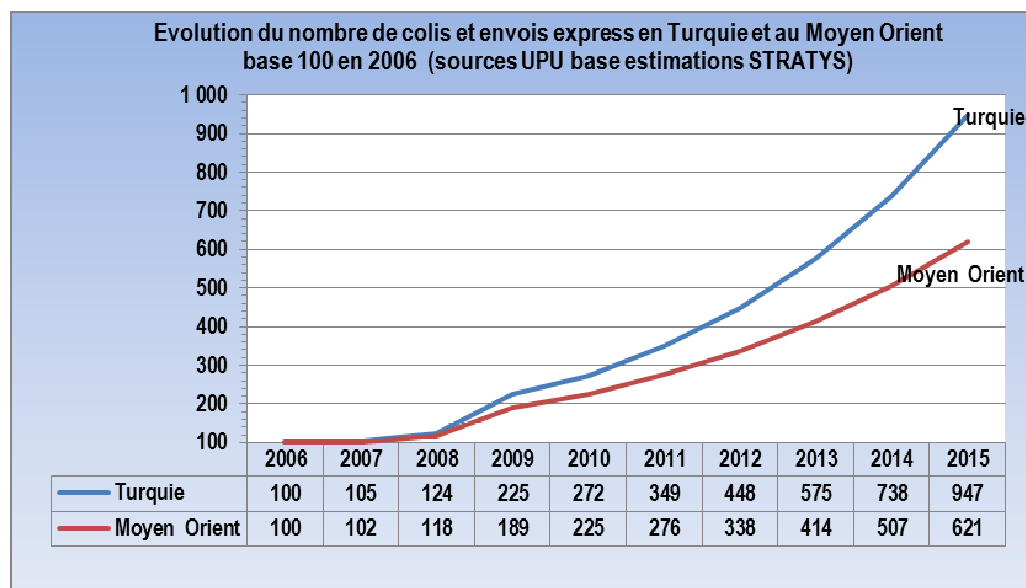
Figure 34 : Evolution des revenus du e-commerce dans le Monde de 2004 à 2015 (d'après JP Morgan)

**Les offres de services postaux pour le e-commerce devront impérativement proposer une offre globale : toute une gamme de services –paiement en ligne, livraison, collecte, suivi en temps réel- et ce sur toutes les destinations possibles dans le monde.**

### 6.9.1 Le terrain de jeu "minimum" : le grand marché continental l'Europe-Maghreb-Turquie

A minima, cette offre globale devrait couvrir le marché constitué de l'Europe et du pourtour de la méditerranée. Au-delà, les entreprises françaises du secteur peuvent ambitionner de prendre des parts dans les marchés émergents, celui d'Asie d'une part, et surtout celui d'Afrique. Sur ce dernier marché, plus encore que pour l'Asie, la proximité linguistique pourrait faciliter une pénétration des entreprises françaises de logistique dans cette région géographique.

<sup>22</sup> En cours de rachat par UPS (2012)



Ainsi, un pays comme la Turquie présente un taux annuel de croissance du nombre de colis et envois express de 28% de 2006 à 2010. Dans le même temps le taux correspondant pour le Moyen Orient était de 22%, et pour l'Asie de 10%.

Figure 35: Evolution du nombre de colis et envois express, Turquie et Moyen Orient (Base 100 en 2006, données UPU estimations STRATYS)

**Le défi majeur pour les entreprises du secteur postal sera de réussir à construire une offre mondiale dans un marché où deux fonctions stratégiques, le transport longue distance, d'une part, et les transferts de fonds et le paiement en ligne, d'autre part, sont concentrées autour d'un petit nombre d'acteurs mondiaux DHL, UPS, FedEx d'une part (cf supra), PayPal, Western Union et MoneyGram d'autre part.**

#### 6.9.2 La concentration des prestataires de transferts de fonds et de paiement en ligne (PayPal, Western Union et les autres)

- **Le transfert de fonds**

Le marché des transferts de personne à personne est dominé par les grandes sociétés spécialisées de transfert d'argent (STA), à savoir Western Union, MoneyGram et Vigo.

Le reste du marché de transfert officiel d'argent est réparti entre les banques commerciales, les bureaux de poste, les bureaux de change, les coopératives d'épargne et de crédit et les sociétés de transfert positionnées sur des niches, différentes catégories d'acteurs dominant les marchés spécifiques.

Face à l'arrivée de nouveaux entrants autorisés à opérer sur le marché sans licence bancaire, les acteurs historiques du secteur en France multiplient les partenariats pour étendre leur réseau de distribution et les innovations pour faciliter la vie des migrants.

Moneygram a annoncé que le nombre de ses points de vente avait été multiplié par dix en un an pour en compter 1.000 en 2012. En signant récemment des accords avec quatre nouveaux agents dans l'Hexagone (Ingenico, Logicartes, Panini et Suncard Group), le groupe américain a accédé à 400 points de vente supplémentaires, essentiellement des bureaux de tabac et des magasins ethniques.

Western Union a aussi signé un peu plus d'un millier de partenariats avec des commerces de proximité. Mais le leader mondial, dont l'essentiel des transferts d'argent issus de la France passe par les 6.000 bureaux de poste agréés de son partenaire historique, a aussi renforcé son partenariat avec l'entreprise publique. Outre une carte bancaire « co-brandée » à leur disposition pour faciliter leurs transferts, les clients de La Banque Postale pourront à la fin de l'année opérer des envois d'argent directement du site internet de l'établissement bancaire vers l'étranger.

L'entrée en vigueur de la directive sur les services de paiement en novembre 2009 a donné un coup de fouet au marché français des transferts d'argent. Depuis, il n'est plus nécessaire de disposer d'une licence bancaire pour mener cette activité, et donc de s'associer à une banque ou à une poste.

Les principaux acteurs, Western Union et Moneygram, se trouvent concurrencés en France par de plus petits entrants désireux de tirer profit du marché français, cinquième pays expéditeur au monde.

Par ailleurs, une autre forme de concurrence émerge avec d'autres formes de transfert de fonds, utilisant le mobile, tels que le service Boom proposé par m-Via, et qui serait bien moins coûteux que Moneygram et Western Union .. (Cohan, 2012).

**Les défis sur ce service sont les suivants :**

- **Le développement et la densification d'un réseau de points de collecte et de distribution sur le territoire. (réseau de proximité)**
- **Le développement de l'envoi d'argent par téléphone mobile : il s'agit de développer une offre de services de transfert d'argent utilisant internet et le mobile.**
- **La réduction des coûts : le G8 de L'Aquila en 2009 a fixé l'objectif de diviser les coûts de transferts de moitié, à 5 % d'ici à 2013, pour faciliter les transferts vers les pays en voie de développement, qui constituent une part importante du marché des transferts d'argent.**

- **Le paiement en ligne**

PayPal est leader mondial du paiement en ligne avec 106 millions de comptes actifs dans le monde et un volume de transactions de 118 milliards de dollars en 2011 pour un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de dollars. PayPal est aujourd'hui disponible dans 190 pays et 25 devises<sup>23</sup>.

En France, 1 acheteur en ligne sur 3 possède un compte PayPal : plus de 5 millions de consommateurs ont choisi cette solution pour effectuer leurs achats par carte bancaire ou envoyer de l'argent à leurs proches.

Outre l'international, le mobile constitue l'axe de développement principal de Paypal. Le volume de paiements mobile, multiplié par cinq en un an, a atteint 4 milliards de dollars en 2011 et la société vise 7 milliards en 2012. Paypal, qui représentait 36% des revenus d'eBay au quatrième trimestre 2011, devrait en peser 43% en 2012. PayPal annonce un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars via les téléphones mobiles pour 2011

**Aujourd'hui, deux types de solutions sont privilégiés par les professionnels du e-commerce : d'une part la solution du type PayPal et, plus récemment, le portefeuille électronique ou e-wallet, mode de paiement alternatif, qui est en très forte croissance.**

**Les enjeux du paiement en ligne sont cruciaux pour le développement du e-commerce. La crainte du vol des données bancaires a bridé et freiné l'essor de la vente en ligne.**

**Le défi majeur est ici de proposer un service de paiement en ligne :**

- **international, avec nécessairement des partenaires bancaires locaux ;**
- **simple à utiliser ;**
- **sécurisé**

**ces trois éléments étant difficiles à concilier : ainsi la sécurité induit souvent une complexification de l'utilisation du système de paiement en ligne<sup>24</sup>.**

<sup>23</sup> Données chiffrées tirées de plusieurs sources, dont (Thuiswinkel.org, 2010), et actualisées par STRATYS

<sup>24</sup> cf l'exemple du système 3D Secure

## 6.10 LE POSITIONNEMENT DES SERVICES POSTAUX EN FRANCE

On trouvera ci-après un panorama succinct des principales entreprises de services postaux exerçant en France. On a découpé le secteur en 4 grandes familles d'activités : envoi de correspondance, publicité non adressée, routage, messagerie et express petits colis.

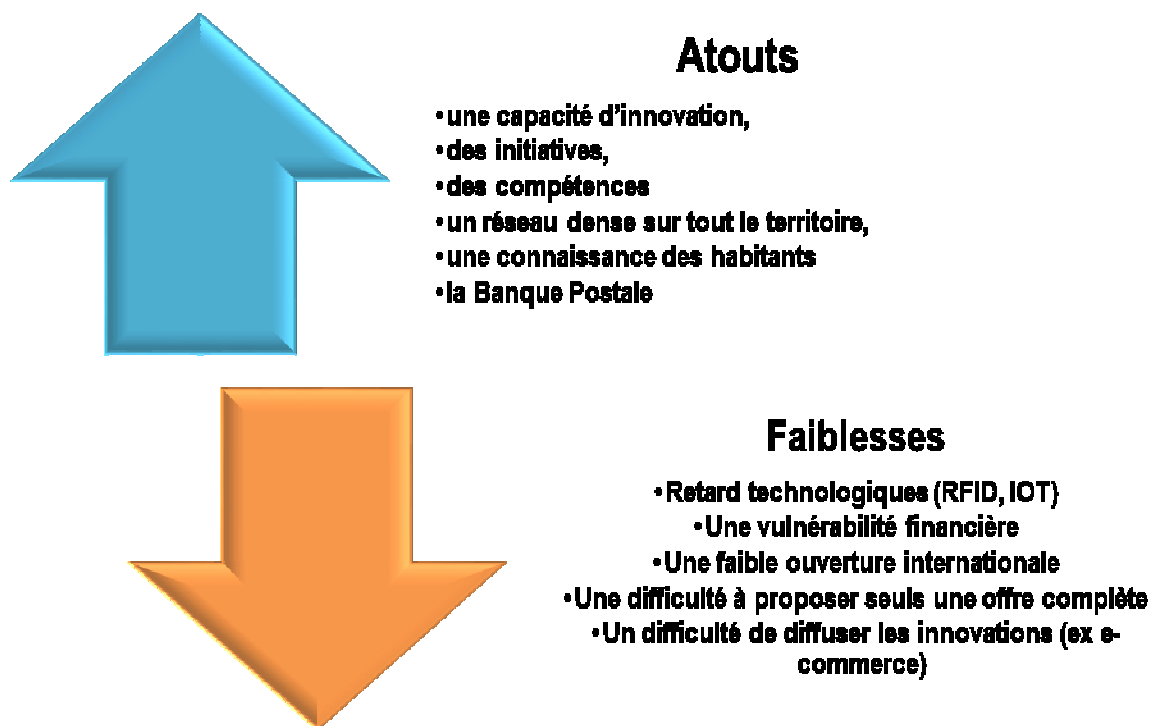


Distribution d'envois de correspondance		Publicité non adressée	Routage		Messagerie et express petits colis présents sur le marché français	
Correspondance domestique	La Poste Adrexo Citipost Althus (et franchisés) Prestissimo (Paris et RP)		Mediapost Adrexo Kicible	Marketing Direct Arvato Services Diffusion Plus Eurodirect Marketing Koba Bretagne Direct Services Dynapost Direct * Cifea DMK Routex Agir Graphic/Brio Marketing Direct Organisation (MDO) Actimail RDSL	Filiales Geopost	Coliposte Chronopost DPD via Chronopost Exapaq
	Courrier international				La Poste Courrier International DPGM (29/06/2006) G3 Worldwide Spring (5/12/2006)  IMX - Prestissimo (22/06/2006) Swiss Post International (7/09/2006)  La Poste Belge (5/12/06)  G3 Worldwide Spring (5/12/2006) Deutsche Post Global Mail (15/03/2007) Royal Mail Group PLC (15/03/2007)  DHL Express (France) SAS (25/10/07)  Österreichische Post AG	
Filiales de groupes Ferroviaires		Geodis Calberson - France Express - SERNAM Schenker France/Joyau/BAX Global- (D. Bahn) Gefco (Ex PSA détenu à 75% par RZD (CdF Russes))				
Filiales VPC Distrib.		SOGEP Mondial Relay/Takeos (3 Suisses International)				
Indépendants		UPS (+ relais KIALA) Fedex Mory Group Dachser - Graveleau Heppner SVP transports Ciblex (ex Hays DX) Universal Express (Bollere Logistics) France Colis Express ABX Logistics Alloin (Groupe Suisse Kuehne + Nagel)				
	Indépendants spécialisés	Colitel (Urgent) Top Chrono Taxi Colis-Groupe Flash (Urgent) FlashBio (Santé) FlashEurope (Urgence secteur Construction automobile) Mecanic Services Logistiques (MSL Log) (e-commerce) Brinks (Produits de valeur du bijou à l'i.phone) Star'Services (Logistique urbaine, secteur santé, alimentaire, électroménager, commerçants indépendants) Kiala (points relais dans le cadre du e.commerce, filiale UPS) La Petite Reine (collecte et livraison de colis en zone urbaine sur CargoCycles ) La Tournée (distribution en ville de produits frais, bio, locaux, en paniers sur abonnement).				
				Presse	Quebecor World Messageries lyonnaises de presse (MLP) Presstalis (NMPP, SAD, SAEM)	
			Consolidateur	Ditrimag		



Face à ces défis, les entreprises françaises du secteur postal disposent d'atouts sérieux, notamment en termes de capacité d'innovation et de compétences. Elles présentent toutefois des faiblesses sur certains des facteurs critiques de succès des marchés futurs, notamment dans les domaines de la couverture internationale et dans les domaines technologiques.

Le schéma ci-dessous synthétise le diagnostic stratégique du secteur français des services postaux.



#### 6.10.1 Les atouts : une réelle capacité d'innovation, des initiatives, des compétences

Les entreprises françaises du secteur ont démontré dans le passé récent leur capacité d'innovation. Ainsi,

- des entreprises comme Kiala, dans le domaine de la livraison en points relais, ou PriceMinister, dans le e-commerce, ont été des réussites.
- des startups comme Sculpteo se positionnent sur le segment de l'impression 3D.
- des laboratoires français participent au projet d'internet physique,
- La Poste propose aux tiers, et notamment aux sites de e-commerce, son service d'identification numérique (Certinomis), un coffre-fort numérique (Digipost), et plus récemment la certification des photos (Digishoot)

Sur le territoire national, La Poste compte en outre des atouts :

- Un réseau dense sur tout le territoire, un atout unique pour les flux C-to-C et B-to-C
- Une connaissance des habitants
- Une longue expérience des clés du e-commerce : les échanges d'information, les flux matière et les flux de paiement
- Des réussites : la Banque Postale
- Des relations historiques avec les postes du monde entier.



### 6.10.2 Les faiblesses des entreprises françaises

#### a. Un retard dans l'appropriation des technologies ;

- Dans le domaine de la big data, les entreprises françaises sont encore en retard, comparées à leurs homologues aux Etats-Unis.
- Dans le domaine de la RFID, 3% des entreprises utilisaient la RFID en 2011, ce qui correspond à la moyenne européenne, et sur ces entreprises utilisatrices, 1 sur 5 seulement l'utilise pour l'identification des produits....

#### b. Une vulnérabilité financière

- Les entreprises françaises innovantes sont rapidement achetées par des entreprises étrangères : ainsi Kiala a été racheté par UPS, et PriceMinister par le groupe Coréen Rakuten.

#### c. Une faible ouverture internationale

- Les entreprises françaises, sur les différents segments de marché, ont des « terrains de jeu » nationaux, voire européen, mais rarement au-delà.

#### d. Une difficulté à proposer seuls une offre complète

- Deux volets stratégiques sont contrôlés par des entreprises internationales : le transport intercités (DHL, UPS, FedEx), et le paiement en ligne (PayPal).

## 6.11 CONCLUSION

- En 2025, les services postaux seront très différents de ce qu'ils sont aujourd'hui : le déploiement des TIC, et singulièrement d'internet, du mobile, de l'internet des objets, auront profondément transformé le commerce et la distribution, le marketing et la logistique.
- Seules pourront survivre et prospérer les entreprises qui auront su relever les défis technologiques, économiques, d'internationalisation, et souvent les 3 à la fois.
- Les entreprises françaises, champion compris, disposent de nombreux atouts, mais ne sont pas, à ce jour, suffisamment préparées ou armées pour ces défis, notamment pour ce qui concerne les aspects technologiques, où elles ont un retard réel, et la dimension internationale.
- Le risque est de se retrouver dans un paysage où Amazon, eBay, Baidu, Google, Apple, Facebook - ou leurs successeurs -, se partageraient un oligopole sur le e-commerce et les paiements, DHL, UPS ou FedEx et leurs filiales ou sous-traitants locaux prenant en charge les livraisons de petits colis.

