

Etude relative à l'activité du routage en France

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

AVERTISSEMENT

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

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

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

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

- **Introduction**

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

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

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

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

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

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

marketing direct (-6,6% en 2009). Les entreprises du routage ont réussi, dans une certaine mesure, à amortir la baisse des volumes en proposant des prestations à plus forte valeur ajoutée à leurs clients et en se positionnant sur des activités périphériques au routage.

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

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

Source : Basic

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

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

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

Evolution des activités de routage de courrier de gestion

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

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

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

Le processus d'automatisation du courrier égrené de gestion représente une opportunité pour tous les acteurs de la chaîne de traitement du courrier de gestion. Il ressort des entretiens avec quelques grands émetteurs que, sur le volume total du courrier égrené entreprises, la moitié environ pourrait faire l'objet à terme d'un traitement automatisé, soit environ 1,7 milliard de plis¹ traités avec cette solution.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'évolution des revenus du routage de presse

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

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

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

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

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

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

L'évolution de la productivité³ a globalement été orientée à la baisse sur la période. Les plus grands acteurs ont généralement réussi à maintenir leur performance au cours des dernières

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

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

années. Dans une analyse par métier, les entreprises spécialisées dans le routage du courrier de gestion ont les meilleures performances en matière de productivité.

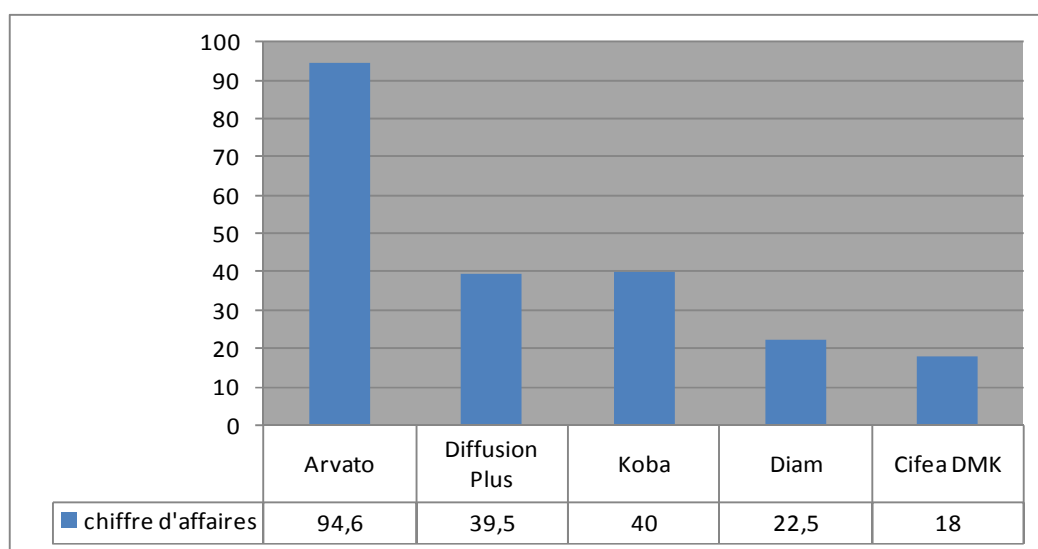
Les taux de concentration dans les différents segments de marché du routage évoluent peu sur la période : une légère diminution dans le marketing direct, avec cinq entreprises réalisant 35% du marché en 2008 contre 37% en 2005⁴. La part de marché détenue par les cinq premières entreprises dans le secteur du courrier industriel de gestion tend au contraire à s'accroître sur la même période, passant de 68% de l'activité en 2005 à 74% en 2008. Dans le secteur du routage de presse, la concentration s'est également très légèrement accrue sur la période 2005-2008, les cinq premières entreprises réalisant 60% de l'activité en 2008 contre 57% en 2005.

