



5.1 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Le Groupe La Poste a fait le choix d'être un groupe multimétier. Ce modèle unique en Europe lui permet, à travers les coopérations nombreuses et permanentes entre ses Métiers et filiales, de faire bénéficier chacun de synergies commerciales, d'innovations groupées et de partage des coûts. Les différentes activités du Groupe, organisées depuis 2003 en Métiers disposant de moyens en propre, sont toutefois fortement imbriquées les unes

aux autres. Chacune bénéficie du support des autres tout en s'appuyant largement sur le réseau des bureaux de poste, force de frappe commerciale du Courrier, du Colis et de La Banque Postale vis-à-vis du grand public. La stratégie du Groupe est déclinée dans chaque Métier et formalisée au sein de programmes propres concourant à atteindre les objectifs fixés.

5.1.1 Le Courrier

5.1.1.1 GÉNÉRALITÉS ET CHIFFRES CLÉS

| | 2011 | 2010 | Évolution 2011/2010 | | 2009 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------|
| | | | (en montant) | (en %) | |
| <i>(en millions d'euros)</i> | | | | | |
| Chiffre d'affaires | 11 568 | 11 538 | + 30 | + 0,3 % | 11 665 |
| Produits opérationnels hors Groupe | 10 897 | 10 895 | + 2 | 0,0 % | 11 037 |
| Produits opérationnels intragroupe | 671 | 644 | + 27 | + 4,2 % | 628 |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 757 | 651 | + 106 | + 16,3 % | 661 |

5.1.1.1.1 Préambule

La dénomination « Courrier » (avec majuscule) désigne l'ensemble constitué par la Direction générale du Courrier de la maison mère et de ses filiales logées dans la holding Sofipost.

Le terme « courrier » (sans majuscule) désigne le service du courrier au sens générique.

5.1.1.1.2 Poids du secteur du courrier dans l'économie française et poids du Courrier au sein du Groupe La Poste

Le courrier (ensemble de la filière intégrant la distribution, la fabrication, le routage, le transport et l'archivage) est un secteur économique majeur en France, tant par le poids qu'il représente dans l'économie que par le nombre d'emplois qu'il génère.

Le courrier est un média qui contribue au bon fonctionnement de l'économie : 97 % des 16 milliards

de messages adressés traités en 2011 (26 milliards d'objets y compris les imprimés publicitaires) ont trait aux échanges économiques (échanges impliquant au moins une administration ou une entreprise). L'affranchissement représente environ un quart⁽¹⁾ des dépenses de relation client des entreprises et 6 %⁽²⁾ de leurs dépenses publicitaires.

Le Courrier est une activité présente et visible, chaque jour, en tout point du territoire, avec près de 150 000 points de dépôts (boîtes aux lettres de rue), près de 100 000 clients (pour la collecte et remise du courrier au sein des entreprises), et la desserte six jours sur sept de 33 millions de boîtes aux lettres grâce à plus de 61 000 tournées de distribution.

Par ailleurs, le Courrier contribue à la diffusion des opinions : les facteurs assurent la distribution des matériels et documents électoraux et celle de près d'un tiers des volumes de presse.

Le Courrier représente 51 % du chiffre d'affaires du Groupe La Poste en 2011 et 61 % des effectifs de la maison mère.

(1) Analyses internes.

(2) Source : France Pub 2010.

5.1.1.1.3 Spécificités réglementaires et concurrentielles du secteur du Courrier

Le Courrier assure deux des quatre missions de service public de La Poste : le Service Universel du courrier (voir section 5.4.2.1 – Réglementation applicable à la mission de Service Universel Postal) et la mission de transport et de distribution de la presse (voir section 5.4.2.3).

L'environnement dans lequel le Courrier évolue est fortement réglementé et régulé. La mission de Service Universel que l'État a attribuée à La Poste est exercée sous le contrôle du régulateur, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), qui assure la régulation tarifaire et réalise en particulier le contrôle de la Qualité de Service en veillant au respect des objectifs fixés par le ministre. Le Service Universel a représenté en 2011 environ 82 % du chiffre d'affaires Courrier 2011 de la maison mère. Ce pourcentage est à comparer au chiffre de 92 % en 2010. Cette évolution s'explique par deux décisions majeures :

- La décision de l'Arcep (décision n°2012-0207, du 14 Février 2012) de présenter le chiffre d'affaires de la mission de service public de transport et de distribution de la Presse hors du champ du Service Universel. Cela représente un montant de 680 millions d'euros (y compris contribution de l'État), soit 7 % du chiffre d'affaires Courrier de la maison mère ;
- La sortie du périmètre du Service Universel des offres Destineo Intégral au 1^{er} octobre 2011. Cette gamme représente en 2011 un chiffre d'affaires total annuel estimé à environ 1 030 millions d'euros, soit un montant de 207 millions d'euros depuis le 1^{er} octobre. Cela correspond à 2 % du chiffre d'affaires Courrier de la maison mère.

Hormis ces deux décisions, l'évolution du chiffre d'affaires du Courrier du Service Universel évolue en phase avec l'évolution du chiffre d'affaires du Courrier maison mère (- 0,8 %).

5.1.1.2 ORGANISATION

5.1.1.2.1 Organisation maison mère/filiales

L'organisation du Courrier s'articule autour de la Direction générale du Courrier de la maison mère et de filiales regroupées dans la holding Sofipost.

