

revue de Rexecode



n° 70

1er
trimestre
2001

Editorial

Messageries postales et commerce électronique

La fin d'un cycle exceptionnel pour les secteurs technologiques

*Formation professionnelle
et nouvelle donne économique*

*Développement du commerce
électronique*

Une stratégie de mondialisation.

Réorganisation des processus

7 à 10 000 emplois nouveaux..

*Une croissance exceptionnelle
en 1999-2000 aux Etats-Unis
et au Royaume-Uni*

*La production française
suit un mouvement différent*

Rexecode
Centre de Recherches
pour l'Expansion
de l'Economie
et le Développement
des Entreprises

revue de Rexecode

Le Comité d'Orientation des Etudes
réunit des économistes des institutions associées à Rexecode
afin d'orienter les programmes d'étude de Rexecode

Olivier Charnoz	Attaché à la délégation à la stratégie et à la gestion de Gaz de France
Michel Didier	Directeur de Rexecode
Jean-Pierre Gondran	Secrétaire Général du Groupe des Fédérations Industrielles
Gérard de Lavernée	Directeur adjoint chargé des études économiques et de la conjoncture Mouvement des Entreprises de France
Jean-Eudes Moncomble	Chef du Département Economie d'Electricité de France
Vincent Remy	Directeur Marketing stratégique à Euronext Paris SA
Henry Savajol	Directeur à la Direction des Etudes au Crédit d'Equipeement des Petites et Moyennes Entreprises
François Vulliod	Directeur du Plan et de la Stratégie à la Direction du Plan de la branche Développement de France Telecom



www.rexecode.asso.fr

Revue de Rexecode • Quatre numéros par an
Editée par Rexervices - 102, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris

Economistes : Michel Didier, Jean-Michel Boussemart, Sandrine Benaïm,
Bruno Cavalier, Hugues Chevalier, Denis Ferrand,
Delphine Meddé-Chazel, Michel Martinez, Christophe Pineau
Edition, secrétariat : Martine Grangé ; Graphiques : Aïcha Brak, Dominique Dalle-Molle.

Copyright : Rexervices





Sommaire |

Editorial

**Formation professionnelle
et nouvelle donne économique1**

Messageries postales et commerce électronique3

**La fin d'un cycle exceptionnel
pour les secteurs technologiques55**



Editorial

Formation professionnelle et nouvelle donne économique

Michel Didier

Notre système de formation professionnelle des adultes, qui s'est construit assez largement autour de la loi de 1971, a été conçu pour une économie industrielle en croissance régulière à base de grandes entreprises à gestion relativement planifiée.

Le secteur productif actuel est plus orienté vers des métiers tertiaires et des structures plus petites, et il est dans son ensemble soumis à une concurrence plus forte. Il en résulte un impératif de réactivité qui implique une évolution des compétences en cours d'activité et une grande capacité d'adaptation tout au long de la vie.

Or la formation professionnelle des adultes est loin de concerner toutes les personnes engagées dans la vie active. Alors que l'effort de formation continue devrait être accru pour les personnes dont la formation initiale est la plus ancienne, le taux de formation diminue dans la plupart des pays avec l'âge (ce qui peut à certains égards paraître paradoxal). Il diminue en France plutôt plus vite que la moyenne et disparaît presque totalement au-

delà de 50 ans. Le développement des préretraites a réduit encore l'incitation à développer les compétences des salariés les plus anciens. Il s'est ainsi créé un enchaînement vicieux qu'il serait équitable de chercher à corriger.

Le taux de formation est en outre plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites et l'écart est particulièrement élevé en France. Le ratio entre taux de formation dans les grandes entreprises et dans les plus petites est de l'ordre de 2 aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Il est de 4 en France. L'Allemagne et le Danemark parviennent à former à peu près également dans les entreprises de toutes tailles.

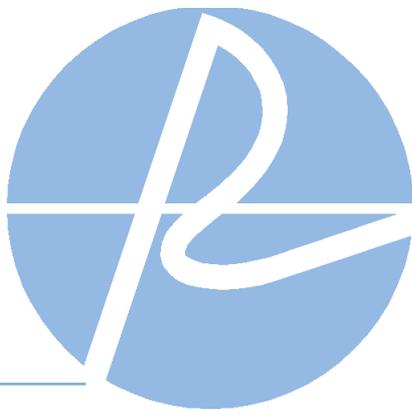
Le secteur productif évolue d'une configuration conçue pour une production de masse de biens relativement standardisés vers un système gouverné par la qualité, la diversité et l'innovation. L'émergence des nouvelles technologies conduit en outre à un profond renouvellement des modes de fonctionnement et des modes d'organisation des entreprises. Le fonctionnement en réseau des entreprises se déve-

loppe rapidement. Ce fonctionnement en réseau induit trois principaux bouleversements au niveau de l'organisation des entreprises : des processus internes de partage des connaissances, un recours accru à l'externalisation et à l'échange de compétences avec des entreprises extérieures, des structures organisationnelles moins hiérarchisées dans lesquelles les décisions sont plus décentralisées. Il faut aussi souligner le caractère heurté et plus imprévisible de l'évolution économique. La conjoncture est devenue plus incertaine, les taux de change fluctuent, les prix mondiaux varient fortement, ce qui implique une nécessité accrue de flexibilité dans le fonctionnement des entreprises.

Dans ce nouveau contexte, les vieilles notions de secteurs pro-

tégés et de secteurs exposés tendent à disparaître. Les entreprises industrielles sont en compétition directe. La plupart des entreprises de services, y compris les plus petites, subissent aussi plus ou moins directement la contrainte de la concurrence au travers de la pression sur les prix de leurs clients. Le prix est de moins en moins une variable d'ajustement et de plus en plus une donnée à laquelle l'entreprise doit s'adapter.

Au total, les bouleversements majeurs de l'environnement économique font apparaître une demande accrue de compétences et de réactivité des organisations et des personnes. Ces transformations économiques posent la question de la formation professionnelle des adultes dans des termes nouveaux. ■



Messageries postales et commerce électronique

Denis Ferrand

Cette étude analyse comment l'émergence de la « nouvelle économie » conduit à des transformations profondes au sein de « l'ancienne économie ». Elle présente plus spécifiquement les bouleversements impliqués par le développement du commerce électronique dans le secteur de la messagerie postale.

Ce secteur connaît actuellement un mouvement de concentration qui procède d'une stratégie de décloisonnement de quatre activités traditionnellement distinctes mais ayant des synergies importantes (courrier, colis, express, logistique) et de constitution de réseaux européens. Ce mouvement conduit à décliner un concept d'offre globale, intégrant une large gamme de prestations logistiques sur un espace de référence non plus national mais bien européen, voire mondial.

La stratégie d'offre globale prend tout particulièrement sens par rapport à l'émergence du nouveau modèle de distribution que constitue le commerce électronique.

Cependant, la massification et l'atomisation attendues du nombre d'envois qui découle du commerce électronique, ainsi que les contraintes propres à l'acheminement auprès de ménages, invitent les messagers à repenser l'organisation de leurs processus productifs. Le recours à des points-relais peut devenir une option privilégiée qu'il s'agisse des commerces de proximité ou du réseau postal à forte densité sur le territoire.

Enfin, nous avons estimé que ce nouveau mode de distribution suscitera en France entre sept et dix mille emplois nouveaux dans le seul secteur de la messagerie à l'horizon 2004. Il demeure plus délicat d'estimer le volume d'emplois impliqués par le commerce électronique inter-entreprises. Celui-ci consiste bien plus en un bouleversement dans le mode de passation des commandes qu'il ne suscitera une croissance importante des flux physiques de produits.

Cette étude a fait l'objet d'une convention de recherche avec le Commissariat Général du Plan. Nous remercions tout particulièrement Mme Michèle de Bonneuil, chef du Service économique au Commissariat Général du Plan et M. Mustanchir Choprah d'avoir suivi ce travail. Les résultats ainsi que les imperfections ou les erreurs éventuelles sont de l'entière responsabilité de Rexecode.

L'émergence de la « nouvelle économie » n'est pas exclusivement la formation de nouveaux secteurs d'activité au sein du système productif. Elle provoque également une réorganisation de nombreux pans de ce qui est désormais appelé « l'ancienne économie » à tort d'ailleurs car elle se renouvelle profondément. En fait, « nous sommes entrés dans cette phase de convergence au cours de laquelle les anciens métiers vont se mettre au service des nouveaux, et réciproquement » (M. Vial, 2000, p. 48)*.

Le secteur de la messagerie est l'un des premiers concernés par de tels bouleversements. Il a en effet pour fonction l'acheminement physique des biens et « *si le commerce en ligne a l'avenir qu'on lui promet, on peut s'attendre à une véritable explosion du trafic de colis* » et par conséquent à la création de nouveaux emplois (M. Vial, 2000, p. 89).

L'émergence de la nouvelle économie au sein des économies développées s'insère dans une série de mutations structurelles profondes et convergentes qui, si elles affectent l'ensemble des secteurs économiques à des degrés plus ou moins importants, induisent plus spécifiquement une réorganisation de l'activité de transport et de distribution de colis et du courrier.

La globalisation des marchés, et plus régionalement le processus de construction européenne, conduisent au développement des flux physiques de marchandises. Un système industriel européen se met en place avec de nouveaux besoins de logistique nécessaires à l'organisation de flux matériels à

une échelle continentale. Ces mutations entraînent un changement d'échelle des industries de réseau qui doivent s'intégrer de plus en plus dans des réseaux internationaux que ce soit par des alliances continentales et mondiales ou par des regroupements d'entreprises locales.

L'évolution de l'environnement réglementaire des industries de réseau, au sein desquelles les monopoles publics jouent par tradition un rôle clé, est orientée vers une libéralisation accrue et une intensification de la concurrence. Phénomène largement constaté dans les télécommunications, il se propage de plus en plus au sein du secteur postal. Les opérateurs historiques conservent certes le privilège du monopole dans leur service réservé (le courrier postal), en échange d'obligations de service universel, mais leurs activités pénètrent désormais de plus en plus le secteur hautement concurrentiel de la messagerie et de l'express.

Les modifications en profondeur des demandes de prestations de transport se traduisent par une exigence croissante de qualité, de rapidité, de réactivité, et de ponctualité. Il en résulte une diversification des services qui ouvre des opportunités nouvelles, mais impose également de nouvelles contraintes ainsi qu'une standardisation des services. La généralisation des pratiques de flux tendus dans les entreprises accroît également la demande de prestations de transport en même temps qu'elle conduit à une réduction du poids moyen des envois.

Enfin, le développement et la dissémination rapide des techno-

* Les références bibliographiques sont présentées pages 52 et 53 de la revue.

logies de l'information et de la communication tendent notamment à modifier l'organisation de la distribution à travers l'émergence du commerce électronique.

La combinaison de ces mutations a suscité depuis plusieurs années une réorganisation en profondeur du paysage de la messagerie postale en Europe. Les stratégies agressives de certaines postes européennes et d'acteurs privés disposant d'une large surface financière modifient grandement la donne dans le secteur de la messagerie et du transport express qui constitue le maillon aval du commerce électronique. Ce secteur de la messagerie en général, et le segment des petits colis en particulier, est ainsi appelé à connaître une expansion parallèle à la diffusion et la progression de ce nouveau modèle de distribution. Dans ce contexte, la question de l'évolution de l'emploi tient une place centrale dans l'analyse de ce secteur en forte mutation et particulièrement intensif en travail comparativement à l'ensemble des industries de réseaux.

Il convient alors de mesurer le potentiel de développement du commerce électronique et de son impact probable sur la demande de services de transport et, *in fine*, la demande d'emplois dans ce secteur. Concernant ce dernier point, l'objet est de voir comment peut être apprécié le mouvement de recomposition du secteur des messageries postales au regard des bouleversements dans l'organisation des process qu'implique l'émergence de ce nouveau mode de distribution.

Cette étude répond ainsi à deux objets principaux :

- d'une part, estimer le potentiel d'emplois impliquées par les mutations du secteur et notamment par l'émergence du commerce électronique,

- d'autre part, évaluer le risque de voir le commerce électronique buter sur les faiblesses de son segment aval. Ceci implique de voir comment l'introduction d'éléments de la nouvelle économie induit de profondes mutations dans l'organisation d'un secteur industriel déjà ancien.

Cette problématique est traitée en trois étapes : nous effectuons tout d'abord une présentation générale du marché de la messagerie postale. Au-delà d'une évaluation des volumes et du partage des marchés nationaux entre les différents types d'acteurs, nous précisons l'organisation de la segmentation de cette activité en fonction de critères de poids et de rapidité d'acheminement des envois. Nous soulignons également le retard de développement de ce secteur en Europe par rapport à son ampleur aux Etats-Unis.

Les mutations profondes que connaît ce secteur induisent des bouleversements majeurs dans le partage actuel de ce marché. La recomposition de ce secteur, amorcée en 1996 et accélérée par la libéralisation croissante du secteur postal, ne semble pas s'être encore ralentie. Ces recompositions s'orientent vers un processus d'intégration croissante de l'ensemble de la chaîne de prestations logistiques associées à la distribution de colis. Dans le cas des principaux opérateurs européens, elles sont également orientées vers la constitution d'une offre intégrée de prestations logis-

tiques à l'échelle continentale, voire mondiale.

Nous retraçons alors les principales transformations dans l'organisation de ce secteur que pourrait induire la diffusion du commerce électronique. Ce nouveau modèle de distribution s'appuie sur une demande de prestations spécifiques qui modifient grandement les conditions d'exploitation des acteurs du marché du colis et du courrier. Le positionnement des opérateurs français concernés par ces mutations est alors étudié, même s'il s'avère encore délicat de dégager des critères objectifs à même de différencier des stratégies concurrentes.

En nous appuyant sur l'exemple des Etats-Unis où le commerce électronique connaît une croissance rapide, nous évaluons également le potentiel d'emplois suscités dans le seul secteur de l'acheminement du courrier et des colis par le développement de ce nouveau mode de distribution.

Le marché de la messagerie postale

Une identification précise de ce secteur d'activité demeure délicate à formuler, y compris au niveau national.

- d'une part, le concept de messagerie postale n'a pas de reconnaissance statistique en tant que tel en France . Sa validité même pose question : les métiers de messagers et de postiers étant clairement distincts ;

- d'autre part, l'activité de transport de colis et de courrier, que nous désignons par le terme générique de messagerie postale,

s'intègre à la fois dans l'ensemble plus vaste du transport de messagerie, ainsi que dans l'activité courrier et colis de La Poste ce qui complexifie son identification statistique.

Face à cette difficulté, il convient de préciser les critères qui fondent les délimitations internes du secteur des messageries postales de cette activité tant sa segmentation est importante. Une définition des différentes activités de transport participant à l'activité de messagerie postale est donc l'objet d'un premier point.

Sur la base de cette définition, nous évaluons ensuite l'importance relative de ce secteur à la fois en France, en Europe et aux Etats-Unis que ce soit en termes de chiffres d'affaires du secteur ou de niveaux d'emploi.

Enfin, nous montrons que la segmentation de l'activité renvoie à une différenciation profonde selon les types d'acteurs présents sur le marché du courrier et du colis. Cette segmentation devient toutefois de plus en plus caduque, principalement en raison du mouvement de concentration financière que connaît le secteur de la messagerie postale depuis quatre ans.

Délimitations d'un secteur fortement segmenté

Le recours à un concept de messagerie postale tient à un choix par défaut. En effet, il n'existe pas de terme consensuel permettant de désigner l'ensemble des établissements effectuant de l'acheminement et de la délivrance de documents et colis de faible poids.

Une première définition générale du concept de messagerie postale s'appuie sur l'acception du service postal retenue dans le cadre de la Directive européenne relative à ces services.

En Europe, peut être considéré comme messenger postal, toute entreprise proposant un service d'acheminement d'envoi postal, qu'il s'agisse de courrier ou de colis de faible taille et de faible poids.

Dans le cadre de la directive européenne, un envoi postal consiste en tout « *envoi portant une adresse sous la forme définitive dans laquelle il doit être acheminé (par le prestataire du service universel). Il s'agit, en plus des envois de correspondance, par exemple de livres, de catalogues, de journaux, de périodiques et de colis postaux contenant des marchandises avec ou sans valeur déclarée* ». Les services postaux consistent eux-mêmes en services de « *levée, tri, acheminement et distribution des envois postaux* ».

Ces définitions renvoient à l'acception courante du secteur postal en France qui désigne l'ensemble des activités concourant à l'envoi de messages matérialisés et d'objets individualisés de faible poids. Plus précisément, cela recouvre : la préparation du message ou de l'objet en vue de son acheminement (publipostage, traitement du courrier hybride, routage...) ; l'acheminement proprement dit du message ou de l'objet jusqu'à son destinataire (collecte, tri, transport, distribution...) ; l'ensemble des services connexes (gestion des fichiers d'adresse, gestion des stocks, service de « recommandation »...).

Dans le cadre de cette étude, un messenger postal est appréhendé comme un prestataire dont la fonction principale est d'assurer les services précédents sans distinction selon la zone géographique de levée ou d'acheminement des envois.

Son activité est d'assurer le traitement de plis et documents, de petits paquets et colis de moins de 30 kg, limite théorique au-delà de laquelle les conditions d'exploitation des transporteurs se modifient radicalement, par la nécessité d'une industrialisation accrue du process. Cette limite correspond également au seuil du traitement manuel des envois.

Nous excluons de cette définition l'activité liée au courrier postal, au sens strict du terme. En effet, les services des postes se distinguent notamment des services d'acheminement effectués par les entreprises de messagerie par le fait que leur activité concerne des plis portant une adresse et dont le volume est tel qu'il convient à un traitement régulier. Au total, la distinction principale entre ces

Les messagers postaux se distinguent au sein de l'industrie des transports par le faible poids des envois traités

Un marché segmenté

La segmentation du marché de la messagerie est organisée autour de cinq critères (G. Larcher, 1999) :

- La clientèle : particuliers, entreprises ou professionnels ;
- La couverture géographique : régional, national, international ;
- Le produit et le poids : document, paquet, colis de 0 à 30 kg, palette de 25 kg à 1 tonne ;
- La rapidité : de jour, de nuit, rapide, classique ;
- Les services proposés (suivi du colis, enlèvement tardif, livraison le samedi, preuve de livraison, etc.).

Face à cette segmentation, nous désignons par messenger postal tout prestataire dont la fonction principale est d'assurer le traitement, l'acheminement et la distribution de documents et de colis de faible poids sans distinction de zone géographique de levée ou d'acheminement des envois. Outre les activités de colis exercées par les postes, nous intégrons dans cette catégorie les entreprises qui ont pour cœur de métier, d'une part, le transport express de colis et documents, d'autre part, l'activité de « monocliste ».

deux types de services renvoie plutôt à la nature réticulaire de l'activité postale, au maintien d'un réseau dense sur l'ensemble du territoire pour acheminer des envois en masse, qu'à la nature des plis distribués.

En revanche, le poids et les délais associés aux envois constituent les deux principaux critères qui fondent la profonde segmentation du métier entre des activités aussi disparates que le courrier traditionnel, la messagerie, l'express et la logistique. Cette segmentation est d'ailleurs l'une des principales explications de la difficulté à identifier statistiquement ce secteur.

Une imparfaite identification statistique du secteur de la messagerie postale

En France, le secteur de la messagerie postale est une des composantes spécifiques du transport routier de marchandises pour compte d'autrui, mais il apparaît également parmi l'ensemble des services postaux.

Le terme de messenger (ou de transporteur rapide) est appliqué en règle générale aux transports de colis ou de lots n'occupant pas normalement la totalité d'un camion. Les activités qui se rapprochent le plus de ce que l'on désigne par messagerie postale sont, d'une part, le segment express de la messagerie, et, d'autre part, le secteur du monocolis dont le développement est très récent. Aucun de ces deux derniers segments n'est cependant isolé en tant que tel dans les nomenclatures d'activité de l'INSEE. Le messenger national est un généraliste qui offre en permanence des

moyens lui permettant de traiter sur le territoire national toute expédition de quelques grammes à quelques tonnes. Même si son domaine concurrentiel se concentre dans la plage de 10 à 300 kg, il a sur le territoire national une plus large compétence technique et économique que ses concurrents spécialisés.

La prestation messagerie se définit elle-même comme le groupage, c'est-à-dire le ramassage et le regroupement de paquets et colis, et le dégroupage, soit le tri puis l'acheminement jusqu'à la livraison finale d'expéditions de quelques kilogrammes à plusieurs tonnes et non susceptibles de transport direct par un seul véhicule.

Pour sa part, le concept de messagerie express est né à la fin des années 1960 aux Etats-Unis, il désigne : « *un service porte à porte, à délai court et garanti, intégrant un système pointu de suivi des expéditions et de retour d'informations* ». Les prestations relevant de l'express englobent la livraison à J+1 avant 12 heures de documents (0 à 3 kg) ou colis (0 à 30 kg) dans le monde entier à l'aide de tout type de transports avec des délais généralement garantis. Elles connaissent une croissance élevée pour le colis dans le secteur des hautes technologies, de l'industrie médicale, de l'optique et de la VPC (Vente Par Correspondance). Cette activité a tiré vers le haut la qualité de service de la messagerie ordinaire, à la fois en termes de fiabilité et de délais.