- **Les acteurs leaders**

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

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

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



Source Basic, d'après données financières et comptables

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

Les 5 premiers acteurs du routage du marketing direct

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

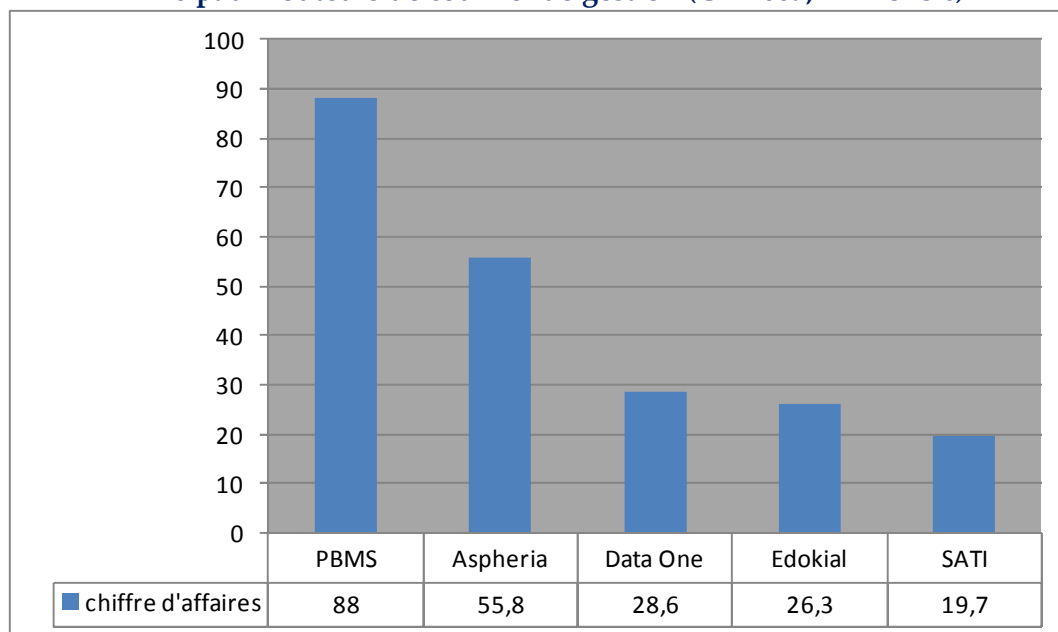
¹ : Données 2008

Source Basic d'après données entreprises

* : Effectif en août 2010

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

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



Source Basic, d'après données financières et comptables

Les 5 premiers acteurs du routage du courrier de gestion

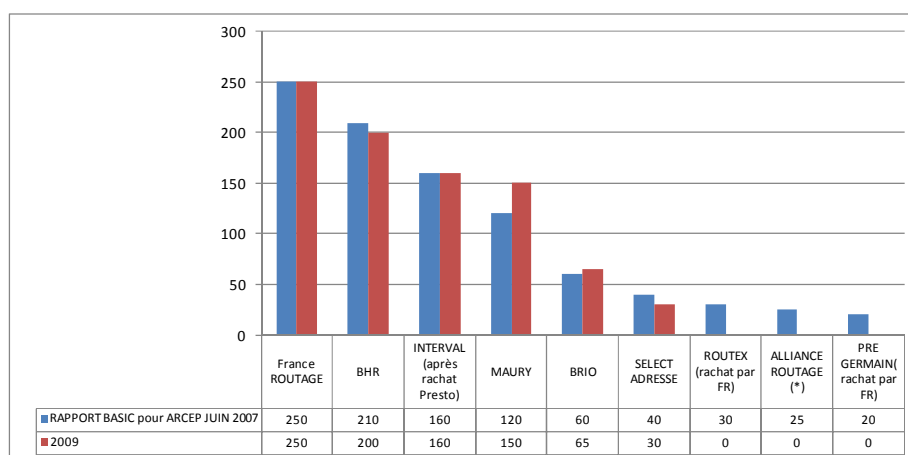
ENTREPRISE	Chiffres d'affaires (Millions €, 2009 sauf précisions)	Effectif (unités) fin 2009	Activités	Actionnaires
PBMS	88,0	750	70% dans le courrier de gestion, 8% dans le marketing direct	Pitney Bowes (USA)
Aspheria	55,8	464	Editique, dématérialisation, BPO documentaire, marketing direct.	Filiale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