La maison mère regroupe l'ensemble des activités de commercialisation et de distribution de courrier adressé.

La holding Sofipost est structurée en quatre pôles :

- le pôle Mediapost regroupe l'ensemble des activités centrées sur le marketing relationnel et la communication de proximité (ciblage, gestion des données, distribution d'imprimés publicitaires...). Le pôle Mediapost est constitué de quatre entités : Mediapost (imprimés publicitaires, gestion des données), Sogec (marketing promotionnel), Mediaprism (connaissance clients) et Mediapost Publicité (régie publicitaire du Courrier) ;
- le pôle Docapost regroupe l'ensemble des solutions et services afférant à la gestion du document et des données (impression, échanges dématérialisés, certification électronique, traitement de chèques...). Le pôle Docapost est constitué de trois *business units* : Docapost DPS⁽¹⁾ (Aspheria, Orsid, Maileva), Docapost BPO⁽²⁾ (Dynapost, Extelia) et Docapost EDID⁽³⁾ (Gestion des échanges dématérialisés, Sefas Innovation, Seres, Certinomis) ;
- le pôle Viapost regroupe trois pôles : les activités de traitement de la presse (traitement de la presse abonnée pour le compte de la maison mère et portage matinal), le pôle de logistique (logistique du courrier, e-logistique, logistique de recyclage) et le pôle d'éco-mobilité (Mobigreen, Greenovia) ;
- le pôle La Poste Global Mail (LPGM) regroupe les activités de traitement et routage de courrier international.

Les directions générales du Courrier et de la holding Sofipost ont une direction générale commune.

Chacun des pôles occupe un rôle clé pour développer les moteurs de croissance du Courrier.

5.1.1.2.2 Organisation territoriale de la maison mère

Au sein de la maison mère, l'organisation est structurée à trois niveaux : la direction générale, les directions opérationnelles et les établissements (sites industriels et directions commerciales).

Les 41 Directions Opérationnelles Territoriales Courrier (DOTC) sont le pivot de la décentralisation et de la responsabilité territoriale de la maison mère. Elles assurent les fonctions de production, ressources humaines et finance et sont responsables du déploiement de la stratégie du Courrier sur leur territoire.

Les équipes commerciales sont regroupées dans sept Directions Opérationnelles Commerciales Courrier (DOCC), qui travaillent en étroite collaboration avec les DOTC sur leurs zones de chalandise.

(1) Docapost Document Process Solutions.

(2) Docapost Business Process Outsourcing.

(3) Docapost Echange de Données et Informatique Documentaire.



En Corse et dans les DOM, la structure territoriale est commune à l'ensemble des Métiers de La Poste et placée sous le pilotage hiérarchique de la Direction de l'Enseigne (voir section 5.1.4).

5.1.1.2.3 Relations du Courrier avec les autres Métiers

Le Courrier est très imbriqué avec les autres Métiers du Groupe La Poste.

Le réseau des bureaux de poste (l'Enseigne) commercialise 18 % du chiffre d'affaires Courrier de la maison mère et est également prestataire de collecte et de distribution (pour les Lettres Recommandées par exemple).

Le Colis est le premier « client » du Courrier, qui assure une part substantielle de la distribution de ColiPoste (division Colis de La Poste, spécialisée dans la distribution des colis aux particuliers), et commercialise un quart du chiffre d'affaires de celle-ci. Le Courrier assure la prise en charge commerciale des trois-quarts des clients de ColiPoste.

La Banque Postale est l'un des 10 premiers clients du Courrier maison mère et un partenaire du développement de ses offres sur Internet.

5.1.1.2.4 Réseau logistique

Pour acheminer six jours sur sept les plis des particuliers et des entreprises, le Courrier a défini et mis en place un processus standardisé en cinq étapes :

- **la collecte/concentration** consiste à relever six jours sur sept les boîtes situées sur les voies publiques (boîtes jaunes de rue) et à collecter le courrier au sein

des entreprises et dans les centres courrier (dans le cas d'entreprises clientes venant déposer leurs plis). L'ensemble du courrier ainsi collecté est ensuite acheminé vers les Plates-formes de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC), chargées d'un pré-tri, puis vers les Plates-formes Industrielles Courrier (PIC) pour le tri départ ;

- **le tri départ** consiste à séparer à l'aide de machines l'ensemble du courrier collecté dans une zone géographique en lots correspondant à des zones de distribution homogènes ;
- **le transport** combine différents modes de transport (avion, route, ferroviaire) adaptés à l'urgence du courrier et à l'éloignement des zones de distribution afin d'acheminer les lots correspondants dans les PIC arrivées. En 2011, 4,5 % des flux ont été acheminés par avion, 94,4 % par la route et 1,1 % par le rail. Différents points de concentration et ventilation (hubs de transport) permettent de massifier au maximum ces transports ;
- **le tri arrivée** et la préparation de la distribution consistent à séparer les lots de courrier par établissement distributeur et tournée de distribution. Les plis d'une même tournée sont classés dans l'ordre de distribution par le facteur. Le courrier petit format est principalement trié en machine, le courrier grand format ou encombrant arrive dans les PPDC sans tri préalable et le facteur effectue manuellement la préparation de sa sacoche pour ce type de courrier ;
- **la distribution**, réalisée par les facteurs, consiste à remettre les plis en boîte aux lettres et les objets dits « signalés » en main propre (Lettres Recommandées, lettres ou colis remis contre signature...).