## 7 CINQ ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LES SERVICES POSTAUX

Face à ces défis, les entreprises des différents secteurs qui constituent «les services postaux», n’ont d’autre choix que de s’adapter et d’innover. Certaines l’ont déjà fait – Kiala, PriceMinister- mais il y a encore beaucoup à faire.

1. En tout premier lieu, les services postaux doivent orienter leurs prestations vers les marchés en forte croissance ; le e-commerce, l’exploitation et la diffusion de big data, les services de dématérialisation / rematérialisation et la logistique urbaine. Parce que c’est là que se trouvent les gisements de croissance, qui viendront compenser la chute inéluctable du courrier papier.
2. En second lieu, ces nouveaux marchés seront plus souvent continentaux, voire mondiaux. Pour exister, les entreprises du secteur postal ont le choix entre devenir mondiales, au moins « par alliance », ou bien dépendre d’autres acteurs « mondiaux ».
3. En troisième lieu, la logistique constitue un maillon incontournable des services postaux, qu’il s’agisse du transport « longue distance », intercités, ou de la logistique du premier ou du dernier kilomètre. Or la logistique connaîtra (et connaît déjà aujourd’hui) des mutations auxquelles les services postaux devront également s’adapter, qu’il s’agisse de mutations technologiques (RFID, internet des objets, géolocalisation), ou de mutations dans l’organisation des flux (internet physique, logistique urbaine, mutualisation des flux).
4. En quatrième lieu, la volatilité des coûts de l’énergie, la hausse tendancielle du cours du baril et le renforcement des normes et règlements en matière de respect de l’environnement, indiquent clairement au secteur postal, la nécessité de se placer dans une trajectoire vertueuse en direction d’une réduction de l’empreinte carbone et des impacts sur l’environnement des activités postales.
5. Enfin, ces évolutions devront s’appuyer sur des efforts de recherche et de renforcement des compétences, où les nouvelles technologies, l’interopérabilité des systèmes d’information et le traitement de grandes masses de données sont critiques.



Figure 36 : Les cinq orientations stratégiques

## 1.

**7.1 CAPTER LE POTENTIEL DE CROISSANCE DES "LOCOMOTIVES"****7.1.1 Le e-commerce**

Pour les entreprises du secteur postal, le e-commerce constitue un marché évoluant selon plusieurs dimensions.

La première dimension est la croissance soutenue des livraisons de petits colis (5 à 8 %/an) induits par la poursuite d'une croissance forte des transactions via internet. Capturer ce marché en essor rapide et durable suppose – pour une entreprise postale - la capacité d'assurer un volume de livraisons unitaires entre un nombre exponentiel de vendeurs et d'acheteurs, de tout type et répartis de par le Monde. Cela peut représenter potentiellement la totalité des individus connectés à internet, y compris via leur mobile (85% de la population mondiale dès 2017 selon l'étude Ericsson<sup>25</sup>).

Ces flux sont atomisés et relient potentiellement entre eux tous les points du globe. Ceci implique, pour garder une maîtrise de l'ensemble du processus de la collecte à la livraison, soit d'être soi-même mondial, comme FedEx, UPS ou DHL, ou bien de conclure des partenariats.

Par ailleurs, la pression sur les coûts continuera de rester très forte sur ce marché ; le prix de la livraison pour le consommateur doit rester très faible en rapport à la valeur d'usage de l'objet transporté. Dès lors, deux stratégies s'offrent aux entreprises du secteur postal :

- soit une stratégie de massification et d'optimisation des flux, passant notamment par des mutualisations de flux et plus généralement dans une recherche permanente de gains de productivité, qui peuvent passer par une automatisation plus importante des processus. Cette stratégie axée sur la compétitivité-coût (prix) mise sur les économies d'échelles tirées d'une spécialisation des fonctions des différents maillons du processus postal et de la chaîne de valeur.

- soit une stratégie de développement de « prestations spécialisées de services postaux » en fonction des univers de consommation et des filières de produit (alimentaire, luxe, objets d'art, produits pharmaceutiques, objets fragiles, etc., plus généralement produits urgents ou de grande valeur) nécessitant un savoir-faire particulier et pour lesquels le client est disposé à payer un service « global » au-delà du simple acheminement transport.

**Il y a un marché potentiel pour des services de livraisons spécialisées correspondant à des savoir-faire (par type d'objet, type de publics ou expériences de consommation)**

La seconde dimension d'évolution de ce marché est la multiplication des e-commerçants, et surtout des petits e-commerçants, entre le B to C et le C to C ... Ces petits e-commerçants – moins d'une dizaine de commandes par semaine - sont demandeurs de services :

*Une étude sur le e-commerce en Europe de 2010 à 2016 (eMarketers) met en évidence une croissance soutenue de plus de 10% par an, avec des comportements différents selon les pays Européens : si l'Espagne importe près de 44% de ses achats en ligne, l'Allemagne achète plus fortement auprès de sites Allemands. Dans tous les pays, des sites français comme LeGuide, Kelkoo ou PriceMinister, sont en bonne place, talonnant les poids lourds comme Amazon, eBay ou Apple.*

*Hors-texte 6 : Le e-commerce en Europe (eMarketers, 2012)*

*La Tournée, un service de proximité qui livre à domicile les courses de quartier.*

*Les achats ont été effectués sur place ou par téléphone, auprès des commerçants de proximité.*

*La Tournée, comment ça marche ?*

*Le règlement est effectué en magasin, ou par téléphone directement auprès du commerçant, ou à la livraison (par chèque ou carte bancaire). Un macaron signale les commerçants acceptant ce mode de livraison.*

*Le livreur de La Tournée peut livrer les colis au domicile ou sur le lieu de travail. Le client choisit l'heure de livraison. (de 10h30 à 12h30 ou de 19h00 à 21h00).*

*Chaque livraison est facturée 2 € (2012).*

*En 2012, le service est ouvert dans 2 arrondissements*

*Hors-texte 7 : La Tournée*

<sup>25</sup> Ce marché, selon le cabinet Xerfi-Precepta, pourrait atteindre son potentiel maximum en France dès 2016, avec un CA se situant entre 67 et 72 Milliards d'Euros, contre 37 milliards en 2011 – soit entre 16 et 18% de croissance annuelle-. Toutefois, la réduction du « panier moyen » du à la crise sera largement compensée par l'élargissement et l'internationalisation du marché, en termes de vendeurs comme d'acheteurs.

- depuis la boutique ou la galerie pour présenter les objets qu'ils souhaitent vendre,
- l'ingénierie commerciale et en particulière la génération de trafic vers le site marchand et les actions visant à accroître l'audience de la marque,
- le support de la transaction avec les acheteurs,
- le paiement en ligne,
- la logistique (préparation des commandes, expédition)
- enfin la livraison,
- et le cas échéant les retours,
- voire même l'aide à l'exportation (cf **Exporta Facil**).

*Exporta Facile : une offre complète de Correos, Poste Brésiliene, pour faciliter l'exportation Le service est accessible à toutes les PME dans tous les bureaux de postes.*

**Hors-texte 8 : Exporta facil**

Il s'agit ici d'une consolidation (massification) de petits flux égrenés générés par les e-commerçants, qui attendent un niveau de service de qualité professionnelle (fiabilité, traçabilité, personnalisation), cherchent en permanence à réduire les coûts de transactions et d'achat de services postaux, et enfin cherchent une offre de services intégrés, pour ne pas avoir à traiter avec plusieurs intervenants..

**Il y a un marché potentiel pour des plateformes intégrant toute une palette de services aux petits commerçants et e-commerçants.**

### 7.1.2 La Big Data

La Big Data, on l'a rappelé plus haut, ce sont les masses gigantesques d'information générées, en particulier par les individus connectés à l'internet, dans leurs différentes recherches et transactions, qui sont déjà largement exploitées pour les études de marketing, pour mieux cibler les offres à proposer aux prospects. Amazon était pionnier dans ce domaine. Or les entreprises des services postaux, à travers leurs systèmes d'information de suivi des colis, seront potentiellement détentrices d'une masse de big data d'une grande valeur pour la connaissance des consommateurs : « Qui a acheté quel objet ? Pour quelles raisons ? A quel moment ? Pour qui ? ... ». D'une certaine façon, cette big data accumulée à travers les données sur les livraisons des colis est la version numérique « très augmentée » de la connaissance accumulée par le facteur sur les habitants qu'il dessert dans sa tournée quotidienne.

*En France, les initiatives big data sont encore peu nombreuses. 12% des entreprises interrogées ont entamé des recherches d'expertise ou de solutions, niveau comparable aux autres pays européens. Comparées aux Etats-Unis et à la Chine, les volumes de données gérés en France sont en moyenne bien inférieurs. 39% des entreprises interrogées dans l'Hexagone ont des datawarehouses dépassant le teraoctet (et allant rarement au-delà des 10 To). Alors qu'un quart des entreprises américaines et asiatiques « de même taille » gèrent au moins un entrepôt de plus de 100 To.*

**Hors-texte 9: Big data, un marché qui croît de 39% par an en moyenne (IDC, 2012)**

**Il s'agit ici, pour les entreprises de services postaux, de valoriser cette big data <sup>26</sup>. Ceci peut aller de la vente de données aux prestations de services (traitement et analyse de ces données). C'est sur ce dernier segment que se situe l'essentiel de la valeur ajoutée. IDC (IDC, 2012) évalue le taux de croissance annuel moyen de ce marché à près de 40%, ce qui devrait le faire passer, en cinq ans, de 3,2 milliards de dollars en 2010 à 16,9 Md\$ en 2015, dont 40 pour le service et 30% pour le logiciel.**

**Les services de dématérialisation / rematérialisation du courrier, et l'émergence de l'impression 3D**

*e-boks est née de l'association de Post Danmark and Nets (société de paiements électroniques), la société propose une boîte aux lettres électronique sécurisée pour stocker des documents habituellement reçu par la poste.*

*65% de la population danoise (3,6 millions) utilise ce service et plus de 2000 organisations ont des partenariats avec ce service. Les utilisateurs peuvent recevoir des relevés bancaires, des contrats d'assurance, des bulletins de paye, des documents officiels, par l'intermédiaire de ce service. En moyenne les utilisateurs reçoivent 20 à 25 documents par an (au coût unitaire de 0,18\$). La moitié du volume actuel provient des accords de licence avec les organisations émettrices de documents.*

**Hors-texte 10: e-boks (Postes danoises)**

<sup>26</sup> Sous réserve de garde-fous réglementaires pour protéger la vie privée d

Les services de dématérialisation / rematérialisation existent déjà, avec le courrier de gestion des entreprises, ou la téléimpression de la presse. Pour ce qui concerne le courrier de gestion des entreprises et des administrations, il représente actuellement plus de 40% des envois de correspondance. Dans ce volume, la plus grande partie (relevés bancaires, feuilles de soin de la sécurité sociale, entre autres) sont en voie de dématérialisation totale. **Dans ce segment, l'avenir est dans des services de type «boîte à lettres de documents électroniques» (les postes danoises ont mis en place un service de ce type, e-boks –cf ci-contre-), avec une fonction de sécurisation et de validation des documents conservés.**

*Le volume de documents concernés, que nous estimons à près de 8 milliards de documents par an<sup>27</sup>, ce qui pourrait représenter un chiffre d'affaires potentiel de 6 à 800 millions d'euros.*

Mais à terme, c'est le segment de l'impression 3D qui pourrait se révéler plus prometteur, à l'horizon 2025-2030. Selon une étude récente du cabinet Deloitte, (Deloitte, 2012), l'utilisation des imprimantes 3D se développera très rapidement pour certains usages : prototypage, production à distance de pièces détachées, prothèses, objets en matières plastiques, etc... mais elle ne remplacera pas les productions industrielles en grandes séries, qui resteront beaucoup moins coûteuses et plus résistantes.

**Il y a un marché potentiel de prestations d'impression 3D, sous la forme d'imprimantes 3D professionnelles en libre service dans des lieux publics (par exemple, des bureaux de poste), permettant à des usagers d'imprimer en quelques minutes un objet commandé en ligne et téléchargé sous format numérique.**

*Ce marché de services d'impression 3D connaît d'ores et déjà une forte progression : +30% entre 2010 et 2011, passant de 673 à 880 Millions \$ au niveau mondial, et devrait doubler d'ici 2016.*

## 7.2 ELARGIR LE CHAMP DES ACTIVITES AU-DELA DE L'HEXAGONE, VERS L'EUROPE, LA MEDITERRANEE ET L'AFRIQUE

Le marché des services postaux ne doit plus être envisagé à l'échelle d'un pays, mais au minimum à l'échelle d'un continent, si ce n'est mondiale, même si actuellement la grande majorité des flux sont internes. En effet, selon le baromètre OpinionWay – La Poste de 2010, 40% des PME qui se sont dotées d'un site de vente en ligne on vendu à l'étranger. Le e-commerce, pour les segments BtoB et le BtoC, constitue un atout pour l'exportation.

**Pour accompagner la croissance du e-commerce, le marché européen s'impose comme le marché continental pour les entreprises françaises de services postaux<sup>2829</sup>,**

*Ainsi, une plateforme de services aux e-commerçants devrait offrir des services –d'aide à l'export, de livraison, de paiement- couvrant au moins l'ensemble des consommateurs potentiels en Europe.*

D'autres marchés représentent des potentiels importants dans les 20 prochaines années, notamment avec la diffusion de l'internet mobile : si les USA, l'Europe et l'Asie sont les grands marchés de croissance, la diffusion des mobiles en Afrique permet d'envisager des croissances de l'ordre de 15 à 20% par an (selon JP Morgan (JP Morgan, 2011)), le frein actuel étant le mode de paiement en ligne.

*Dans une étude intitulée « Delivering Tomorrow- Logistics 2050 » parue en février 2012, DHL fait le pari que le continent Africain, grâce à la diffusion de l'internet mobile et l'accès à l'information, comblera progressivement le fossé avec les pays développés, et constituera, avec l'Asie et l'Amérique latine, l'un des moteurs du commerce mondial. Actuellement, DHL est implanté dans tous les pays d'Afrique, où il dispose de plus de 300.000 m2 d'entrepôts dans toute l'Afrique sub-saharienne, d'une flotte de plus de 2000 véhicules et de 17 avions. L'Afrique est l'un des marchés à la croissance la plus rapide pour DHL : plus de 25% au premier trimestre 2011 par rapport à 2010.*

Hors-texte 11: DHL a fait le pari de l'Afrique (ZPunkt, 2011)

<sup>27</sup> Estimations réalisées par STRATYS en actualisant les estimations de l'ARCEP (BASIC pour l'ARCEP, 2007)

<sup>28</sup> parmi lesquelles La Poste, qui a déjà mis en place des partenariats avec des postes de pays européens (Suisse, par exemple)

<sup>29</sup> sauf pour des prestations territorialisées « par construction », comme la logistique urbaine

*Ces marchés potentiels à long terme sont des zones, généralement francophones, dans lesquelles les entreprises françaises pourraient plus aisément s'implanter et/ou tisser des partenariats.*

### **7.3 S'ADAPTER AUX EVOLUTIONS DE LA LOGISTIQUE**

La logistique verra se poursuivre et s'amplifier des mutations, technologiques ou organisationnelles, dont certaines sont déjà à l'œuvre.

#### **7.3.1 Les technologies de suivi des livraisons en temps réel : internet des objets, RFID, interopérabilité des SI logistiques**

Le suivi en temps réel des livraisons n'est pas une mutation, en tant que telle : la plupart des transporteurs ont mis en place leur Système d'Information logistique, le plus souvent avec des codes barres (qui nécessitent une « lecture » optique). La mutation, ce sera que tous les opérateurs de logistique s'accordent sur un système commun d'identification des colis – ou des objets à l'intérieur des colis - ne nécessitant ni dispositif optique ni contact, du type étiquette à radiofréquence, et que leurs « systèmes d'information » soient interopérables, à l'instar des systèmes des compagnies aériennes.

Ces deux mutations sont rendues nécessaires par la massification des flux, l'exigence de gains de productivité sur les traitements des colis, enfin sur la nécessité de mutualiser les flux entre opérateurs.

Or ceci nécessite une interopérabilité entre leurs systèmes de suivi, et une identification unique des colis ou des objets.

**Les entreprises de services postaux sont soumises aux mêmes exigences, et donc doivent s'adapter aux mêmes mutations, au risque d'être écartées du marché. Elles devront faire à court terme le choix d'une technologie d'identification et se rendre capables d'ouvrir leurs systèmes d'information à leurs partenaires.**

**Ici, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, pour faire en sorte qu'une norme unique émerge pour l'identification des objets, tant en termes de technologie (RFID) qu'en termes d'interopérabilité des systèmes. L'investissement pour adapter les équipements (étiquetage, lecture, systèmes d'information) à une norme technique est considérable, et les entreprises ne peuvent se permettre de faire des paris hasardeux à ce niveau d'enjeu<sup>30</sup>.**

#### **7.3.2 Mutualisation des flux entre opérateurs postaux**

La mutualisation des flux entre opérateurs postaux ou logistiques se pratique déjà fréquemment, pour réduire les coûts. Mais le plus souvent, l'absence d'interopérabilité entre les systèmes d'information des « partenaires » de la mutualisation ne permet pas une solution de continuité dans le « tracking » des colis livrés.

Le problème n'est pas ici qu'une question technique : les données du système d'information logistique de chacun des partenaires constituent des informations ayant une réelle valeur industrielle (« où s'approvisionne l'entreprise A pour tel composant ? ») ou commerciale (qui sont les clients de l'entreprise A ?) et que les opérateurs logistiques ne souhaitent pas forcément partager (ou n'ont pas le droit de diffuser).