Sont notamment rangées dans la catégorie de messagers express les grandes entreprises qualifiées d'intégrateurs. Elles combinent différents moyens d'achemine-

ment du courrier et proposent un service fondé principalement sur un critère de rapidité et sur des services connexes. A côté de ces « intégrateurs » (UPS, FedEx, DHL, TNT) existent différentes sociétés de transport express proposant des prestations de messagerie rapide et fiables qui mettent en œuvre des process industriels proches de ceux des intégrateurs, mais qui se distinguent de ces derniers par le recours quasi exclusif au transport par route.

A l'intérieur du transport express au sens large, on peut distinguer l'activité des coursiers : soit l'opération de transport consistant à prendre en charge un envoi au domicile d'un expéditeur pour le remettre au domicile du destinataire, après avoir assuré sa garde et son transport. Il s'agit généralement de plis ou de petits colis.

Pour sa part, le segment du monocolis englobe les livraisons de J+1 à J+5 de paquets de 0 à 30 kilos. Cette branche, apparue durant les années 1990, affiche des taux de croissance élevés. Elle résulte de stratégies de différenciation menées dans le secteur et elle se distingue de la messagerie express à la fois par des délais d'acheminement plus longs, mais également par la moindre incorporation de remontées d'informations et une moindre étendue de la gamme de services associés à l'acheminement express.

En règle générale, les acheminements dans la messagerie express sont réalisés par avion et par route, alors que le monocolis, à l'échelle nationale, transite de manière quasi exclusive par la route. Cependant, les frontières entre le monocolis et la messagerie

express tendent à s'estomper en raison de l'amélioration continue des prestations des « monocolistes » notamment en termes de délais de livraison.

Les activités de la messagerie express et du monocolis, qui constituent, selon nous, les parties intégrantes de la messagerie postale, doivent également être distinguées d'une autre branche de la messagerie qu'est le fret express (livraisons à J+1 avant 12 heures de colis de 0 à 150 kilos). Cette activité ne connaît qu'une croissance modérée. Elle achemine le plus souvent des éléments d'équipements industriels ou des pièces détachées mécaniques.

Enfin, en amont de la messagerie en général, les activités dites de logistique englobent l'ensemble de ces prestations d'acheminement. Elles intègrent également des services « amont » (stockage, emballage, préparation de commande) et « aval » (installation en rayon...). La logistique peut alors être définie comme l'activité de gestion des flux matériels entre une entreprise, ses fournisseurs et ses clients

Une distinction des messagers selon la rapidité des services

Les différents types de messagerie

Messagerie express : enlèvement avant 18h pour livraison le lendemain avant 12 h, avec délais garantis et remontée d'informations. Ce type d'activité correspond ainsi à celle qui met en œuvre les principaux "intégrateurs", grandes entreprises combinant différents moyens d'acheminement et proposant un service fondé sur un critère de rapidité et sur des services connexes, mais également un nombre croissant de messagers traditionnels qui se distinguent des intégrateurs par le recours quasi exclusif au transport par route. Ce type de messagerie est celui qui se rapproche le plus de ce que l'on peut entendre par messagerie postale.

Messagerie rapide : enlèvement avant 18 h pour livraison le lendemain avant 18 h (ce type de messagerie peut être, selon les cas, intégré à la messagerie express ou traditionnelle).

Messagerie traditionnelle : au-delà de 24 heures, y compris activité de monocolis.

Source : SES. METL

(collecte, acheminement et distribution). Elle organise le processus de conception et d'organisation de la chaîne d'offre et de distribution. Son objectif est d'assurer que les matières premières et les composants, les machines, la main d'œuvre et l'information sont présents à chaque point du processus de production, au bon moment, dans les quantités optimales, selon les spécifications correctes et au juste prix.

La forte segmentation de l'activité messagerie

La segmentation du marché de la messagerie postale en France peut-être synthétisée au moyen de la figure suivante qui distingue les différents opérateurs selon les critères de délais d'acheminement et de poids des envois. Les seuils de poids demeurent purement théoriques : les messagers traditionnels effectuent également des envois inférieurs au seuil de 30 kilogrammes alors que les postes nationales étendent leurs activités au-delà de ce seuil. Cette figure vise plutôt à illustrer le domaine concurrentiel privilégié

des différents types d'intervenants du secteur de la messagerie.

Si elles sont différenciées, notamment par des critères de poids et de rapidité des acheminements, en revanche rien ne distingue ces diverses activités de transport pour compte d'autrui sur le plan du droit civil et commercial.

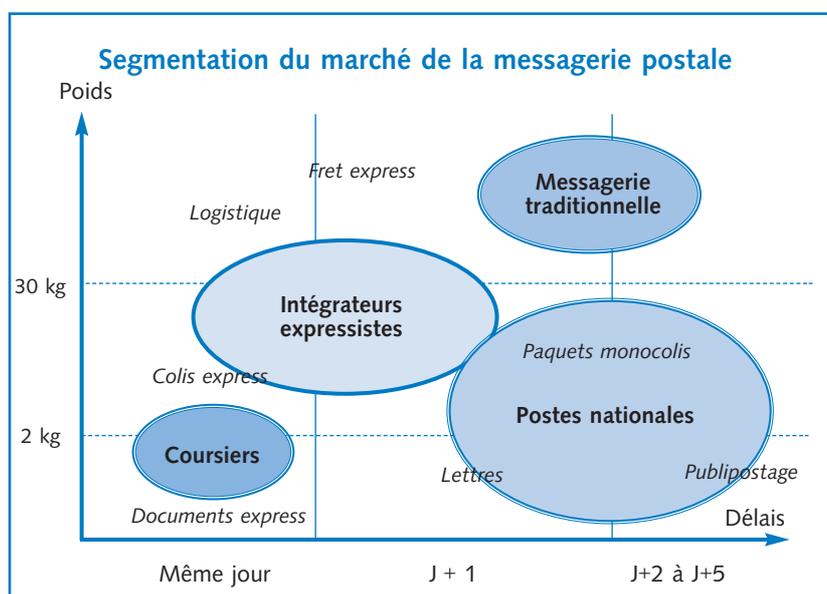
En fait, la distinction reste selon la nature même de l'activité de telle sorte qu'isoler strictement, et de manière précise, un secteur de la messagerie postale de l'ensemble plus vaste des sociétés de messagerie s'avère délicat. La terminologie citée ci-dessus est en effet celle qui est traditionnellement utilisée bien qu'elle ne relève d'aucune nomenclature statistique. Selon les uns ou les autres, et selon les périodes, ces diverses dénominations peuvent alors être utilisées dans des sens différents.

Une évaluation des marchés internationaux de la messagerie postale

D'une manière générale, l'activité de messagerie a connu dans les années récentes un développement rapide fondé sur la combinaison de diverses mutations profondes :

- L'internationalisation croissante des entreprises a poussé les activités de messagerie de plus en plus hors des frontières nationales, les premières demandant souvent aux secondes de les accompagner dans leur développement. Ainsi la proportion de colis, hors messagerie traditionnelle, expédiés hors des frontières françaises atteint près de 25 % alors qu'elle est longtemps demeurée relativement marginale.

Le positionnement des différents types d'acteurs repose sur des critères de poids des envois et de délais de livraison



- La généralisation de la gestion de production à flux tendus a créé un effet multiplicateur sur les commandes en même temps qu'elle a impliqué une réduction du volume de chaque envoi.

- Une focalisation accrue de la concurrence commerciale à la fois sur la qualité du service et sur les prix.

Face à ces modifications dans la demande de messagerie, l'offre de prestations s'est également étoffée sous l'effet de :

- L'explosion des nouvelles technologies qui permettent de proposer à des coûts abordables des prestations de haut de gamme comme le « tracing » (suivi en temps réel des différentes étapes de l'acheminement).

- La baisse des prix résultant des économies d'échelle liées à l'extension du marché, au développement des réseaux d'acheminement, et au jeu de la concurrence dans un secteur qui connaît des surcapacités récurrentes.

- La diversification et l'enrichissement de la gamme de prestations (G. Larcher, 1999).

Aujourd'hui, la messagerie peut être envisagée comme un des éléments d'une offre intégrée de prestations logistiques incluant le transport, le fret ainsi que la gestion des approvisionnements, le stockage, l'activité de commissionnaire en douane, voire l'emballage ou l'assemblage de certains produits. L'extension de ces activités a exercé un effet manifeste sur le volume d'activité de la messagerie.

La messagerie postale en France

L'absence d'identification précise d'un champ statistique propre

au secteur de la messagerie postale implique de reconstruire les données issues de rubriques différentes de la nomenclature d'activités productives pour obtenir une estimation du volume d'activité de la messagerie postale. En France, par exemple, le monocolis est une activité qui est très souvent effectuée par des entreprises qui exercent différents métiers propres à la messagerie et ne sont donc pas strictement spécialisées sur ce segment. De plus, les entreprises de messagerie peuvent être ventilées dans les rubriques suivantes de la NAF :

- 63.4A : messagerie et fret express (y compris groupage, non compris courrier et coursiers urbains),

- 64.1A : service des postes nationales ,

- 64.1C : autres activités de courrier. (Cette rubrique regroupe les activités postales autres que celles exercées par « La Poste », l'acheminement du courrier (lettres et colis) en express ainsi que les activités des coursiers urbains).

Selon l'activité principale exercée par l'entreprise déclarante, certains messagers sont également recensés dans les rubriques :

- 60.2L : transports routiers de marchandises de proximité et,

- 60.2M : transports routiers interurbains (y compris internationaux) de marchandises.

Ces regroupements demeurent ainsi caractérisés par une certaine hétérogénéité des activités recensées. Ainsi, la rubrique 63.4A regroupe l'ensemble des entreprises qui fournissent des prestations de transport pour des envois de moins de trois tonnes. Des entreprises acheminant des envois pos-

taux et des sociétés effectuant des activités de messagerie traditionnelle sont donc rangées sous cette même rubrique.

Volume d'activité de la messagerie

La source statistique la plus précise à partir de laquelle peut être appréhendé le secteur de la messagerie est l'étude trimestrielle sur ce secteur effectuée par le SES (Service d'Etudes et de Statistiques) du Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement.

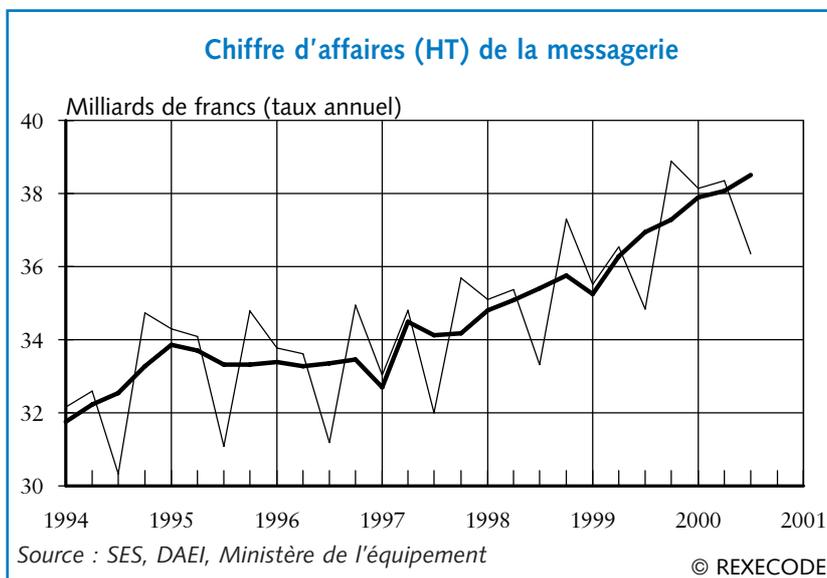
Les envois de messagerie effectués par La Poste ne sont pas pris en compte dans l'enquête messagerie du SES, pas plus que ne sont pris en compte les grands intégrateurs, hormis DHL, qui ne répondent pas à l'enquête. De plus, l'enquête ne prend pas en compte le chiffre d'affaires issu de la sous-traitance confiée par des confrères messagers. Une exploitation de l'enquête annuelle d'entreprise réalisée par le SES estimait que le chiffre d'affaires de la sous-traitance représentait 48,5 % en 1996 du chiffre d'affaires total de la messagerie (R. Duhautois, 1998).

L'enquête est ainsi établie sur la base d'un échantillon représentant environ 65 % de l'activité avec une décomposition entre les trois types de messageries précédents dont les contours demeurent fluctuants. Cette étude s'appuie sur une connaissance empirique du secteur du transport en général et établit une analyse relativement fine de la messagerie en son ensemble en estimant l'évolution de son chiffre d'affaires, du tonnage convoyé et du nombre d'envois sans isoler spécifiquement cependant l'activité de messenger postal au sens où nous l'entendons dans cette étude.

Le chiffre d'affaires pour l'ensemble du secteur de la messagerie en France, au sens de l'étude du SES, a progressé au rythme annuel moyen de 2,9 % en valeur sur la période 1994-2000. Ce rythme s'est récemment accéléré pour atteindre 4,3 % entre 1997 et 2000 et 5,5 % en 2000. Cette accélération est à relier avec l'avance de l'activité économique d'ensemble qui s'est accélérée à partir de 1997 pour s'inscrire sur 3 % contre 1 % entre 1990 et 1996.

Cette accélération est à relier avec l'avance de l'activité économique d'ensemble qui s'est accélérée à partir de 1997 pour s'inscrire sur un rythme annuel moyen de 3 % contre 1 % entre 1990 et 1996. Le chiffre d'affaires hors taxe de la messagerie en 2000 est de 38,5 milliards de francs, hors sous-traitance. Cette évaluation est à considérer avec précaution car les données utilisées font elles-mêmes l'objet d'approximations liées au nombre variable de réponses aux enquêtes menées par le SES.

L'accélération récente du chiffre d'affaires de la messagerie est reliée à la progression de l'activité



Une évaluation stricte du chiffre d'affaires de la seule messagerie postale (express et monocolis) s'avère plus délicate. D'une part, l'évaluation du chiffre d'affaires de l'express, fondée sur l'enquête réalisée par le SES, est sujette à d'importantes approximations en raison du faible nombre de réponses au questionnaire envoyé par le SES. D'autre part, l'activité monocolis n'est pas renseignée en tant que telle. Seules les données propres à l'express peuvent donc fournir un aperçu très partiel de l'activité de messagerie postale, hors service du courrier, et de son évolution.

Le segment de l'express national n'a pas connu de croissance supérieure aux autres types de messagerie. Sa progression est également ressortie à 3 % en rythme annuel moyen et en valeur entre 1994 et 2000. Cependant, cette progression s'est produite uniquement dans la période la plus récente, la croissance de l'express ayant atteint 5,8 % en rythme annuel moyen entre 1997 et 2000 et à 6,5 % en 2000. Le chiffre d'affaires annuel hors taxe de cette activité spécifique de la messagerie est ressorti à 6,4 milliards de francs en 2000, soit 17 % de l'ensemble de l'activité de messagerie. Des évaluations concurrentes ont toutefois estimé le chiffre d'affaires de l'express en France à plus de 12 milliards de francs, notamment en intégrant les activités postales dans ce segment (source : Manner-Romberg Consulting).

Il est notable que la croissance en valeur relevée sur le segment de l'express national se produit dans un contexte de baisse des prix que connaît ce secteur hautement

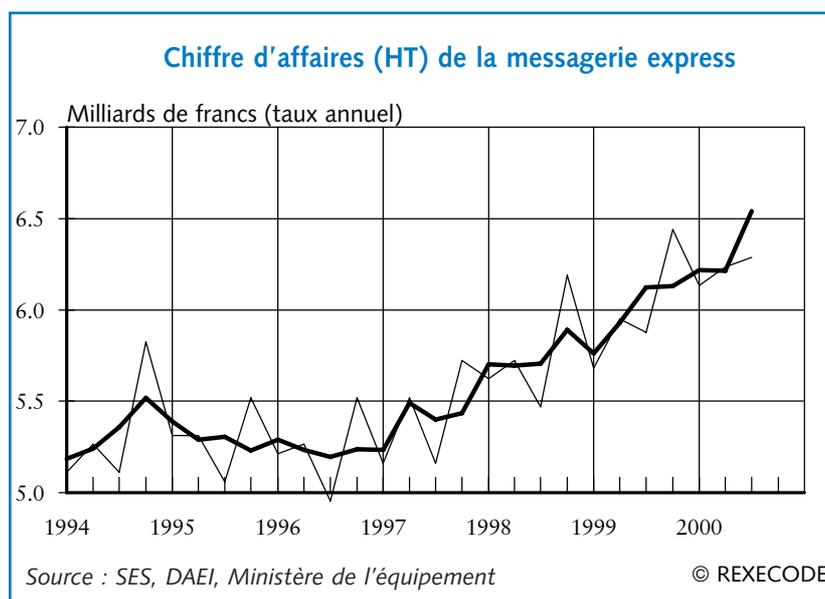
concurrentiel. Le prix moyen, estimé par le rapport entre le chiffre d'affaires total et le poids total des envois, est en effet passé dans l'express de 6,60 à 5,40 francs (soit une baisse de 18 % entre 1994 et 2000). Par comparaison, après avoir reculé de 7,9 % entre 1994 et 1999, le prix de la messagerie traditionnelle est revenu en 2000 à son niveau de 1994.

En fait, si l'on se base sur l'indicateur d'activité en volume que nous donne le tonnage transporté, il apparaît que, selon les données du SES, la croissance annuelle moyenne du segment express et national de la messagerie est ressorti à 5,9 % sur la période 1994-2000. Par comparaison, celle de la messagerie traditionnelle n'a atteint que 2,6 %.

Chiffre d'affaires de la messagerie postale aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, Le secteur de l'acheminement du courrier, hors acheminement par voie aérienne, a connu un rythme annuel de croissance de 6,1% entre 1987 et

La demande de messagerie express connaît une croissance plus rapide que la moyenne du secteur



1997. Son chiffre d'affaires est ressorti à 22,8 milliards de dollars en 1997. La progression du chiffre d'affaires de l'acheminement du courrier par la voie aérienne a été plus rapide, sa croissance annuelle moyenne ressortant à 9,1 % entre 1992 et 1997 en dépit de la véritable guerre des prix que se livrent les principaux intégrateurs américains sur ce segment.

Au total, la progression en rythme annuel moyen du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur « courrier and messengers » entre 1992 et 1997, hors service postal, a été de 5,6 % en valeur ; le chiffre d'affaires de ce secteur ressortant à 39,8 milliards de dollars en 1997 selon les données issues d'un recensement quinquennal effectué par le département du commerce américain. Signalons que la rubrique « courriers and messengers » regroupe les entreprises dont l'activité principale est d'assurer l'acheminement local et/ou interurbain de colis. Ces articles consistent en tout envoi pouvant être manipulé

par une personne sans avoir recours à un équipement spécial. Là encore, c'est la spécialisation sur le traitement d'envois de faible taille qui permet de distinguer ces établissements au sein de l'industrie des transports.

Contrairement à l'hypothèse qui fait de l'activité postale privée un substitut à l'activité des opérateurs postaux publics, il apparaît qu'entre 1992 et 1997, la poste américaine a également connu une progression significative de son chiffre d'affaires qui a atteint le rythme annuel moyen de 4,3 % en valeur. Les recettes totales de l'opérateur postal américain sont ressorties à 60,1 milliards de dollars en 1998.

Le développement rapide de l'activité « courrier and messengers » aux Etats-Unis tient à la convergence d'un ensemble de phénomènes tels que le développement de l'internationalisation des entreprises, ou les pratiques d'externalisation de la logistique. Il

La part des envois de petite taille dans l'activité de transport aux Etats-Unis s'accroît régulièrement

Type de marchandises transportées par le secteur d'acheminement de colis et part du colis dans les envois totaux de chaque marchandise aux Etats-Unis

	Valeur des marchandises transportées dans le secteur du courrier et colis (en milliards de dollars)		Part du transport par colis dans les envois totaux de chaque type de marchandise (en %)	
	1993	1997	1993	1997
Ensemble	563,3	855,9	9,6	13,6
dont produits chimiques et pharmaceutiques	40,1	89,7	7,5	19,4
plastique et caoutchouc	139,4	23,3	8	6,4
papier	8,3	4,7	4,2	4,7
produits imprimés	nd	61,7	nd	23,8
textiles et cuir	51,5	67,5	15,1	17,8
articles en métaux de base	36,3	37,1	7,8	16,3
machines	89,6	55,1	20,2	13,2
app. Électriques et électroniques	97,7	24,6	23,8	28,3
équipement de transport (dont pièces)	39,7	40,1	6,1	5,8
instruments de précision	58,9	76,3	29,7	48,3
produits manufacturiers divers	51,1	115,2	25,4	27,4
autres marchandises	76,1	39		

Source : US Department of Commerce. Transportation Commodity Flow Survey.

s'explique également par une atomisation croissante des envois qui tient tout autant de déterminants techniques liés au type de produits transportés qu'au développement de la gestion des stocks en flux tendus : l'envoi par colis s'est ainsi octroyé une part croissante parmi l'ensemble des modes de transport de marchandises.