L'acheminement du courrier s'effectue grâce à un important réseau logistique.

DESCRIPTION DU RÉSEAU LOGISTIQUE DU COURRIER

| Collecte | Transport | Traitement | Distribution |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 148 000 boîtes aux lettres de rue • 96 000 clients collecte et remise | <ul style="list-style-type: none"> • 355 poids lourds • 8 800 liaisons routières • 3 TGV • 15 avions • 37 000 voitures • 13 000 deux-roues moteur • 38 000 vélos <p>Déjà plusieurs centaines de véhicules électriques (voitures, quads) et plusieurs milliers de vélos à assistance électrique</p> | <p>Près de 4 000 établissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 547 Plates-formes de Distribution de Courrier (PDC) et centres courrier • 221 Plates-formes de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC) • 51 Plates-formes Industrielles Courrier (PIC) et centres de traitement du courrier (CTC) | <ul style="list-style-type: none"> • 61 150 tournées • 33 millions de boîtes aux lettres desservies 6 jours sur 7 • 2 millions de kilomètres parcourus chaque jour par les facteurs • 26 milliards d'objets traités |

5.1.1.3 ACTIVITÉS ET MARCHÉS

5.1.1.3.1 Les domaines d'activité du Courrier

Le Courrier intervient sur cinq domaines d'activité. Les trois premiers sont centrés sur le marché de la relation client en France et représentent à eux seuls 85 % du chiffre d'affaires 2011.

- **la relation d'affaires** (59 % du chiffre d'affaires 2011) réunit les solutions et services du Courrier permettant aux entreprises d'établir un contrat, de le gérer (administration des ventes et service après-vente), de facturer et payer, ou encore de gérer les litiges et contentieux. Parmi les offres figurent la distribution de courrier relationnel, la plate-forme d'échange EDI, l'éditique à la demande, la facture électronique ou l'archivage électronique à valeur probante ;
- **la communication commerciale** (16 % du chiffre d'affaires 2011) regroupe les offres du Courrier répondant aux objectifs de communication commerciale des entreprises, tels que par exemple la conquête de nouveaux clients, la dynamisation de portefeuilles de clients existants, la stimulation des achats ou la fréquentation d'une enseigne de distribution. La distribution de courrier publicitaire (adressé) et d'imprimés publicitaires (non adressé), le ciblage géomarketing ou la mesure d'efficacité font partie des offres proposées ;
- **les services de proximité** (10 % du chiffre d'affaires 2011) recouvrent des services tels que la préparation et l'acheminement de la presse, la collecte et le recyclage de papier, la préparation de commandes pour le e-commerce ;
- **la communication des particuliers⁽¹⁾** (9 % du chiffre d'affaires 2011) représente le courrier émis par les particuliers (timbres personnalisés, etc.) et la philatélie ;
- **le courrier transfrontières** (6 % du chiffre d'affaires 2011).

Sur les deux premiers domaines clés de la relation client, le Courrier est en concurrence avec d'autres médias ou canaux :

- avec les supports publicitaires traditionnels (télévision, presse, radio, affichage et Internet) pour la communication commerciale ;
- avec les opérations en face à face et les autres canaux de communication (téléphone, fax, échange de données et Internet) pour la gestion de la relation d'affaires.

Sur les services de proximité, le Courrier est en concurrence avec des acteurs proposant des services équivalents.

Par des offres conjointes de la maison mère et du pôle Sofipost, le Courrier se positionne :

- sur l'ensemble du marché de la relation d'affaires avec une gamme allant de la production, la gestion et l'archivage des documents et des données sur des canaux variés (papier, web ou EDI) à l'externalisation complète des processus clients permettant d'en abaisser et d'en variabiliser le coût, en passant par la diffusion des messages, physiques ou numériques, aux destinataires ;
- sur le marché de la communication commerciale, avec des services en amont du conseil de gestion des données, de gestion de la connaissance client et en aval avec la mesure d'efficacité des campagnes ;
- sur le marché des services de proximité avec une gamme allant de la préparation des expéditions à la distribution et à la gestion des retours (SAV, collecte des produits en fin de vie).

5.1.1.3.2 Évolution des marchés du Courrier

Marché de la relation d'affaires

Estimé à environ 32 milliards d'euros⁽²⁾ en 2010 en France, ce marché se compose de trois grands segments aux dynamiques différentes :

- l'externalisation des processus métiers pour la relation client ou *Business Process Outsourcing* (BPO) : estimé à 2 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance annuelle supérieure à 5 % tirée par le développement de nouvelles activités (e-commerce) et par la focalisation des entreprises sur leur cœur de métier. Le Courrier est présent sur ce marché via ses filiales Extelia, Dynapost, Maileva et Asphéria ;
- la gestion documentaire électronique et les centres d'appels : estimé à 3 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance modérée de 0 % à 3 % par an, tirée par la recherche de variabilisation des charges des entreprises et la volonté de limiter les investissements dans les plates-formes et les outils industriels. Le Courrier est représenté sur ce marché par sa filiale Asphéria ;
- les canaux de communication (dont l'affranchissement de courrier, la téléphonie, Internet) : estimé à 27 milliards d'euros, ce segment connaît une croissance significative en volume, tirée notamment par le taux d'équipement des ménages en nouvelles technologies, mais un ralentissement en valeur lié en partie au recours croissant des entreprises aux canaux de communication à bas coûts.