**Les opérateurs doivent trouver des modalités permettant de rendre interopérables leurs systèmes d'information sans qu'il y ait utilisation des données concernées pour d'autres fins que la mutualisation des flux et le suivi des objets livrés. Des solutions existent, par exemple dans l'anonymisation partielle des données partagées, ou en recourant à un tiers de confiance respectueux de la confidentialité des données des différents partenaires pour assurer la fonction de suivi.**

**Les pouvoirs publics, ou un acteur majeur comme La Poste, pourraient jouer un rôle moteur pour faire émerger des protocoles de mutualisation incluant l'interopérabilité des SI.**

<sup>30</sup> Le précédent historique des standards VHS et Betamax montre que deux standards ne peuvent pas coexister commercialement.



### 7.3.3 L'internet physique

L'internet physique n'en est aujourd'hui qu'au stade expérimental.

**Les entreprises du secteur postal comme les pouvoirs publics doivent prendre en compte cette nouvelle dimension de la mutation de la logistique. En particulier, l'internet physique suppose une identification des objets<sup>31</sup>, et non la seule identification des « colis ». Au-delà d'une méthode d'organisation, il s'agit d'un véritable choix conceptuel sur la nature de « ce qui est suivi » dans la prestation logistique.**

**A minima, il serait souhaitable d'inciter des opérateurs de services postaux à prendre part aux expérimentations d'internet physiques prévues dans le programme de recherche conjoint entre laboratoires nord-américains et européens.**

### 7.3.4 La logistique du premier et du dernier kilomètre ; logistique urbaine

La logistique du premier et du dernier kilomètre, à savoir la collecte auprès de l'expéditeur et la livraison finale au destinataire, présentent la caractéristique d'être tout à la fois des maillons à forte croissance, à très haute valeur ajoutée, pour le client comme pour l'opérateur logistique, et ceux pour lesquels la pression, notamment sur les coûts, sont la plus forte.

La croissance des segments de logistique du premier et du dernier kilomètre sont le résultat mécanique de la croissance, déjà évoquée plus haut, du e-commerce et du nombre de colis collectés et livrés, soit en points relais, soit à domicile.

Ce sont des maillons à forte valeur ajoutée perçue par le client - expéditeur comme destinataire – à travers la flexibilité dans les modalités de réalisation de ces maillons de la prestation (par exemple : prise de rendez-vous, points relais, services à valeur ajoutée lors de la livraison – mise en service, par exemple, ou récupération d'objets usagés). Ce sont également des maillons à forte valeur ajoutée pour l'opérateur, à travers les données recueillies à travers la livraison, et surtout la relation directe avec le client, qui peut constituer l'opportunité d'offrir d'autres services, ou de collectes d'informations.

Or la logistique du premier et du dernier kilomètre sont exposées à deux types de contraintes : une contrainte de coût et des contraintes environnementales. Les contraintes de coûts sont essentiellement le fait des opérateurs internationaux qui sous traitent le plus souvent la collecte et la livraison à des prestataires locaux<sup>32</sup>. **Pour les prestataires assurant la collecte ou la livraison en zones d'habitat diffus (notamment rurales), cette contrainte de coût, conjuguée à la hausse des coûts de carburant, pèse sur les marges des entreprises, et sur leur survie.**

Pour les prestataires intervenant en milieu urbain, une autre contrainte se dessine à court ou moyen terme : nombre de grandes métropoles, qui entendent maîtriser, et réduire, le trafic automobile dans les centres urbains, mettent en place des formes d'Autorités Organisatrices des Transports de Marchandises (de même nature que les autorités d'organisation des transports de voyageurs) sur le territoire de la collectivité.

#### *LUMD (Logistique Urbaine Mutualisée Durable)*

*LUMD est une plate-forme logicielle pour la mutualisation de la logistique urbaine.*

*LUMD propose d'identifier, d'assembler et de commercialiser les capacités de transport disponibles de différents transporteurs présents sur une ville, pour répondre à tout type de demande de livraison ou de stockage du marché. Cette capacité non utilisée est estimée aujourd'hui à 30%. LUMD est une plate-forme d'intermédiation sur internet permettant, de créer une communauté d'acteurs offreurs et demandeurs de capacités, de suivre de bout en bout les opérations d'acheminement des marchandises, de rendre compte de la performance environnementale.*

*L'innovation tient ici à la collecte des données (demandes, offres) et au traitement (qualification, consolidation), puis à la mise en réseau (mise en relation offre/demande), pour un usage à la carte en fonction des souhaits des utilisateurs.*

#### **Hors-texte 12: LUMD (Logistique Urbaine Mutualisée Durable)**

<sup>31</sup> D'ailleurs plus cohérente avec d'autres usages de l'internet des objets et de la RFID, par exemple de la grande distribution.

<sup>32</sup> Ceux-ci ne font que répercuter la réticence du client final à payer des coûts de livraison souvent significatifs en regard du coût de l'objet transporté : les enquêtes sur le e-commerce ont montré que plus d'un acheteur potentiel en ligne a renoncé en raison du coût de livraison.

Ceci peut se traduire par différents types de contraintes (cf encadré), ou l'obligation d'utiliser des véhicules non polluants (électriques, par exemple), ou par l'organisation par la collectivité d'une plateforme mutualisée de logistique urbaine, assurant une optimisation des flux et du stockage sur le territoire de la collectivité (cf LUMD ci-dessus)

Les collectivités pourraient recourir à des procédures de type DSP (Délégation de Service Public), sur la base d'un cahier des charges. A cet égard, la production d'un cahier des charges type (avec des variantes)

serait profitable aux collectivités territoriales (gain de temps, sécurisation), comme aux prestataires de services postaux potentiellement candidats, ou aux prestataires de plateformes logicielles de gestion de cette fonction. La pression sur les coûts pourrait faire évoluer cette prestation vers un modèle « low-cost », s'appuyant sur des personnels non qualifiés et en contrats précaires.

**On peut souhaiter voir la logistique urbaine évoluer vers un modèle à plus forte valeur ajoutée, qui verrait le métier des agents en charge de la livraison intégrer d'autres services, ou la collecte d'information auprès des habitants.**

Nous reprenons ci-après les principales orientations issues de l'étude PIPAME sur la logistique urbaine.

*Par exemple, pour lutter contre la congestion, la création de transports en commun en site propre peut réduire les infrastructures dédiées aux emplacements de livraison, ce qui rallonge les tournées et génère une congestion non désirée à cause d'un plus grand nombre de véhicules de livraisons en ville... Les pratiques réglementaires les plus courantes portent sur des interdictions (taille, surface, poids, lieux) ou des restrictions (horaires de livraisons) rejetant de nombreuses activités logistiques en périphérie.*

*Des programmes européens tels que Best Urban Freight Solutions I et II (BESTUFS), Civitas I et II, et le programme national marchandises en ville, lancé par l'État au début des années 1990, ont permis de bâtir une solide base de connaissances, de développer des outils d'aide à la décision à disposition des collectivités, d'étudier les questions de véhicules, d'accès et de technologies.*

*Ils ont donné lieu à de nombreuses expérimentations, riches d'enseignements portant sur la réglementation, les nouveaux modes d'organisation, basés sur la technologie et le jeu d'acteurs, l'évolution du matériel de transport, le report modal et le commerce.*

#### Hors-Texte 13: Les pratiques de lutte contre la congestion

- 1 Agir sur la structure du marché en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs, notamment celui « d'ensemblé de la logistique urbaine ». Ces acteurs contribueront à mutualiser les moyens et développer des synergies afin de réduire les coûts d'exploitation du « dernier kilomètre » et l'empreinte écologique. En parallèle, le développement des sociétés de services de livraison et d'accompagnement à domicile par la professionnalisation contrôlée de ces nouveaux métiers.
- 2 Faire de la logistique urbaine un tremplin pour l'emploi, permettant, d'une part, à ce secteur de drainer des ressources humaines et, d'autre part, offrant à des publics en difficultés une voie d'insertion professionnelle et sociale. La logistique urbaine ne bénéficie pas d'une bonne image. Cependant, elle porte en elle une véritable expertise qui combine des connaissances très riches avec un savoir-faire irremplaçable sous la pression du temps réel. Le développement des livraisons à domicile tend à élargir le champ traditionnel de la logistique urbaine avec le développement du e-commerce. Dès lors, il paraît essentiel de renforcer et soutenir les filières de formation qui offrent dans ce domaine un éventail de métiers allant du très qualifié au faiblement qualifié.
- 3 Favoriser un horizon juridique adapté et favoriser le développement d'une logistique urbaine s'inscrivant dans une perspective de développement durable. Il conviendrait de favoriser la cohérence des arrêtés municipaux en étendant les compétences des autorités organisatrices de transport. La professionnalisation des aires de livraison et l'introduction de normes d'émission et de bruit pourraient constituer des outils positifs de régulation du système urbain. Le contrôle de l'inscription au registre des transporteurs constitue un moyen possible de réduire les comportements non vertueux. Une autre piste de progrès est constituée par les réflexions à mener (code de commerce) afin de faciliter les livraisons en dehors de la présence du destinataire dans des sas ou points relais ou de nuit.
- 4 Mettre en place une stratégie de déploiement de nouveaux matériels (à gaz, électriques). Les actions concernent les véhicules mais également les matériels de manutention. Si une mutation rapide vers des véhicules propres en matière de logistique urbaine est nécessaire, un retard a déjà été pris dans ce domaine, notamment pour les véhicules électriques de plus de 3,5 tonnes. Il est donc urgent de développer des solutions transitoires basées sur l'exploitation du gaz carburant. Il s'agit également de mieux coordonner les transports de fret et de personnes en favorisant le développement des transports publics, du covoiturage et de la mutualisation en matière de logistique urbaine.
- 5 Promouvoir de nouvelles organisations logistiques. Les logisticiens s'engagent dans des réflexions sur l'adaptation de leur schéma logistique aux nouvelles contraintes environnementales anticipées, notamment sur les chaînes logistiques d'approvisionnement. Lorsque cela est possible, la mutualisation des flux et la rationalisation des moyens pourraient être réalisées à l'aide du transport ferroviaire ou fluvial pour les flux provenant de l'extérieur de la ville et à destination d'un espace logistique urbain. La distribution vers le destinataire final serait systématiquement assurée avec des véhicules propres. L'entrepôt logistique serait vertueux sur le plan énergétique, voire à énergie positive, le surplus étant utilisé par les véhicules propres.



## 7.4 ACCELERER LA TRANSITION VERS UN MODELE PLUS ECONOMIQUE EN CARBONE ET PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Cette orientation traduit un choix qui s'impose aux opérateurs postaux, et plus généralement, aux entreprises logistiques : leurs clients professionnels, dans le BtoB comme dans le BtoC, soucieux de présenter un bilan carbone amélioré, imposent déjà à leurs prestataires logistiques de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

De telles exigences pourraient être également formulées par les collectivités soucieuses d'organiser les transports de marchandises et les livraisons dans les centres urbains, évoquées plus haut dans le volet logistique urbaine.

A cet égard, la plupart des orientations formulées ci-dessus, qu'il s'agisse de la mutualisation logistique ou de l'internet physique, ont en particulier comme finalité la réduction des kilomètres parcourus par les véhicules de livraison, et donc directement d'en réduire les coûts et les consommations énergétiques.

Des entreprises de logistique ont déjà mis en place des politiques de « logistique verte » (green logistics) et proposent à leurs clients des formules économes en carbone, l'établissement d'un bilan carbone, un tableau de bord de suivi des émissions carbone de leur chaîne logistique, des formules de compensation de leurs émissions de carbone, et plus généralement des conseils en matière de logistique durable à destination de leurs clients (cf exemple de DHL ci-contre).

Le poids de la réglementation – tant au niveau européen sur les normes d'émissions des véhicules, qu'au niveau national sur les considérations environnementales sur la qualité de l'air – donne une responsabilité particulière aux pouvoirs publics sur ce grand défi environnemental et sociétal.

Rappelons que la France s'est engagée à réduire par -20% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2020 (paquet énergie-climat européen) et sur un objectif de facteur 4 à l'horizon 2050 : les deux grands gisements de réduction sont le bâtiment et les transports.

**Il serait souhaitable que les entreprises de services postaux mettent en place des « offres » vertes, incluant le calcul des émissions de carbone, des dispositifs de compensation, et des conseils pour l'optimisation de la chaîne logistique**

## 7.5 DEVELOPPER LA RECHERCHE ET LES COMPETENCES LIEES A CES TECHNOLOGIES

Les trois marchés de croissance forte ont un point commun : ils s'appuient sur des développements en cours de technologies et d'applications du numérique ; internet et le mobile, pour le e-commerce, les traitements de grands volumes de données, la géolocalisation, pour la Big Data, internet et l'impression 3D pour la dématérialisation / rematérialisation. D'autres technologies numériques (comme l'internet des objets, la RFID, le tracking, la géolocalisation) sont également au cœur des mutations de la logistique.

Des concepts prometteurs comme l'internet physique en sont au stade de la recherche appliquée et du prototypage.

**La recherche-développement dans les domaines de l'internet des objets, de l'internet physique, du traitement des big data, de l'interopérabilité des systèmes ou des applications de l'impression 3D, doivent faire partie des programmes prioritaires de recherche, au niveau national et européen.**

### *DHL propose à ses clients*

- *Un rapport simplifié, basé sur des normes publiques, des émissions de carbone au sein du réseau DHL*
- *Une méthodologie brevetée pour atteindre des objectifs de compensation*
- *La fourniture d'un certificat visé par un tiers indépendant indiquant le montant des émissions de CO2 compensées par l'entreprise.*
- *Un tableau de bord carbone avancé – calculateur en ligne interactif qui permet de simuler des scénarii alternatifs visant à réduire les émissions de carbone en optimisant la chaîne d'approvisionnement.*
- *Un service de conseils en matière de logistique durable.*

**Par ailleurs, certaines applications des technologies évoquées ci-dessus peuvent avoir des impacts forts sur la société (en termes de propriété intellectuelle, pour l'impression 3D, ou en termes de protection des données individuelles, pour la big data et ses utilisations).**

**Il y a une réflexion à conduire pour identifier les impacts possibles, et déterminer les « garde fous » technologiques et/ou juridiques susceptibles de maîtriser et d'éviter ces impacts.**

**Il convient parallèlement de caractériser les nouvelles compétences (en RFID, en conception d'applications de l'internet des objets, de l'internet physique, en traitement de big data), voire les nouveaux métiers logistiques ou marketing qui émergent, et faire évoluer des formations existantes, voire créer de nouveaux cursus universitaires ou technologiques de formation à ces compétences et nouveaux métiers.**

## 8 ANNEXES

### 8.1 ANNEXE 1 : METHODES ET OUTILS

#### 8.1.1 Rappel de la démarche globale d'étude

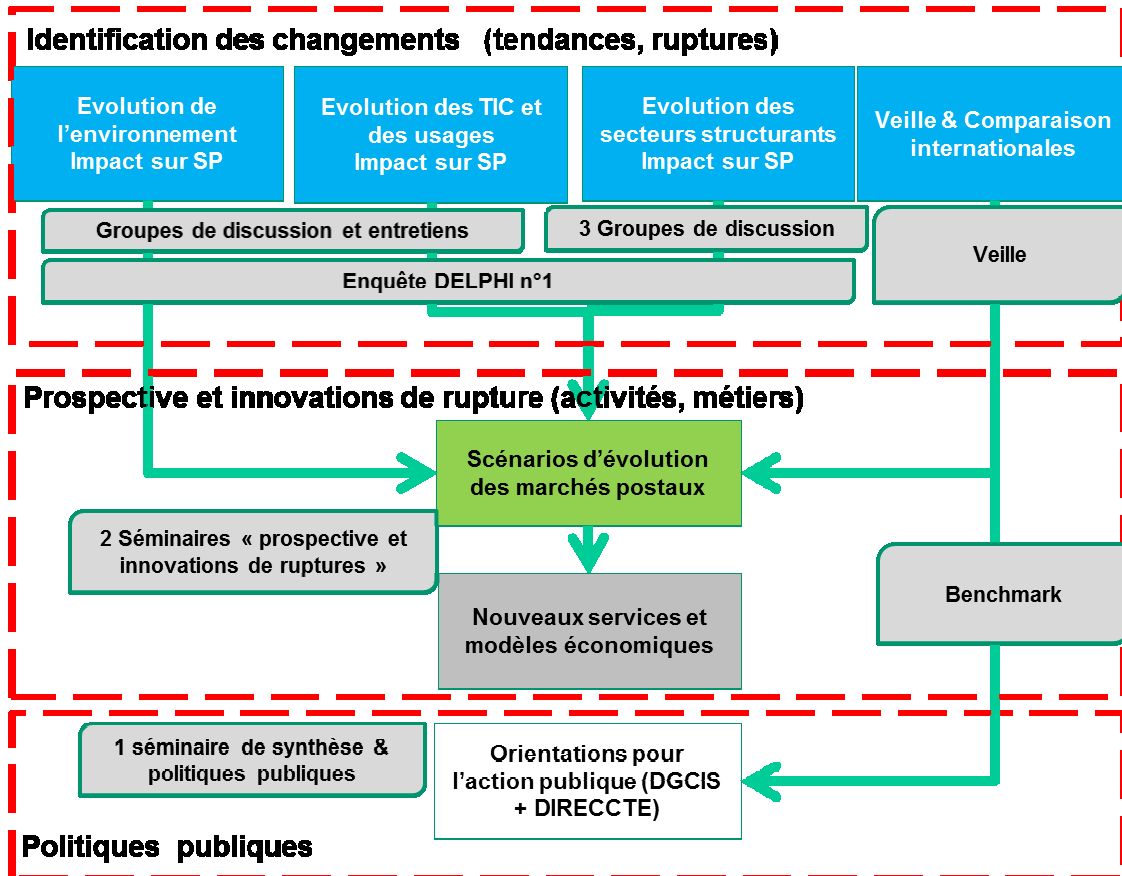


Figure 37: Démarche d'ensemble de l'étude

La démarche globale d'étude comporte trois phases :