Cette évolution est retracée dans le tableau page 14 qui met particulièrement en évidence l'augmentation des envois depuis les industries informatiques qui utilisent largement, et de manière croissante, les colis et paquets de faible poids. Les industries chimiques et pharmaceutiques ainsi que l'industrie des instruments de précision effectuent également un recours croissant au colis.

Chiffre d'affaires de la messagerie postale en Europe

Une comparaison pertinente du volume du marché américain consiste à le rapprocher du chiffre d'affaires réalisé en Europe par le secteur de la messagerie en raison, d'une part, de la taille des marchés respectifs et, d'autre part, de l'intégration intra-européenne qui a pour effet une accélération des échanges à ce niveau.

Une évaluation comparable du volume d'activité du secteur de la messagerie postale en Europe demeure toutefois délicate à formuler. En effet, peu de sources statistiques fiables sont disponibles. Très souvent, les évaluations de l'ampleur de ce marché consistent plus en des estimations fondées sur une connaissance empirique du secteur qu'elles ne ressor-

tent d'un réel travail de construction statistique.

Une première évaluation de ce marché européen de la messagerie est proposée dans le rapport réalisé en 1998 par H. Defoug et M. Pfalzgraf. Ils situaient le chiffre d'affaires de la seule messagerie express en Europe dans une fourchette de 130 à 150 milliards de francs à l'horizon 2000.

Des études réalisées par différents instituts et organisations spécialistes de l'activité d'acheminement du courrier et des colis ont estimé pour leur part le chiffre d'affaires de la messagerie, en 1998, entre 20,6 et 23 milliards d'euros (135 et 150 milliards de francs), soit un montant légèrement supérieur à la moitié du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble du secteur « courrier and messengers » aux Etats-Unis. Les types d'envois se répartissent entre les paquets pour 39 %, l'express 32 %, les services de courrier (hors lettres et service des Postes sous monopole) 17 %, et le fret express 12 %.

Une étude effectuée par la société britannique Marketline International Ltd sur le marché du courrier, de l'express et des colis en Europe a calculé que le chiffre d'affaires en Allemagne représentait 31 % de la valeur du marché pour l'Europe toute entière.

L'Europe connaît un retard de développement de la demande de messagerie en comparaison avec les Etats-Unis

Retard du chiffre d'affaires de la messagerie en Europe

En termes de trafics et de chiffre d'affaires, ce secteur apparaît moins développé en Europe qu'aux Etats-Unis même si une telle observation demeure fondée sur une comparaison de statistiques qui ne sont pas construites de manière homogène.

Pour sa part, le marché de la messagerie en France ne témoigne pas d'un retard significativement plus important que celui des autres pays européens, à l'exception du développement du marché allemand, au regard de l'ampleur du marché américain.

re, alors que le PIB allemand représente 23,2 % du PIB de l'Union européenne. Le marché allemand est environ deux fois plus important que le marché français, qui détient la seconde place devant le Royaume-Uni. Ces trois pays expliquent à eux seuls 60 % de la valeur totale du marché européen.

En Allemagne, ce secteur a réalisé en 1999 un chiffre d'affaires de 8,2 milliards d'euros en 1999, selon l'étude menée par le cabinet Manner-Romberg Consulting. Les perspectives de croissance de ce secteur évaluent à 11,2 milliards d'euros le volume d'activité à l'horizon 2003. Le segment de l'express a enregistré 250 millions d'envois en Allemagne, le nombre de colis traités étant ressorti à 1 milliard en 1998.

Comparaison du volume d'emplois aux Etats-Unis, en Europe et en France

L'activité des transports demeure une activité particulièrement intensive en main d'œuvre. Une note du Centre de Diagnostic et de Prévention du Transport, qui a créé un indice d'évolution des coûts spécifiques au transport de messagerie, estime ainsi que les frais de personnel représentent 80 % de la valeur ajoutée brute au coût des facteurs (P. Jannin, 1999). Par ailleurs, si elle demeure intensive en main d'œuvre faiblement qualifiée, le niveau des qualifications dans l'activité d'acheminement de colis s'est progressivement relevé en raison l'intensité technologique croissante des process industriels.

Retard européen dans l'emploi de messagers

Une comparaison stricte des volumes d'emplois de la messagerie postale entre les Etats-Unis d'une part, l'Europe et la France d'autre part, s'avère délicate en raison de disparités dans les modes d'enregistrement et d'identification de ce secteur entre les deux zones. Dans la nomenclature européenne, Eurostat distingue certes les activités postales privées des opérateurs postaux généralement publics, cependant l'institut européen de statistiques souligne que la première rubrique demeure très peu renseignée et n'est donc pas appréhendée de manière homogène à l'échelle de la Communauté.

Une étude réalisée pour la Commission européenne par Price Waterhouse en 1996 avait déjà souligné l'absence de statistiques pertinentes pour évaluer l'emploi effectif au sein des opérateurs privés. En revanche, elle validait de précédentes évaluations délivrées par la Commission européenne pour estimer les effectifs des opérateurs postaux privés au sein des 15 pays de l'Union européenne à un peu plus de 350 000 personnes en 1995, soit environ 150 000 emplois de moins dans cette activité qu'aux Etats-Unis à la même date.

En revanche, cette dernière étude faisait l'hypothèse que les effectifs employés par les opérateurs postaux publics étaient voués à se réduire non pas tant sous l'effet d'une concurrence accrue émanant des opérateurs privés que de l'introduction croissante de l'automatisation dans le process industriel postal. Ainsi, entre 1990 et 1995, au niveau

européen, l'emploi dans les services postaux a-t-il décliné de 1 522 000 employés à 1 410 000. Selon cette étude, le processus devait se poursuivre jusqu'à l'an 2000 dans une proportion identique.

Face à cette difficulté, nous nous sommes appuyés sur différentes études d'instituts privés ayant conduit des travaux à l'échelle européenne et à même de fournir une évaluation comparée de ce secteur. Les données suivantes demeurent au total parcellaires mais une comparaison des résultats de ces différentes études délivre une photographie relativement précise de ce secteur en termes de volumes d'emplois.

L'emploi des principaux acteurs privés

Dans une première approximation, nous pouvons comparer le volume d'emplois généré dans cette activité en rapprochant des données américaines et européennes quant aux personnels employés par les principaux intégrateurs d'une part, et les services postaux, d'autre part.

Selon une étude commandée par l'organisation des expressistes européens (EEO) et réalisée par le cabinet Rigas Doganis, les quatre premiers intégrateurs (UPS, FedEx, DHL, TNT) ont employé aux Etats-Unis un peu plus de 400 000 personnes en 1998, qu'il s'agisse d'employés à temps plein ou à temps partiel. Plus largement, l'ensemble du secteur de l'acheminement du courrier et celui des messagers, hors service postal, employait à temps plein 530 839 personnes en 1997 pour

un chiffre d'affaires total de 39,8 milliards de dollars, selon le « US Census Bureau ».

Dans l'Europe des 15, les quatre intégrateurs ont employé, en 1998, 106 500 personnes à temps plein et 48 500 à temps partiel, soit 131 000 employés en équivalent temps plein. Ces emplois sont concentrés dans la partie centrale de l'Union européenne qui comprend notamment la France et l'Allemagne. Le personnel masculin demeure largement majoritaire dans cet emploi ainsi que le souligne le tableau suivant.

Dans un exercice de prospective, cette étude évaluait à 315 500 le nombre d'employés des grands intégrateurs en Europe à l'horizon 2005 et à 582 000 pour 2010, soit une création de 427 000 emplois d'ici à 2010. A terme, le volume d'emplois en Europe aurait ainsi tendance à converger vers celui des Etats-Unis en raison d'un phénomène de rattrapage qui tient à l'hypothèse selon laquelle le marché de l'express aurait atteint une phase de maturité aux Etats-Unis, alors que le marché européen serait encore dans une phase de croissance rapide.

L'activité d'acheminement express sollicite d'importants volants de main d'œuvre

Structure de l'emploi direct des intégrateurs en Europe en 1998						
(en milliers)	Hommes	Femmes	Temps plein	Temps partiel	Total	ETP*
Nord Europe à 15	28	15,5	35	8,5	43,5	39,5
Sud Europe à 15	12	9	15	6	21	18
« Mid Europe »	60	30,5	56,5	34	90,5	73,5
Total UE	100	55	106,5	48,5	155	131
Pays candidats	2	1,5	3	,5	3,5	3
Total	102	56,5	109,5	49	158,5	134

Source : R. Doganis. Nord Europe : Danemark, Finlande, Irlande, Suède et Royaume-Uni. Sud-Europe : Grèce, Italie, Portugal et Espagne. Mid Europe : France, Belgique, Allemagne et Autriche.
* Equivalent Temps Plein

Cette anticipation d'une progression très rapide de l'emploi au sein des intégrateurs est cependant à nuancer fortement. Le poids prédominant de ces firmes aux Etats-Unis n'a pas d'équivalent en Europe où le partage du marché de l'express s'effectue beaucoup plus en faveur d'opérateurs locaux. On peut ainsi s'attendre à ce que tout éventuel développement de l'emploi au sein des intégrateurs ne tiendrait alors pas tant à une croissance interne qu'à une stratégie de croissance externe et ne serait que faiblement créateur net d'emplois.

Une estimation du différentiel d'emplois

Si les anticipations précédentes du niveau d'emplois demeurent fortement hypothétiques, on peut toutefois recourir aux données relatives aux années récentes pour évaluer grossièrement le différentiel d'emplois entre les Etats-Unis et l'Europe. Nous avons alors ajouté aux données précédentes le volume d'emplois dans le secteur postal. Si les activités des intégrateurs et des postes ne sont pas directement en concurrence, en revanche la nature même des services qu'ils offrent tout deux, soit l'acheminement d'envois de petite taille, s'avère relativement similaire.

Au total, les employés de l'USPS (United States Postal Service) étaient au nombre de 878 000 personnes (dont 792 000 à temps plein) en 1998. Dans l'Europe des 15, le nombre d'employés par les différents opérateurs postaux nationaux était d'environ 1 267 600 personnes à la même date sans distinction selon le type d'emplois, d'après les statistiques de l'Union Postale Universelle.

En cumulant les effectifs des quatre intégrateurs et des services postaux, on parvient à un total de 1 279 000 personnes employées aux Etats-Unis dans le secteur de l'acheminement du courrier et des colis contre 1 425 000 dans l'Europe des 15. En rapportant ces deux volumes d'emplois à la population de ces deux zones, on aboutit à un rapport de 3,81 employés dans ce secteur pour 1 000 habitants de l'Europe des 15, contre un rapport de 4,72 « employés postaux » pour 1 000 américains.

Si on adopte ce dernier rapport comme une norme en raison de l'important développement du secteur de l'express et de l'acheminement du courrier aux Etats-Unis, un potentiel de création de 340 000 emplois à l'échelle de l'Europe des 15 dans ce secteur, soit le nombre de créations d'emplois qui serait nécessaire pour parvenir au même rapport des employés postaux à la population que celui qui prévaut aux Etats-Unis. En revanche, l'application du même type de calcul au cas français ne débouche sur aucune création d'emplois dans ces services, le rapport précédent atteignant en France 4,78 « employés postaux » par habitant en raison de l'importance de l'emploi public et malgré l'absence de prise en compte des effectifs employés sur le segment du monocolis.

Cette évaluation très rapide demeure toutefois à pondérer. Rappelons en effet que la part du marché européen de la messagerie postale détenue par les intégrateurs est bien moindre que celle qu'ils détiennent aux Etats-Unis. Le partage du marché européen s'effectue en effet encore largement au profit d'acteurs locaux du

monocolis, en particulier au profit de réseaux de sociétés franchisées, contrairement aux Etats-Unis où les intégrateurs dominent ce marché.

Si elle demeure fortement biaisée, cette évaluation rapide du potentiel d'emplois dans ce secteur peut néanmoins servir de fondement à la vérification de l'hypothèse selon laquelle les acteurs postaux privés et publics ne sont en réalité pas tant dans une relation de concurrence qu'ils ne s'avèrent complémentaires. Aux Etats-Unis, en effet, le développement de l'emploi dans le segment privé du secteur ne s'est pas accompagné d'une réduction des effectifs de l'opérateur postal historique.

Développement simultané de l'emploi privé et public aux Etats-Unis

Sur la base des recensements de l'emploi par activité aux Etats-Unis, il apparaît que le nombre d'employés du secteur de l'acheminement du courrier par une voie autre qu'aérienne et hors service postal public est passé de 265 600 personnes en 1987 à 385 043 personnes en 1997, soit une progression de 3,8 % de l'emploi en rythme annuel moyen entre 1987 et 1997, cette progression tendant même à s'accélérer sur la période la plus récente. Une part importante de ces emplois consiste cependant en emplois à temps partiel dont nous n'avons pu évaluer la proportion.

Cette progression apparaît encore plus remarquable si l'on examine spécifiquement les statistiques de l'emploi dans le secteur de l'acheminement du courrier par

la voie aérienne. Ce type de services a généré, aux Etats-Unis en 1997, 145 796 emplois contre 99 021 en 1992, soit une croissance annuelle moyenne du nombre d'employés de 8 % sur la période (nous ne disposons pas des données de 1987 pour ce segment d'activité). Ainsi, les effectifs dans le secteur privé de l'acheminement du courrier, quel que soit le mode d'acheminement et hors service postal, ont progressé au rythme annuel moyen de 5,5 % pour ressortir à 530 839 emplois en 1997 aux Etats-Unis.

Ce développement ne semble pas s'être effectué au détriment de l'emploi dans le secteur postal américain. Entre 1993 et 1998, qui est la seule période pour laquelle nous disposons de données d'emplois homogènes fournies par l'USPS, le nombre d'employés de l'opérateur postal est passé de 792 000 à 878 000 en progression annuelle moyenne de 2,1 % au cours de la période qui coïncide avec un important accroissement de l'emploi dans le segment privé de cette activité. Plusieurs observateurs soulignent cependant que la stabilité de l'emploi au sein de l'USPS tient en partie au poids important joué par les syndicats de telle sorte que l'emploi de cet opérateur ne serait pas régulé par sa compétitivité.

Les emplois privés et publics de la messagerie postale sont plus complémentaires que substituts

Emplois dans le secteur de l'acheminement du courrier aux Etats-Unis					
(en milliers)	1987	1992	1994	1997	1998
Services du courrier		406,1		530,9	
hors voie aérienne	265,6	307,1		385	
par air		99		145,8	
Service postal		792a	826,4	860,3	878,9
dont à temps plein		691,7a	728,9	765,2	792
dont à temps partiel		100,3a	97,4	95,1	86,9

Source : US Census Bureau, Rapport annuel de l'USPS, Union Postale Universelle
 Note : (a) = données de 1993.

En conclusion, le développement de l'emploi dans le secteur privé de l'acheminement de courriers et de petits colis ne semble pas avoir exercé d'effet substitutif sur l'emploi dans le secteur postal public lors des années les plus récentes aux Etats-Unis. Par manque de données sur une plus longue période, il ne nous a pas été possible de vérifier dans quelle mesure cette apparente complémentarité entre les emplois dans les secteurs postaux privé et public pouvait s'avérer constante.

Au total, l'emploi dans le secteur d'acheminement du courrier et des colis représentait 1,35 % du nombre total d'employés aux Etats-Unis en 1997, la part du seul secteur privé étant passée de 0,47 % à 0,56 % du nombre total d'employés entre 1992 et 1997.

L'emploi postal en France

La démarche précédente nous apparaît plus délicate à mettre en œuvre dans le cas de la France, ce secteur demeurant peu renseigné. Toutefois, en rappelant qu'une telle estimation déborde largement le cadre de la stricte messagerie pos-

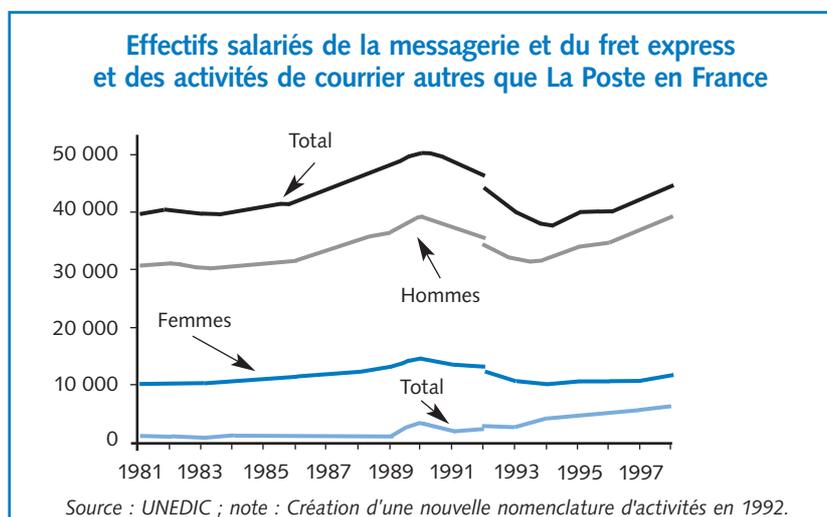
tale, une approximation très large du volume d'emplois dans ce secteur peut être fondée sur les effectifs employés dans la messagerie et du fret express (rubrique 63.4A de la NAF) et dans les activités de courrier autres que La Poste (64.1C de la NAF).

L'emploi dans ce secteur de la messagerie a connu un rebond dans les années récentes après avoir fortement chuté entre 1990 et 1993. Cette activité a employé en France, en 1998, 44 652 personnes selon le recensement de l'UNEDIC. Les effectifs sont majoritairement masculins pour une proportion de 76,5 % de l'effectif total. Le secteur privé de l'acheminement du courrier, dans lequel sont intégrés les effectifs des expressistes, connaît pour sa part une progression très forte des effectifs employés, ces derniers ayant été multipliés par 2 entre 1990 et 1998.

Ces deux types d'activités emploient au total 50 937 personnes en 1998, toujours en retrait par rapport au maximum de 53 738 employés en 1990. Toutefois, les effectifs salariés ne constituent qu'une partie des effectifs de la messagerie. Ce secteur connaît en effet un important recours à la sous-traitance auprès d'entreprises individuelles. Des évaluations recueillies auprès de professionnels et d'observateurs du secteur estiment ainsi que l'emploi total du secteur de la messagerie se situe dans une fourchette de 80 000 à 100 000 personnes.

Pour sa part l'opérateur postal a employé en France 280 000 personnes pour un total de 270 000 emplois en équivalent temps plein. Ce nombre est relatif-

L'emploi dans la messagerie en France s'inscrit à nouveau sur une pente positive



vement stable depuis cinq ans, contrairement à l'évolution des effectifs des 15 opérateurs postaux européens qui ont fortement décliné durant cette période. La part des employés à temps partiel dans les effectifs de La Poste s'est en revanche accrue puisqu'elle est passée de 15,6 à 20,8 % entre 1994 et 1998. Notons également que les statistiques dont nous disposons ne nous permettent pas de distinguer le nombre d'employés présents sur le segment des colis de ceux qui agissent spécifiquement sur le segment du courrier.

Le nombre d'établissements dans le secteur de la messagerie et du fret express n'a pour sa part pas rejoint le niveau maximal qui était le sien en 1990 puisqu'il s'est établi en 1998 à 1 474 en 1998 contre 1 960 en 1990. Toutefois, depuis 1996, on constate un rebond avec un solde net positif de création d'établissements dans cette activité.

La dernière Enquête Annuelle d'Entreprises effectuée par le SES pour le secteur de la messagerie et du fret express souligne pour sa part que ce secteur comprenait, en 1996, 563 entreprises. Elles employaient 64 743 personnes, salariées ou non, pour un chiffre d'affaires total de 51 466 millions de francs hors taxes. Les 62 sociétés de plus de 200 salariés présentes dans le secteur ont réalisé près de 75 % de ce chiffre d'affaires total, alors qu'elles rassemblaient 70 % des effectifs sectoriels.

La transformation de la nature des emplois

Traditionnellement intensive en main d'œuvre faiblement quali-

fiée, l'activité postale, telle que nous l'avons définie, connaît depuis plusieurs années une modification de la structure de ses emplois. L'irruption des intégrateurs sur ce marché a notamment eu pour conséquence une progression de la qualité de service fondée sur le recours à des process plus sophistiqués que l'exercice postal traditionnel. Leur développement a conduit l'ensemble des acteurs de la messagerie postale à améliorer leurs prestations au moyen de l'incorporation de systèmes permettant notamment le suivi des envois.

Cette évolution de l'offre a ainsi eu pour corollaire l'élévation de la part des techniciens et ingénieurs dans l'emploi total. Cependant, bien qu'elle repose de plus en plus sur une utilisation intensive de technologies de pointe, plus d'un tiers des emplois que génère cette activité s'adresse au segment des personnes faiblement qualifiées présentes sur le marché du travail ainsi que le souligne le tableau p. 21 qui ventile les effectifs européens des quatre intégrateurs selon les types d'emplois.