(1) Le périmètre du segment de la communication des particuliers a évolué en 2011 pour intégrer les flux retours des entreprises vers les particuliers, auparavant comptabilisés dans le segment de la relation d'affaires.

(2) Analyses internes.



Grâce à son positionnement sur l'affranchissement (courrier relationnel) et aux activités en développement des filiales du pôle Docapost, le Courrier est un acteur majeur de la gestion de la relation d'affaires avec un chiffre d'affaires de 6,8 milliards d'euros en 2011.

Marché de la communication commerciale

Le marché de la communication commerciale en France est estimé en 2010 à 30,7 milliards d'euros⁽¹⁾.

Ce marché a connu une croissance régulière de l'ordre de 1,7 % par an jusqu'en 2007, avant d'être fortement impacté par la crise économique (- 1,4 % en 2008 et - 8,6 % en 2009) puis de repartir à la hausse en 2010 (+ 2,9 %).

Grâce aux offres de la maison mère (courrier publicitaire notamment) et des filiales du pôle Mediapost, positionnées sur le segment en croissance du marketing relationnel, le Courrier a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros et a capté 6 % des investissements publicitaires en France en 2010.

Marché des services de proximité

Le marché des services de proximité est estimé à 10 milliards d'euros en 2010. Ce marché progresse sous l'impulsion du e-commerce et du développement de l'économie verte (« *green business* », collecte des produits en fin de vie pour recyclage par exemple).

Le Courrier occupe une position clé en assurant la distribution des trois quarts des flux de ColiPoste (division Colis de la maison mère) qui est leader en France sur le marché de la distribution de colis et de petites marchandises.

En 2011, le Courrier a réalisé 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ce marché (dont 0,7 milliard d'euros pour le traitement et l'acheminement de la presse).

Les filiales du pôle ViaPost se développent sur des niches en forte croissance de ce marché : Neolog sur la e-logistique (gestion des stocks et préparation des commandes pour les acteurs de la vente en ligne) et Nouvelle Attitude sur la logistique inverse de papier.

Marché de la communication des particuliers

Ce marché qui recouvre l'ensemble des flux de communication émis par les particuliers et la philatélie est évalué à 17 milliards d'euros⁽²⁾ en France en 2010.

Hors philatélie, il évolue en fonction de l'offre et a été bouleversé par le développement d'Internet et de la téléphonie mobile (e-mails, chats, blogs, SMS), faisant des opérateurs télécom et des fournisseurs d'accès Internet ses principaux acteurs. Le Courrier propose, au-delà de l'affranchissement traditionnel, des solutions d'affranchissement par Internet et de personnalisation des timbres. Il occupe une position limitée avec environ 0,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2011.

La philatélie est une activité de niche qui s'adresse à une clientèle très spécifique mais qui présente des opportunités de développement auprès d'une clientèle jeune en s'appuyant sur des événements grand public (sortie de films à très grand succès, événements sportifs) et sur l'engouement pour les collecteurs. En 2011, le Courrier a réalisé 0,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur ce segment.

Marché du courrier transfrontières

Ce marché, estimé à 6,5 milliards d'euros⁽³⁾ au niveau mondial, connaît une contraction régulière :

- les flux sont concentrés sur deux zones, les États-Unis et l'Europe, les 10 premiers pays exportateurs générant plus de 70 % du volume total dont 50 % pour les quatre premiers ;
- les flux restent majoritairement continentaux, à l'image des échanges économiques : près de 80 % des flux transfrontaliers européens restent en Europe, 40 % des flux exports des États-Unis sont destinés au Canada ;
- le marché connaît une baisse régulière des volumes (3 % par an en moyenne), expliquée en partie par le développement des communications électroniques et accentuée plus récemment par la crise économique.

Hormis le courrier égrené (courrier déposé dans les boîtes aux lettres de rue sans tri préalable par le client), totalement opéré par la poste exportatrice, la compétition sur ce marché est forte entre les quatre types d'acteurs en présence : les opérateurs postaux restés sur la logique traditionnelle d'import et export sur leur territoire historique, les opérateurs postaux actifs hors de leurs frontières, les consolidateurs et les routeurs (Pitney, IMX, etc.) et les intégrateurs (UPS, Fedex, etc.).

Le principal critère d'achat des clients est le prix, sous réserve de la démonstration de la fiabilité de distribution. Le facteur clé de succès pour les acteurs en compétition réside dans leur capacité à identifier et négocier les meilleures conditions de transport et de distribution des plis.

(1) Source : France Pub 2010.

(2) Analyses internes.

(3) Sources : Union postale universelle ; Ecorys ; analyses internes, 2008.

Avec 0,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2011, le Courrier dispose d'une position importante en France sur les flux import (secteur réservé jusqu'à fin 2010) et sur les flux export (part de marché de l'ordre de 80 % en valeur). Sur les flux internationaux, le Courrier est présent via ses filiales sur les trois principaux marchés : États-Unis, Royaume-Uni et Allemagne, et dispose d'équipes commerciales dans une dizaine de pays d'Europe et d'Asie. Le Courrier est l'un des trois principaux opérateurs postaux présents hors de leurs frontières.