Source Basic d'après données entreprises

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

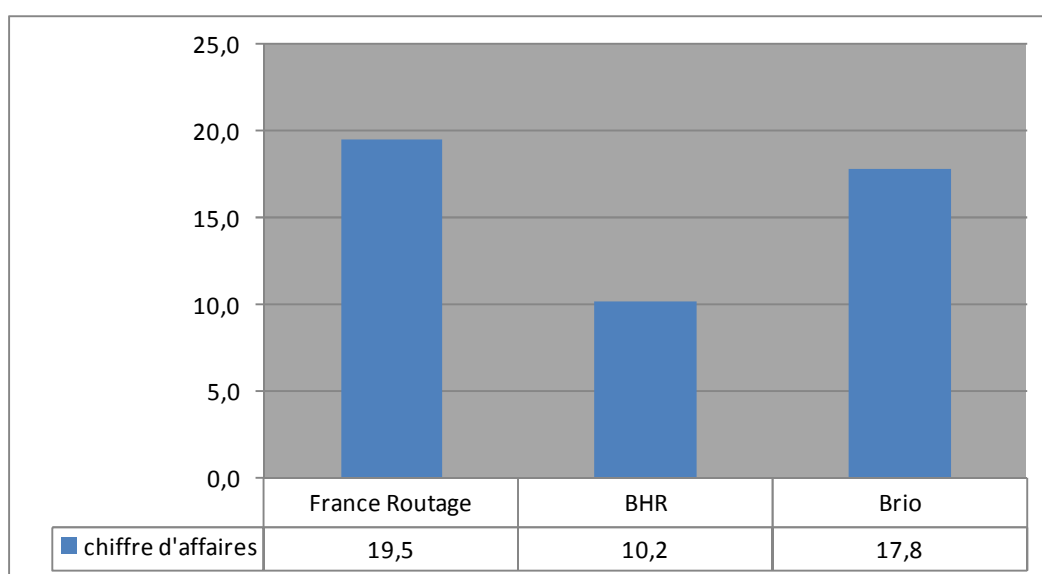
Dans le secteur du routage de presse, la comparaison des chiffres d'affaires n'apparaît pas pertinente, dans la mesure où le degré de spécialisation des acteurs est très différent. Ainsi, aux côtés d'acteurs totalement spécialisés, tels France Routage (CA 21,5 millions d'€), figurent également des groupes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

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



Source Basic d'après entretiens

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



Les 3 premiers acteurs du routage de presse

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

Source Basic d'après données entreprises

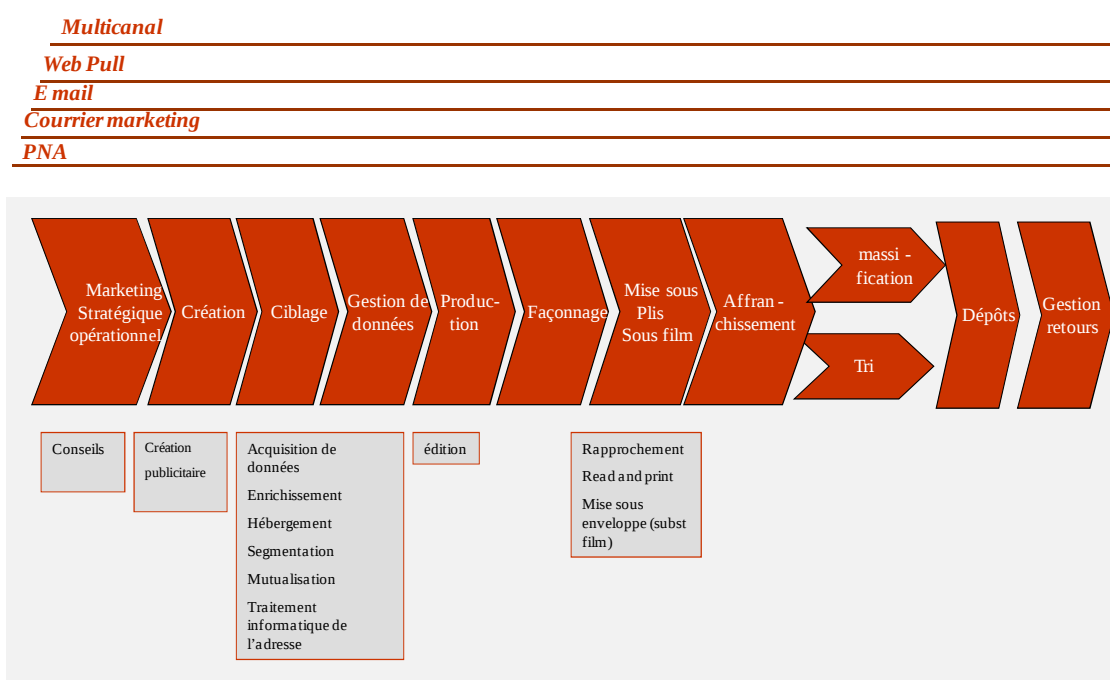
Les forces concurrentielles sur le marché du courrier industriel