En conclusion, il apparaît que les évolutions des chiffres d'affaires et du volume d'emplois dans le secteur postal témoignent de l'existence d'une complémentarité plus que d'une substituabilité entre les opérateurs postaux privés et publics. Cette observation

Le nombre d'établissements de messagerie a cessé de décroître

Etablissements de la messagerie et du fret express et des activités de courrier autres que La Poste						
	1981	1985	1990	1993	1997	1998
Messagerie	1763	1808	1960	1547	1427	1474
Autres courriers	118	138	182	278	492	547
Total	1881	1946	2142	1825	1919	2021

Source : UNEDIC

s'appuie sur l'hypothèse que les besoins auxquels répondent ces deux types d'acteurs demeurent fortement différenciés. Plus largement, elle renvoie à l'importante segmentation du marché des messageries postales qui se traduit elle-même par une fragmentation importante de la structure industrielle du secteur.

Cette complémentarité et le faible niveau réel de concurrence que peuvent se livrer en particulier les grands acteurs privés que sont les intégrateurs et les opérateurs postaux publics peuvent être illustrés au moyen de la figure p. 22 qui retrace le positionnement des principaux acteurs du marché du colis (moins de 30 kilos) en France selon les critères de délais d'acheminement et de zone de livraison desservie.

La présence des intégrateurs sur le marché national ne s'adresse en priorité qu'aux envois express destinés à l'international. A l'inverse, les acteurs traditionnels du monocolis et les opérateurs postaux sont plus centrés sur la livraison d'envois restant à l'intérieur des frontières nationales, la délivrance transfrontalière demeurant relativement marginale pour ces derniers.

Le partage du marché de la messagerie postale

La segmentation du marché de la messagerie a longtemps eu pour corollaire une spécialisation des acteurs dont le cœur de l'activité consistait précisément en l'acheminement de courrier, de colis et paquets de faible taille sur des niches spécifiques. Toutefois, ce secteur connaît depuis quelques années, en particulier en Europe, une structure dichotomique entre, d'une part, des acteurs importants qui renforcent leur tendance à la concentration, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique et, d'autre part, une forte atomisation des prestataires éventuellement regroupés au sein de réseaux de sociétés franchisées.

Une étude réalisée par l'Observatoire Economique et Statistique des Transports a expliqué cette segmentation par l'existence de tailles limites fortement divergentes selon le type de messagerie.

L'existence de tels seuils explique qu'en France, de manière générale, que ce soit pour du transport lourd ou léger, l'entreprise de transport a une taille très variable en termes d'effectifs employés. Les très petites entreprises sont très nombreuses dans le transport et tout particulièrement dans le transport léger et la messagerie. Ces petits transporteurs interviennent le plus souvent en tant que sous-traitants et avec une marge d'initiative très limitée dans l'organisation et les modalités du transport.

Une étude réalisée par l'Institut allemand Manner-Romberg a classé La Poste comme le premier opérateur sur le mar-

Les différentes catégories d'emplois demandées par les « intégrateurs »

Structure de l'emploi des intégrateurs par catégories en 1998					
(en milliers)	Direction	Cols blancs	Techniciens	Autres manuels	Total
Nord Europe à 15	5	19	5,5	14	43,5
Sud Europe à 15	2,5	13	4	1,5	21
« Mid Europe »	9,5	35,5	4	41,5	90,5
Total UE	17	67,5	13,5	57	155
Pays candidats	0,5	1,5	1,5	–	3,5
Total	17,5	69	15	57	158,5

Source : R. Doganis et ass. (op. cit.), p. 42)

ché français de la messagerie (express et acheminement de colis, sans distinction de poids) en 1998 avec un chiffre d'affaires de 9,8 milliards de francs, devant le groupe Géodis (8,3 milliards de CA) ; Chronopost (3,1 milliards de CA) puis différents acteurs privés nationaux. Les intégrateurs ne détiennent qu'une part mineure du marché national de la messagerie : DHL, le premier d'entre eux réalise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard de francs sur ce segment, TNT ayant un chiffre d'affaires de 980 millions de francs alors que UPS et FedEx ne figurent pas dans les dix premiers opérateurs du marché de l'express et du colis en France.

Sur le marché européen de la messagerie postale, la Deutsche Post détenait la première place avec une part de 21 % de ce marché, TNT Post Group 11 %, Royal Mail 6,8 %, DPD (réseau récemment racheté par La Poste et implanté en Allemagne) 6 %, UPS 5,9 % et La Poste 3,1 %, selon l'étude précédente de Manner-Romberg.

Pour sa part, le marché allemand est dominé par la Deutsche Post, et en particulier par le réseau EuroExpress qu'elle a récemment constitué, puisqu'elle détient à elle seule 24 % du marché (pour un chiffre d'affaires de 1,7 milliards d'euros). Ses principaux concurrents sont DPD, UPS et German Parcel (dont la majorité du capital est détenu par la poste britannique) avec une part de marché respective de 11, 10 et 5,1 %.

Par comparaison avec le marché américain, le principal marché européen laisse apparaître une fragmentation beaucoup plus

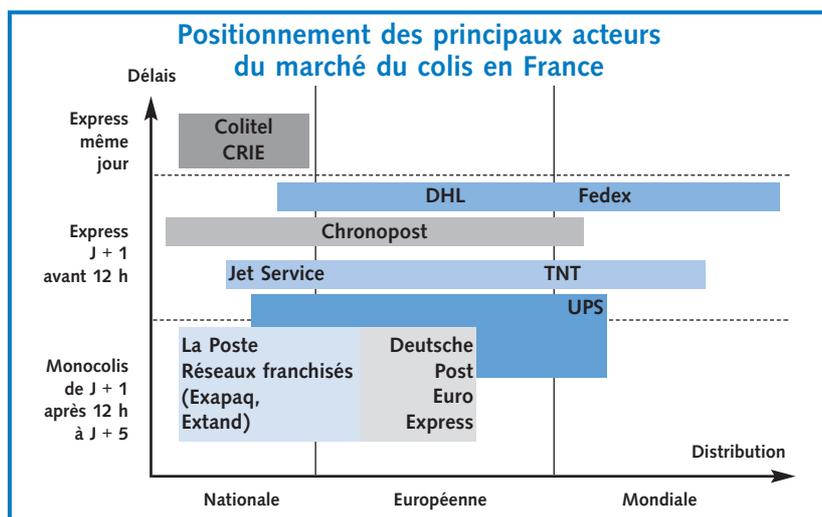
importante, les quatre premiers opérateurs ne détenant que 50 % du marché alors que les quatre premiers acteurs sur le marché américain de l'acheminement du courrier et des colis en détiennent près de 70 %.

Le partage du marché aux Etats-Unis

Dans le secteur du courrier acheminé par voie terrestre aux Etats-Unis, hors service postal, le partage du marché entre les principaux acteurs laisse apparaître le poids prédominant des deux premiers intégrateurs, UPS et FedEx dont les parts de marché ont atteint respectivement 42,3 et 23,4 % en 1997. Le reste du marché est détenu par de plus petits opérateurs dont la part individuelle du marché ne dépasse pas 1 %. Sur le segment de l'acheminement aérien du courrier, UPS détient une part de marché de 29,6 %, celle de FedEx s'établit à 25,5 %, DHL en détient 8,9 %, les autres opérateurs ne voyant pas leur part de marché dépasser 6 % (Airborne Express détenant 5,9 % de ce segment).

En revanche, sur le segment de l'acheminement international du

Les acteurs se différencient selon les délais et l'espace de distribution



courrier et des colis, DHL occupe la première position avec une part de marché s'établissant à environ 40 % contre 20 % pour FedEx, UPS et TNT détenant chacun 15 % du marché de l'acheminement international.

Si on se limite aux seuls échanges entre pays européens et vers l'extérieur de la communauté, il apparaît, sur la base de données fournies par les principaux intégrateurs, que le chiffre d'affaires de ces quatre entreprises s'est établi à 3,1 milliards de dollars en 1996. Ils détenaient alors entre 70 et 75 % du marché des acheminements internationaux de courrier et de colis.

Le nombre d'envois internationaux s'est établi à la même date à près de 60 millions d'envois par an, évaluation qui peut être rapprochée des 3 milliards de colis que UPS déclare avoir traités en 1998 (R. Doganis, 1999). Ces évaluations permettent de confirmer l'inégal développement du marché en Europe et aux Etats-Unis, même si les chiffres d'affaires des acheminements de colis et courrier strictement nationaux ne sont pas compris dans ces dernières évaluations.

*

* * *

Le rattrapage attendu de cette activité au niveau européen, et la profonde segmentation de ce marché ont d'ores et déjà induit un vaste mouvement de concentration financière dans ce secteur. Ce mouvement, qui contribue à atténuer les frontières existant entre les messageries express et traditionnelle, ne tient en fait pas tant à une logique d'absorption de concurrents qu'il ne ressort d'une

stratégie de décloisonnement de quatre activités ayant des synergies importantes (courrier, colis, express, logistique) et de constitution de réseaux mondiaux.

L'émergence et les mutations profondes du secteur de la messagerie postale procèdent en fait de deux phénomènes structurels, d'une part, le positionnement d'acteurs sur des niches spécifiques qui se sont progressivement constituées comme de réelles industries, d'autre part, les évolutions réglementaires dans le domaine postal qui ont conduit les opérateurs historiques à rechercher des options stratégiques originales pour faire face à la disparition prochaine de leur monopole historique.

Ces stratégies d'intégration et de croissance externe prennent sens par rapport à l'émergence du nouveau modèle de distribution que constitue le commerce électronique dès lors qu'il invite à repenser l'organisation et l'intégration de l'ensemble des prestations logistiques.

Recomposition du marché de la messagerie postale

Le paysage postal connaît depuis quatre ans une profonde recomposition à l'échelle européenne qui tient en priorité à la mise en œuvre de stratégies agressives de rachats de sociétés de la part des principaux opérateurs postaux historiques. Inauguré par la poste néerlandaise en 1996 avec l'acquisition de l'intégrateur TNT, ce mouvement s'est fortement accéléré sous l'impulsion de la poste allemande. A titre d'illustra-

tion de l'ampleur de ce mouvement, on peut noter que, dans un des principaux secteurs de la « nouvelle économie », Cisco, le premier constructeur d'équipement pour le réseau Internet, a racheté en moyenne une société tous les quinze jours en 1999. En comparaison, la Deutsche Post a réalisé environ une acquisition ou alliance par mois cette même année.

Le rythme de ces achats témoigne de la profondeur de cette recomposition du paysage postal. Ce mouvement conduit à transformer les anciens opérateurs postaux, profondément enracinés dans les tissus économiques nationaux et spécialisés sur le marché peu dynamique du courrier postal, en un des vecteurs incontournables du développement du commerce électronique. L'origine de telles mutations tient, d'une part, à la volonté de faire face à des transformations technologiques structurelles à même de remettre en cause les services du courrier traditionnel et, d'autre part à l'évolution de la réglementation postale.

Ce mouvement conduit à l'intégration croissante de différents métiers jusqu'alors relativement différenciés qu'il s'agisse du courrier, de la messagerie, de l'express ou de la logistique.

Diversification des postes hors de l'activité traditionnelle du courrier

L'une des sources de la transformation profonde que connaît le paysage postal tient aux inquiétudes qu'ont suscitées les diffusions successives du fax puis du courrier électronique. Ces deux nouveaux

modes de communication et de transmissions de données sont rapidement apparus comme une menace pour le courrier traditionnel dont la disparition inéluctable devenait alors plus ou moins programmée.

Cette inquiétude ne serait cependant pas vérifiée selon l'étude « Poste 2005 » réalisée par l'Union Postale Universelle en 1999. Si la part du courrier physique passerait à moins de 15 % de l'ensemble du marché de la communication d'ici 2005 contre 20 % actuellement, un tel fléchissement ne va pas forcément à l'encontre des prévisions à la hausse concernant le courrier physique, l'ensemble du marché de la communication se développant beaucoup plus rapidement que le marché postal. Il est ainsi notable qu'aux États-Unis, pays où le recours au courrier électronique est le plus développé, le nombre d'envois de lettres a crû au rythme annuel moyen de 2,5 % entre 1994 et 1998 selon les données de l'Union Postale Universelle.

Si les prévisions les plus récentes n'augurent pas de la disparition du courrier physique à moyen terme, c'est bien en revanche une perspective de plus long terme qui a précipité une véritable mue des opérateurs postaux. Certains d'entre eux ont en effet explicitement vu leur avenir non plus dans les services du courrier au rythme de croissance relativement faible, mais plutôt dans les services électroniques et le développement des services logistiques.

Cette perspective a accéléré la transformation du paysage postal caractérisé en Europe jusqu'au début des années 1990 par la pré-

sence de monopoles nationaux. Cette orientation a également été facilitée par leurs changements de statuts, la plupart des opérateurs européens étant non plus des administrations mais des entreprises de droit public voire des sociétés anonymes.

Différentes options ont en effet été privilégiées lors du changement de statut des opérateurs postaux. Dès 1993, la poste suédoise a adopté le principe de libéralisation du secteur postal et donc de disparition du monopole postal. Le processus a été rendu possible par la création *ex-nihilo* d'une concurrence qui a joué un rôle d'aiguillon incitant l'opérateur national à s'adapter, à améliorer sa productivité et la qualité du service postal.

Une autre option a été la privatisation de l'opérateur postal ainsi que cela a été le cas aux Pays-Bas (l'Etat néerlandais ne détenant plus désormais que 45 % du capital de la poste). Mais, de manière générale, ce sont la plupart des postes européennes qui ont connu une transformation de leur statut

à partir de la fin des années 1980 et 1990. Celle a conduit à une forte disparité dans les statuts des opérateurs.

La poste néerlandaise privatisée fait encore figure d'exception, même si elle a été rejointe par la poste allemande dont une partie du capital a été introduit en bourse à l'automne 2000. La plupart des opérateurs se rangent sous les statuts d'établissement public et de société anonyme à capitaux d'Etat dans une même proportion. Pour sa part, la poste américaine est une agence fédérale ce qui lui confère un statut proche de celui des établissements publics européens.

Intensité capitalistique de l'industrie postale

Un autre élément de transformation des opérateurs postaux tient aux bouleversements radicaux qu'ont connu leurs processus industriels au moyen d'une automatisation croissante du tri et d'une amélioration des codes postaux. Ces transformations ont précédé de la recherche d'une amélioration continue des prestations postales face à de supposés substitués technologiques (fax, courrier électronique) disposant d'un mode de transmission instantané et fiable mais également moins sécurisé.

Ces transformations technologiques ont conduit à un accroissement de la part des dépenses d'investissement dans les dépenses totales effectuées par chaque opérateur. Elles se sont également traduites par une amélioration sensible de leur productivité que l'on peut mesurer, dans une première approximation au moyen du ratio du nombre d'envois de la

Les statuts des postes au niveau européen sont de plus en plus hétérogènes

Les statuts juridiques des opérateurs postaux européens	
France	• • • • • • • Exploitant public
Allemagne	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat*
Royaume-Uni	• • • • • • • Organisme de droit public
Italie	• • • • • • • Entreprise publique
Espagne	• • • • • • • Organisme autonome de droit public
Portugal	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat
Pays-Bas	• • • • • • • Société anonyme (Etat : 45 %)
Belgique	• • • • • • • Etablissement public
Grèce	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat
Danemark	• • • • • • • Etablissement public
Irlande	• • • • • • • SARL à capitaux publics
Luxembourg	• • • • • • • Etablissement public
Autriche	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat
Suède	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat
Finlande	• • • • • • • Société anonyme à capitaux d'Etat

Source : Rapport Larcher.
* partiellement privatisée à l'automne 2000.

poste aux lettres sur les effectifs des opérateurs.

Gains de productivité des opérateurs postaux

La poste allemande a ainsi vu sa productivité s'accroître au rythme annuel moyen de 8,7 % ; entre 1994 et 1998, les postes américaine et française enregistrant respectivement une progression annuelle moyenne de 1,8 % et 1,3 %, alors que la poste britannique a vu sa productivité s'éroder de 0,7 % en rythme annuel moyen sur cette même période. Toutefois, la progression plus rapide de la poste allemande témoigne surtout d'un phénomène de rattrapage par rapport aux postes françaises et britanniques autour du seuil de 90 000 envois traités annuellement par employé.

La disparité des niveaux absolus de productivité tient en particulier au fait que la majorité du courrier aux Etats-Unis est d'ordre commercial et publicitaire et consiste ainsi en d'importants volumes d'envois identiques, à l'exception de l'adresse du destinataire. La performance de l'opérateur postal américain tient en fait plus au mélange de son produit qu'à une efficacité productive radicalement supérieure. C'est essentiellement le jeu des économies d'échelle qui permet d'expliquer un tel différentiel des valeurs absolues. La structure du courrier par type n'étant donc pas homogène entre les différents marchés postaux, il convient de recourir à un second mode d'évaluation de la productivité des opérateurs et de son évolution qui consiste à rapporter les recettes totales aux effectifs employés.

De cette seconde mesure, il ressort qu'en 1998, parmi l'échantillon précédent, l'opérateur postal ayant la productivité la plus importante est la poste allemande. A la faveur de l'importante amélioration de sa productivité entre 1994 et 1998 (+7,1 % en rythme annuel moyen), cette dernière précède en 1998 les postes néerlandaise, américaine, française puis britannique. Les postes des deux principaux pays d'Europe du sud connaissent pour leur part un important différentiel de productivité. Par ailleurs, évaluée de cette manière, la productivité de chacun des opérateurs postaux demeure constamment inférieure à celle de chacun des principaux opérateurs privés du segment de l'express que sont les intégrateurs UPS, FedEx et DHL.

Cependant, un tel indicateur demeure tributaire des prix pratiqués par des opérateurs en situation de monopole sur des zones géographiques très circonscrites. Or le prix du timbre en Allemagne est particulièrement élevé en comparaison des tarifs pratiqués par les autres opérateurs européens. Cette tarification conduit ainsi à réévaluer de manière artificielle la productivité de l'opérateur allemand en accroissant ses recettes. Les valeurs absolues des indicateurs de

Une première évaluation de la productivité tributaire de la nature des envois traités

Productivité des opérateurs postaux publics Rapport des envois traités annuellement aux effectifs					
(en milliers)	1994	1995	1996	1997	1998
Allemagne	56	63,2	72,5	78,5	85
Etats-Unis	207	205,9	214,6	221	226,4
Espagne	64,9	64	65,6	64,6	68,1
France	83,7	82,7	84,8	88,3	89,3
Grande-Bretagne	92,4	87,7	86,9	86,5	89,7
Italie	30,1	29,2	35,5	31,5	n.d.
Suède	80,6	77,6	93,6	n.d.	n.d.
Pays-Bas	n.d.	n.d.	112,5	110,9	115,3

Source : Union Postale Universelle

productivité que nous avons retenus n'ont ainsi qu'un sens restreint.

Au total, ces indicateurs de productivité demeurent grossiers, la mesure la plus pertinente aurait notamment consisté à rapprocher un nombre d'envois d'un même type aux effectifs. Mais les différences en termes de contenu de valeur ajoutée entre les envois postaux et ceux des intégrateurs notamment empêchent de rapprocher les performances de ces deux catégories d'acteurs. En l'état actuel des données disponibles, seul un rapprochement du chiffre d'affaires aux effectifs nous est apparu comme un indicateur pertinent même s'il demeure biaisé par les différences de tarifications adoptées par les opérateurs postaux.

Au-delà de l'émergence de substituts au courrier traditionnel, le second élément déterminant ayant précipité la transformation en profondeur des opérateurs postaux est l'évolution du cadre réglementaire de cette activité. Face au rétrécissement de leur monopole historique, les opérateurs ont alors eu tendance à s'éloigner de leur spécialisation d'o-

rigine sur le service du courrier pour pénétrer de plus en plus le secteur concurrentiel des services de messagerie.

L'évolution de la réglementation postale

Au niveau de l'Union européenne, l'évolution de la réglementation ne tient désormais pas tant de décisions nationales qu'elle n'est impulsée par le cadre législatif européen. Jusqu'à 1999, l'exercice postal était défini en France par le code des postes et télécommunications qui incluait notamment dans le monopole postal tous les envois de lettres, de paquets et papiers dont le poids n'excédait pas 1 kg.

Depuis, la directive européenne relative aux services postaux, adoptée en 1997, a fondé l'organisation d'une ouverture progressive du marché postal européen. Elle décline le concept communautaire de service universel qu'elle définit pour le secteur postal et elle encadre les modalités de son financement au moyen de la délimitation d'un service réservé ne pouvant excéder la limite de 350 grammes par envoi et dont la valeur n'est pas 5 fois supérieure à celle du tarif de base. Elle laisse ainsi une marge d'appréciation que chaque Etat membre a exploité en définissant des seuils différenciés de monopole que retrace le tableau p. 29 établi pour les principaux pays de l'Europe des 15.