Sur ce marché, La Poste et Swiss Post ont annoncé en décembre 2011 leur intention de réunir l'ensemble de leurs activités respectives de courrier transfrontières afin d'associer leurs expertises et leurs réseaux pour renforcer leur capacité à accompagner leurs clients internationaux.

5.1.1.3.3 Évolution des usages et de la demande de courrier

Évolution historique de la demande de courrier

Entre 2004 et 2007, les volumes de courrier adressé ont connu une décroissance relativement régulière de l'ordre de 1 % par an :

- les flux de courriers en provenance des particuliers et TPE ont connu une décroissance régulière d'environ 120 millions de plis par an (soit - 5 %), du fait de l'émergence de nouveaux supports de communication entre particuliers et des échanges électroniques avec les entreprises et les administrations (carte vitale, télédéclaration, commande sur le web) ;
- les volumes de courrier relationnel (correspondance contenant des informations personnelles telle une facture ou un relevé bancaire) ont baissé de 1 % par an, suite à la rationalisation des envois par les grands émetteurs à la recherche d'économies sur un poste de charges significatif ;
- les volumes de courrier publicitaire (correspondance comportant le même contenu pour différents destinataires tel un catalogue) ont été relativement stables, le déclin de la vente à distance traditionnelle étant compensé par le développement d'autres secteurs ;
- les volumes de presse postée (diffusion des publications de presse vers les destinataires abonnés) ont connu une décroissance de 3 % par an liée en partie à la baisse du lectorat de la presse papier payante.

En 2008 et 2009, la baisse des trafics s'est accélérée avec une diminution de 3 % en 2008 et de 5 % en 2009. Trois raisons expliquent cette évolution. La recherche d'économies a poussé les clients vers des solutions techniques de substitution aux envois de papier. La crise économique

a provoqué un retournement brutal des investissements publicitaires et réduit les trafics directement liés à l'économie (envois de commandes, factures, paiements). Le développement de la concurrence sur le portage suite aux États Généraux de la presse écrite, notamment sur les flux de presse quotidienne, ont contribué à une baisse légère de la part de marché du Courrier.

En 2010 et 2011, la baisse des trafics s'est atténuée, notamment grâce au retour à la croissance des investissements publicitaires, mais demeure significative : - 3,3 % en 2010 et - 3 % en 2011.

Les trois révolutions

Aujourd'hui, le Courrier fait face à trois révolutions :

- la révolution numérique. L'accessibilité et le débit d'Internet ne cessent de se développer. L'explosion des contenus numériques se double d'une convergence des supports, permettant d'inventer des services innovants. Si la dématérialisation menace le courrier papier, elle accentue aussi le besoin de neutralité incitant à la recherche de tiers de confiance. Le Courrier a toute la légitimité pour conquérir le monde d'Internet en transposant ses savoir-faire historiques dans l'univers numérique et en s'appuyant sur le capital de confiance de La Poste pour devenir l'intermédiaire de confiance des échanges ;
- la révolution écologique. Les citoyens expriment leurs préoccupations face à l'avenir de la planète dans leurs actes quotidiens de consommation. Aucune entreprise n'échappe à cette vigilance ;
- la révolution concurrentielle. La libéralisation totale du courrier le 1^{er} janvier 2011 a créé un marché sans barrières. Pour autant, l'année 2011 n'a pas été marquée par l'émergence d'une concurrence de taille significative.

Ces trois révolutions simultanées concourent à la décroissance des volumes de courrier papier. La Poste table sur une baisse des volumes de courrier de 30 % sur la période 2008-2016, soit environ 4 % par an. Cette hypothèse est cohérente avec celles formulées par toutes les grandes postes.

Les forces et atouts du courrier

Le courrier dispose de valeurs d'usage fortes qui continueront à être reconnues : universalité et accessibilité, respect de la confidentialité des messages et sécurité des échanges, caractère de preuve, support de personnalisation et de réflexion.



Plusieurs études et sondages montrent que le courrier est un média indispensable⁽¹⁾ prescrit par les destinataires eux-mêmes :

- c'est un média apprécié (77 % des Français considèrent que lire leur courrier est un moment agréable) et ancré dans les usages, même au sein des plus jeunes générations : si le SMS est le mode de communication privilégié des moins de 30 ans et l'e-mail plus facilement échangé, le courrier papier n'en reste pas moins incontournable. Deux raisons à cela :
 - le papier revêt pour les moins de 30 ans un caractère rassurant, par son aspect officiel, sa confidentialité et dès lors qu'il y a des informations à étudier ou conserver,
 - du fait de sa personnalisation, le papier permet davantage de témoigner d'une attention particulière envers le destinataire. À ce titre, la personnalisation du courrier (adresses, événement particulier, originalité...) donne davantage envie de l'ouvrir ;
- le courrier est un média utile :
 - 82 % des Français trouvent que le courrier est utile car il peut être archivé,
 - 80 % des Français considèrent que le courrier est indispensable pour les démarches administratives,
 - 77 % des Français regardent et trient le courrier publicitaire qui les intéresse.