1. Identification des changements (tendances, ruptures):
2. Prospective et innovations de rupture (activités, métiers)
3. Politiques publiques

### 8.1.2 Les outils de la phase de collecte d'information

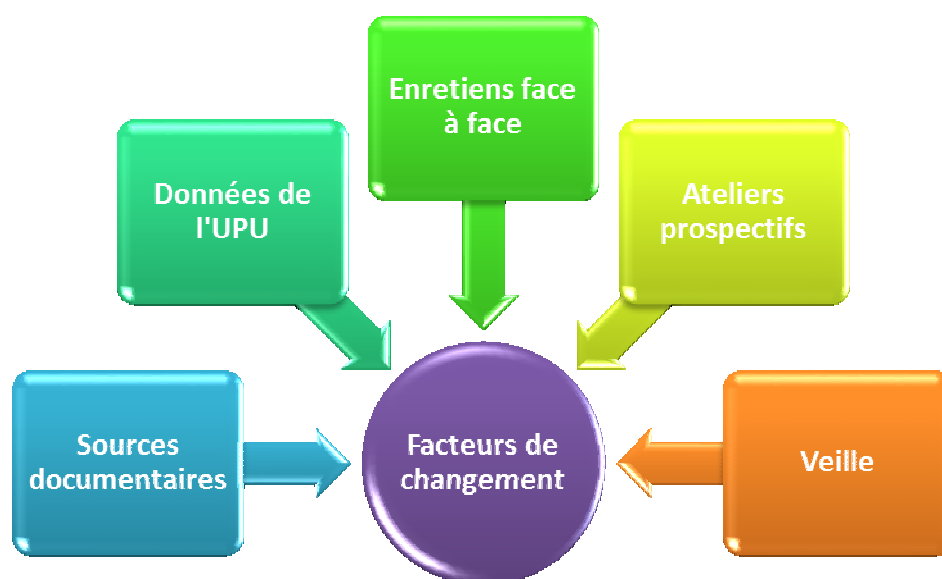


Figure 38 : Les outils de la phase de collecte d'information

#### a. Le recueil d'information

Plusieurs types de sources d'information ont été mobilisés lors de la première phase :

- L'exploitation de rapports d'étude et d'autres documents existants
- Les données de l'Union Postale Universelle (UPU)
- Des entretiens face à face (au nombre de 13)
- Quatre ateliers prospectifs : sur les TIC, la logistique, le commerce et la distribution, enfin la publicité et le marketing.
- Une veille internationale sur des expériences innovantes (87 expériences identifiées dans X pays)

#### b. L'enquête delphi

L'ensemble des sources d'information ci-dessus permet de constituer un catalogue de facteurs de changement portant sur

- Le contexte global (socio économique)
- Les technologies et les TIC
- L'évolution du client-consommateur
- La logistique
- Le commerce et la distribution
- La publicité et le marketing
- Les services postaux

Ces différents items sont soumis à un panel d'environ 230 personnes, pour partie en France, pour partie à l'étranger, sous la forme d'une Abaque de Régnier.

#### c. La veille internationale

Une fonction de veille permanente a été assurée tout au long de la première phase. Cette veille a débouché :

- Sur des publications d'articles de veille sur le « blog » intégré à la plateforme de suivi de projet TeamLab
- Sur l'analyse de statistiques de l'Union Postale Universelle (UPU)
- Sur l'identification de 87 expériences et initiatives innovantes dans le champ de l'étude

**8.2 ANNEXE 2 : SYNOPTIQUE DES ACTEURS MAJEURS DU SECTEUR**

Distribution d'envois de correspondance		Publicité non adressée	Routage		Messagerie et express		
Correspondance domestique	La Poste Adrexo Citipost Althus (et franchisés)  Prestissimo (Paris et RP)	Mediapost Adrexo	Marketing Direct	Arvato Services (Bertelsmann) Diffusion Plus Eurodirect Marketing Diam (La redoute) Bretagne Routage (Y Rocher) Janzeenne Vosgienne (Y Rocher) Cifea DMK Brio (Agir Graphic) La Cité Numérique (3 Suisses) Beecomn (Actimail) RDSL	Filiales Geopost	Coliposte Chronopost	
Courrier international (entre parenthèses, dates d'agrément par l'ARCEP)	La Poste Courrier International DPGM (29/06/2006) G3 Worldwide Spring (5/12/2006) IMX (22/06/2006) Swiss Post International (7/09/2006) La Poste Belge (5/12/06) Deutsche Post Global Mail(15/03/2007) Royal Mail Group PLC (15/03/2007) DHL Express (France) SAS (25/10/07) Österreichische Post AG (08/07/2010)				d'opérateurs postaux européens	DHL Express GLS Express	
						Intégrateurs	UPS Fedex
						Filiales Ferroviaires	Geodis Calberson France Express Graveleau  Schenker France
		Opérateurs logistiques	ABX Logistics Gefco				
			Filiales VPC Distrib.	SOGEP Mondial Relay/Takeos			
			Indépendants	Mory Group Heppner Exapaq Alloin Colitel			
		Courrier de gestion	Asterion (Belgian Post Group) Aspheria (La Poste) Orsid (La Poste) Cortexlaser Groupe Defitech Maileva (La Poste) Koba (Deutsche "Post) DataOne EdiPost (Mouret)				
		Presse	Interrou tage Quebecor World Routex				
		Consolidateur	Ditrimag				

## 8.3 ANNEXE 3 : LES QUESTIONNEMENTS PROSPECTIFS ET LES FACTEURS DE CHANGEMENT

La première phase de l'étude a mobilisé, outre l'analyse de données et de documents aboutissant à l'élaboration de l'état des lieux présenté ci-dessus, des focus groups et des entretiens avec des experts et des professionnels du secteur.

Ceux-ci ont permis de mettre en évidence un corpus de 105 facteurs de changement, dont on trouvera la liste ci-après, constituant autant de questionnements sur le devenir des activités postales, et qui constituent la matière première de la réflexion prospective.

Attention ! Dans la liste ci-après, chaque facteur de changement est formulé comme un constat, une affirmation, mais la plupart des items ci-après doivent être considérés comme des incertitudes. Une sélection de ces items a été soumise, dans le cadre d'une enquête de type Delphi Abaque de Régnier, à un panel d'experts français et internationaux, pour mesurer leur degré d'adhésion à ces perceptions de l'évolution future de ces différents facteurs.

### a. Les évolutions du contexte

#### Contexte énergétique

1. La flambée des prix du pétrole se poursuit. Les prix continuent d'augmenter sensiblement - le prix du pétrole a doublé (par rapport à son pic de 2008)
2. De nouvelles technologies de propulsion (pile à combustible, hydrogène, etc) sont disponibles.
3. La délocalisation est passée de mode, et la réindustrialisation est d'actualité, car les coûts de transport la hausse compensent, et au delà, les économies réalisées par la production dans des pays à bas coûts

#### Contraintes environnementales

4. Les mesures de l'empreinte carbone et les normes éthiques s'imposent à l'échelle mondiale et deviennent une norme de services et produits, à l'instar de la mention des émissions de CO2 sur l'étiquetage des emballages de chaque produit.
5. La circulation des véhicules à propulsion hydrocarbure sera restreinte, voire bannie des centres des villes *pour réduire la pollution et la congestion.*

#### Nouveaux acteurs

6. Le commerce intérieur de l'Asie est le centre de l'économie mondiale et dépasse les marchés d'Amérique du Nord et d'Europe.
7. La veille technologique est très développée en Chine, plus qu'en Europe ou aux Etats-Unis : les pays asiatiques forment beaucoup plus d'ingénieurs que les pays occidentaux
8. L'économie chinoise continue à croître et se place dans les trois premières économies mondiales (nota : contredit par Dennis Meadows)

### b. Les mutations technologiques

#### Les usages

9. *On constate une hybridation accrue entre le virtuel et le physique, le numérique et les objets. Les segmentations traditionnelles s'estompent, par exemple boutique / e-commerce*
10. Les individus seront "on", c'est à dire "connectés" en permanence à l'internet, entourés d'appareils faciles à utiliser et d'"agents intelligents" virtuels qui aideront automatiquement les utilisateurs dans leurs tâches quotidiennes, qui filtreront et traiteront l'information et joueront le rôle d'assistant-coach personnel de l'utilisateur.
11. Les gens sont "toujours ensemble." : des réseaux s'appuyant sur internet servent de support à des communautés d'"amis", des "familles" ou des "tribus" virtuelles, des agents de "rapprochement" connectent automatiquement les personnes ayant des intérêts ou des profils similaires, quel que soit l'endroit où ils se trouvent

12. *Les individus ont plusieurs identités (ou alias), ce qui provoque l'émergence d'une Open ID « de fait », telle que facebook ou le numéro de téléphone*

13. Le cloud computing est la norme : les données et les applications sont stockées et rendues accessibles sur des serveurs géants, les terminaux et dispositifs d'accès devenant plus petits et plus légers.
14. Les téléconférences et vidéoconférences sont couramment utilisées pour des réunions techniques, mais les voyages d'affaires restent la norme pour les rencontres décisives au plus haut niveau.
15. Les salons et expositions professionnels deviennent plus régionaux, et moins mondiaux, et incorporent des volets virtuels, et/ou sont organisés en réseau entre plusieurs sites régionaux.

#### L'évolution d'internet

16. L'internet relie 100% de la population mondiale, en s'appuyant sur des infrastructures performantes (fibre optique, satellites, appareils mobiles)
17. Les coûts de communication décroissent très rapidement au niveau mondial. L'information et les télécommunications sont accessibles à tous à tout instant et [presque] gratuitement.

#### L'internet des objets et la rfid

18. *La RFID s'impose lorsqu'il faut pouvoir identifier des ensembles d'objets ou si le code graphique ne peut être vu. Elle est utilisée pour le contrôle des flux postaux.*
19. Grâce à l'«internet des objets», les entreprises de logistique seront en mesure de structurer leurs chaînes d'approvisionnement avec une extrême flexibilité.
20. *L'impact des TIC sur la chaîne logistique reste limité, compte tenu des contingences de la chaîne de transport matériel*
21. Des "fabricants personnels" capables d'usiner toutes sortes d'objets en résine, en plastique, ou en métal sont implantés en libre service dans des boutiques ou même des habitations privées, permettant aux utilisateurs de "produire" instantanément des objets achetés et téléchargés via internet.

### c. La mutation du client – consommateur

#### Les clients consommateurs (B to C, C to C)

22. Les clients ne seront plus uniquement "consommateurs" : ils deviennent vendeurs, producteurs, fournisseurs de services, et, par dessus tout, critiques.
23. Les réseaux sociaux et les forums jouent un rôle déterminant dans la décision d'achat, mais la publicité traditionnelle conserve son rôle clé de « créateur du besoin ».

#### Les contacts humains

24. Les clients insistent pour avoir un point de contact "humain" et refusent de communiquer avec des voix synthétiques, des robots ou des machines. *La technologie est une aide aux humains dans la relation humain-humain*
25. *La proximité, l'hyperlocal, l'accessibilité, constituent des avantages concurrentiels dans la relation avec le client/consommateur*

26. *La confiance est un facteur clé de la prestation de service postal. Celle-ci suppose de la transparence et du feedback.*

#### **Le client transparent**

27. Le marketing est conduit à franchir un nouveau pas dans la personnalisation et l'individualisation, face à des consommateurs et des clients qui acceptent de partager leurs données privées : le client "transparent" est la norme.

#### **Les attentes du client**

28. Les clients sont prêts à payer sensiblement plus cher pour des produits et services plus "verts", en écho à leur aspiration à une vie plus respectueuse de l'environnement
29. Les clients attendent des livraisons plus fréquentes et des délais de livraison réduits quel qu'en soit l'impact sur l'environnement
30. *Le client veut suivre son colis. Il veut être sécurisé sur l'arrivée et la disponibilité du bien livré.*
31. *Les clients veulent pouvoir maîtriser le volume et la nature des informations reçues.*

### **d. La communication et le marketing**

#### **Evolution du marketing et de la publicité**

32. *Les informations sur les consommateurs brassées ou traitées à l'aide des TIC (notamment réseaux sociaux) ouvrent la voie un ciblage marketing encore plus précis et pertinent au-delà de la simple segmentation socioéconomique et du géomarketing*
33. *Les données présentes sur le web sont massivement exploitées (notamment réseaux sociaux) pour mieux connaître les consommateurs et cibler les messages*
34. *Les stratégies marketing des entreprises s'alignent toutes sur une hypersegmentation de la demande pour augmenter la pertinence des messages marketing et diminuer le caractère intrusif de la publicité...*
35. *La saturation du public par rapport à la publicité est un risque fort pour les annonceurs, qui vont privilégier des campagnes ciblées sur des couples pertinents message/cible, pour limiter le caractère intrusif de la publicité*
36. *Le ciblage marketing est hautement perfectionné pour éviter la saturation vis-à-vis de la publicité*
37. *L'image et la vidéo sont deux vecteurs dominants de la communication marketing qui s'imposent à tous les supports (papier, multimédia, internet)*
38. *Les annonceurs cherchent tous à mettre en place une stratégie de diversification des points de contacts (courrier adressé et non adressé, m-marketing, publicité media classique et online, réseaux sociaux, événementiel, divers hors media, etc.)*
39. *Les TIC qui permettent une interaction simples avec la cible sont très recherchées : de l'information basique pour savoir si le pli est bien réceptionné, si le message a été lu, avec des QR code ou des flashages pour donner encore plus de contenu*
40. *On observe une très grande créativité dans le domaine des réseaux sociaux, qui irriguent littéralement tous les échanges de la société au sens large*

#### **M Marketing et M-Commerce (M=mobile)**

41. *Le courrier publicitaire adressé et non adressé continuera de rester un canal majeur de marketing direct pour des raisons d'efficacité par rapport à certains publics (rural, seniors) et aussi par son caractère relativement accepté par la population*
42. *Le M-Marketing et M-Commerce constituent des gisements de croissance importants dans le marketing direct et relationnel, notamment sur le volet promotion des ventes (géolocalisation)*
43. *Le M-Marketing et M-Commerce modifient les comportements d'achats des consommateurs (temps réel, critère prix,*
44. *Avec le M-Commerce, les zones de chalandises redeviennent très ancrées dans les territoires quotidiens des consommateurs, qui cherchent l'offre commerciale alliant proximité, simplicité et attractivité tarifaire*

#### **Omnicanal**

45. *Une « toile d'araignée » se forme autour du consommateur qui est sollicité par une multitude de canaux et de points de contacts ; on tend vers une « approche globale » du consommateur pour mieux le connaître et le comprendre, pour mieux lui « parler »*
46. *Les flux postaux seront tous des vecteurs d'information au-delà même du contenu « principal » qui est transporté : par exemple, colisage annonceur-diffuseur, valorisation de l'enveloppe comme support publicitaire/marketing, etc.*

### **e. Le commerce et la distribution**

#### **Internationalisation des marchés**

47. *Le développement international du e-commerce est freiné, en Europe, par les problèmes de transports transfrontières.*
48. *Les principaux marchés potentiels du e-commerce sont les marchés intérieurs d'Asie et d'Amérique latine*
49. *Un grand marché continental européen prend son essor pour le e-commerce où il devient courant et banal pour le consommateur européen de commander sur une e-boutique étrangère*
50. *Le e-commerce permet aux habitants des zones rurales de vendre leurs productions agricoles ou artisanales.*

#### **Un marché atomisé et multicanal**

51. *Atomisation des flux de colis : de la distribution de masse à la distribution de précision*
52. *Le parcours unifié d'achat et de consommation devient la norme (omnicanal)*
53. *Le commerce ubiquitaire est le modèle qui va se généraliser dans les 10 prochaines années en France et en Europe*

#### **L'évolution de la transaction commerciale**

54. *Internet modifie le cycle de vie des produits, et des "best sellers instantanés" à courte durée de vie, qui feront de très gros chiffres de ventes dès leur sortie, cohabiteront avec des "best sellers au long cours".*
55. *Les Communautés Virtuelles ont pris une place majeure dans la décision d'achat*
56. *La transaction commerciale se sophistique avec une personnalisation de l'achat (moyens de paiement, emballage, option neuf, occasion) et des services et garanties associés (services logistiques, livraison, etc.) et la recherche d'une « expérience de consommation » de la part des individus*
57. *Le « magasin connecté » devient la norme avec le développement de bornes interactives, de show room virtuels dans les points de vente. L'objectif étant d'offrir le même niveau d'information qu'internet et de proposer une expérience d'achat originale*
58. *Des applications de géolocalisation d'offres d'un même produit, présentant les offres à proximité et sur e-commerce, sont proposées au consommateur*
59. *Le temps réel ne devient pas la norme pour toutes les habitudes et pratiques de la vie quotidienne ; la « slow attitude » devient à la mode...*

#### **Organisation de la filière de distribution**

60. *E-Commerce et commerce physique se complètent plus que jamais avec d'un côté des mega-marchands offrant des prix bas, un choix infini et le meilleur du web, de l'autre, des boutiques renouant avec la relation client et « l'expérientiel »*
61. *Le nombre de « micro e-commerçants » va littéralement exploser partout en Europe dans quasiment tous les secteurs marchands*
62. *La chaîne de valeur du e-commerce est « facilement » décomposable : les acteurs se spécialisent sur un maillon, notamment dans le domaine de la logistique où des « pure players » apparaissent en aval.*
63. *La concurrence va s'intensifier entre les acteurs du commerce et de la distribution, poussant à une plus grande concentration domestique et transnationale*
64. *Les échanges C2C présentent un taux de croissance supérieur aux échanges B2C*



## f. La logistique

### La collaboration entre entreprises logistiques

65. Les entreprises de logistique coopèrent pour partager les coûts énergétiques et les coûts d'infrastructures (par exemple, pour développer des réseaux ferroviaires nouveaux reliant la Russie, l'Asie et l'Europe).