Ouvertures divergentes à la concurrence

Les postes française et italienne jouissent désormais du monopole le plus large parmi les postes

La productivité des opérateurs postaux progresse dans l'ensemble des pays

Productivité des opérateurs postaux Rapport des recettes totales aux effectifs

(en milliers de DTS)	1994	1995	1996	1997	1998
Allemagne	36,6	43,7	46	n.d.	51,6
Etats-Unis	39,7	41,7	45,6	50,1	48,5
Espagne	13,4	14,5	15,5	14,9	16,3
France	n.d.	n.d.	n.d.	38,4	42,5
Grande-Bretagne	33,3	31	36	38,9	39
Italie	24,8	25,2	29,5	27,4	n.d.
Suède	38,5	42,5	49,4	n.d.	n.d.
Pays-Bas	n.d.	n.d.	49,2	46,4	50,1
UPS					56,2
FedEx					69
DHL					58,7

Source : Union Postale Universelle, Rapports annuels.

européennes précédentes, alors que les postes d'Europe du Nord apparaissent plus ouvertes à la concurrence si l'on se limite à la seule définition des seuils de poids et de tarifs. A titre de comparaison, signalons également qu'aux Etats-Unis, sont sous monopole les lettres de 1ère catégorie (lettres ordinaires) et les envois de publicité adressée jusqu'à 3 dollars ou 2 fois le tarif postal de l'envoi d'une lettre ordinaire quel qu'en soit le poids.

En échange de ce service réservé, les opérateurs postaux sont contraints à des obligations de services universel destiné, dans la transcription en droit français, « à garantir à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées. Ces services sont offerts à des prix abordables pour tous les utilisateurs. Le service universel comprend des offres de services nationaux et transfrontières d'envois postaux d'un poids inférieur ou égal à 2 kilogrammes, de colis postaux jusqu'à 20 kilogrammes, d'envois recommandés et d'envois à valeur déclarée. Les services de levée et de distribution relevant du service universel postal sont assurés tous les jours ouvrables, sauf circonstances exceptionnelles ».

La directive européenne, applicable théoriquement jusqu'en décembre 2004, prévoyait également que les Quinze examinent à nouveau la situation au plus tard le 1er janvier 2000 à partir de nouvelles propositions de directives que la commission européenne devait établir avant la fin de 1998. L'objectif était de poursuivre, sinon d'achever, en

2003, la libéralisation des activités postales européennes. Finalement, c'est avec un peu de retard que la Commission a soumis, début mai 2000, au Conseil de l'Union et au Parlement une proposition qui plaide pour que 2003 ne soit qu'une seconde étape avant l'ouverture complète à la concurrence, à une date précise et définitive, mais non encore arrêtée à ce jour.

Nouvelle étape de la libéralisation postale

Les débats autour de cette deuxième phase de libéralisation du secteur postal tiennent essentiellement à la définition de nouveaux seuils de poids et de tarifs du service réservé aux opérateurs postaux publics, ainsi qu'aux segments spécifiques du service postal qui seraient entièrement ouverts à la concurrence. La libéralisation totale des envois de publipostage et de courrier transfrontalier ainsi que l'abaissement du seuil du monopole aux envois de moins de 50 grammes et 2,5 fois le tarif de base constituent le cœur de la proposition de la Commission.

Selon une étude commandée par la Commission et réalisée en 1998 par le cabinet allemand CT Con, un abaissement du seuil actuel de 350 grammes à 100 grammes pour tous les pro-

La transcription en droit national de la directive européenne conduit à une forte disparité de l'ouverture de l'ouverture à la concurrence

Ouverture du secteur postal à la concurrence			
	Lettres	Publicité	Colis
France	> à 350 g.	non adressée	oui
Allemagne	> à 200 g.	> à 50 g.	oui
Italie	> à 350 g.	oui	Taxe/véhicules
Pays-Bas	> à 100 g.	oui	oui
Royaume-Uni	> à 1 livre	oui	oui
Suède	complète	oui	oui

duits de correspondance aboutirait à maintenir environ 93 % du volume et 85 % du chiffre d'affaires entre les mains des opérateurs postaux titulaires du monopole. Une réduction au seuil de 50 grammes laisserait aux opérateurs postaux européens 85 % du volume actuel et 77 % du chiffre d'affaires.

En croisant des critères d'attractivité différenciée selon les types d'envois avec l'abaissement du service réservé au seuil de 50 grammes, cette même étude concluait que 10,7 % du volume et 16,9 % du chiffre d'affaires serait alors non réservé mais également attractif pour d'éventuels concurrents. La combinaison d'une réduction du monopole postal au seuil de 50 grammes et la libéralisation du publi-postage aboutirait à étendre la concurrence à 27 % des activités postales actuellement sous monopole.

Toutefois, plusieurs observateurs soulignent dès à présent que quel que soit le seuil de poids et de tarif retenu par la Commission pour définir l'étendue du service réservé aux opérateurs postaux publics, l'évolution de la réglementation est d'ores et déjà en retard par rapport à l'accélération de la transformation du marché postal. Autant les propositions de la Commission pouvaient être en avance sur un marché encore fortement cloisonné et abrité par des monopoles nationaux au début des années 1990, autant la progression de ce dernier par le mouvement de concentration financière mené par les principales postes européennes d'une part, que les blocages du processus de libéralisation d'autre part, ont renversé le rapport

entre développement du marché et réglementation.

Plus généralement, apparaissent aujourd'hui les critères de poids et de tarif peu consistants d'autant que la concurrence de la voie électronique tend à déplacer les trafics vers des objets postaux échappant précisément à la définition des services réservés. L'enjeu d'une nouvelle réglementation postale se situe également au niveau de l'organisation de l'interconnexion des réseaux postaux, question sur laquelle peu d'avancées ont été proposées alors même qu'elle est au cœur des réflexions suscitées par la recherche d'une adaptation au nouveau mode de distribution que constitue le commerce électronique.

L'interconnexion des réseaux postaux

Au même titre que les industries des télécommunications ou de l'électricité, les services postaux possèdent les attributs des industries de réseaux, activités qui ouvrent des problématiques originales dès que sont abordées les questions d'ouverture à la concurrence. Ainsi que le souligne le Rapport Bergognoux, si les débats actuels ne permettent pas encore de préciser comment évoluera exactement le secteur postal dans les années qui viennent, il n'en demeure pas moins que c'est bien l'avenir du réseau qui demeure en question (J. Bergognoux, 2000).

Les industries de réseau se concentrent typiquement sur des segments connaissant d'importantes économies d'échelle et qui constituent de ce fait des « monopoles technologiquement naturels ». Les considérations techno-

logiques suggèrent que l'infrastructure créée ne saurait être dupliquée, ce qui implique que les clients et fournisseurs de services ne peuvent se voir dénier un accès à l'infrastructure.

Le réseau est en effet une structure de lignes et de noyaux dotée d'une capacité limitée qui détermine la direction et la distribution des services du réseau. Cette structure est généralement onéreuse à construire et comporte des coûts fixes importants et des coûts marginaux relativement faibles ce qui induit de ce fait de substantielles économies d'échelle. Il apparaît alors qu'un doublement et une séparation des réseaux s'avèrent généralement non rentables du point de vue global. Ceci réduirait la flexibilité du système et empêcherait l'exploitation des économies d'échelle qui dépendent des volumes traités. Dans le cas des services postaux, ces économies d'échelle se concentrent essentiellement sur le segment de la distribution. La collecte, le tri et l'acheminement ne connaissent en revanche que des coûts marginaux faiblement décroissants. Le monopole naturel reste ainsi concentré sur ce segment aval du processus de production postal.

Une des principales questions posée aux industries de réseaux est la libéralisation de segments potentiellement concurrentiels qui ont besoin du réseau au titre d'input incontournable. La structure de réseau est en effet souvent monopolisée notamment en raison de l'étendue des économies d'échelle et des avantages liés au statut de premier entrant. Face à une telle situation, l'ouverture de segments concurrentiels propres au réseau peut s'effectuer à condition

de ne pas conduire à une expropriation des précédents investissements ou de décourager les investissements futurs dans le segment monopolisé ou encore de ne pas générer des effets induits contre-productifs (Commission Européenne, 1999).

Une ouverture à la concurrence d'une industrie de réseaux implique en fait l'alternative suivante : « *ou bien tout nouvel opérateur, pour offrir un service postal complet, devra constituer un réseau autonome, de la collecte à la distribution ; ou bien tout opérateur nouveau pourra conclure, avec l'opérateur public, des conventions lui permettant d'entrer en n'importe quel point du réseau postal sous réserve d'une juste rétribution dont le niveau devra couvrir le service rendu [...] Cet accès direct relève d'une logique économique préférable puisqu'elle favorise, selon « l'économie des transactions », des gains de productivité [...] La première hypothèse consiste à laisser l'opérateur traditionnel seul acteur traitant l'ensemble de la chaîne postale, le coût d'investissement pour la construction d'un réseau complet étant exorbitant, bien que certains prestataires de services postaux entreprennent déjà des alliances pour constituer, en certaines régions, des réseaux parallèles à celui de l'opérateur traditionnel. La deuxième hypothèse autorise la présence sur le marché d'autres opérateurs mais laisse ouvert le mode d'organisation des réseaux* » (L. Boulet, 1999).

Financement de l'interconnexion

Toutefois, si l'on admet à terme la multiplication des réseaux de distribution et l'apparition de nou-

veaux opérateurs sur tous les maillons de la chaîne de production, on peut imaginer que ces opérateurs puissent s'offrir mutuellement des accès à des parties de leur réseau respectif. « *L'enjeu de la régulation serait alors d'éviter que certains opérateurs dominants ne pratiquent des politiques tarifaires en dessous des coûts de revient pour empêcher l'entrée sur tel ou tel marché local ou encore sur tel ou tel segment d'activité* » (J. Bergougnoux, 2000). Cette option implique une spécialisation des différents opérateurs en fonction de différentiels d'efficacité selon les zones géographiques ou les segments d'activité. De ce point de vue peuvent se créer des zones de coopération entre des réseaux adjacents, la question des tarifs d'interconnexion devenant alors le principal problème à résoudre, ainsi que la détermination des segments précis des réseaux faisant l'objet d'interconnexion : celle-ci doit-elle être organisée au niveau des bureaux et agences ou à celui de la distribution ?

C'est en réalité aux commissions de la concurrence qu'il revient de jouer le rôle de surveillance des pratiques de tarification dans les industries de réseau afin d'en garantir l'efficacité. Celle-ci dépend donc du bon fonctionnement d'un mécanisme de contrôle des abus de pouvoir du monopole concernant l'accès à ces infrastructures. Une régulation efficace requiert ainsi la création des outils de comptabilité analytique à même d'évaluer strictement les coûts propres aux différents segments de l'activité postale et ainsi de repérer les pratiques de subventions croisées dont la poste allemande notamment, a fréquemment été accusée.

En effet, dès lors que l'obligation de service universel à laquelle les opérateurs postaux historiques sont astreints s'étend au-delà du secteur réservé, ainsi que c'est le cas actuellement, la concurrence est souvent perçue comme étant faussée dans les segments non réservés du service universel. Ceci peut résulter dans des entrées inefficaces et dans des pertes de parts de marché pour l'opérateur titulaire, même quand ses coûts ne sont pas supérieurs à ceux de ses concurrents.

En fait, quel que soit le degré de concurrence autorisé par l'environnement régulateur, on peut s'attendre à ce que les opérateurs postaux historiques gardent une position dominante à moyen terme. La question est désormais de savoir dans quelle mesure tout opérateur historique peut permettre un accès en aval de son réseau et comment peuvent être évaluées les charges d'accès. En fait l'accès aval au réseau dépend en partie du niveau de protection du monopole qui est garanti à certains produits ou activités. Il est également clairement associé aux questions de financement du service universel. Une des options privilégiées concernant cette dernière question consiste notamment en la création d'un fonds du service universel auquel l'ensemble des opérateurs contribuerait.

Concentration financière sur le marché de la messagerie postale

Leur poids à l'échelle mondiale et leurs stratégies d'expansion internationale ont longtemps désigné les grands intégrateurs comme les futurs acteurs incontournables

de l'ensemble des prestations d'acheminement d'envoi postal. Or, aujourd'hui, le dynamisme de plusieurs opérateurs postaux européens et l'élargissement progressif de leurs activités par l'intermédiaire du rachat d'entreprises et de réseaux de messagerie tendent à assurer à ces derniers une position privilégiée sur ces marchés.

Les postes néerlandaise, allemande, puis britannique et française se sont successivement lancées dans une course au rachat d'entreprises de logistique et de messagerie rapide. Les initiatives des deux premières répondent à une volonté d'être présentes dans ce marché et de contrôler la chaîne collecte-acheminement-distribution.

Cette stratégie consiste à proposer une véritable offre globale de qualité, personnalisée et moins coûteuse qu'une réalisation en interne de l'ensemble des activités d'acheminement. Elle implique une diversification horizontale dans chacun des quatre métiers spécifiques (courrier, colis, express, logistique) afin de répondre aux besoins élémentaires en matière de livraison : couverture géographique, délai, modalités de livraison, contraintes particulières, assurance et formalités, modes de facturation, services dérivés, gamme de prix. En revanche, c'est l'élargissement à l'échelle européenne de tels besoins qui conduit à l'élévation des coûts d'entrée dans cette gamme d'activités.

L'entrée des postes dans la messagerie

L'arrivée des intégrateurs à partir du milieu des années 70 sur le marché traditionnellement seg-

menté de la messagerie a suscité d'importantes interrogations sur l'évolution du métier tant ces sociétés faisaient figure d'épouvantails. Cette pénétration mettait en scène une nouvelle forme de concurrence qui concernait bien plus les messagers traditionnels que les opérateurs postaux.

Bien que présente de longue date dans le courrier express, la Poste n'a fait de réelle incursion qu'avec la création de Chronopost. Cette filiale en 1985 a permis d'assurer une longueur d'avance à La Poste par rapport à l'ensemble des autres opérateurs postaux européens dans ce domaine spécifique.

Cependant, la prise de contrôle par la poste néerlandaise de l'intégrateur australien TNT, en 1996 a été perçue comme un choc brutal. Elle laissait entrevoir des stratégies de diversification et d'internationalisation des postes européennes dans la messagerie qui ne se sont pas démenties par la suite. Dans l'optique de la poste néerlandaise, la formation du nouveau groupe tenait à une volonté de rechercher une « fertilisation croisée » entre l'express et la logis-

La transformation des opérateurs postaux procède de nouvelles orientations stratégiques

Transformation du contexte socio-économique de la messagerie postale

Le destin des postes est désormais plus fortement déterminé par les stratégies des acteurs que par l'évolution des règles du jeu postal, et ce d'autant plus que le champ des stratégies (soit le secteur de la communication et des échanges à l'échelle planétaire) est beaucoup plus étendu que celui de la régulation (les activités postales à l'échelle nationale et européenne).

L'évaluation du positionnement des acteurs prend alors d'autant plus de sens que les transformations stratégiques des principales postes visent tout particulièrement à leur permettre de saisir les opportunités ouvertes par l'émergence du commerce électronique. La densité et la capillarité inégales sur les territoires nationaux de leur réseau postal leur confèrent en effet un puissant avantage comparatif à condition toutefois d'appréhender correctement les transformations dans la demande de services d'acheminement induites par ce nouveau mode de distribution et d'adapter et moduler leur offre au regard de ces transformations.

tique. L'accélération des politiques de croissance externe des groupes postaux au cours des années suivantes, est venu confirmer cette orientation stratégique.

En fait, les opérateurs postaux ont été confrontés à un arbitrage entre une stratégie d'opérateur national replié sur le « monopole naturel de la distribution » se réduisant par décisions successives de la Communauté européenne et cibles éventuelles des grands opérateurs internationaux d'une part, et devenir un opérateur global dans le secteur de la communication et des échanges, dénué de frontières, via des alliances ou des prises de participation, d'autre part.

La question de l'international va donc beaucoup plus loin qu'une simple participation des postes à la « croissance du trafic international », c'est le positionnement stratégique, l'identité même de l'opérateur qui est en cause. Le choix de la seconde option a ainsi débouché sur de nouvelles logiques industrielles de la part des opérateurs postaux dont la plus évidente est celle que met en œuvre la Deutsche Post dans la recherche d'une large intégration des différents métiers du courrier, de la

messagerie, de la logistique mais également des services financiers.

Les logiques industrielles du mouvement de concentration financière

Le processus de concentration financière mené en priorité par les grandes postes européennes répond en priorité à un objectif d'intégration de la plus large palette possible des prestations de messagerie. C'est du moins une grille de lecture pertinente de la transformation récente de la Deutsche Post, véritable leader dans la recomposition de ce marché. Elle ne se contente pas de renforcer son réseau monocolis mais elle tend vers ce qu'on appelle l'offre globale et le guichet unique : le « one stop shopping ».

Ce choix stratégique répond à l'objectif de présenter un interlocuteur unique à un client désireux d'accéder à une offre extrêmement large de services diversifiés. Cette option répond à l'évolution partagée par un nombre croissant de chargeurs qui consiste à réduire le nombre de leurs prestataires de transport ou de logistique, ainsi qu'à externaliser une part croissante de ce type de prestations. Dans le même temps, cette demande d'intégration des différents métiers de la messagerie postale permet aux transporteurs messagers, postiers ou expressistes de produire de la valeur ajoutée puis de la marge à partir de prestations où elle n'existe pratiquement plus en raison de la guerre des prix que cette activité a connue.

Les acquisitions et les annonces faites à ce jour par les postes européennes suggèrent une grille de lecture de leur stratégie qui

Une stratégie de formation de réseaux de messagerie intégrés à l'échelle européenne

L'orientation du mouvement de concentration financière

Les options stratégiques mises en œuvre par les principales postes européennes les conduisent à diversifier leurs activités vers un créneau fortement concurrentiel dont les frontières ne sont alors non plus nationales mais bien européennes. Dans le même temps, ces options les amènent à entrer en concurrence frontale avec les transporteurs spécialistes des activités de messagerie, et plus particulièrement les "expressistes" ou "intégrateurs". Le mouvement de concentration financière a ainsi pour conséquence d'intégrer les messagers au sein de vastes groupes opérant aussi bien sur le marché de la messagerie que dans le domaine des transports, du fret et de la logistique et sur l'ensemble du marché postal communautaire. Le principal enjeu auquel demeurent confrontés les grandes postes européennes consiste désormais à assurer la cohérence et l'intégration de nouveaux réseaux qui investissent l'ensemble des segments du marché et se redéploient sur le plan géographique.

repose sur trois domaines de prestations : un secteur qui va du courrier à l'express (national et international), un autre qui propose de la messagerie rapide nationale ou du groupage européen, et un secteur de commission de transport international maritime et aérien.

La démarche revient à se positionner à la fois comme un prestataire offrant une desserte dense pour l'espace géographique pertinent pour sa clientèle (l'Europe au minimum), et une gamme de produits et de solutions de nature à répondre aux besoins des clients, souvent engagés dans un processus d'externalisation. L'implication des postes dans ce mouvement a pour conséquence un enrichissement de l'offre en direction des chargeurs, dans des conditions de compétitivité accrue. C'est sur le terrain de l'offre globale que les opérateurs cherchent à offrir deux plus : l'un en termes de service, l'autre en termes d'économie pour les clients. Une offre globale de qualité, personnalisée et moins coûteuse qu'une réalisation en interne de l'ensemble des activités d'acheminement est une garantie pour séduire les grandes entreprises ayant des demandes complexes et diversifiées.

De leur côté, les intégrateurs et expressistes comme FedEx, UPS, DHL, Chronopost ont montré par l'évolution récente de leur offre qu'ils entendaient également conquérir des parts du marché du courrier international. Ils multiplient notamment les offres de logiciels d'expédition destinés à être installés directement sur l'ordinateur de chaque employé ou de chaque secrétaire d'un service, et reliés à l'ordinateur central de

l'entreprise qui gère les relations avec l'informatique de l'expressiste. Ces outils s'adressent aux auteurs véritables des envois et banalisent la notion d'express auprès d'une population qui expédie en priorité du courrier. Ces sociétés mettent également en œuvre une stratégie de décloisonnement des métiers notamment en rachetant des sociétés spécialisées dans le secteur de la logistique ce qui leur permet là encore d'élargir la palette de leurs services au-delà du seul acheminement, express ou non, de colis.

Intégration croissante des réseaux de messagerie

Le principal enjeu auquel demeurent confrontées les grandes postes européennes consiste désormais à assurer la cohérence et l'intégration de nouveaux réseaux qui investissent l'ensemble des segments du marché et se redéployent sur le plan géographique

Face aux mutations que mettent en œuvre ses principales concurrentes, La Poste française n'est pas restée inerte. Elle demeure toutefois handicapée par un certain nombre d'obstacles

Les principaux opérateurs postaux ont fait le choix d'un concept d'offre globale très étendu

La déclinaison d'une offre étendue de prestations de messagerie

Au total, si la transformation de La Poste s'avère moins spectaculaire que celle de ses principales concurrentes étrangères, son orientation est similaire. Il s'agit bien d'offrir au client un réseau cohérent au niveau de l'espace économique européen.

Il reste que les stratégies de la Deutsche Post et de la poste néerlandaise (TPG) sont plus larges : les fertilisations croisées attendues par la poste néerlandaise entre logistique et express, le rachat de Danzas par Deutsche Post, renvoient en effet à une notion d'offre globale plus étendue. Ces dernières alliances sont également "sécurisées" par des prises de participation capitalistique que le statut actuel de La Poste et la faiblesse de ses fonds propres restreignent fortement.

structurels tels que son statut d'établissement public qui contraint sa capacité à lever des fonds pour réaliser des acquisitions.