Le courrier est aussi un média incontournable pour les émetteurs. Il possède à la fois la puissance d'un média de masse et la finesse permise par le ciblage. Son efficacité prouvée dans la communication de stimulation (distribution d'échantillons) et dans la communication d'image et sa capacité à personnaliser les contenus lui confèrent des avantages clés sur les autres médias.

Le courrier bénéficie par ailleurs de facteurs favorables à son développement comme la réglementation en matière de protection des consommateurs ou le développement du principe de précaution.

5.1.1.4 LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Maison mère

Modèle de revenus

Le chiffre d'affaires du Courrier maison mère recouvre les affranchissements des objets de correspondance et les prestations réalisées (collectes, remises spéciales, gestion des boîtes postales).

Les affranchissements représentent la grande majorité du chiffre d'affaires. Même s'il existe différentes gammes

avec des tarifs d'affranchissement différents, le trafic global est, à l'évolution des tarifs près, le principal inducteur d'évolution du chiffre d'affaires. Les tarifs font l'objet d'un encadrement tarifaire pluriannuel (voir section 5.4.2.1.2 – Cadre de régulation de la mission de Service Universel Postal). L'évolution du mix produit (évolution de la constitution des trafics par produits de prix unitaires différents) est un inducteur de deuxième ordre.

La majorité du chiffre d'affaires de la maison mère est réalisé sur quelques secteurs clients. Ainsi, le secteur bancaire (envoi des relevés de compte, envois publicitaires...), le secteur public (envoi des relevés d'assurance maladie, envoi des avis d'imposition...), le secteur Vente à Distance (envoi des catalogues...), et le secteur des Télécommunications (envoi des factures de téléphonie mobile...) comptent parmi les principaux clients du Courrier maison mère.

Les 100 plus gros clients contribuent à 39 % du chiffre d'affaires en 2011.

Modèle de coûts

Malgré l'accroissement de l'automatisation des traitements, l'activité de la maison mère reste fortement utilisatrice de main-d'œuvre.

Son modèle de coûts se caractérise par des coûts fixes, liés pour l'essentiel aux obligations de Service Universel et aux objectifs de qualité de service pour les flux à distribuer en J+1 :

- les objectifs fixés en matière de qualité de service (voir ci-dessous) des flux prioritaires imposent de disposer de plates-formes de tri à proximité des zones de distribution. Le nombre de ces plates-formes conduit à des coûts fixes élevés (immobilier, structure d'encadrement) ;
- l'obligation de distribuer quotidiennement, six jours sur sept, le courrier dans toutes les boîtes aux lettres impose la réalisation de parcours de tournée réguliers et des temps de déplacements fixes importants ;
- l'obligation de disposer d'un réseau de points de contact dense, accessible en moins de 10 minutes à une grande majorité de la population, impose de la même manière des coûts fixes élevés (immobilier, personnel).

La qualité de service relève d'une disposition spécifique légale publiée par arrêté du ministre chargé des postes décrivant les objectifs de qualité de service au titre du Service Universel. Sur certaines gammes de produits, la qualité de service fait l'objet d'engagements contractuels qui peuvent amener La Poste à payer des indemnités en cas de non-respect de ces engagements. La mesure de la qualité de service est effectuée par un organisme indépendant, l'Ifop.

(1) Observatoire des usages du courrier, institut CSA, juin 2011, TNS Media Courrier 2011.

Le Courrier a amélioré significativement et régulièrement sa qualité de service au cours des dernières années. En 2011, la qualité de service de la lettre a atteint le niveau record de 87,2 % sur le J+1 et 97,5 % sur le J+2. Ces indicateurs s'élevaient respectivement à 75,7 % et 94,1 % en 2004.

La structure des charges permet d'appréhender les contraintes du modèle économique de la maison mère. Dans un contexte d'évolution modérée des tarifs (respect de l'encadrement tarifaire, forte sensibilité des clients entreprises et institutionnels aux hausses tarifaires) et compte tenu du poids des charges fixes, le modèle économique de la maison mère est fortement dépendant de l'évolution des volumes.

Par ailleurs, l'activité de la maison mère est peu capitalistique, avec des actifs immobilisés qui représentent 7 % du chiffre d'affaires en 2011 (8 % en 2009 et 2010).

Filiales

Les modèles économiques des filiales du Courrier présentent certaines particularités :

- le modèle économique de l'imprimé publicitaire (Mediapost) est proche de celui du courrier adressé, avec une forte dépendance du chiffre d'affaires aux volumes et une part élevée de la masse salariale dans les charges ;
- les activités d'édition/routage/*Business Process Outsourcing* (Docapost) sont assez capitalistiques avec une part élevée des coûts de main-d'œuvre ;
- le modèle du portage de presse repose essentiellement sur la distribution et sur la capacité à maximiser les volumes sur une zone de distribution donnée ;
- le modèle économique des activités Export et Ventes Internationales est caractérisé par une part élevée de coûts variables (achat de transport et de distribution), dépendant fortement de la capacité à négocier les meilleurs prix de transport et de distribution avec les autres postes.