### L'extension de la chaîne de valeur logistique ; organisation de la filière

66. Les entreprises de logistique ne sont plus de simples «transporteurs». Elles étendent leur chaîne de valeur, investissent massivement dans la R & D, et prennent en charge des activités de production industrielle, de maintenance, et la gestion des risques.
67. Un nouveau type d'acteur s'impose comme le maillon assembleur des chaînes logistiques : un intermédiaire concepteur et organisateur mettant en relation les chargeurs, des logisticiens et des transporteurs professionnels ou particuliers
68. De nouveaux acteurs, assembleurs intégrant des fonctions logistiques et des fonctions de packaging, de commercialisation et de distribution, prennent des parts significatives de la chaîne de valeur.
69. La filière se concentre autour d'un petit nombre de très gros transporteurs qui sous traitent la livraison à des petites entreprises
70. Des modalités dans la prestation (prise de rendez vous, points relais) accroissent la valeur ajoutée de la livraison

### Logistique et développement durable

71. Les entreprises entrent dans une course sans fin vers des produits de plus en plus verts.
72. Face aux défis du changement climatique et des réductions des émissions de CO2, les entreprises de logistique investissent dans des véhicules à faible émission de carbone, notamment pour la logistique urbaine, et dans la capacité de leur personnel à conseiller efficacement le client en matière de logistique.

### Les fonctions logistiques dans le commerce

73. La logistique devient une fonction très mutualisée entre les e-commerçants ne disposant pas de la taille critique pour intégrer cette fonction ou ayant fait le choix d'externaliser
74. La chasse aux emballages atteint le colis lui-même avec la généralisation de caisses mobiles rfid
75. La fabrication des supports physiques au plus près des zones de distribution se généralise pour réduire les transports et les adapter au plus près du marché (impression presse, tracts, etc.)
76. Les consommateurs ou les commerçants exigent une adaptation ou personnalisation de l'emballage des produits au plus près du point de livraison
77. Les petits e-commerçants sont à la recherche de prestations logistiques (stockage, traitement de la commande, emballage, expédition, transport) améliorant la compétitivité globale de leur offre et leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier de commerçant

### Logistique urbaine

78. La logistique urbaine constitue un fort gisement d'emplois : conciergerie de quartier, gestion de points relais, etc.
79. De nombreuses métropoles mettent en place des « AOT » logistiques chargées de coordonner, de mutualiser et d'optimiser les livraisons en centre ville (à domicile, points relais, points de vente), notamment via des plateformes de mutualisation logistiques (aires de stockage, réservation d'emplacements de parking très courte durée pour livraison, etc.)

### Livraison et reverse logistics

80. Les e-commerçants organisent un circuit commun de retour à l'expéditeur pour les produits en test ou non satisfaits
81. Le processus de distribution postale n'est plus unidirectionnel avec le développement d'une collecte retour d'objets à commercialiser ou d'objets usés à recycler (symétrie du processus logistique qui ne fait plus que déposer, mais aussi (re)prendre

82. Le mode de distribution des plis et colis est personnalisable à souhait (BAL, en main propre, chez un tiers interne à l'immeuble, tiers externe professionnel, avec vérification de la conformité, avec services associés comme l'installation ou la reprise d'un ancien modèle, etc.)

83. La livraison est vécue comme une expérience de consommation en tant que telle, générant une grande diversification des modes de livraison : points relais, conciergeries, à domicile, points services, drive-in, etc.

84. Tout comme la distribution, on passe d'un modèle de logistique de masse à un modèle de « logistique de précision»

## g. L'impact sur les services de collecte et de distribution des petits objets (services postaux)

### Les systèmes d'information

85. Le client maîtrise les informations qu'il souhaite recevoir sur l'acheminement de l'objet transporté.
86. L'interopérabilité entre SI des entreprises de logistique, est l'un des facteurs critique de la traçabilité des objets.

### Adressage et géolocalisation

87. C'est la généralisation d'un nouveau format d'adresse plus souple et basé sur des informations contextuelles et géoréférencées (par exemple 200 m à droite après le pont)
88. Le carnet d'adresses dynamique selon la localisation du destinataire est plébiscité par les consommateurs ; il permet un routage interactif après action du destinataire à J-1
89. Une solution simple et gratuite de récupération des coordonnées géolocalisées est mise en place
90. Les bases d'adresses sont fiabilisées (99%) notamment dans les zones rurales, mais aussi avec des bases à jour avec les déménagements, les adresses multiples (résidence secondaire par ex, ou familles recomposées, etc.)
91. Le potentiel d'amélioration de la précision et de la fiabilité des adresses, notamment dans les zones rurales, reste réel et important (format des adresses plus souple par exemple)

### Paiement en ligne

92. Les opérations de paiement et de livraison sont intégrées dans une seule et même transaction pour le e-commerçant et le consommateur
93. Le paiement en ligne se sophistique et se simplifie à la fois pour le consommateur qui a accès un large choix de modes de paiement (autre que CB ou paypal...)
94. Les e-commerçants investissent fortement dans la personnalisation de la livraison, qui est un vecteur incontournable d'image pour l'entreprise et un vrai service à valeur ajoutée pour le client

### La relation client

95. Les entreprises de services postaux doivent organiser une relation « client » humaine, de proximité.
96. La confiance, la transparence, la proximité, la relation humaine, privilégiées dans la relation avec le client, doit également imprégner les relations humaines au sein de la société

### La segmentation du marché

97. Le marché est segmenté par les délais : des flux urgents (accélérés), et des flux ralentis, de plus en plus « verts»
98. Le marché est segmenté par nature de service : Transport de données immatérielles ; Transport d'objets matériels ; Services
99. Le métier de logisticien évolue : il intègre la conception de chaînes logistiques ad hoc, le conseil aux clients, la conception de systèmes d'information logistiques, la gestion des risques.
100. Les gros donneurs d'ordre (grande distribution, par exemple) exigent des transports faiblement émetteurs en CO2.

### Lettre intelligente

101. Invention d'une lettre intelligente, comme support numérique physique qui envoie des informations à l'expéditeur de manière « autonome » sur les détails de la livraison, la réception des messages, l'ouverture effective des plis, etc.

**Services postaux et développement durable**

102. Les services postaux réduisent significativement leur empreinte environnementale (-10%/an) pour permettre au client de réduire l'empreinte globale de son processus d'activité

**Services postaux pour le commerce**

103. Les petits expéditeurs mutualisent fortement leurs achats de services postaux pour bénéficier de conditions plus favorables

104. De nouveaux entrants dans le secteur postal entraînent une diversification des gammes de services pour proposer une modularité de l'offre et une grille tarifaire garantissant l'accès à un service de qualité à bas coût pour les PME

105. L'offre de services – postaux entre autres – à destination des acteurs du B2C connaît la plus grande croissance dans les échanges numériques à caractère physique dans les sphères marchandes et non marchandes

## 8.4 ANNEXE 4 : RESULTATS DETAILLES DE L'ENQUETE DELPHI

On trouvera ci-après les résultats détaillés de l'enquête Delphi Abaque de Régnier conduite auprès de 200 experts, français et étrangers.

### 8.4.1 Le questionnaire d'enquete

Le questionnaire (cf extrait ci-après) portait sur 60 items, ou « propositions », sur lesquelles les experts étaient invités à indiquer leur niveau d'adhésion, selon une échelle de couleurs présentée ci-après, caractéristique de l'Abaque de Régnier.



Figure 39: Extrait du questionnaire DELPHI - Abaque de Régnier

### 8.4.2 Légende pour cette enquête :

L'échelle utilisée dans l'Abaque de Régnier comporte 7 positions

	Je suis tout à fait d'accord
	Je suis d'accord
	Je suis mitigé
	Je ne suis pas d'accord
	Je ne suis pas du tout d'accord
	Je ne sais pas
	Je ne veux pas répondre

Tableau 19 : Echelle de réponses (Abaque de Régnier)

## 8.5 ANNEXE 5 : LES EVOLUTIONS DU SYSTEME : UN SCENARIO TENDANCIEL

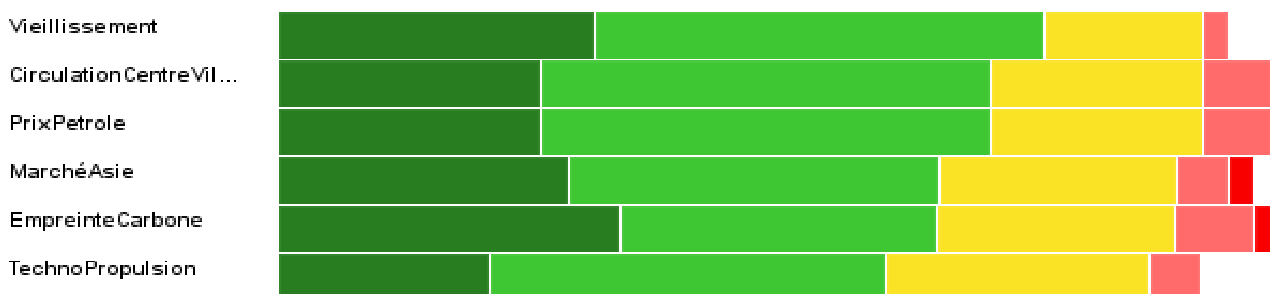
Nous reprenons ci-après un certain nombre d'éléments prospectifs qui font consensus, à travers les focus groups, les études disponibles, et les entretiens que nous avons conduits, et plus récemment sur l'enquête DELPHI conduite auprès de plus de 200 experts français et étrangers.

On trouvera à cet égard, dans chaque chapitre de cette synthèse, les graphiques de l'Abaque de Régnier mettant en évidence les niveaux de consensus sur chacune des hypothèses.

Comme c'est souvent le cas en prospective, les hypothèses formulées sont principalement qualitatives, et ne reposent pas sur des projections ou des techniques économétriques, mais sur les perceptions que les experts rencontrés, réunis dans les focus groups ou consultés dans le DELPHI ont exprimées sur l'avenir des éléments concernés. Sur certains aspects, notamment le contexte économique et les technologies, il subsiste des incertitudes, qui pourraient donner naissance à des scénarios de rupture, ou dont on devra, a minima, évaluer les conséquences sur les services postaux et les éventuelles politiques qui pourraient être mises en œuvre à la suite de la présente étude.

**De fait, ce qui suit est une vision tendancielle, consensuelle, mais ne constitue pas, selon nous, le scénario le plus vraisemblable. Nous le considérerons comme un scénario de référence, mais il conviendra, dans la phase suivante de l'étude, de mettre en évidence des scénarios de rupture.**

### 8.5.1 Les évolutions du contexte (energie, economie et marchés mondiaux, demographie, technologies)



Nota : le graphe ci-dessus reprend la présentation synthétique du niveau de consensus sur un groupe d'items, selon l'échelle de l'Abaque de Régnier présentée dans le chapitre présentant les résultats détaillés de l'étude DELPHI, échelle de couleur, depuis le vert foncé (consensus fort) jusqu'au rouge (désaccords importants entre les répondants). Par ailleurs, les définitions détaillées des items sur lesquels les répondants à l'enquête ont été conduits à se prononcer sont présentées dans le chapitre précédent).

En 2030, le prix du baril de pétrole atteint 250\$, en plusieurs paliers progressifs, permettant l'adaptation des technologies existantes, la rentabilisation d'autres sources d'énergie, mais n'incitant pas à des changements de comportement radicaux. De plus, les nouvelles technologies de propulsion (pile à combustible, hydrogène, etc.) ne seront pas commercialisées avant 2030, mais les moteurs à énergie fossile, les moteurs électriques et les systèmes mixtes améliorent leurs performances.

*La tendance à la concentration de la population dans les zones urbaines se confirme pour les pays actuellement émergents, créant des métropoles géantes, denses, étalées ou multipolaires. Ce processus de concentration de la population se traduit par un accroissement comparable des flux de logistique urbaine.*

*La nécessité de réduire les situations de congestion dans le centre des métropoles, mais également les préoccupations environnementales, ont conduit les collectivités territoriales à réguler la*

*circulation automobile, et à imposer aux prestataires de logistique urbaine l'utilisation de véhicules à propulsion électrique, adaptés pour ce type de flotte, alors que la demande des particuliers s'est orientée vers des véhicules hybrides.*

*Dans les pays anciennement développés, le coût des transports, l'évolution sociale et culturelle, le vieillissement de la population, le développement des réseaux télécom et des grilles énergétiques contribuent progressivement à un développement des villes moyennes et même de certaines zones rurales ainsi qu'à un développement de foyers économiques locaux.*

Le « cloud computing » permet de partager les données et les applications, entre entreprises mais aussi avec les clients- consommateurs.

Les réunions physiques, les voyages d'affaires et les salons professionnels n'ont pas disparu des pratiques des entreprises, même si les différentes formes de télé ou visio conférence ou de salles de réunion ou d'exposition virtuelles sont de plus en plus utilisées.

L'internet des objets permet d'adapter les processus d'acheminement des objets de façon flexible et adaptable en temps réel, à la demande en forte croissance de livraison induite par l'explosion du e-commerce. ».

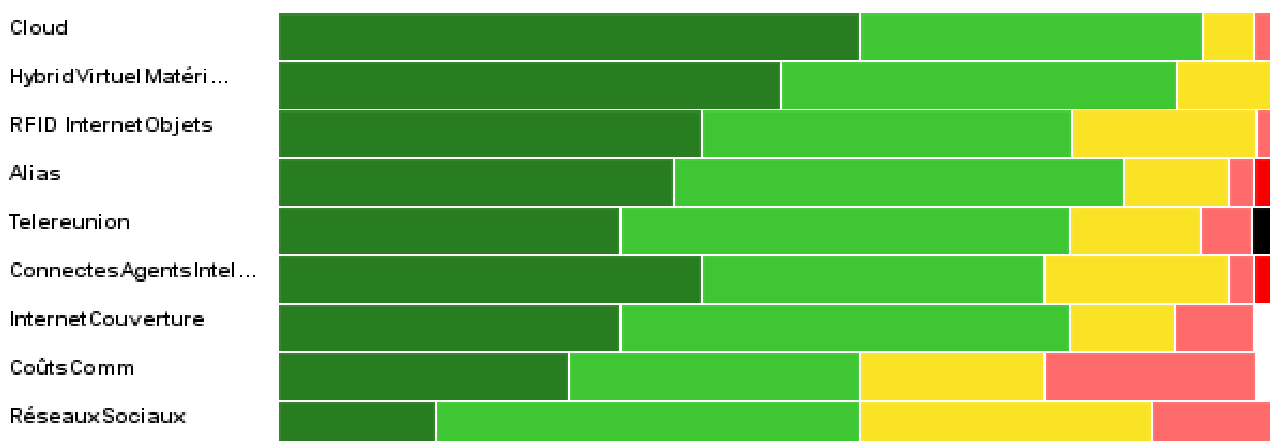
Les puces RFID sur les objets ou les colis se généralisent. Elles permettent la traçabilité et le contrôle des objets dans la chaîne logistique, et l'interaction avec les systèmes d'information. Pour des produits exigeant une information spécifique, celle-ci est apportée sur le produit lui-même par un tag NFC lisible en particulier par le destinataire grâce à son mobile ou aux autres équipements TIC dont il dispose.

*De fait, en 2030, les progrès techniques ont permis de répondre au besoin technologique de traçabilité des objets. Pour l'information sur les produits, les acteurs de la téléphonie (et notamment Apple et Samsung) sont parvenus, dès 2016, à imposer une norme. L'omniprésence des lecteurs sur les mobiles a fait le reste. Pour la RFID et son rôle dans le transport, la logistique et les services postaux, c'est-à-dire avant tout sur les paquets, colis, contenants, les grands acteurs intégrés (grandes marques comme grands intégrateurs logisticiens) ont d'abord développé des normes différentes pour préserver leur système d'information mais le besoin de sécurité dans le transport et l'intervention des Etats ont conduit à une norme stabilisée vers 2020.*

*A partir de cette date, le déploiement de la norme d'identification par tags à radiofréquence a été extrêmement rapide, notamment sous l'impulsion du développement du e-commerce et du déploiement de l'internet mobile dans les pays émergents (Chine, Brésil, notamment)*

*Ces deux pays émergents sont en effet les seuls à avoir vu se développer un véritable marché intérieur entre 2010 et 2030. En 2030, les BRIC et l'Afrique du Sud représentent un marché équivalent aux pays de l'OCDE actuellement. Au-delà, plus de 90% des habitants de la planète seront équipés d'un téléphone mobile donnant accès à internet, même si l'alphabétisation n'a pas forcément progressé au même rythme. Ceci donne la mesure du potentiel de croissance du marché mondial pour la logistique et les services postaux.*

### 8.5.2 L'individu connecté devient consomm'acteur



Nota : le graphe ci-dessus reprend la présentation synthétique du niveau de consensus sur un groupe d'items, selon l'échelle de l'Abaque de Régnier présentée dans le chapitre présentant les résultats détaillés de l'étude DELPHI, échelle de couleur, depuis le vert foncé (consensus fort) jusqu'au rouge (désaccords importants entre les répondants). Par ailleurs, les définitions détaillées des items sur lesquels les répondants à l'enquête ont été conduits à se prononcer sont présentées dans le chapitre précédent).