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

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

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

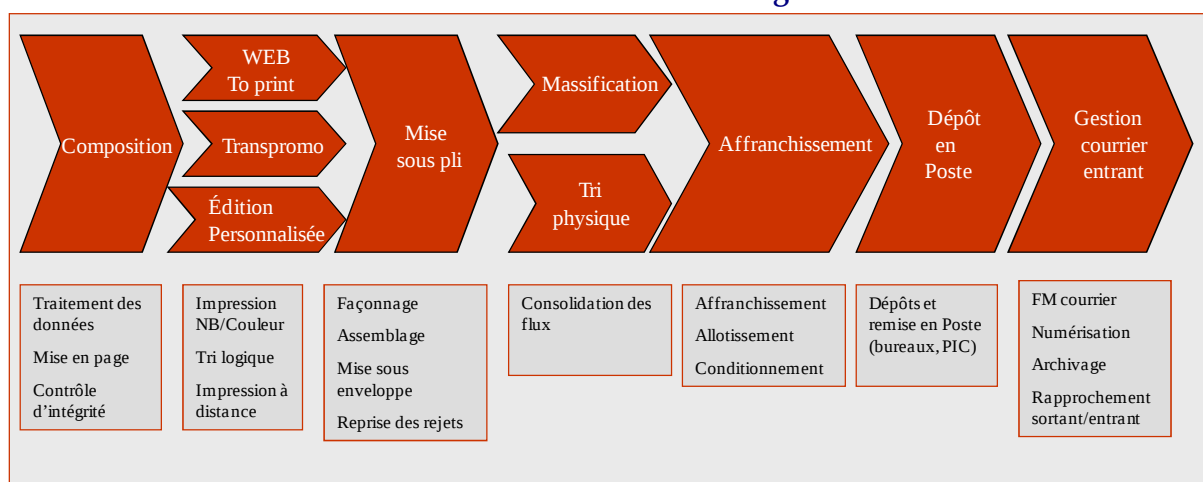
La chaîne de valeur du courrier de marketing direct



Source : Basic

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

La chaîne de valeur du courrier de gestion



Source Basic

La possibilité de l'entrée de nouveaux acteurs est liée, pour une part, à l'évolution technologique. On observe en effet, depuis quelques années, le développement d'offres de plates-formes marketing en ligne qui permettent à des annonceurs de marketing direct de créer des mailings en ligne. Ces plates-formes intègrent l'ensemble des outils nécessaires, y compris si besoin la fonction de routage. Elles offrent donc l'opportunité à des acteurs d'une entrée sur les activités de routage et la captation de la valeur associée à la préparation du courrier, à partir d'une innovation technique. Ces offres émanent actuellement d'opérateurs postaux, mais également d'éditeurs de logiciel ou de fournisseurs d'annuaires.

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

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

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

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

L'informatisation et la numérisation des processus d'élaboration du courrier ont des impacts au-delà des stricts effets de substitution. Ainsi, par exemple, alors que la massification dans le courrier de gestion (consolidation et tri de courrier en provenance de différents émetteurs)

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

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

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

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

terme. Dans ces conditions, le recours à une solution externe paraît la voie la moins risquée et la plus souple.

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

La chaîne de valeur complète de la fonction de routage n'est maîtrisée que par quelques grandes entreprises du secteur. Celles-ci ont répondu aux demandes d'élargissement des offres formulées par leurs clients en se dotant progressivement, au cours des dernières années, de compétences dans le domaine du marketing (gestion de base de données, création marketing) et de la gestion (intégration des systèmes d'information routeur-client, impression quadrichromie...), leur permettant d'offrir des prestations globales. Les acteurs de taille moins importante opèrent plutôt sur des segments spécifiques du marketing direct en se positionnant sur des points d'excellence. Pour le courrier de gestion, la spécialisation peut s'exercer auprès de certains types de clients, dont les besoins sont difficilement pris en compte par les grands leaders du secteur, en raison de la difficulté à les satisfaire de manière industrielle. Il en va ainsi, par exemple, du traitement de fichiers clients de taille moyenne peu normalisés.