5.1.1.5 ÉVOLUTION ET STRATÉGIE

5.1.1.5.1 Évolutions récentes majeures

Sur la période 2003-2010, le Courrier a réalisé plusieurs avancées :

- le Courrier a lancé un vaste programme de modernisation de son outil industriel « Cap Qualité Courrier » (CQC), soutenu par un effort financier de 3,4 milliards d'euros dans le but de mieux maîtriser ses charges et de les flexibiliser, d'améliorer la qualité du

service rendu et de proposer des offres innovantes à ses clients ;

- le Courrier a investi sur la chaîne de valeur de la relation client, en procédant à des acquisitions ciblées pour apporter des réponses de pointe aux besoins complexes de ses clients : dans le domaine de la gestion documentaire et de la gestion de la relation client, le Courrier a acquis en 2004 ORSID, en 2006 ISC et en 2008 Extelia, spécialiste du *Business Process Outsourcing* ;
- le Courrier a entrepris un développement ciblé à l'international, pour mieux accompagner le développement de ses clients et préparer l'ouverture des marchés : création de La Poste UK en 2004, de La Poste Deutschland en 2008, implantation de Mediapost au Portugal et en Roumanie en 2008 et 2009 ;
- le Courrier a entrepris un renouvellement complet de son offre :
 - à destination du grand public : avec le lancement de la Lettre Max pour l'acheminement des petites marchandises, du timbre personnalisé, de la boutique du timbre en ligne, de la Lettre Recommandée Électronique, des packs à forte valeur ajoutée (Ma Nouvelle Adresse) et une distribution élargie en grandes surfaces,
 - à destination des entreprises avec une offre de marketing direct accessible à toutes les entreprises (grands comptes, TPE-PME) et des services performants autour de l'imprimé publicitaire (ciblage, gestion des données), avec des innovations décisives en matière de gestion de la relation d'affaires comme l'édition à la demande et l'offre de collecte et remise sur mesure ;
- le Courrier a par ailleurs déployé ses offres sur Internet (Lettre Recommandée Électronique, plates-formes d'échanges électroniques, certificats électroniques) et utilisé Internet comme canal de vente (boutique du timbre, boutique Entreprises) ; il a également pris position sur les échanges numériques, avec le lancement de Digiposte.

Depuis le 1^{er} juillet 2010, le volet Courrier d'Ambition 2015 est formalisé au sein du projet « 2015, Réinventons le Courrier », très largement communiqué et partagé au sein du Courrier.

En 2011, le Courrier a poursuivi sur cette lancée :

Le Courrier a lancé une gamme de courrier rapide pour donner davantage de choix à ses clients

Les Français n'avaient qu'une façon de poster du courrier rapide, ils ont désormais depuis le 1^{er} octobre 2011 le choix entre trois solutions :

- la Lettre Prioritaire, distribuée en 24 heures ;
- la Lettre verte, incarnée par le nouveau timbre vert, distribuée en 48 heures, plus économique et plus respectueuse de l'environnement ;



- la Lettre en Ligne, qui permet d'envoyer jusqu'à 19 heures à La Poste, via Internet, un courrier depuis n'importe quel ordinateur, imprimé et mis sous pli par La Poste, distribué le lendemain par le facteur.

Cette véritable gamme, unique au monde, est la concrétisation d'une démarche d'écoute des clients initiée en 2010, qui s'est traduite, début 2011, par la publication de quatre chartes d'engagements clients.

Le Courrier a fait évoluer son offre de courrier publicitaire avec l'extension de sa gamme de solutions d'envois « Destineo »

La Poste a créé deux offres dans le cadre du Service Universel, en complément des offres « Destineo Esprit Libre » adressées aux TPE-PME et « Destineo Pluriel », ciblant les grands émetteurs de courrier publicitaire et les prestataires. Ces deux offres sont :

- l'offre « Destineo Simply » propose aux clients de nouvelles possibilités de bénéficier du média courrier (baisse des seuils d'accès, tarification nette, niveaux de tris simplifiés) ;
- l'offre « Destineo Utilité Publique » propose aux organismes reconnus d'utilité publique des tarifs moins élevés que ceux de l'offre « Destineo Simply » avec la possibilité de rappeler dans le courrier envoyé le montant du dernier don réalisé par le donateur. Le Courrier s'adapte ainsi aux besoins spécifiques des associations et fondations reconnues d'utilité publique dans le cadre d'un service universel qui recherche la plus grande efficacité économique et sociale.

Cette évolution de l'offre répond à la sortie du Service Universel de l'offre à destination des grands émetteurs « Destineo Public », depuis le 1^{er} octobre 2011 et qui est depuis lors soumise à la TVA.

Ainsi, en faisant évoluer le catalogue du service universel pour ses offres de courrier publicitaire, le Courrier s'attache à maintenir un service universel parmi les plus larges d'Europe, des tarifs abordables pour tous ses clients (notamment les professionnels et les organismes reconnus d'utilité publique) et à rendre l'utilisation du média courrier plus simple et plus souple pour tous ses clients.

Le Courrier a déployé les chartes d'engagements clients

Après une vaste consultation lancée en 2010 auprès de 70 000 clients et des concertations avec les représentants des particuliers (associations de consommateurs) et des entreprises (CJD, CGPME, chambres des métiers...), le Courrier a publié début 2011 une charte par typologie de client, avec à chaque fois 10 engagements :

- les particuliers : accéder aux services facilement et conserver un contact avec le facteur (principaux services accessibles 7 j / 7 et 24 h / 24, mise en œuvre en 48 heures des services de réexpédition...) ;

- les PME et professionnels : plus de reconnaissance et plus de choix (offres et tarifs dédiés, mise en relation avec un Conseiller clientèle de 8 h 30 à 18 h 30 via le 3634, etc.) ;
- les grandes entreprises : des conseils personnalisés et proactifs (distribuer 95 % du courrier dans le délai contractuel, relation personnalisée avec un commercial dédié, etc.) ;
- les grands comptes stratégiques : une relation de partenariat avec des offres sur mesure (engagement de communiquer les évolutions de tarifs de l'année n+1 avant le 1^{er} octobre de l'année n, engagement de rappeler dans les 24 heures quand une demande ne peut être traitée immédiatement, etc.).