Dans le colis et la logistique, soit le métier le plus largement ouvert à la concurrence, La Poste cherche avant tout à défendre son territoire face à l'agressivité de ses voisins. Un premier pas a été franchi avec la création du holding Colis et Logistique, regroupant les filiales spécialisées (Chronopost, Tat Express, Publi-Trans, Euro-dispatch, Soficolis). Une seconde étape a consisté à l'ouverture du capital de cette filiale à l'occasion de l'entrée de La Poste dans Géodis, la filiale transport et logistique de la SNCF très présente dans le monocolis et la messagerie traditionnelle. Un des intérêts majeurs de l'opération est qu'elle permettrait de lever des fonds et de procéder à des acquisitions.

Sur le marché européen, La Poste a pris le contrôle du réseau de transport monocolis Deutsche Paket Dienst (DPD). A une politique de croissance externe par des rachats d'entreprise, La Poste privi-

légié plutôt des projets d'alliances. Ainsi, après avoir longtemps cherché à conclure un accord privilégié avec la Deutsche Post, la stratégie d'expansion continentale de cette dernière a contraint La Poste à se tourner vers d'autres opérateurs. Un accord de partenariat avec les postes d'Europe du Sud a ainsi été conclu dans le but de construire une filiale commune présente dans le secteur du colis et de la logistique, alors qu'un accord avec FedEx pour l'acheminement mondial.

*
* *

Par delà leurs spécificités et leurs cœurs de métiers, les firmes issues du secteur de la messagerie postale sont ainsi amenées à opter pour un renforcement de leur présence en Europe, et une déclinaison plus large de leur offre. Une approche fondée sur la valorisation des savoir-faire et une spécialisation des opérateurs sur certaines filières, constituent certes les limites objectives à la diversification tous azimuts et à l'entreprise de transport « totale ». Toutefois, des stratégies agressives en matière de formation d'une offre logistique globale ont déjà été mises en œuvre par les principales postes européennes en réponse également au faible dynamisme du secteur du courrier et à l'évolution de la réglementation.

Le secteur postal est ainsi de plus en plus confronté à des exigences de taille critique, de réseau étendu et de forte intensité capitalistique. En Europe, la tendance est à la formation de réseaux intégrés et puissants sur les régions centrales, et à la création d'un système plus classique de correspondants régionaux dans les régions périphériques.

La refonte du secteur de la messagerie conduit au recul de sa traditionnelle segmentation

Le nouveau paysage de la messagerie postale

Le mouvement de concentration financière dans le secteur des messageries postales est impulsé au premier chef par les principales postes européennes. Les options qu'elles privilégient consistent en l'intégration croissante de différents métiers ayant des synergies importantes (courrier, express, messagerie, logistique, voire services financiers). Elles cherchent à s'ériger comme les acteurs incontournables du processus d'externalisation croissante des prestations de logistique mais également de présenter une offre de services cohérente et la plus complète possible afin de répondre au développement associé au commerce électronique.

Cette mise en concurrence accrue entre opérateurs postaux ne devrait pas se traduire dans la formation de nouveaux réseaux postaux contigus aux anciens réseaux nationaux. Elle consiste plutôt en la mise en concurrence de réseaux de messagerie véritablement européens centrés sur les segments à forte valeur ajoutée de l'activité d'acheminement de colis.

Commerce électronique et messageries postales

La logique du mouvement de concentration et de croissance externe répond certes à une nécessité de faire face au faible dynamisme du courrier et à l'évolution de la réglementation postale, mais plus fondamentalement encore, cette stratégie vise à élargir et diversifier la palette de l'offre de services proposée par ces opérateurs. Cette option stratégique prend d'autant plus de sens face au développement attendu du commerce électronique qui sollicite une réactivité croissante des acteurs du secteur de l'acheminement de colis face à une demande atomisée et fortement différenciée ainsi que nous le verrons désormais.

La croissance rapide des achats par le biais d'Internet invite en effet à la formation d'une nouvelle gamme d'offre en matière de logistique, de messagerie postale et plus généralement de toute activité d'acheminement et de transport. L'enjeu soulevé par la diffusion croissante des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) pour les opérateurs postaux se situe véritablement au niveau du développement attendu des échanges à distance. Ces derniers se déclinent en différents segments, qu'il s'agisse du *B to B* (échanges d'entreprise à entreprise) ou du *B to C* (échanges d'entreprise à consommateur), qui sont en fait autant de créneaux pour lesquels tout opérateur est amené à proposer une offre logistique spécifique et étendue.

Ainsi que le note le Rapport Lorentz : « *Qualité, rapidité et*

coût de gestion des flux de produits physiques constituent des éléments déterminants pour le succès des transactions électroniques. Les responsabilités traditionnelles des entreprises de transport, de messagerie, de stockage, [auxquelles les opérateurs postaux peuvent être ajoutés] sont appelées à s'élargir considérablement pour en faire les partenaires indispensables des commerçants électroniques. Il leur revient d'assurer une distribution capillarisée à l'échelle mondiale d'envois d'importance et de complexité très variables, d'en organiser localement le regroupement et parfois l'assemblage final tout en assurant un nombre croissant de fonctions annexes. Cela nécessite un réseau mondial dense et des investissements informatiques considérables. » (F. Lorentz, 1999).

Plus généralement, il est demandé à la logistique, en général, de jouer un rôle décisif de tiers de confiance capable de délivrer les produits commandés par l'intermédiaire du commerce électronique de manière très réactive tout en répondant à une demande de prestations d'acheminement fortement différenciées.

Le concept d'offre globale est adapté à une demande diversifiée issue du commerce électronique

La cohérence de la concentration au regard du développement du commerce électronique

En filigrane de cette recomposition du paysage postal, apparaît la recherche de la formation d'une offre suffisamment intégrée pour répondre à une demande fortement différenciée issue du nouveau mode de distribution associé au commerce électronique. C'est donc à l'aune de leur positionnement par rapport à l'émergence de ce nouveau marché que doivent être évaluées les options stratégiques adoptées par les différents acteurs de la messagerie postale. En effet, face au développement du commerce électronique, l'association courrier, express, messagerie (mais également services financiers) peut constituer un ensemble cohérent. Mais cela à condition de fédérer l'action d'opérateurs qui, jusque-là, ne se rencontraient pas sur les mêmes marchés d'une part, et à sécuriser les alliances qui se nouent actuellement dans le secteur de la messagerie au moyen de prises de participation capitalistiques, d'autre part.

Au regard du positionnement et des options stratégiques mises en œuvre par les différents opérateurs, il convient alors d'évaluer les risques de voir le marché du colis créé par ce nouveau mode de distribution échapper aux opérateurs nationaux de la messagerie postale. La question est alors autant de savoir qui sera à même de créer les emplois dans la messagerie suscités par le commerce électronique que d'évaluer strictement ce potentiel de créations d'emplois.

Les nouveaux enjeux de la logistique face au développement du commerce électronique

L'enjeu soulevé par le développement du commerce électronique pour le secteur des messageries, et plus largement de la logistique, tient autant au nombre d'emplois qu'il serait susceptible de créer à moyen terme qu'à l'élargissement des métiers des messagers.

Plus précisément, la capacité des acteurs de la messagerie à répondre aux demandes spécifiques émanant à la fois des cyber-marchands et des cyber-consommateurs va s'avérer déterminante dans la captation des flux physiques issus de ce nouveau mode de distribution. Le e-business articule en effet étroitement dématérialisation des procédures et distribution physique, ce qui induit un décalage entre « *temps réel informatique* » et « *temps matériel logistique* » (J.R. Gratadour, 2000). C'est dans la maîtrise de ce décalage que vont se nicher les avantages compétitifs, non seulement des messagers à même de se positionner face à ce nouveau

mode de distribution, mais également des cyber-marchands.

La jonction entre ces deux types d'intervenants dans la transaction en ligne suppose de définir une gamme de prestations fortement différenciées destinée à répondre aux attentes spécifiques exprimées par la clientèle des cyber-marchands. Ceci suppose que s'organisent de réelles passerelles entre deux mondes qui semblent pour l'instant s'ignorer (H. de Maublanc, 2000). Le commerce électronique *B to C* suppose alors la formation d'une offre de prestations de messagerie très large qui peut notamment se traduire par le développement d'emplois de proximité.

Les lacunes actuelles de la logistique du commerce électronique

Actuellement, la rencontre entre les acteurs du commerce électronique et ceux de la logistique n'a pas encore débouché sur la mise en œuvre de solutions logistiques adaptées à ce nouveau mode de distribution.

Cette défaillance était déjà relevée dans le second Rapport Lorentz paru en 1999. Elle n'est cependant pas propre à la France ou à l'Europe. Une étude de Forrester Research montrait que fin 1999, 85 % des sociétés américaines effectuant de la vente en ligne étaient dans l'incapacité de répondre aux ordres d'achats internationaux. Parmi les 15 % de sociétés sondées restantes, la plupart se contentaient d'acheminer les envois vers un nombre restreint de destinations en Europe et en Asie. Les raisons tiennent

autant à des contingences purement techniques, telles que l'incapacité à enregistrer des adresses internationales, qu'aux difficultés à établir une tarification pertinente pour les envois internationaux. La recherche d'une distribution globale est ainsi l'objectif qui revient le plus fréquemment quand les cyber-marchands sont interrogés sur les principaux défis qu'ils doivent relever (Forrester research, 1999).

Au niveau local, la principale difficulté, d'ordre logistique, à laquelle ces firmes sont confrontées tient à la gestion des retours dont le rythme de croissance dépasse souvent celui des achats sur Internet. Par ailleurs, de nombreux sites marchands qui disposent également de réseaux de distribution classique reconnaissent perdre de l'argent sur les ventes en ligne en raison d'un prix de l'acheminement sous-facturé aux cyber-consommateurs.

Une offre encore inadaptée

La prise de conscience de l'importance de la logistique pour la réussite commerciale d'un site marchand n'est que récente. En 1998, un sondage auprès de cyber-marchands effectué dans le cadre du Rapport Lorentz notait que la logistique n'intervenait qu'en onzième position dans les conditions préalables au développement du commerce électronique. De même, seulement 20% des logisticiens déclaraient disposer d'une offre logistique adaptable au commerce électronique sur Internet et 84% d'entre eux ne souhaitaient pas développer d'offre spécifique (H. de Maublanc, 2000).

Depuis, la saturation des réseaux de distribution et d'acheminement des colis lors de Noël 1999 a clairement illustré combien la maîtrise du segment aval de la logistique constitue un élément décisif dans la réussite d'un site marchand. La clientèle à laquelle est confronté tout cyber-marchand demeure très volatile et particulièrement difficile à fidéliser. La moindre défaillance dans la chaîne d'acheminement ressentie par un cyber-consommateur (un délai non respecté, une mauvaise gestion des retours...) conduit alors de manière souvent définitive à la perte de ce client pour le site marchand. La question de la logistique devient ainsi cruciale, sans pour autant jouer de la même manière dans le *B to C* et le *B to B*.

Le cyber-marchand rencontre essentiellement deux problèmes très spécifiques. Il est tout d'abord confronté à l'élaboration d'une politique de communication adaptée au cyber-espace. Ensuite, il doit livrer ses produits à des tarifs compétitifs qui tiennent compte de l'élimination de certains intermédiaires engendrée par ce nouveau mode de distribution. La question de la livraison inclut d'ailleurs autant la logistique amont de gestion des stocks que la logistique aval de prise en compte des retours ou de service après-vente.

Sur le papier, la plupart des prestations élémentaires requises par une offre logistique pour le commerce électronique existent. En revanche, une offre intégrée adaptée à cette nouvelle forme de commerce et économiquement viable pour le marchand et le logisticien fait encore défaut. S'il est toujours possible de faire livrer un

produit partout dans le monde, le délai et le coût de la livraison peuvent varier dans un rapport de 1 à 10 et bien davantage avec des sauts considérables au passage des frontières (H. de Maublanc, 2000). Les raisons de cette défaillance tiennent notamment au fait que la logistique du commerce électronique n'est qu'un aspect du déploiement de vastes réseaux logistiques mondiaux dans une perspective de globalisation de l'économie.

Une seconde explication du retard logistique tient également à la relative modestie du trafic engendré par le commerce électronique surtout dans sa version *B to C*, ce qui n'incitait guère jusqu'à présent à investir pour développer de nouveaux types d'offres. Mais du coup, cette carence de la logistique fait elle-même obstacle au développement du trafic, engendrant un cercle vicieux (H. de Maublanc, 2000). Ce constat est partagé par un nombre important d'acteurs de ce marché qu'il s'agisse de messagers et de logisticiens ou de commerçants en ligne.

Développement des échanges B to C et réorganisation de l'activité des messagers

Le développement du commerce électronique *B to C* invite de nombreux acteurs de la messagerie à transformer profondément leur processus industriel et à proposer une offre étendue et spécifique. En effet, l'acheminement d'un nombre important de colis à des particuliers induit des phénomènes de massification (un plus grand nombre de colis à acheminer vers un nombre élevé de destinataires) et d'atomisation des

envois (une réduction du poids moyen des envois). A l'inverse, l'acheminement *B to B*, qui constitue le cœur de métier de la plupart des messagers, repose sur des volumes plus importants, que ce soit en termes de nombre d'envois vers un destinataire unique ou de poids moyen des envois.

Avec le *B to C*, les destinataires des envois ne sont plus des entreprises avec lesquelles le messager établit des liaisons régulières mais au contraire une myriade de cyber-consommateurs. Or, l'expérience montre que la délivrance d'un colis à un ménage suppose qu'en moyenne le messager effectue 1,8 passages à son domicile et non pas un seul comme c'est généralement le cas dans l'acheminement inter-entreprises. Cette contrainte pèse fortement sur les coûts ce qui à terme peut réduire les gains en matière de prix et d'utilité pour les cyber-consommateurs.

Face à cette difficulté, une option étudiée par les messagers pour répondre au commerce électronique est de favoriser le développement de points-relais installés notamment au sein de commerces de quartier. Ceux-ci seraient alimentés par les messagers et les consommateurs en ligne viendraient y retirer leurs produits. Ce schéma reproduit l'organisation mise en œuvre par la vente par correspondance classique. Il aurait pour principal avantage d'encourager la création d'emplois de proximité et d'associer le petit commerce à l'émergence du nouveau mode de distribution. Cette solution répond également aux attentes importantes en matières de services que formulent les Français.

Le e-commerce suppose également que les messagers soient à même de gérer les retours de produits. On peut d'ailleurs s'attendre à ce que ces phénomènes soient plus répandus dans le commerce électronique que dans les circuits classiques de la distribution. Or, sur cette question également, un réseau de points-relais peut constituer une organisation particulièrement efficace.

Au-delà de cette première approche, le commerce électronique *B to C* sollicite en fait plus largement une extension de l'offre des messagers face à une demande fortement différenciée. Il invite les messagers à répondre à une recherche de spécificité. « *Les éléments clés de l'offre de services logistiques consistent à garantir les délais et offrir un service global, c'est-à-dire rendre possible le suivi des colis et gérer ce qui relève de l'exception comme ce qui se passe lorsque le client n'est pas là au moment de la réception* » (M. Réfabert, 2000).

Face à cette demande, le concept d'offre globale intégrant à la fois des prestations express, du monocolis et l'ensemble des services logistiques apparaît tout à fait adapté. Il permet au cyber-marchand de proposer aux consommateurs en ligne différentes options quant au mode de livraison de leurs commandes tout en ayant un interlocuteur unique capable d'acheminer l'ensemble de ses envois et d'organiser sa chaîne logistique. Toutefois, le choix de tel ou tel logisticien suppose de la part du marchand en ligne qu'il établisse au préalable un véritable cahier des charges dans lequel serait notamment précisés la zone de chalandise visée, les délais de

livraison souhaités ou encore le besoin de services connexes comme le tracking des colis ou différents services logistiques comme la préparation des commandes, la gestion des stocks, l'emballage et le conditionnement. (P. Soriano, 2000).

Plusieurs types d'acteurs sont aujourd'hui capables de répondre à cette attente des cyber-marchands. Cependant, peu d'entre eux ont cherché à adapter leur logistique aux spécificités du commerce électronique. En revanche, le mouvement de concentration financière conduit en priorité par les postes européennes aboutit à une réorganisation et un élargissement de l'activité des messagers. Ces processus peuvent s'avérer déterminants dans la capacité des nouvelles postes à capter les flux induits par ce mode de distribution.

Positionnement actuel des messagers face au commerce électronique

Au cours d'entretiens conduits auprès de plusieurs acteurs de la messagerie postale, il est cependant apparu que les prises de position actuelles des principaux messagers sur le commerce électronique relèvent plus de la déclaration d'intention ou de l'effet d'annonce qu'elles ne consistent en une véritable stratégie industrielle. Il apparaît donc délicat d'évaluer dès à présent quels seront les acteurs de la messagerie qui tireront le plus large profit du développement des envois liés à ce mode de distribution.

Une étude sur le commerce électronique réalisée récemment par l'IREPP en collaboration avec

l'ACSEL a permis de distinguer différentes catégories de prestataires selon les créneaux sur lesquels elles sont positionnés.

Les postes, la vente par correspondance et la distribution sont plutôt orientées vers le *B to C*; les intégrateurs, les logisticiens industriels plutôt vers le *B to B*, mais les évolutions en cours tendent à bousculer cette répartition des tâches. Certaines postes ciblent le *B to B* qui représente 80 % du commerce électronique tandis que des intégrateurs voient dans les cyber-marchands une opportunité de se développer dans le *B to C*, option qu'explorent également certains logisticiens industriels. A l'heure actuelle, beaucoup de cyber-marchands recourent aux services de plusieurs prestataires ce qui témoigne de l'absence d'offre réellement intégrée (P. Soriano, 2000).

Face aux carences actuelles et aux coûts excessifs de l'offre, certains poids lourds du commerce électronique ont également entrepris de créer leur propre logistique. Par leur fonction, les cyber-marchands sont nécessairement des transporteurs d'information. Ils peuvent en revanche arbitrer entre réaliser eux-mêmes le transport des produits ou sous-traiter à un ou plusieurs prestataires l'acheminement physique de ceux-ci.

Cependant, une réalisation en interne de l'ensemble de la logistique risque de s'avérer peu pertinente à mesure que les principaux acteurs de la messagerie se positionneront réellement face au commerce électronique. La surface financière des grands messagers mais également l'existence d'importantes économies d'échelle liée aux volumes distribués leur confè-

rent en effet un avantage concurrentiel important. De plus, les volumes liés au commerce électronique *B to C* ne constituent en quelque sorte qu'un appoint aux envois distribués habituellement par les grands messagers et notamment les intégrateurs et les postes. Cette situation peut leur donner des marges de manœuvre en matière de prix face à des concurrents uniquement présents sur l'acheminement des biens commandés par l'intermédiaire du commerce électronique qu'il soit *B to B* ou *B to C*.

Aussi, nous nous contentons d'examiner plus précisément par la suite comment les acteurs traditionnels de la messagerie adaptent leur offre aux spécificités du commerce électronique.

- Les intégrateurs

Parmi la famille des opérateurs historiques de la messagerie, les intégrateurs internationaux semblent être les plus avancés dans la formation d'une offre spécifique au commerce électronique. UPS achemine ainsi actuellement plus de la moitié des produits commandés sur Internet aux Etats-Unis.

Par ailleurs, les intégrateurs investissent des fonds considérables dans des systèmes d'information qui permettent de faire l'interface avec leurs clients vendant sur Internet. Ils multiplient également les accords avec des services de messagerie bien implantés sur les marchés. Leur adaptation au commerce électronique *B to C* consiste encore à proposer des services à moindre valeur ajoutée que leur traditionnel acheminement express. Ils déclinent ainsi leur offre de prestations vers des acheminements à délais de livraison

plus ou moins longs, tout en généralisant les services connexes aux différents types d'envois (preuve de livraison, tracking, prestations logistiques...). L'élargissement de leur offre répond au fait que seul un nombre restreint de cyberconsommateurs demandent un acheminement en express de leurs commandes.

Les intégrateurs essaient également de développer leurs systèmes de délivrance à domicile. Aux Etats-Unis, le rachat de RPS par FedEx participe de cette logique. Cette opération permet en effet à FedEx, spécialisée dans l'acheminement express *B to B* par voie aérienne, d'étoffer un service de livraison à domicile peu dense, de larges pans du territoire américain n'étant pas couverts jusqu'alors par cette société.

- Les messagers traditionnels

Dans l'optique du commerce électronique *B to C*, les messagers traditionnels, qu'ils effectuent du monocolis ou du transport rapide de colis de faible poids, sont amenés à examiner l'option des points-relais que nous avons précédemment évoquée. La captation des flux issus du commerce électronique sollicite également une insertion plus profonde au sein de réseaux transfrontaliers ainsi que l'organisation d'une interconnexion entre messagers nationaux.

- Les acteurs de la Vente Par Correspondance (VPC)

Au même titre que les postes, les « vépécistes » disposent d'ores et déjà de milliers de points relais. Ils savent également gérer les retours et les stocks de milliers de références, assurer l'assemblage

et livrer en moins de 24 ou 48 heures. Cependant l'accès de leurs filiales logistiques à des entreprises tierces demeure difficile à mettre en œuvre. Les sociétés de vente par correspondance sont en effet autant des sociétés de commerce que des sociétés de transport de colis. L'acheminement des envois issus des commandes sur Internet par les vépécistes leur permettrait alors d'accéder aux fichiers clients de leurs concurrents.