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

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

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

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

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

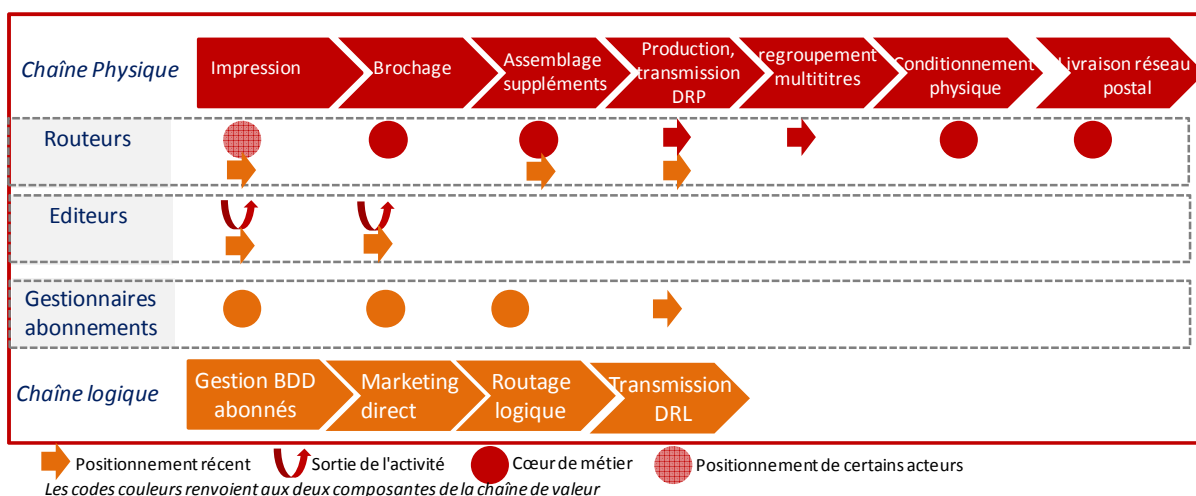
Les accords tripartites stipulent que les partenaires expriment le souhait d'un développement du secteur du portage sur le marché français. La création d'une filiale commune entre une filiale de La Poste et le leader du secteur dans l'activité de portage France Routage (Neopress Routage) est diversement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

La nécessité d'une préparation plus fine des envois, permettant aux éditeurs de bénéficier des meilleurs tarifs postaux, a été au cours des dernières années un puissant facteur de restructuration du routage de presse. Contrairement aux coûts d'impression qui ont fortement baissé, les coûts d'acheminement postaux ont crû de manière significative et sont appelés à progresser encore, selon les dispositions de l'accord tripartite. Dans ces conditions, le choix d'un routeur de presse permettant, grâce à sa maîtrise de la préparation, l'accès aux meilleures remises techniques fixées dans les accords apparaît crucial pour les éditeurs.

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

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

La chaîne de valeur du routage de presse



Source Basic.

DRL : Données de Routage Logique

DRP : Données de Routage Physique

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

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

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

⁵La Poste considère que les niveaux de préparation entrant dans la détermination du tarif payé par les éditeurs n'ayant pas changé depuis 2005, il est infondé de considérer que les contraintes techniques se sont accrues pour les routeurs. Les entretiens réalisés par les consultants de Basic 2000 avec différents routeurs de presse, conduisent à considérer que, dans un cadre tarifaire certes inchangé, l'augmentation programmée des tarifs d'expédition conduit les éditeurs à exercer une pression toujours plus forte sur leurs partenaires afin d'optimiser le niveau de préparation et les tarifs associés.

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

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

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

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

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

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

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

Les concurrents constatent que l'action commerciale du groupe La Poste sur le marketing direct s'est particulièrement développée sur la base du rachat des activités des filiales de

routage du groupe Yves Rocher. Les résultats commerciaux seraient probants, ce qui pourrait expliquer, dans un contexte de saturation des capacités de productions de ces entités, le développement de pratiques de sous-traitance émanant du groupe La Poste et bénéficiant à certains routeurs indépendants.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

à être intégré par les éditeurs dans une analyse en coût global de l'envoi qui, au-delà de la rémunération du routeur, intègre les taux de remise obtenus et les éventuelles pénalités associées à une mauvaise préparation. Dès lors, un surcoût limité de la prestation de routage peut être justifié vis-à-vis du client.

La concurrence sur le prix se traduit logiquement par une recherche d'efficacité en termes de coût de production. Dans une activité pour laquelle les coûts de main d'œuvre demeurent importants, la délocalisation de la production peut apparaître comme une stratégie naturelle.

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

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

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

routeurs ; enfin, l'évolution vers la communication multi-canal est un facteur d'évolution majeur du métier sur le moyen terme.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour leur part, les acteurs du courrier de gestion seront amenés à gérer des politiques de dématérialisation qui n'ont pas véritablement été mises en œuvre de façon intensive chez les grands émetteurs de la banque et de l'assurance. Une évolution du métier dans les activités

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

de gestion du document se poursuivra avec la numérisation. La mise en œuvre de solutions de traitement automatisé de courrier égrené devrait représenter par ailleurs une source de croissance pour les prestataires du courrier de gestion.

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