L'internet relie plus de 90% de la population mondiale, (même si toute la population couverte n'a pas atteint le niveau d'alphabétisation requis pour en bénéficier pleinement), et les coûts de communication ont considérablement baissé.

Dans les pays développés comme en Chine, un habitant sur 3 a plus de 60 ans. Ces personnes âgées représentent un marché important, sont fortement utilisateurs du e-commerce, et ont des exigences fortes pour les expéditions et les livraisons.

Les individus sont connectés en permanence, via des « assistants (ou agents) intelligents » qui les aideront dans leur organisation quotidienne en filtrant leurs informations en fonction de leurs préférences personnelles. Ils appartiennent à plusieurs réseaux sociaux, et ils ont plusieurs identités, ce qui a suscité l'émergence d'une Open ID de fait (Facebook ou numéro de téléphone)..

*L'univers des réseaux sociaux s'est peu à peu organisé en 3 couches :*

- un grand réseau social polyvalent, type facebook, réunissant une part dominante de la population, y compris les jeunes

- une mosaïque de réseaux sociaux locaux « de voisins à voisins », fondés sur la proximité géographique et constituant la base de services

- des réseaux sociaux spécialisés, thématiques ou professionnels, tels que linkedin ou viadeo

*Pour autant, en 2030, le développement du virtuel, - que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie privée- rend d'autant plus nécessaire le maintien d'un lien social, recréant une convivialité entre les habitants des territoires périurbains et surtout ruraux.*

*L'évolution démographique, le développement de la couverture internet et le déploiement du mobile, ainsi que l'explosion corrélative du e-commerce ne doivent pas occulter la baisse générale du pouvoir d'achat dans les pays actuellement développés, due à la hausse du pétrole mais aussi des autres matières premières. Ceci aura des conséquences sur les comportements d'achat des consommateurs, et la réduction des « achats coups de cœur », par opposition aux achats de nécessité. Cependant, dans les pays qui auront poursuivi leur croissance sur les années 2010, 2020, le passage par un mode de consommation similaire à celui qu'il est aujourd'hui dans nos régions sera plus rapide. Au total, les modes de vie et de consommation tendront à se rapprocher.*

*Le comportement d'achat du consommateur européen ou américain a fortement évolué, notamment en raison de la réduction globale de son pouvoir d'achat (cf supra). La répartition 80/20 (80% achats de masse, 20% achats coup de cœur, où le prix est moins déterminant dans la décision d'achat) a peu à peu évolué vers une répartition « 100% d'achats réfléchis », où le consommateur a, quel que soit l'achat, la volonté d'en « avoir pour son argent ». Il recherche la simplicité dans le processus d'achat et de livraison. Il est devenu totalement utilitariste. Il veut savoir ce qu'il achète, comparer les bénéfices des différents produits, les effets –sociétaux et environnementaux -. Le consommateur a désormais compris que « payer pas cher peut finir par coûter plus cher » : la*

*différence se fera souvent sur la durée des garanties sur les biens durables, mais également sur le gain environnemental sur la logistique, entre proximité et longue distance. Plus généralement, le consommateur ne cherche pas nécessairement acquérir un produit, mais bénéficier d'un service, avoir la solution à un problème: l'approche servicielle, (ou économie de la fonctionnalité) s'est substituée à l'approche «patrimoniale».*

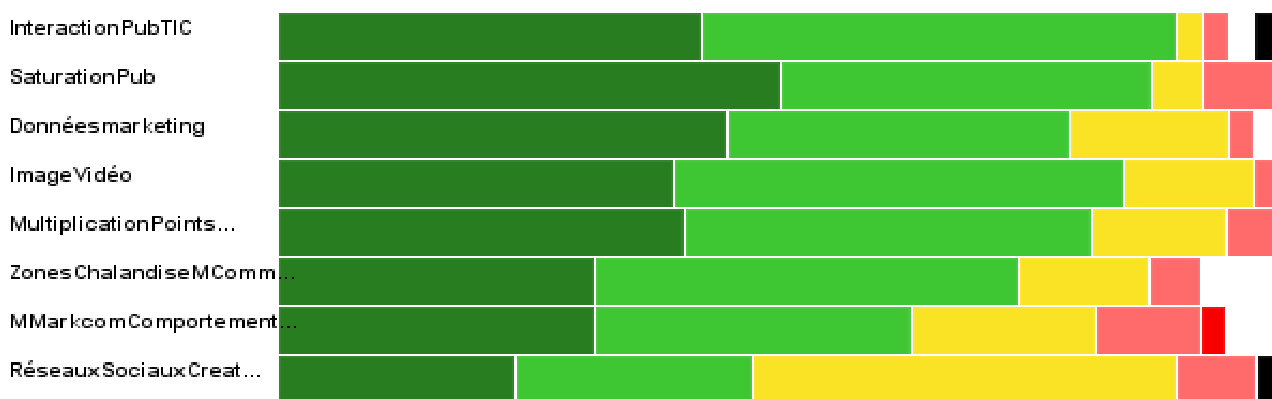
Le consommateur final, dans sa décision d'achat, s'appuie sur les avis des « pairs » dans les réseaux sociaux et les forum peer to peer.

Dans ses achats hors produits "sur étagère"(ex.: logiciels), comme pour le SAV, le consommateur préfère un contact "humain" formé et compétent, ou, à défaut, un robot performant. La technologie est une aide aux humains dans la relation humain-humain.

Dans le service de distribution des petits objets qu'il a pu acquérir via le e-commerce, il attendra une information fiable sur la date de livraison, et souhaitera maîtriser le volume d'informations qu'il reçoit sur ses livraisons en cours. La proximité, la confiance, l'accessibilité, sont des facteurs de succès de la relation avec le client.

Le client n'est plus uniquement "consommateur" : il devient "consomm'acteur" : vendeur, producteur, fournisseur de services, critique (donneurs d'avis), voire même, dans certaines zones géographiques, acteur alternatif de la chaîne logistique.

### 8.5.3 La communication et le marketing



Nota : le graphe ci-dessus reprend la présentation synthétique du niveau de consensus sur un groupe d'items, selon l'échelle de l'Abaque de Régnier présentée dans le chapitre présentant les résultats détaillés de l'étude DELPHI, échelle de couleur, depuis le vert foncé (consensus fort) jusqu'au rouge (désaccords importants entre les répondants). Par ailleurs, les définitions détaillées des items sur lesquels les répondants à l'enquête ont été conduits à se prononcer sont présentées dans le chapitre précédent).

Avec la croissance exponentielle sur l'internet de données individuelles et contextualisées sur les consommateurs, l'hypersegmentation marketing débouche sur un marketing relationnel quasi-individualisé et pourtant conçu et délivré de manière industrielle par les entreprises. Cette personnalisation du marketing est donc rendue possible par l'exploitation du big data et aussi par la généralisation des matériels de communication permettant une identification individuelle du consommateur. C'est en particulier le téléphone mobile, qui centralise et croise tous les canaux d'interactions du consommateur avec son environnement marchand (commerce), relationnel (affaires) et affectif.

Ce besoin de ciblage « ultime » du marketing répond également à une attente des consommateurs de pratiques commerciales moins intrusives dans la vie quotidienne, s'inscrivant dans une logique d'écoute et de suggestion, plus que de proposition directe.

Paradoxalement, si en apparence le marketing apparaît plus « respectueux » des données privées, les entreprises n'auront jamais détenu autant d'informations sur leurs clients et prospects...avec l'entrée dans un monde géoréférencé en temps réel...D'où le renforcement de la nodalité du téléphone mobile, comme l'équipement ouvrant l'accès à la sphère du M-Commerce. Cette dimension géolocalisée et temps réel transforme le commerce de proximité, qui investit massivement le domaine de la promotion des ventes à travers le m-marketing. Avec cette mutation du marketing et de la communication, le très lointain coexiste avec le très local.



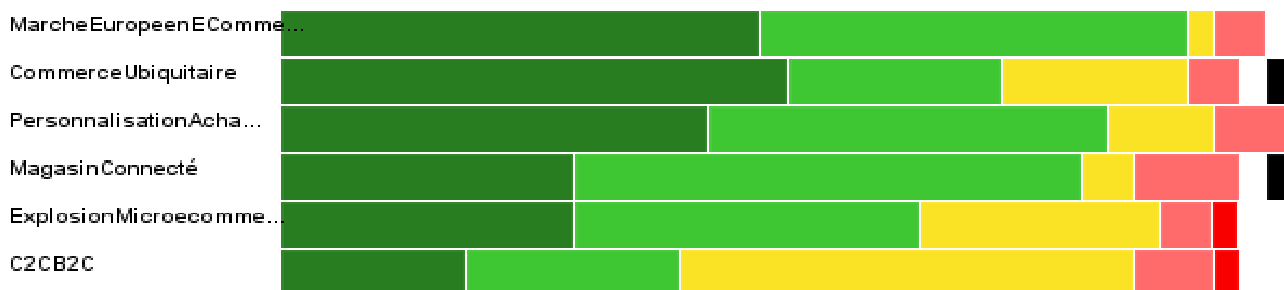
Enfin, les réseaux sociaux (web 2.0) et l'internet des applications (internet 3.0) ouvrent la voie à un marketing inversé, dont le moteur se situe dans la sphère des consommateurs, qui échangent leurs expériences, partagent leurs usages, confrontent leurs points de vue, se conseillent, dénigrent ou encensent les marques et les produits.

*Ces réseaux sociaux ont un rôle de donneur d'avis, et influencent la décision d'achat. Ils ont également un rôle de régulateur éthique, et font pression sur les marques, à travers leur rôle déterminant dans la e-réputation : les marques y sont notées, et les consommateurs y dénoncent impitoyablement les défauts des produits ou des services. Les opérateurs de services sont, à travers les réseaux sociaux, sous la pression de leurs clients. Désormais, les marques doivent séduire les réseaux sociaux pour séduire les consommateurs.*

On est passé d'une ère où le marketing était conçu comme la promotion d'une offre et la communication d'un message à un marketing qui cherchera avant tout à canaliser l'énergie et l'inventivité des utilisateurs et à protéger la marque de la volatilité des marchés.

Dans ce contexte, la publicité sur les médias traditionnels (papier, télé,...) conserve son rôle clé de "créateur du besoin " et de "rassurance de masse".

#### 8.5.4 Le commerce et la distribution



Nota : le graphe ci-dessus reprend la présentation synthétique du niveau de consensus sur un groupe d'items, selon l'échelle de l'Abaque de Régnier présentée dans le chapitre présentant les résultats détaillés de l'étude DELPHI, échelle de couleur, depuis le vert foncé (consensus fort) jusqu'au rouge (désaccords importants entre les répondants). Par ailleurs, les définitions détaillées des items sur lesquels les répondants à l'enquête ont été conduits à se prononcer sont présentées dans le chapitre précédent.

Le commerce se mondialise et s'atomise : tout habitant de la planète pouvant accéder à internet est potentiellement commerçant et consommateur, et peut acheter, via des plateformes de e-commerce, des biens à n'importe quel autre habitant à n'importe quel endroit de la planète, générant de ce fait un flux de marchandises extrêmement atomisé.

De plus le parcours de consommation et d'achat devient omnicanal, le consommateur disposant, notamment avec son mobile, d'un accès élargi aux offres qui se présentent à lui (M-commerce) sur tous les canaux, physiques ou virtuels. Le parcours d'achat tendra à s'unifier, le consommateur étant mis en capacité de confronter plusieurs canaux d'offres pour un même produit : boutiques, grande distribution, e-commerce, ou plateformes de type eBay, neuf ou occasion, etc. Le commerce ubiquitaire ("n'importe où, n'importe quand, n'importe quel dispositif") est généralisé en Europe et dans les pays couverts par l'internet mobile.

Le « magasin connecté » devient la norme avec le développement de bornes interactives, de show room virtuels dans les points de vente.

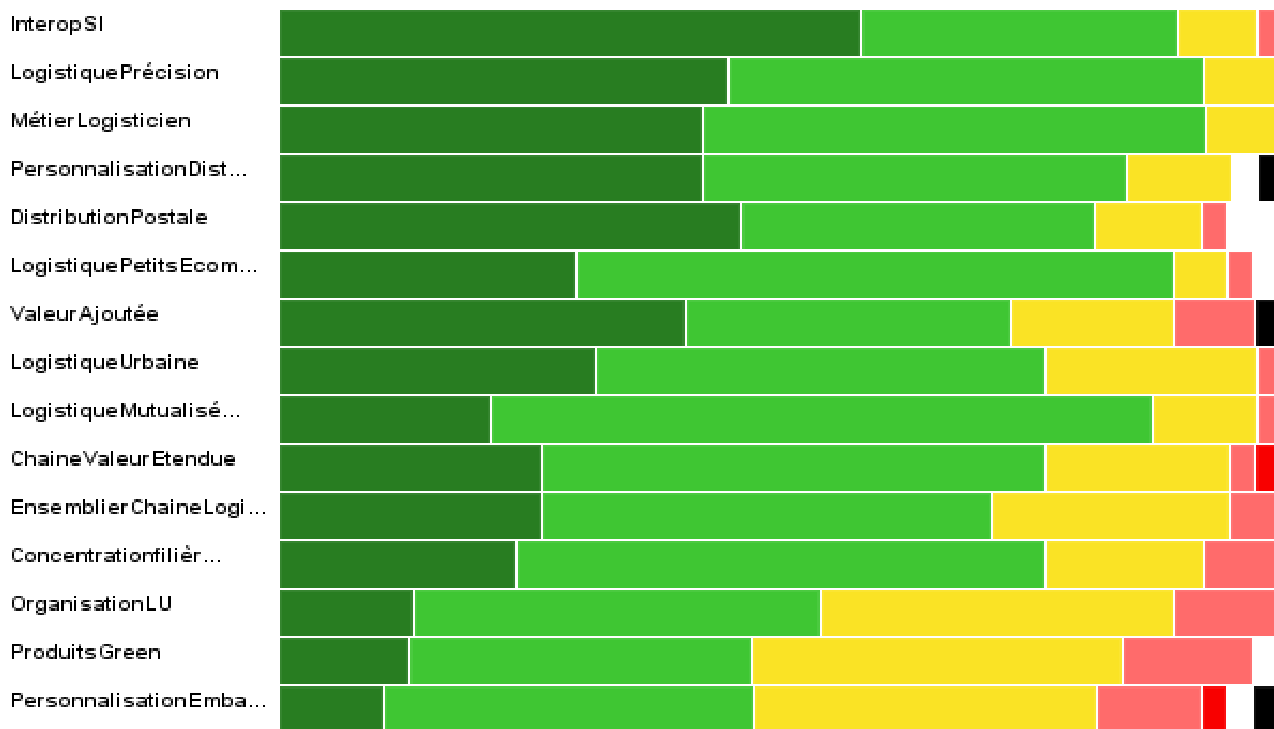
La transaction commerciale se sophistique, tant au plan de la personnalisation de l'achat que dans les services et garanties associés au produit. La filière se structure progressivement autour d'un petit nombre de méga-marchands, de plateformes de marchés, d'un très grand nombre de e-commerçants, enfin de boutiques cultivant la relation de proximité avec le client.

*Le e-commerce ne peut évoluer que dans un espace de confiance, qui recouvre en réalité*

- *la confiance dans la personne ou la marque (qui vend) et celui qui achète*
- *la confiance dans la fiabilité et la qualité du transport*
- *la confiance dans le règlement*

*Cette confiance s'appuie sur des masses de données sur les vendeurs, sur les acheteurs, sur les produits, sur le transport, sur les règlements, le « Big Data ». Mais qui a la légitimité pour gérer ces big data ? On passe d'un modèle de distribution de masse à un commerce de précision.*

### 8.5.5 La logistique



Nota : le graphe ci-dessus reprend la présentation synthétique du niveau de consensus sur un groupe d'items, selon l'échelle de l'Abaque de Régnier présentée dans le chapitre présentant les résultats détaillés de l'étude DELPHI, échelle de couleur, depuis le vert foncé (consensus fort) jusqu'au rouge (désaccords importants entre les répondants). Par ailleurs, les définitions détaillées des items sur lesquels les répondants à l'enquête ont été conduits à se prononcer sont présentées dans le chapitre précédent).

#### EVOLUTION DES DIFFERENTS SEGMENTS DE LA LOGISTIQUE : B2B, B2C, B2B2C

*La logistique B2B est très nettement différenciée des deux autres : le schéma logistique peut être internalisé ou externalisé par l'expéditeur, la dimension « localisation » du fournisseur n'est pas un facteur de choix dans l'achat. La logistique, de l'expédition jusqu'à la livraison, est surtout une opération physique, et souvent de masse.*

*Le B2C comme le B2B2C posent des problèmes spécifiques, dus à l'atomisation des flux ; collecte, reverse logistics, livraisons en centre-ville. Ces deux segments de la logistique sont porteurs d'enjeux d'emploi local – dans la logistique urbaine ou dans les fonctions de points relais, de services locaux- et de maintien du commerce local. Fondamentalement, ce sont ces deux segments qui structurent les activités postales en 2030.*

#### LE SERVICE

Le e-commerce provoque une transformation de la prestation logistique, parce que les flux sont atomisés, mais également parce que les petits e-commerçants et leurs clients attendent des solutions peu chères, mutualisées, mais pour autant personnalisables à l'extrême (prise de rendez-vous, points relais, en mains propres, chez un tiers, avec vérification de la conformité, avec services associés comme l'installation ou la reprise d'un ancien modèle, etc), ce qui déplace la valeur ajoutée vers la livraison.