- Les postes

La maîtrise de plusieurs domaines de compétences situés au cœur du commerce électronique *B to C* (services financiers, logistique, délivrance à domicile...) assurent aux opérateurs postaux traditionnels un avantage comparatif indéniable. La capillarité de leur réseau dédié notamment à fournir les particuliers et un maillage serré du territoire les dispensent également de la création de points-relais, les bureaux de poste pouvant éventuellement remplir une telle fonction de manière annexe.

En revanche, les postes butent encore généralement sur la gestion des informations entre les sites marchands et leurs clients. L'avantage initial dont elles disposent doit ainsi être étoffé pour répondre plus spécifiquement aux demandes fortement différenciées propres aux consommateurs en ligne. Le « tracking » des colis est également peu répandu, alors même que l'internaute a besoin d'être rassuré en permanence sur les pérégrinations de son colis.

Cependant, l'enjeu principal pour les postes est bien la création

d'une offre très large de prestations de messagerie. De ce point de vue, l'offre globale proposée par la Deutsche Post avec une présence dans l'express, le monocolis et la logistique répond à cette exigence. Son ampleur géographique par la formation d'un réseau européen intégré lui permet également de résoudre une part importante des problèmes d'interconnexion des réseaux en interne d'autant plus que les alliances conclues sont par ailleurs sécurisées par des prises de participation.

La Deutsche Post joue également un rôle d'interface du commerce électronique par l'intermédiaire de son site eVITA qui est un véritable portail d'accès à de nombreux sites marchands. En outre, ce site permet aux cyber-marchands d'accéder aux bases de données de l'opérateur allemand fondées sur la connaissance des modes de consommation que lui procurent l'exercice postal et ce rôle d'interface du commerce électronique. Cette connaissance donne ainsi les outils permettant aux opérateurs des sites marchands d'effectuer des mailings

particulièrement ciblés. La mise à disposition de telles informations aux sites marchands soulève cependant la question de la gestion des données individuelles.

Le positionnement de l'opérateur postal allemand résulte donc d'une stratégie intégrée qui vise à résoudre les trois principaux problèmes auxquels les cyber-marchands sont confrontés :

- une démarche destinée à assurer la publicité des sites marchands,

- la création d'une offre globale permettant de répondre à la plupart des demandes spécifiques pouvant être formulées par les cyber-consommateurs au moyen d'un réseau étendu que ce soit géographiquement ou par métiers,

- la possibilité d'atteindre des coûts inférieurs à ceux liés à la disparition de certains intermédiaires en raison des importantes économies d'échelle que peut susciter une offre globale.

Evaluation du volume du commerce électronique

Le volume du commerce électronique au niveau mondial s'est situé en 1999 dans une fourchette de 60 à 100 milliards de dollars. D'ici à 2003, la plupart des spécialistes tablent sur la perpétuation de la croissance exponentielle du commerce en ligne. En règle générale, une multiplication par 12 du volume du commerce électronique est attendue d'ici à 2003. Selon un rapport de la CNUCED, le commerce électronique représentera entre 10 et 25 % du commerce mondial d'ici à l'an

Une offre de messagerie réellement adaptée aux caractéristiques du commerce électronique fait encore défaut

La difficile création d'une offre de messagerie spécifique au commerce électronique

En dehors de la réalisation en interne de l'accompagnement logistique du commerce électronique par certains grands sites marchands, il n'existe pas encore de véritable offre spécifique à ce nouveau mode de distribution en matière de messageries.

En revanche, les différents intervenants sur ce marché tendent à élargir la gamme de leur offre : les intégrateurs développent des prestations moins « luxueuses » que l'acheminement express, les messagers traditionnels réfléchissent à la création de points-relais auprès de commerces de proximité, l'option choisie par les postes est d'intégrer l'ensemble de la chaîne de prestations de logistique.

Sans présumer de l'évolution du marché, il est à remarquer que la Deutsche Post se trouve actuellement particulièrement bien positionnée. En effet, la large déclinaison du concept d'offre globale qu'elle propose lui permet d'offrir une gamme de prestations fortement différenciée à même de répondre aux spécificités propres à l'acheminement des produits commandés sur Internet. De plus, en ayant sécurisé ses alliances par des prises de participation voire un contrôle très large du capital, cet opérateur connaît peu de risques de renversement d'alliances.

2003, et, selon IDC, 36 % des internautes à cette date seront également des cyberconsommateurs.

Toutefois, estimer l'ampleur de la demande additionnelle de prestations de messageries impliquée par le développement du commerce électronique invite tout d'abord à préciser les proportions des segments spécifiques du marché du commerce électronique. Celui-ci doit en effet être distingué entre les échanges inter-entreprises (*B to B*) et le commerce résidentiel qui relie entreprises et consommateurs (*B to C*). Actuellement, le premier segment représente environ 80 % des achats en ligne et il ne semble pas que cette proportion soit appelée à se réduire dans un avenir proche.

Aux Etats-Unis, le seul marché de la vente en ligne *B to B* a atteint 109 milliards de dollars en 1999, hors ventes par EDI (Echange de Données Informatisées), selon l'institut américain Forrester Research. Selon le BCG (Boston Consulting Group), les ventes *B to B* se sont élevées à 671 milliards de dollars en 1998 dont 579 milliards ont été effectuées par EDI. En 2003, le montant des transactions électroniques *B to B* réalisées en ligne devrait atteindre 1 220 milliards de dollars, les échanges *B to B* par le biais d'EDI devant se monter pour leur part à 780 milliards. Forrester Research parvient à une estimation proche en tablant sur un montant du commerce *B to B* en ligne de 1 336 milliards de dollars en 2003 aux Etats-Unis.

Si elles peuvent diverger d'un observateur à l'autre, en revanche

les données propres au marché américain sont sans commune mesure avec celle du marché du *B to B* en France, ce dernier est dans un rapport de 1 à 100 relativement au marché américain. Cependant, ce marché du *B to B* a également connu en France une véritable explosion puisqu'en deux ans, il est passé d'un volume de 53 millions de francs à 7,3 milliards de francs en 1999.

Le développement du B to C crée une demande additionnelle de services de messagerie

Contrairement aux échanges *B to B*, c'est en revanche bien plus le développement du commerce résidentiel *B to C* devrait susciter une demande additionnelle de prestations de messagerie. En effet, l'introduction du *B to B* en ligne n'a pas tant pour principal résultat un accroissement du nombre et du volume d'échanges réalisés qu'il ne consiste en un bouleversement dans le mode de passation des commandes par des phénomènes de

L'explosion attendue du marché de la vente en ligne

Marché de la vente en ligne dans le monde		
Année	Milliards de dollars	Source
1997	15	Deloitte Consulting
1998	11*	Dataquest
	34	IDC
1999	68	IDC
	31	Dataquest
	58	Activmedia
	98	eMarketer
2000	132	Activmedia
2001	283	Activmedia
2002	1100	Deloitte Consulting
	1234	CNUCED
2003	380*	Dataquest
	1600	IDC
	1200	eMarketer
	963	Activmedia

Source : Benchmark Group
* *B to C* exclusivement

désintermédiation le long de la chaîne d'approvisionnement. Le volume de biens transportés n'a alors pas forcément de raison d'augmenter de manière significative consécutivement au recours au commerce électronique *B to B*, hormis pour les raisons structurelles que nous avons évoquées précédemment (atomisation des envois liée à la gestion en flux tendus, développement de l'internationalisation des entreprises, recours croissant à l'externalisation des prestations logistiques, etc.).

A l'inverse, le commerce électronique *B to C* introduit réellement pour sa part un nouveau modèle de distribution. Il implique de ce point de vue une augmentation de la demande de transport qu'il convient alors d'évaluer.

Demande de messagerie suscitée par le commerce électronique aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, les projections de progression du commerce électronique établies par Forrester Research évaluent à 45 milliards de dollars le segment du *B to C* pour 2000, 108 milliards en 2003, et 184 milliards en 2004, contre environ 20 milliards de dollars en 1999 et 15 milliards en 1998. Une autre projection effec-

tuée par Dataquest évalue le volume de ce marché aux environs de 147 milliards à l'horizon 2003. Au total, près de 40 millions de foyers américains achèteraient en ligne à cette date contre 28 millions actuellement, soit environ 30 % de la population des internautes américains.

Un récent rapport réalisé par Forrester Research, a estimé que, aux Etats-Unis, le volume de colis envoyés quotidiennement à des ménages pourrait atteindre le seuil de 6,5 millions en 2003 contre 3 millions de colis en 1999. Dans cet ensemble, le nombre de colis émanant des achats en ligne passerait dans le même temps de 650 000 envois quotidiens à 4,2 millions (Forrester Research, 1999). Cette progression permettrait au secteur de l'acheminement de colis à destination des ménages de dégager un chiffre d'affaires de 2,1 milliards de dollars par an en 2003, soit un doublement par rapport à 1999.

Sur la base du rapport recettes/effectifs employés atteint par la société UPS qui détient la première part du marché américain et qui est réputée acheminer près de 55 % des commandes passées sur Internet, un chiffre d'affaires additionnel d'un montant d'environ 1 milliard de dollars devrait alors générer 13 000 emplois aux Etats-Unis dans le secteur de l'acheminement de colis à destination des ménages, toutes choses égales par ailleurs. Cette évaluation s'appuie sur une hypothèse d'absence de gain de productivité et de niveau de productivité homogène entre les acteurs. Nous faisons également l'hypothèse que le partage du marché de l'acheminement de colis ne connaîtra pas de bouleversement.

Le segment des échanges inter-entreprises capte plus de 80 % du marché de la vente en ligne

Marché de la vente en ligne *B to B* aux Etats-Unis

Année	Milliards de dollars	Source
1998	43	Forrester Research
	92	BCG
1999	109	Forrester Research
	114	Goldman Sachs
2003	1330	Forrester Research
2004	4800	BCG

Source : Benchmark Group

Volume du commerce électronique B to C en France

Sur le segment du *B to C*, le décalage entre les développements relatifs des marchés américains et français est abyssal : le marché de la vente en ligne (*B to C*) en France en 1999 a atteint 1,3 milliard de francs contre 400 millions en 1998, soit à nouveau un rapport de 1 à 100 environ relativement aux Etats-Unis. Le chiffre d'affaires des sites marchands français a cependant été multiplié par 3 en 1999 en ressortant à 1,2 milliard de francs. Il atteindrait près de 4 milliards de francs en 2000.

Cette progression des achats en ligne tient en particulier à l'accroissement significatif du nombre d'utilisateurs d'Internet permis notamment par les transformations dans les conditions techniques d'accès. Jusqu'en 1999, l'accès s'est principalement développé à partir des PC dotés d'un modem.

Désormais, la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel se concrétise par la mise au point de nouveaux périphériques qui ouvrent aux détenteurs de postes de télévision et téléphones l'accès à Internet, accroissant ainsi le nombre d'utilisateurs potentiels. Cette évolution conduit plusieurs spécialistes du commerce électronique à évaluer à plus de 4 milliards de francs le montant des achats en ligne en 2000 en France.

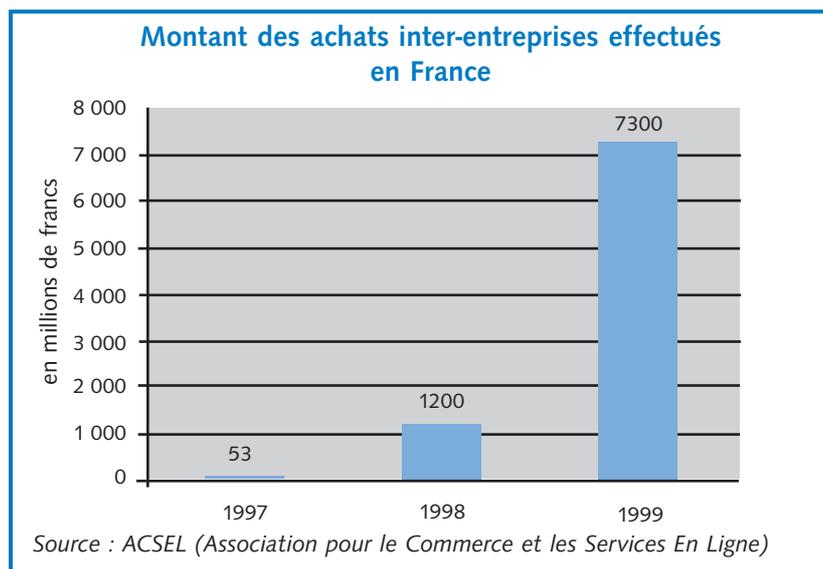
Cependant, selon le Benchmark Group, seulement 10 % de la population des internautes français serait également des cyberconsommateurs contre 30 % aux

Etats-Unis, cette proportion ne s'accroît elle-même que très lentement puisqu'elle était déjà de 6 % en 1997.

Signalons également que le nombre de sites marchands en France s'est établi à 1 300 en 1999 contre 600 un an plus tôt, 1800 sites étaient recensés au 1er juillet 2000 (source Benchmark Group). Ils réalisent un chiffre d'affaires mensuel moyen de 200 000 francs pour un montant du panier d'achat moyen qui atteint 500 francs.

Dans une précédente évaluation, M. Bourmaud, ex-président de La Poste, notait que « 100 milliards de transactions en ligne génèrent 10 milliards en logistique ». Une telle évaluation demeure toutefois lapidaire, elle permet tout au plus de souligner que, de manière générale, le prix de la livraison correspond en moyenne à un dixième de la valeur unitaire d'une commande passée sur Internet (P. Soriano et J.R. Gratadour, 1999). Or, plus de la moitié des commandes passées sur Internet concerne des produits non susceptibles d'être physique-

**Un recours accru
aux échanges inter-entreprises
par voie électronique
en France**



ment livrés par une société de messagerie. De ce point de vue, si les volumes achetés divergent grandement, en revanche la structure des biens achetés sur Internet à la fois en France et aux Etats-Unis est relativement similaire ainsi que le montrent les tableaux pp. 49 et 50.

Il ressort du tableau p. 49 que seulement 40 % environ des produits achetés sur le réseau en France sont susceptibles d'un flux physique. Les achats de services de voyage et de logiciels directement téléchargeables sur Internet n'occasionnent en effet que des échanges de courrier, qu'il soit électronique ou non. Cette proportion est assez proche aux Etats-Unis.

Au total, 10 milliards de francs de transactions en ligne génèrent en fait non pas 1 milliard de francs en prestations de logistique mais plutôt environ 400 millions en raison de la structure des biens achetés en ligne.

Emplois de messagerie générés par les échanges B to C en France

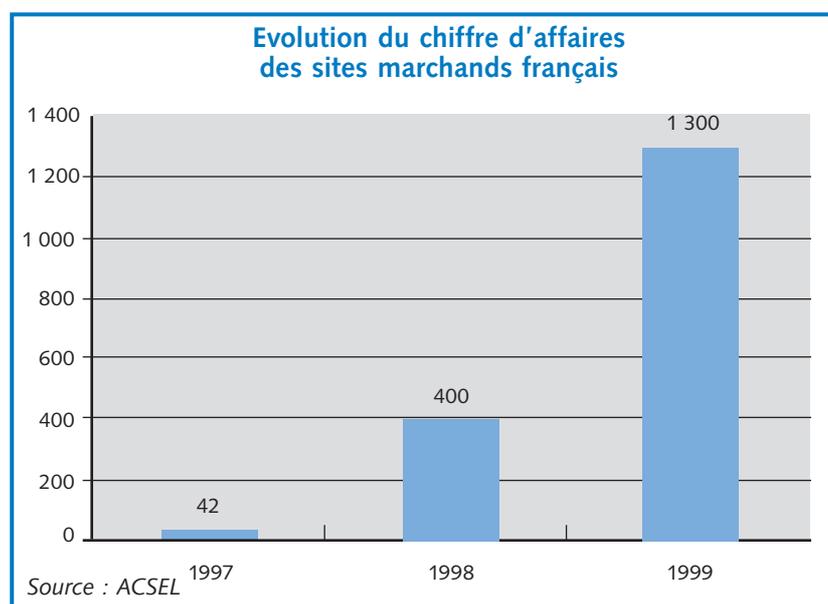
En l'état actuel des prévisions sur la croissance du commerce électronique, un calcul du nombre d'emplois générés dans le secteur du colis par le développement du commerce électronique ne peut être fondé que sur des approximations et des hypothèses nécessairement réductrices.

Rappelons que nous faisons tout d'abord l'hypothèse que le segment *B to B* introduit bien plus un changement de mode de passation des commandes qu'il ne devrait susciter un réel développement de la demande de transport. En revanche, le segment du commerce électronique *B to C* fonde bien, pour sa part, une demande nouvelle de ce type de prestations d'acheminement de colis et paquets de taille réduite.

Sur la base des données précédentes, on peut évaluer dans une première étape la progression du chiffre d'affaires dans le seul secteur du transport impliqué par le commerce résidentiel. A structure d'achats sur Internet inchangée – 40 % des biens commandés font nécessairement l'objet d'un flux physique de transport – et si l'on accepte la prévision d'un volume du *B to C* à hauteur de 4 milliards de francs en 2000, alors les achats de biens susceptibles d'un flux physique de transport devraient atteindre 1,6 milliards de francs à cette date.

Bien que la détermination d'un rapport homogène pour les différents types de biens transportés demeure hypothétique, nous reprenons à notre compte l'évalua-

Un développement moins rapide des échanges B to C que B to B



tion selon laquelle les frais de transport correspondent à environ 10 % de la valeur moyenne d'une commande passée sur Internet. Le chiffre d'affaires pour le secteur du transport issu du commerce résidentiel serait alors de 160 millions de francs en l'an 2000.

A l'heure actuelle, en France, La Poste est réputée acheminer près de 90 % des colis suscités par les ordres d'achats en ligne. Si l'on adopte le rapport de productivité de l'opérateur postal (recettes totales / effectifs) comme norme et en admettant que la productivité au sein de La Poste est homogène entre les différents métiers et secteurs qu'elle abrite, alors ces recettes additionnelles devraient générer en France 420 emplois supplémentaires d'ici à la fin 2000.

A moyen terme, la croissance attendue du marché américain du commerce en ligne se fonde sur l'hypothèse moyenne d'une multiplication par 5,6 du volume des achats résidentiels en ligne entre 2000 et 2004. Dans le cas français, on peut faire l'hypothèse que se produira un phénomène de rattrapage en raison d'une diffusion accélérée des accès à Internet par les modes d'accès habituels (PC et modem), d'une part, et de l'accroissement de la proportion de cyberconsommateurs parmi l'ensemble des internautes, d'autre part. Cette proportion pourrait rejoindre le niveau actuel de 30 % qui prévaut aux Etats-Unis contre 10 % actuellement en France. Par ailleurs, la diffusion des téléphones mobiles de troisième génération devrait également déboucher sur un plus large accès à Internet pour une part importante de la population.

On peut alors s'attendre à ce que le volume des achats en ligne réalisé par les ménages soit multiplié, au minimum par 17 et au maximum par 25 entre 2000 et 2004. Le volume du chiffre d'affaires du commerce résidentiel en France ressortirait alors dans une fourchette de 68 à 100 milliards de francs en 2004. Si on fait l'hypothèse que la structure d'achats demeure inchangée et que les frais de transport continuent de représenter environ 10 % de la valeur moyenne d'une commande sur Internet, alors le chiffre d'affaires pour le secteur du transport issu du commerce électronique *B to C* devrait s'établir dans une fourchette de 2,7 à 4 milliards de francs en 2004.

Si, toutes choses égales par ailleurs, on admet que les parts de marché des différents transporteurs de colis restent identiques, que la productivité dans ce secteur reste stable et qu'elle est homogène entre les différents acteurs, et si l'on utilise la productivité apparente de La Poste en 1998 comme norme du niveau de productivité dans le secteur, alors ce chiffre

Seule une faible part des achats en ligne sollicite un acheminement physique consécutif

Les ventes en ligne en France par secteur d'activité en 1999

	en millions de francs	Part dans les ventes (%)
Voyages, Transport Hôtellerie	620	47,1
Informatique (matériel et logiciels)	312	23,7
Produits culturels (livres, musique, vidéo)	137	10,4
Généralistes (VPC, distribution, galeries)	92	7
Alimentaire, boissons	33	2,5
Mobilier, Electro-ménager	25	1,9
Fleurs, cadeaux	15	1,1
Billetterie	7	0,5
Habillement	5	0,4
Jeux	2	0,2
Divers	66	5
Total	1 314	100

Source : Benchmark Group

d'affaires issu du commerce électronique *B to C* sollicitera un volume de 7 100 à 10 500 nouveaux emplois en 2004.

Rappelons que le chiffre précédent ne prend en compte que les nouveaux emplois créés dans le seul secteur de l'acheminement de colis par l'émergence d'un nouveau mode de distribution qui ne représente aujourd'hui qu'environ 20 % des achats en ligne. On peut alors s'attendre à ce que le nombre d'emplois impliqués dans le secteur du transport de colis par le développement de l'ensemble du commerce électronique soit plus important, mais il nous apparaît plus délicat d'évaluer l'impact réel du développement du *B to B* en termes de créations nettes d'emplois dans le secteur du transport.