Le Courrier a renforcé son offre dans le marketing relationnel via les acquisitions par Mediapost de Sogec et Mediaprism

Mediapost a réalisé en décembre 2010 l'acquisition de Sogec, spécialiste du marketing promotionnel. Grâce à cette acquisition, le Groupe Mediapost est désormais en mesure de mettre à la disposition de tous les annonceurs (grands annonceurs comme ceux du *middle market*) une palette complète de dispositifs promotionnels pour accompagner le consommateur au sein du foyer et jusqu'au lieu de vente. La mise en commun des savoir-faire de Mediapost et de Sogec permet de proposer des stratégies favorisant le déclenchement de l'achat et l'attachement à la marque dans le cadre de programmes relationnels qui intègrent l'ensemble des solutions Home Media (courrier adressé, imprimé publicitaire, e-mail et SMS).

Mediapost a également réalisé en mars 2011 l'acquisition de Mediaprism, 1^{er} groupe de communication intégré au service des marques et des associations, présent en France, en Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni. Mediapost devient ainsi le leader, en France, de la connaissance consommateurs et de la location de bases de données BtoC, *on* et *offline*, en local et au niveau national. Par cette acquisition, Mediapost complète son positionnement dans l'univers du marketing relationnel avec l'ajout d'une expertise pointue en connaissance client et en communication.

Le Courrier a lancé une activité de collecte de papiers de bureau à recycler et a fait l'acquisition de la société Nouvelle Attitude

Le Courrier lance une activité de collecte des papiers de bureaux à recycler pour les TPE-PME et les collectivités locales. Cette nouvelle activité s'appuie sur les moyens industriels du Groupe et le professionnalisme des facteurs qui, lors de leur passage pour collecter ou distribuer le courrier dans une entreprise, repartent avec les papiers de bureau à recycler.

Pour développer cette prestation utile et attendue (80 % du « papier de bureau » n'est pas recyclé aujourd'hui), le Courrier a décidé d'investir dans une entreprise d'insertion par l'activité économique, conventionnée par l'État et Pôle Emploi, spécialisée dans le recyclage de papiers de bureau, Nouvelle Attitude, qui devient une filiale du Courrier, rattachée au sein du pôle Viapost.

La Poste et Swiss Post ont annoncé leur intention de réunir leurs activités de courrier international

La Poste et Swiss Post, deux des principaux opérateurs européens, ont annoncé en décembre 2011 leur intention de réunir l'ensemble de leurs activités respectives de courrier transfrontières pour se développer davantage sur le marché du courrier international. Cette alliance pourrait se concrétiser, courant 2012, par la création d'une joint-venture, détenue à parts égales par La Poste et Swiss Post, positionnée d'emblée parmi les leaders mondiaux du secteur. Cette joint-venture, qui a été approuvée par les conseils d'administration des deux sociétés, est sujette à l'obtention de tous les accords réglementaires nécessaires.

5.1.1.5.2 Synthèse de la stratégie du Courrier

La stratégie du Courrier vise à compenser la baisse attendue des volumes par la combinaison d'une politique active de renouvellement de l'offre et des mesures d'économies de manière à adapter l'activité aux évolutions de l'environnement et à préserver sa rentabilité à horizon 2015 :

- développer le Courrier en procédant à une profonde réingénierie de l'offre et en proposant des solutions de communication « multicanal » adaptées aux évolutions

de la demande. La Poste entend devenir un opérateur privilégié sur Internet. La société souhaite par ailleurs acquérir une dimension européenne par des investissements ciblés et rentables ;

- améliorer les performances du Courrier, en adaptant la structure de coûts à la baisse des volumes et en prenant des engagements clients tant en matière d'environnement que de standards de qualité de service et des engagements de service public. La maîtrise des charges passe par une plus grande flexibilité des organisations et une réduction des frais de structure et des services support. Ces évolutions passent en particulier par une amélioration des processus industriels, une plus grande automatisation des tris, une optimisation des parcours de distribution, ainsi qu'une réduction des charges de logistique et de transport et des frais généraux de fonctionnement ;
- assurer une conduite du changement efficace en portant une attention particulière aux collaborateurs du Courrier avec un modèle social construit sur l'absence de plans de départs imposés, le développement des collaborateurs et l'adaptation des organisations aux besoins de la production. La réussite du projet du Courrier passe par une responsabilisation et un soutien de la ligne managériale, le déploiement d'une méthode de concertation et de négociation adaptée aux changements, une communication au plus près des équipes et un dialogue social local riche.

Le 1^{er} juillet 2011, le Courrier a lancé l'étape 2 de « 2015, Réinventons le Courrier », avec un portefeuille de programmes actualisé, prenant en compte les évolutions des marchés et se focalisant sur les projets innovants et moteurs de la croissance de demain.