*Que ce soit en milieu urbain ou rural, on constate une multiplication des points de livraison : domicile, consigne automatique, point relais, procuration souple aux voisins ou à un concierge de quartier (prestataire de service).*

De plus le processus de distribution logistique n'est plus unidirectionnel ; il dépose et (re) prend.

La logistique urbaine constitue un fort gisement d'emplois : conciergerie de quartier, gestion de points relais, etc. Pour l'organiser, les métropoles ont mis en place des "Autorités Organisatrices de la Mobilité" chargées de coordonner les livraisons en centre-ville (à domicile, points relais, points de vente), via des plateformes logistiques mutualisées (aires de stockage, réservation de parking pour livraison, etc.).

*Logistique de masse et "logistique de précision" coexistent.*

#### LA FILIERE ET LE METIER

Pour faire face à un marché en pleine croissance mais atomisé, mondialisé, et plus exigeant en termes de transparence, de délais, de flexibilité, et de respect des normes environnementales et éthiques, les entreprises de logistique n'ont pas d'autre choix que de coopérer et constituer des alliances mondiales avec leurs concurrents directs pour partager les coûts énergétiques et d'infrastructure.

Ces alliances stratégiques leur permettront également de se positionner comme prestataire pour répondre au processus d'externalisation des industriels et des PME, et intégrer, dans certains cas, des fonctions de production, de packaging, de vente, de gestion de la sécurité, etc... dans la chaîne de valeur logistique.

Elles devront être capables de concevoir des systèmes logistiques sur mesure, et conseiller leur client sur les solutions logistiques les plus appropriées, en termes de délais, de fiabilité, de rejet de CO2, etc...

Le métier de logisticien évolue radicalement : il intègre désormais des compétences en ingénierie logistique, en conception de systèmes d'information temps réel, et en conseil auprès des clients. Les entreprises de logistique ne sont plus de simples "transporteurs".

La filière se structure autour d'un petit nombre de transporteurs au niveau international (type FEDEX, UPS, DHL), assurant l'ensemble des liens inter-cités, et s'appuyant sur un grand nombre de petits sous-traitants, que ce soit pour la collecte ou pour la livraison finale, vers un point relais ou à domicile.

Un nouveau type d'acteur s'est imposé comme le maillon ensemblier des chaînes logistiques : un intermédiaire concepteur et organisateur mettant en relation les chargeurs, des logisticiens et des transporteurs professionnels ou particuliers.

#### 8.5.6 L'évolution du marché : effondrement du courrier et explosion des petits objets

Les experts du secteur que nous avons rencontrés considèrent que les dix prochaines années confirmeront l'effondrement du courrier traditionnel, auquel s'est substitué le courrier électronique, à l'exception d'un créneau de courrier à valeur ajoutée (courrier recommandé, plis spéciaux) et d'un objet qui reste à définir : la lettre « intelligente ».

Les mêmes experts considèrent que cet effondrement sera compensé par l'explosion des flux de petits objets (petits colis, imprimés publicitaires, etc.) surtout dus au développement du commerce et du e-commerce.

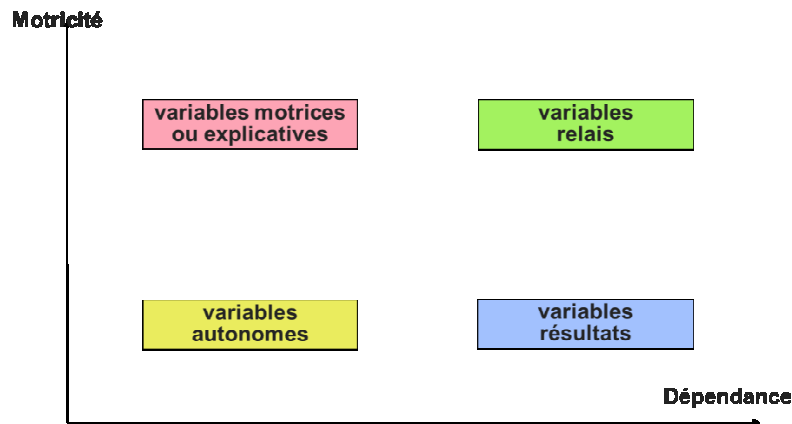
Ces flux de petits objets présentent par ailleurs la caractéristique d'être « atomisés », au sens où le nombre des expéditeurs (par exemple, e-commerçants) et des destinataires explose, mais également leurs localisations respectives peuvent se diversifier à l'infini. En d'autres termes, potentiellement, tout individu connecté à internet peut commander un objet à un autre individu, situé n'importe où sur la planète, générant un flux pour un objet unique entre deux localisations.



Cette matrice d'analyse structurelle sera exploitée de deux façons :

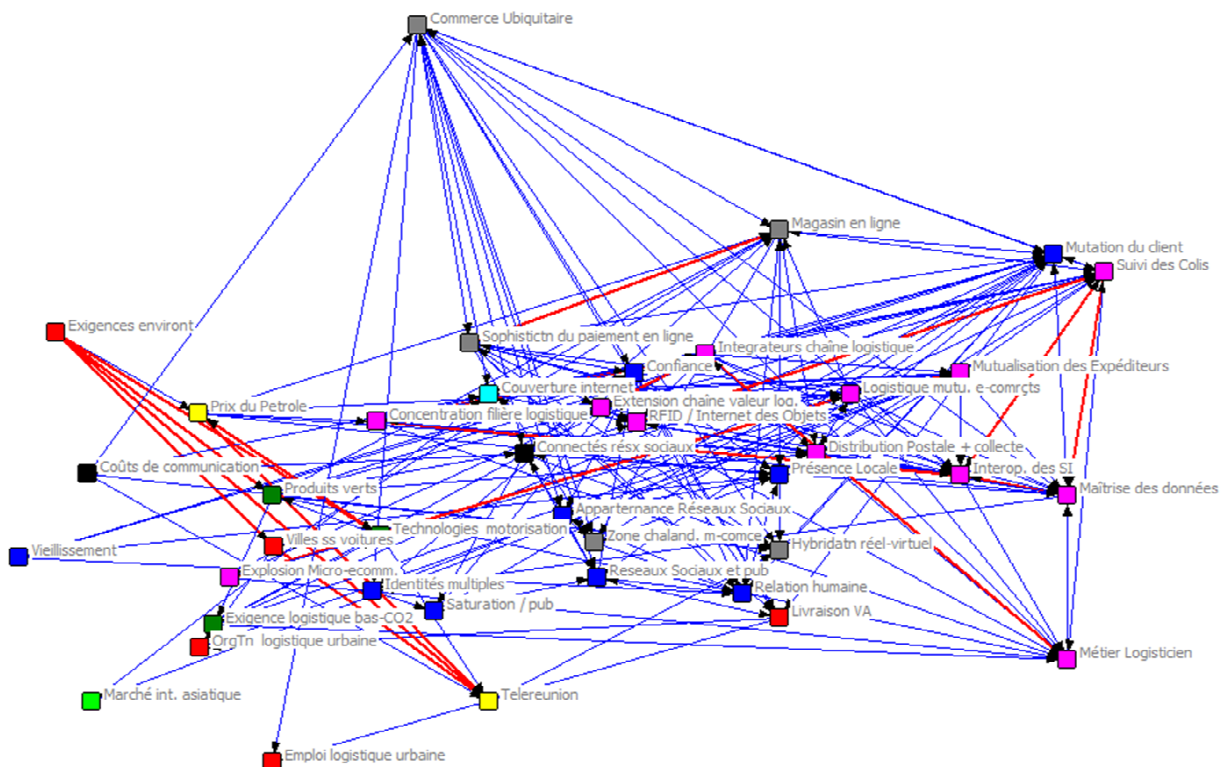
Tout d'abord la sommation des lignes et des colonnes permet de calculer des indices de motricité et de dépendance de chacun des facteurs. Ainsi, la somme d'une ligne totalise les influences d'un facteur donné sur tous les autres ; on convient de dénommer ce total « motricité ». De même, la somme d'une colonne totalise toutes les influences reçues par un facteur. On la dénomme « dépendance ». En définitive, chacun des facteurs se voit affecter d'un indice de motricité et d'un indice de dépendance. Nous nous intéresserons en priorité aux facteurs ayant une motricité forte et une dépendance faible (cf schéma ci-après)

Figure 40: Grille de lecture du graphe motricité dépendance



- Un second mode d'exploitation de la matrice consiste à la considérer comme un graphe, et à utiliser des outils d'analyse des graphes pour mettre en évidence des groupes (« clusters ») de facteurs fortement liés entre eux.

Figure 41: Le Graphe des variables



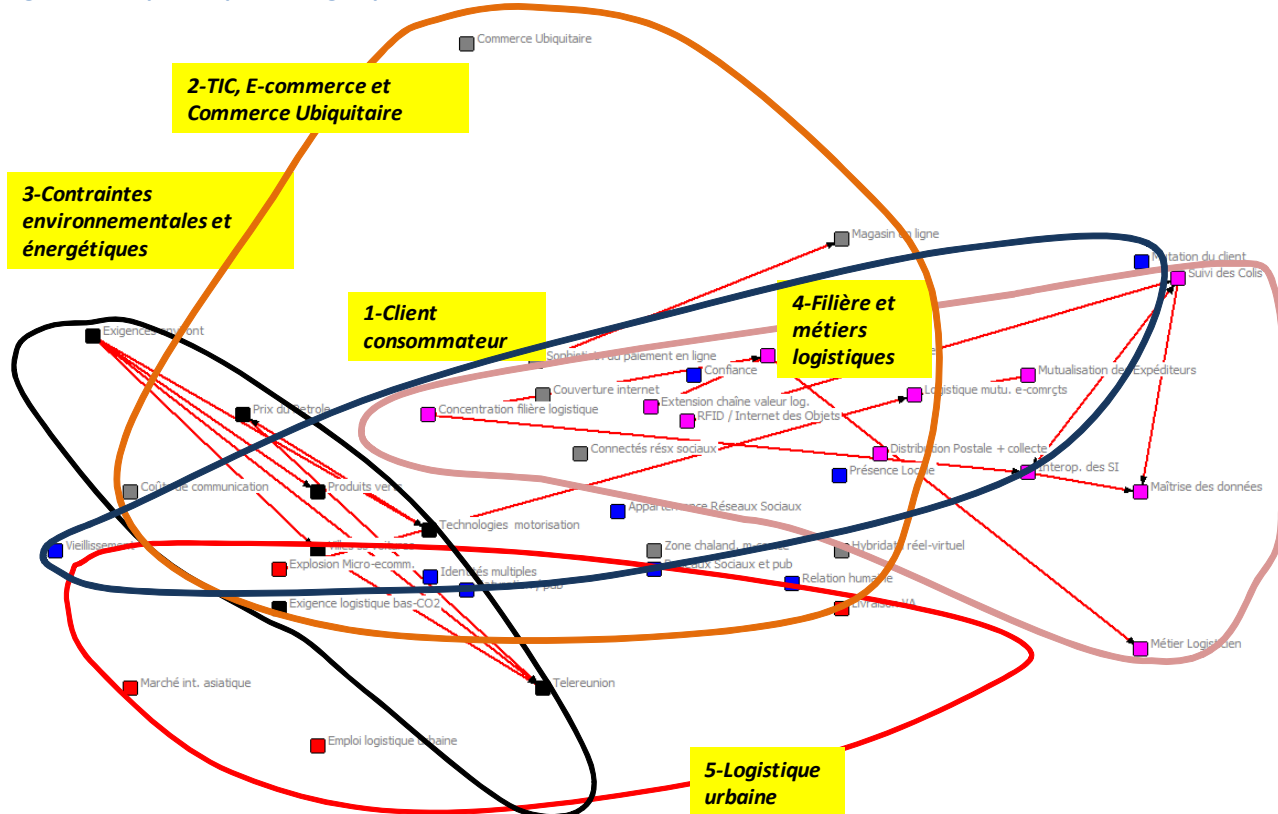
Le graphe ci-dessus présente les 40 facteurs retenus, ainsi que les liens forts ou très forts entre les nœuds du graphe.

Nous avons procédé à une analyse de ce graphe, qui a mis en évidence plusieurs groupes de facteurs, représentés ci-dessous en fonction de leurs dépendance et motricité (X= dépendance, Y = motricité).

Les groupes sont représentés par des formes dessinées entourant des facteurs (représentés par des rectangles de couleur ; la couleur changeant d'un cluster à l'autre).

Pour faciliter la lecture, seuls les liens de niveau 3 sont représentés dans le schéma ci-dessous.

Figure 42: Graphe simplifié et regroupement de variables



Ce schéma représente les clusters (ou groupes de facteurs de changement) mis en évidence par des techniques de « clustering ». De façon simplifiée, les « clusters » ou « grappes » regroupent des facteurs fortement liés entre eux, que ce soit par des chemins directs ou indirects du graphe. Lorsque des points du graphe sont fortement liés entre eux, on peut les regrouper en un nombre plus réduit de « macrovariables » ou facteurs de regroupement, ce qui facilite la construction de scénarios, sans perte d'information. Ainsi, l'analyse du graphe représentatif de la matrice d'analyse structurelle présentée plus haut permet de mettre en évidence les clusters ci-après.

**Le cluster « Consommateur » (et son évolution) regroupe**

- son vieillissement
- ses attentes en termes de contact humain, de proximité, de confiance
- sa saturation de publicité
- son appartenance à un ou plusieurs réseaux sociaux, sa multiplicité d'identités, enfin l'influence de ces réseaux sociaux sur ses décisions d'achat

**Le cluster « TIC e-commerce et commerce ubiquitaire » qui regroupe les facteurs liés à la diffusion des TIC et à leur impact sur le commerce et la distribution, à savoir**

- la connexion « quasi-permanente » (via leur mobile) à internet et aux réseaux sociaux
- l'évolution (baisse ?) des coûts de communication
- la couverture internet au niveau mondial
- le développement du m-commerce et du commerce ubiquitaire
- les magasins on line et l'hybridation virtuel/réel
- La sophistication des moyens de paiement

**Le cluster « Contraintes environnementales et énergétiques » regroupe les facteurs liés**

- aux exigences environnementales,
- au prix du pétrole et son évolution

- au développement des téléreunions et autres formes de travail à distance, comme substituts à un déplacement
- aux interdictions de circulation des véhicules en centre ville
- aux nouvelles technologies de motorisation, aux exigences de prestations logistiques faiblement émettrices en CO2, enfin la demande de produits et de prestations vertes, y compris en logistique.

**Le cluster « logistique » regroupe deux volets**

- l'un lié à l'évolution de la structure de la filière : concentration, apparition d'intégrateurs, mutualisation entre les acteurs de la logistique, extension de la chaîne de valeur, collecte et distribution
- l'autre lié à l'évolution des activités et du métier : RFID, internet des objets, importance des SI, de leur interopérabilité, du suivi des colis, des offres pour des groupes d e-commerçants, ou des processus de mutualisation entre expéditeurs

**Le cluster « logistique urbaine » regroupe deux volets**

- au développement de la logistique urbaine : organisation, emplois potentiels
- à la place de la livraison dans la valeur ajoutée des services postaux et de la logistique
- à l'explosion du nombre de e-commerçants



Un schéma reprend ces différents clusters, avec leurs positions relatives sur le graphe motricité – dépendance

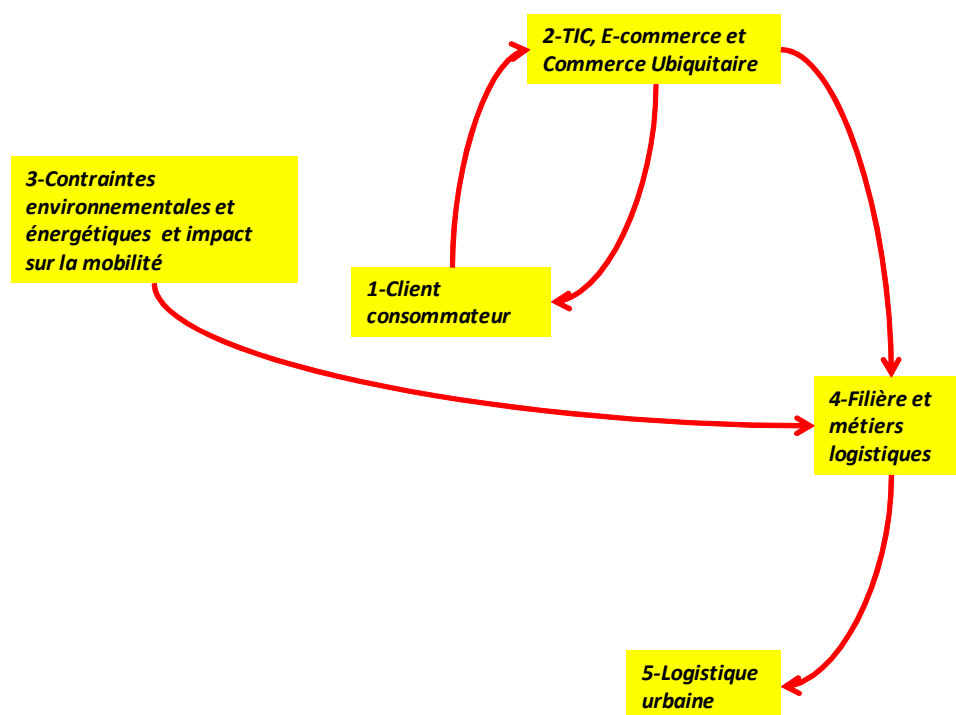


Figure 43: Graphe d'analyse structurelle simplifié

Ce graphe met en évidence 3 groupes de variables « moteurs », c'est-à-dire qui détermineront le devenir du secteur postal et de la logistique.

Ces trois groupes de facteurs, qui font référence aux clusters décrit plus haut, sont

- les politiques et contraintes de développement durable,
- le développement des TIC, du e-commerce et du commerce ubiquitaire
- l'évolution du client-consommateur (vieillesse, attentes, comportements).

Comme l'indique le graphe simplifié ci-dessus, les évolutions de ces facteurs influent sur le devenir des activités logistiques et de la logistique urbaine.

Les scénarios que nous proposons d'examiner doivent, en priorité, prendre en compte des ruptures sur ces quatre groupes de facteurs moteurs.



## 8.7 ANNEXE 7 : LE RUPTURES ET LESS SCENARIOS EXOGENES

Le scénario tendanciel « consensuel » que nous avons présenté plus haut est un scénario sans rupture. Ceci ne signifie pas que rien ne change : en effet, le déploiement du e-commerce, l'explosion du petit colis à l'échelle mondiale, constituent des changements déjà à l'œuvre. L'examen des conséquences sur la filière des services postaux est, en soi, riche d'enseignements (cf évolution et questions sur la chaîne de valeur du petit colis).

Mais le travail de réflexion prospective n'a de sens que si l'on s'efforce d'imaginer les implications de ruptures assez radicales par rapport à ce que les experts consultés ont considéré comme l'évolution tendancielle.

Nous proposons ci-après des ruptures à examiner, se rattachant à l'un ou l'autre des groupes de facteurs identifiés plus haut :

N° Cluster	Cluster	Rupture à examiner
1	Client Consommateur	Et si les réseaux sociaux perdaient de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait des difficultés d'identification des individus et de sélection des personnes avec lesquelles on se connecte ou non ?
2	Contraintes environnementales énergétiques	et Et si de nouvelles technologies de propulsion (pile à combustible, hydrogène, etc.) étaient commercialisées, avec des moteurs ainsi qu'une filière de distribution de l'énergie disponibles en 2030."
2	Contraintes environnementales énergétiques	et Et si la flambée des prix du pétrole se poursuivait, mais non de façon progressive, mais brutale, le prix du baril de pétrole atteignant 250\$, en deux chocs pétroliers, à 200€ puis 250€, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux ?
3	Développement des TIC, du e-commerce et du m-commerce	Et si les « fabricants personnels » ou 3D-printers en libre service dans des lieux publics permettaient, pour des catégories d'objets simples (jouets, vêtements, etc.), de fabriquer localement des objets téléchargés depuis des sites de e-commerce ?
4	Les évolutions des métiers de la logistique (TIC)	Et si ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'imposait comme standard unique d'identification des objets ou des colis. Et si, en 2030, les différents acteurs n'avaient pas réussi à s'entendre sur une norme commune pour l'identification des objets.

Tableau 21: Liste de ruptures possibles

A partir de ces ruptures, on peut construire plusieurs scénarios de rupture contrastés, tels que :

- Un scénario « tendanciel », ou de référence, qui correspond aux perceptions des tendances les plus probables pour chacune des ruptures envisagées, du moins du point de vue des experts consultés dans l'enquête évoquée plus haut
- Deux scénarios « high tech », avec ou sans crise pétrolière, fondé sur des hypothèses optimistes sur le développement technologique, sa diffusion et son acceptation par les consommateurs : développement du e-commerce, nouvelles technologies de propulsion, développement d'un standard d'identification des objets, diffusion d'imprimantes 3D pour des catégories d'objets simples, renforcement des réseaux sociaux
- Un scénario « catastrophe » logistique, avec une augmentation brutale des prix du pétrole, aucune technologie de substitution, des contraintes environnementales fortes appliquées à la circulation des véhicules, enfin une absence de normes communes pour l'identification des objets et colis, et, malgré tout, une explosion des demandes de livraison de petits colis
- Un scénario « inattendu », qui combine une crise pétrolière et un développement des imprimantes 3D, mais l'absence (ou la multitude) de normes pour la RFID, et la déliquescence des réseaux sociaux.

**Ces scénarios constituent des toiles de fond pour les activités postales. En enrichissant de ces scénarios de contexte par des hypothèses d'organisation du marché des activités postales, on aboutit aux 3 scénarios décrits dans le corps du présent rapport.**

## 8.7.1 Les scénarios exogènes : l'analyse morphologique

## a. TABLEAU DES HYPOTHÈSES

Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

Tableau 22: Analyse morphologique - Tableau simplifié des hypothèses

**b. LISTE DES SCÉNARIOS**

<b>Liste des scénarios</b>				
S1	S2	S3	S4	S5
3,23	2,15	1,38	0,23	0,15
Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce.	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce.	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce.	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis.	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis.
Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce.	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce.
Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs	Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs	Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du f	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du f
Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent.	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent.	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des e	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des

© LIPSOR-EPI-TRA-MORPHOL

**Tableau 23: Analyse morphologique - Liste de scénarios de travail**

c. SCENARIO 1 : LE PLUS PROBABLE

Tableau des scénarios			
Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

© LIPSOR-EPTA-MORPHOL

Tableau 24: Analyse morphologique - Scénario le plus probable

**d. SCENARIO 2 : SCENARIO HIGH TECH SANS CRISE PETROLIERE**

Tableau des scénarios			
Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux s'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

© LPSOR-EPITA-MORPHOL

**Tableau 25: Analyse morphologique -Scénario High Tech sans crise pétrolière**

## e. SCENARIO 3 : HIGH TECH ET CRISE PETROLIERE

Tableau des scénarios			
Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux s'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

© LIPSOR-EPITA-MORPHOL

Tableau 26 : Analyse morphologique - Scénario High Tech et crise pétrolière

## f. SCENARIO 4 : LE SCENARIO LOW-TECH ET CRISE PETROLIERE (SCENARIO CATASTROPHE)

Tableau des scénarios			
Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux d'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

© LPSOR-EPTA-MORPHOL

Tableau 27 : Analyse morphologique - Scénario Low Tech et Crise pétrolière (catastrophe)



## g. SCENARIO 5 : LE SCENARIO INATTENDU : CRISE PETROLIERE ET IMPRIMANTES 3D..

Tableau des scénarios			
Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Tech	RFID	En 2030, ni la RFID, ni aucune technologie comparable, ne s'impose comme standard unique d'identification des objets ou des colis. 20 %	Un standard unique pour l'identification des objets et colis a fini par émerger en 2030 sous la pression des états, des clients, et des acteurs du e-commerce. 80 %
	3D Printers	Les « fabricants personnels » ou 3D-printers permettent, dès 2030, de fabriquer localement des objets simple téléchargés depuis des sites de e-commerce. 40 %	Les fabricants personnels ne réussissent pas à dépasser le stade expérimental 60 %
Comportements	Réseaux Sociaux	Les réseaux sociaux perdent de leur intérêt avec la connexion permanente, et du fait de la difficulté d'identifier et les individus avec lesquelles on se connecte. 40 %	Les réseaux sociaux s'étendent et renforcent leur influence sur les consommateurs 60 %
Brut	Prix Brut	Le prix du baril de pétrole atteint 250\$ en 2030, en deux chocs pétroliers, à 200? puis 250?, mettant à mal des entreprises de livraison ne pouvant adapter leurs prix, et contraignant à des changements de comportement radicaux. 30 %	Les prix du pétrole se poursuit, de façon progressive, et les acteurs économiques s'adaptent. 70 %

© LPSOR-EPITA-MORPHOL

Tableau 28: Analyse morphologique - Scénario inattendu - Crise pétrolière et Imprimantes 3D

## 9 LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Description détaillée des postes de la NAF correspondant aux services postaux.	9
Tableau 2: Les entreprises des secteurs postaux (INSEE, 2010)	10
Tableau 3: Ratios de gestion des entreprises du secteur postal (INSEE, 2010)	11
Tableau 4: Evolution du nombre d'objets envoyés (en millions)	11
Tableau 5: Revenus générés par les différents types de flux postaux	13
Tableau 6: La segmentation par délai de livraison	21
Tableau 7: Les évolutions prévisibles des flux de livraisons de petits colis	27
Tableau 8: Dépenses en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)	32
Tableau 9 : Evolution des volumes MD routés (source ARCEP)	32
Tableau 10: Evolution des revenus du routage MD (source ARCEP)	33
Tableau 11: Les principaux acteurs du marketing direct	36
Tableau 12: Dépenses en marketing direct de 2007-2009 (France Pub et UFMD)	38
Tableau 13 : Evolution des volumes MD routés (source ARCEP)	39
Tableau 14: Evolution des revenus du routage MD (source ARCEP)	39
Tableau 15: Estimation de flux de courriers de gestion	40
Tableau 16: Evolution du marché des transferts d'argent	44
Tableau 17 : Workers' remittances, compensation of employees, and migrants' transfers (World Bank)	44
Tableau 18: Synoptique des scénarios	63
Tableau 19 : Echelle de réponses (Abaque de Régnier)	104
Tableau 20: Matrice d'analyse structurelle du corpus de 40 variables retenues	112
Tableau 21: Liste de ruptures possibles	116
Tableau 22: Analyse morphologique - Tableau simplifié des hypothèses	117
Tableau 23: Analyse morphologique - Liste de scénarios de travail	118
Tableau 24: Analyse morphologique - Scénario le plus probable	119
Tableau 25: Analyse morphologique - Scénario High Tech sans crise pétrolière	120
Tableau 26 : Analyse morphologique - Scénario High Tech et crise pétrolière	121
Tableau 27 : Analyse morphologique - Scénario Low Tech et Crise pétrolière (catastrophe)	122
Tableau 28: Analyse morphologique - Scénario inattendu - Crise pétrolière et Imprimantes 3D	123

## 10 TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1: Approche intuitive des services postaux.....	6
Figure 2: Modélisation du domaine - 1 .....	6
Figure 3: Modélisation du domaine - 2 .....	7
Figure 5: Evolution en volume du courrier, des colis, et de la publicité non adressée .....	13
Figure 6: Evolution des revenus générés par le courrier et les colis, en valeur et en % .....	13
Figure 8: Evolution des différents flux postaux au niveau mondial (source UPU, en Milliards d'objets).....	14
Figure 9: Evolution comparée du courrier et des colis 1980-2010 (UPU).....	15
Figure 10: Flux postaux (courrier et colis) dans différentes régions du Monde .....	15
Figure 11: Segments de marché de l'activité postale.....	16
Figure 12 : Le processus de collecte et livraison des petits colis (source TNT) .....	21
Figure 13: Flux B to B .....	22
Figure 14: Flux B to C .....	22
Figure 15: Flux CtoC .....	23
Figure 16: Schéma global de la chaîne de valeur des flux .....	23
Figure 17: La chaîne de valeur de la livraison petits colis .....	24
Figure 19: Chaîne de valeur du courrier de marketing direct.....	34
Figure 20: Extrait du rapport sur le routage réalisé par BASIC pour l'ARCEP .....	34
Figure 21: Parts de marché des principaux acteurs du marketing direct.....	37
Figure 23: Chaîne de valeur du courrier de gestion .....	41
Figure 25: Evolution du e-commerce en France (FEVAD) .....	56
Figure 26: Taux d'acheteurs par cible (Mediamétrie) .....	56
Figure 27: Modes de livraison privilégiés par les e-acheteurs (FEVAD) .....	57
Figure 28: Le e-commerce en Europe (FEVAD-Eurostat) .....	57
Figure 29: Schéma simplifié de la démarche d'élaboration des scénarios .....	62
Figure 30: l'impact du développement de l'internet et du mobile .....	71
Figure 34 : Evolution des revenus du e-commerce dans le Monde de 2004 à 2015 (d'après JP Morgan).....	81
Figure 36 : Les cinq orientations stratégiques.....	88
Figure 37: Démarche d'ensemble de l'étude.....	97
Figure 38 : Les outils de la phase de collecte d'information .....	98
Figure 39: Extrait du questionnaire DELPHI - Abaque de Régnier.....	104
Figure 40: Grille de lecture du graphe motricité dépendance .....	113
Figure 41: Le Graphe des variables .....	113
Figure 42: Graphe simplifié et regroupement de variables .....	114
Figure 43: Graphe d'analyse structurelle simplifié.....	115

---

## 11 BIBLIOGRAPHIE

- ABI Research, 2012. E-Commerce, Physical and Digital Goods, Mobile Online Shopping, Retail Innovation, Showrooming, Multi-Channel Strategy, New Technologies and Payment Options,
- Accenture, 2012. European Cross-border e-commerce : The Challenge of Achieving Profitable growth,
- ARCEP, 2005. Un secteur postal français aux multiples facettes. La lettre de l'ARCEP, Juillet-Août, pp. 6-8.
- ARCEP, 2011. Observatoire annuel des activités postales en France,
- BASIC pour ARCEP, 2011. Etude relative à l'activité du routage en France,
- BASIC pour l'ARCEP, 2007. Etude relative à l'activité de routage en France, ARCEP.
- Cohan, P., 2012. m-Via To Disrupt Moneygram, Western Union,
- DeLoitte, 2012. 3D Printing is here – but the factory in every home isn't here yet!,
- eMarketers, 2012. Le e-commerce en Europe de 2010 à 2016,
- ERICSSON, 2012. Traffic and market report on the pulse of networked society
- FEVAD, 2012. Chiffres clés 2012 e-commerce vente à distance, Fédération e-commerce et vente à distance.
- Forrester Research, 2012. Mobile Commerce Forecast 2012 – 2017 ,
- Global Industry Analysts Inc., 2012. 3D Printing - Global Strategy Business Report,
- IDC, 2012. Etude sur le Big Data, s.l.: pour le compte de SAP, BO, Sybase.
- INSEE, 2010. Alisse - NAF rév. 2, 2008 - Sources - Esane - Caractéristiques des entreprises,
- JP Morgan, 2011. Global e-commerce revenue forecast,
- McKinsey Global Institute, 2011. Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity,
- McKinsey, 2011. L'internet des objets (Internet of Things). McKinsey Quarterly, Janvier.
- OpinionWay, 2012. Baromètre du CtoC PriceMinister - La Poste,
- Transport Intelligence, 2012. International Express Parcels 2012,
- Xerfi-Precepta, 2012. Les stratégies gagnantes dans l'e-commerce ,.
- ZPunkt, 2011. DHL Delivering tomorrow,

## Les rapports Pipame déjà parus

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre-prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010
- *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI*, février 2011
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale*, juin 2011
- *Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, novembre 2011
- *M-tourisme*, décembre 2011
- *Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020*, février 2012
- *La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, mars 2012
- *Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France*, avril 2012
- *Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières*, octobre 2012
- *Étude sur la location de biens et services innovants : nouvelles offres, nouveaux opérateurs, nouveaux modèles économiques ?*, janvier 2013
- *Potentiel et perspectives de développement des plates-formes d'échanges interentreprises*, janvier 2013







Depuis une dizaine d'années, dans les pays industrialisés, le secteur postal est confronté à des évolutions majeures de son environnement : fin des monopoles et ouverture complète des marchés postaux à la concurrence, rationalisation accrue des envois des entreprises, exigences renforcées de rentabilité économique vis-à-vis des postes historiques.

À ces évolutions s'associent des transformations portées par les technologies de l'information et de la communication, en termes de nouveaux usages, pratiques et attitudes des consommateurs. L'essor des technologies – notamment numériques – est le plus souvent analysé comme un facteur de risque pour les marchés du courrier (substitution électronique et baisse des volumes de courrier). Or les évolutions technologiques peuvent engendrer des transformations d'usage, et ainsi ouvrir la voie au développement de nouvelles activités reposant sur de nouveaux modèles économiques. Le commerce électronique offre un exemple de l'impact de l'internet sur l'essor du marché du colis.

L'étude confiée, dans le cadre du Pipame, par le ministère du Redressement productif (Dgcis) au groupement constitué par Stratys et Jitex a pour objectif de fournir aux pouvoirs publics les capacités d'expertise pour anticiper et accompagner les mutations économiques du secteur postal et des activités de service plus généralement. Deux dynamiques de transformations permises par le développement des nouvelles technologies ont été particulièrement analysées : les nouveaux usages et les nouveaux modes de consommation et d'échanges ; l'évolution des frontières traditionnelles entre les marchés postaux, ceux de la logistique et de la distribution, et ceux des services de proximité et de la communication.

L'étude a consisté, dans une première phase, à analyser la situation actuelle des différentes composantes des services postaux et à caractériser l'impact des technologies d'information sur ces activités. Une phase de prospective a ensuite été l'occasion de construire plusieurs scénarios et de caractériser les évolutions des secteurs structurants (logistique, commerce, distribution, marketing, etc.) et d'identifier des activités émergentes. Une dernière phase, stratégique, a permis d'identifier les défis majeurs auxquels seront confrontés les services postaux à l'horizon 2025 et de formuler cinq orientations stratégiques pour y répondre. Il s'agit ainsi de capter le potentiel de croissance des « locomotives » (e-commerce, big data...), d'élargir le champ des activités à l'international (alliances pour développer des activités sur d'autres continents...), de s'adapter aux évolutions de la logistique (suivi en temps réel des objets, évolutions de la logistique du premier et dernier kilomètre), d'accélérer la transition écologique et enfin de développer la recherche et les compétences liées aux TIC (big data, suivi des objets, RFID...).