De même, rappelons que ce calcul ne prétend aucunement évaluer l'ampleur de la création d'emplois dans l'ensemble des secteurs concernés directement et indirectement par le développement du commerce électronique qui concer-

ne un nombre important d'activités. Enfin, ce calcul ne tient pas compte non plus d'une éventuelle baisse du nombre d'emplois dans les circuits traditionnels de la distribution commerciale.

*
* *

Les échanges électroniques *B to C* sont véritablement à « l'intersection de la nouvelle et de l'ancienne économie », le développement d'échanges dématérialisés se concrétisant pour une large partie d'entre eux en un flux physique ultérieur. L'organisation de la rencontre entre les deux sphères, virtuelle et physique, devient un enjeu décisif dans la réussite de ce nouveau mode de distribution.

Au total, il apparaît que l'acheminement des commandes passées dans le cadre du commerce électronique ne devrait en fait pas tant se heurter à des difficultés en termes de quantités d'offres de prestations de messagerie qui s'avère pléthorique mais bien plus à des obstacles liés à la qualité de cette offre et à son adaptation aux conditions particulières du e-commerce.

L'émergence du nouveau mode de distribution que constitue le commerce électronique implique en effet de profondes modifications dans les processus de production des messagers. La plupart d'entre eux sont traditionnellement orientés vers un acheminement en *B to B* alors que le commerce électronique *B to C* implique désormais d'acheminer des biens à un très grand nombre de consommateurs particuliers pouvant exprimer des demandes très spécifiques.

Similitude de la nautre des biens achetés en ligne en France et aux Etats-Unis

Les ventes en ligne aux Etats-Unis par secteur d'activité en 1999		
	en milliards de dollars	Part dans les ventes (%)
Voyages, Transport Hôtellerie	7,8	38,5
Informatique (matériel et software)	4,5	22
Habillement	1,6	8
Livres	1,2	5,9
Musique	0,8	4,2
Fleurs, cadeaux	0,6	3,2
Alimentaire, boissons	0,5	2,5
Santé, beauté	0,5	2,5
Mobilier, Electro-ménager	0,4	2,2
Vidéo	0,3	1,6
Billetterie	0,3	1,5
Jeux	0,2	1,2
Divers	1,4	7
Total	20,1	100

Source : Forrester Research

La clientèle de cyber-consommateurs demeure en effet très volatile, plus à la recherche d'un service spécifique qu'attachée à un site marchand particulier. De ce point de vue, une capacité à assurer une livraison répondant aux desiderata particuliers de chaque consommateur constitue une condition-clé du succès d'un site marchand. La maîtrise du segment de la logistique, longtemps négligé par les cyber-marchands, s'avère de ce point de vue décisive dans l'instauration d'une relation de confiance et d'une fidélisation de la clientèle de cyber-consommateurs.

Le concept d'offre globale de prestations de messagerie assurée par un prestataire unique apparaît alors particulièrement pertinent. Il implique l'insertion de tout un ensemble de prestations connexes au simple acheminement d'un envoi. Il revient également à offrir aux cyber-marchands une offre intégrée mêlant les différents métiers liés à la logistique (courrier, messagerie, express). La mise en œuvre d'une telle offre requiert toutefois que la formation d'un réseau intégré, que ce soit du point de vue géographique ou du point de vue des métiers, soit sécurisée au moyen de prises de participation.

Du point de vue de l'organisation du processus de production de la messagerie, l'émergence du

commerce électronique constitue une réelle opportunité à saisir pour La Poste, qui est désormais le principal opérateur national de la messagerie postale. En capitalisant sur le maillage serré de son réseau d'agences et de bureaux postaux, ainsi que sur la connaissance du territoire que possèdent ses agents, elle dispose d'atouts importants. On peut ainsi imaginer qu'elle puisse jouer à terme le rôle de points-relais du commerce électronique pour le compte d'entreprises de messagerie classique ou expresse confrontées à la délivrance de produits auprès des cyber-consommateurs.

Ceci suppose que soient abordées de front les questions d'interconnexion des réseaux postaux et de messagerie ainsi que son corollaire : celle du financement des obligations de service universel auquel l'opérateur postal demeure astreint notamment en vertu d'une problématique d'aménagement du territoire. ■

Entre 7 100 et 10 500 nouveaux postes de messagers seraient induits par le développement du commerce électronique d'ici 2004

Emplois de messagers induits par le développement du commerce électronique

Sur la base d'hypothèses réalistes, nous avons estimé qu'à court terme, seul un nombre restreint d'emplois devrait être créé par l'intermédiaire du commerce électronique B to C. A moyen terme, cependant, le chiffre d'affaires annuel généré par ce nouveau mode de distribution dans le seul secteur du transport de colis devrait permettre la formation de 7 100 à 10 500 emplois nouveaux dans le secteur d'acheminement des colis, à niveaux de productivité constants et en l'absence d'économies d'échelle sur le segment de la distribution.

Bibliographie

J. Bergougnoux, *Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelle régulation*, Commissariat Général du Plan, 2000, Paris.

J.-S. Bertoncini, « Transformation de l'intermédiation et commerce électronique », *Revue du Marché Commun et de l'Union Européenne*, n° 417, avril 1998, pp. 234-9.

L. Boulet, « Réflexions sur les éventuels compléments à l'article 19 de la LOADT du 25 juin 1999 », Rapport annuel de la CSSPPT, 1999.

Commission européenne : « Liberalisation of network industries : Economic Implications and main policy issues », *European Economy*, n° 4, 1999.

H. Cremer, M. de Rycke et A. Grimaud, « Service quality, competition, and regulatory policies in postal sector », *Journal of Regulatory Economics*, n° 11, 1997, pp. 5-19.

M. Crew, et P. Kleindorfer : « Efficient entry, monopoly, and the universal service obligation in postal service », *Journal of Regulatory Economics*, n° 14, 1998, pp. 103-25.

M. Crew et P. Kleindorfer (Eds.), *Managing change in the postal and delivery industries, Topics in Regulatory Economics and Policy Series, 1997*, Kluwer Academic Publishers, Boston

et des mêmes auteurs *Commercialization of postal and delivery services: national and international perspectives*, 1995, Kluwer Academic Publishers, Boston et *The economics of postal service*, 1992, Kluwer Academic Publishers, Boston.

CT Con, « Study on the weight and price limits of the reserved area of the postal sector », 1998, Commission européenne, DG XIII.

M. Debonneuil, R. Lahidji : « Services de proximité, Etat et marché », *Emplois de proximité*, La Documentation Française, 1999, Conseil d'Analyse Economique, Paris.

H. Defoug et M. Pfalzgraf, [1998] Rapport d'analyse et de propositions sur la réglementation applicable au

transport léger routier de marchandises pour compte d'autrui, 1998, Conseil Général des Ponts et Chaussées.

M. Didier (éd.), *Scénarios pour l'emploi*, 1995, Economica, Paris.

Directive 97/67/CE du Parlement Européen et du Conseil concernant des règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service, JOCE, 21 janv. 1998.

R. Doganis and associates, The importance and impact of the express industry in Europe, *Rapport pour l'AEEC et l'EEO*, 1999.

R. Duhautois, « La messagerie et le fret express de 1993 à 1996 : un secteur en évolution », Notes de synthèse du SES, 1998.

M. Fryboug, « Application des nouvelles technologies d'information et de communication aux transports », Conseil National des Transports, 31 août 1999.

C. Henry, *Concurrence et services publics dans l'Union européenne*, 1997, PUF, Paris.

IREPP, Infogistique. Logistique, nouvelle frontière du commerce sur Internet, *Les Cahiers de l'IREPP*, n° 23, 2000, Paris.

P. Jannin, « Méthode d'analyse des coûts de revient de la messagerie », Centre de diagnostic et de prévention du transport, 31 octobre 1999.

G. Larcher, « Sauver La Poste : est-il encore temps pour décider ? », *Les Rapports du Sénat*, n° 463, 1999.

et « Sauver La Poste : devoir politique, impératif économique », *Les Rapports du Sénat*, n° 42, 1998.

R. Malgoire, « La Poste, demain », *Sociétal*, n° 8, mai 1997, pp. 31-34.

Mastering Commerce Logistics, Forrester Research, 1999.

- H. de Maublanc, « Introduction », IREPP, 2000, pp. 7-11 (*op. cit.*).
- OCDE, *The economic and social impacts of electronic commerce. Preliminary findings and research agenda*, 1999, OCDE, Paris.
- J.C. Panzar, « Is postal service a natural monopoly? » in *Competition and innovation in postal services*, M. Crew et P. Kleindorfer (eds.), pp. 247-67, 1991, Kluwer Academic Press, Boston.
- S. Perelman et P. Pestieau, « A comparative performance study of postal services: a productive efficiency approach », *Annales d'Economie et de Statistique*, n° 33, 1994, pp. 187-202.
- A. Perrot (éd.), *Réglementation et concurrence*, 1997, Economica, Paris.
- E. Quinet, *Principe d'économie des transports*, 1998, Economica, Paris.
- Rapport de la Mission Commerce Electronique, présidée par F. Lorentz, *La nouvelle donne du commerce électronique. Réalisations 1998 et perspectives*, Série Etudes, 1999, Les Editions de Bercy, Paris.
- P. Rigaud P. et T. Pham Van, *Les sociétés de messagerie et de transport express. Affirmation des réseaux européens et élargissement de l'offre vers les métiers de la logistique*, OCTA Etudes, 1998, Paris.
- P. Soriano, « Le juste-à-temps du consommateur », IREPP, 2000, pp. 157-169 (*op. cit.*).
- P. Soriano et J.-R. Gratadour, « L'accompagnement logistique du commerce électronique », F. Lorentz, *La nouvelle donne du commerce électronique*, 1999.
- B. Van Ark, E. Monnikhof et N. Mulder, « Productivity in services: an international comparative perspective », *Canadian Journal of Economics*, n° 32(2), 1999, pp. 471-99.
- M. Vial, *La lettre et la toile*, 2000, Albin Michel, Paris.
- V. Visco-Comandini, « The postal service in the european union: public monopolies or competitive market? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 66(1), 1995, pp. 7-29.

Périodiques

Bulletin des Transports
E-Logisticien.com
Les Echos
Logistiques Magazine
L'Officiel des Transporteurs
L'Usine Nouvelle
Transports Actualités
Transport Echo
SES Infos Rapides.

Rapports annuels

UPS
FedEx
DHL
TNT Post Group
La Poste
United States Postal Service (Annual Performance Plan)
Deutsche Post
CSSPPT

Remerciements

L'auteur tient à remercier vivement les différentes personnes rencontrées dans le cadre de cette étude pour leur accueil, leur disponibilité et leurs observations sur le développement du secteur de la messagerie.

La Poste :

*M. Séverin Cabannes, Directeur Général Adjoint
Mme Joëlle Toledano, Chef du Service « Doctrine économique
et prospective courrier-colis »*

DAEI, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement :

*M. André Rémy.
M. Michel Dupeyron, SES Responsable de l'enquête messagerie*

DHL : M. Gilles Garin, Directeur Général de DHL France

M. Roland Steisel, Responsable service juridique, DHL International

TNT France :

Mme Stéphanie Decker, Responsable de la Communication

Commission Européenne :

M. Fernando Toledano, Chef de Section DG Marché Intérieur

Transports et Logistique de France :

M. Lucien Dumont-Fouya, Président du conseil des métiers messagerie/express

Mory Team :

M. Jean-Benoît Sangnier, Secrétaire Général



La fin d'un cycle exceptionnel pour les secteurs technologiques

Michel Martinez

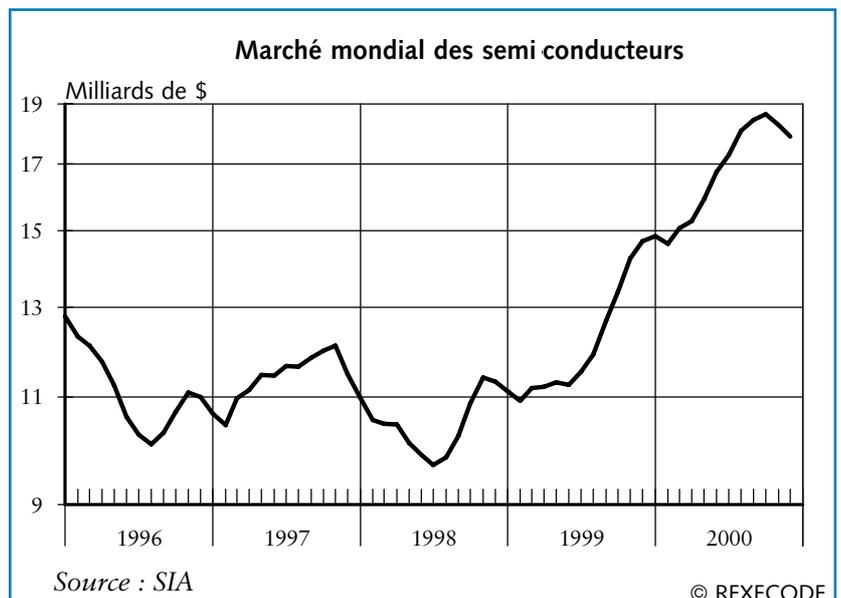
Pour la première fois depuis plus de cinq ans, certaines entreprises emblématiques des secteurs des technologies de l'information et des communications (TIC) annoncent des perspectives de chiffre d'affaires et de profit en net ralentissement. D'autres plus touchées engagent des plans de restructuration. Les données macroéconomiques conjoncturelles les plus récentes confirment en effet qu'une inflexion de la dynamique des secteurs des TIC s'est produite depuis la fin de l'été. Nous considérons que le ralentissement, voire la baisse, devrait persister pendant encore quelques trimestres avant qu'une nouvelle tendance soit trouvée.

Doit-on craindre pour autant un retournement durable du secteur ? Cela semble peu probable. L'attrait des technologies de l'information et des communications reste très fort partout dans le monde. Cependant, si une telle crainte se matérialisait, elle exercerait alors un fort effet amplificateur sur l'ampleur du ralentissement actuel de l'économie américaine.

Le marché mondial des semi-conducteurs se retourne légèrement

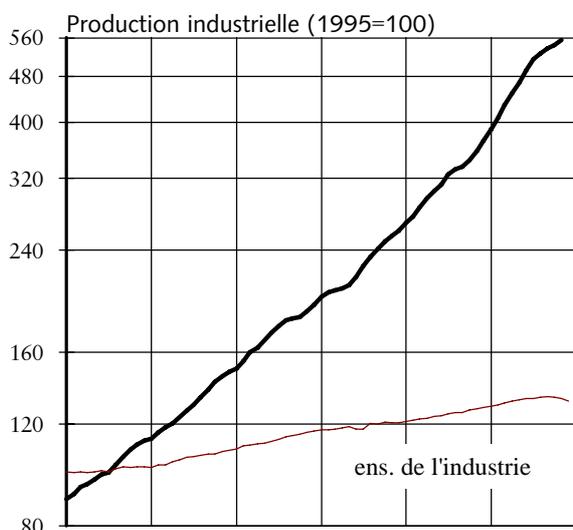
Au cours de l'hiver 1999-2000, selon la Semiconductor Industry Association (SIA), le marché mondial des semi-conducteurs, dont la fourniture est encore largement dominée par les entreprises américaines, avait connu une croissance exceptionnelle. Le mouvement a pris fin à la sortie de l'été dernier. Stimulées par la crainte du bogue de l'an 2000 et par le besoin de transmettre de larges volumes de don-

**Retournement du marché
des semi conducteurs**

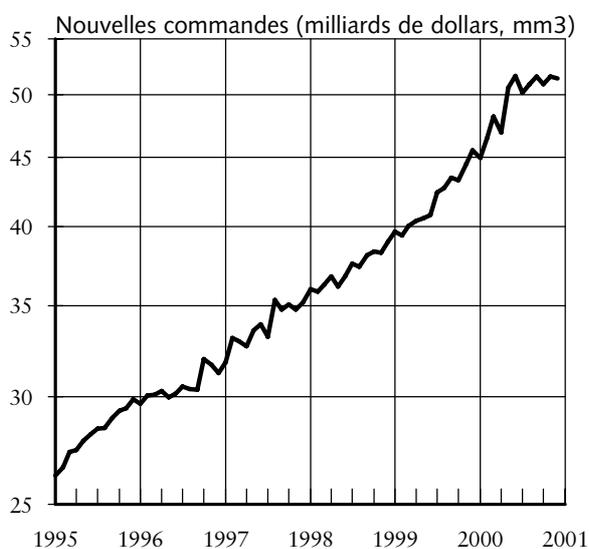
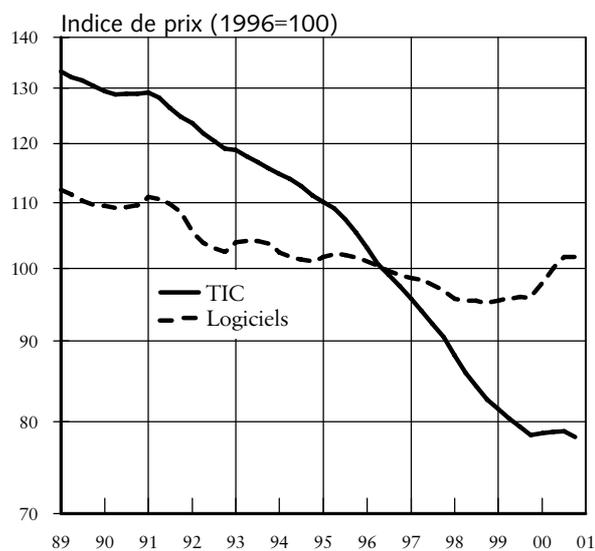
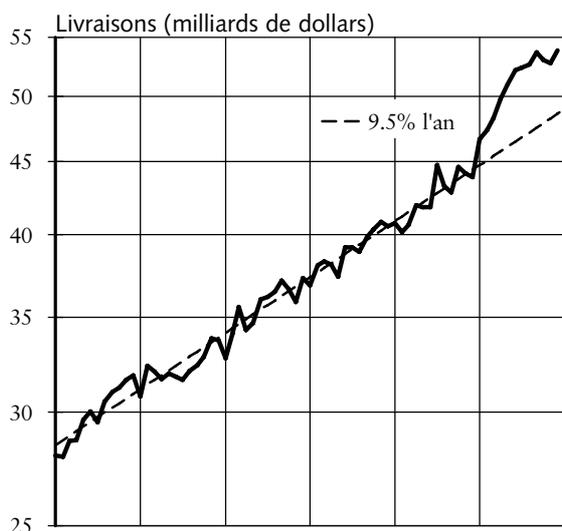
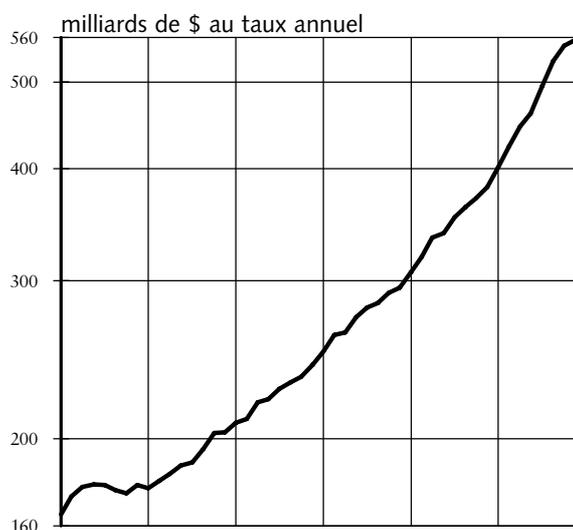


Conjoncture des TIC aux Etats-Unis

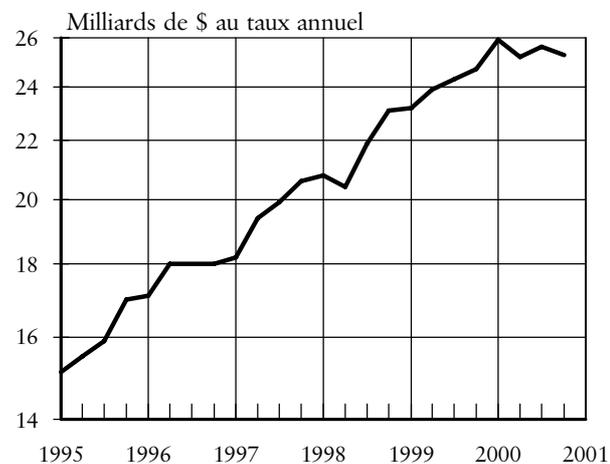
Production manufacturière des TIC



Investissement en TIC



Consommation des ménages en matériel informatique



© REXECODE

nées, les ventes des semi-conducteurs ont augmenté entre juin 1999 et septembre 2000 de 11,2 milliards de dollars à 18,1 milliards de dollars, soit une hausse (en rythme annualisé) de près de 48 %.

Cette hausse exceptionnelle, sans commune mesure avec le rythme d'accroissement des années précédentes, s'est interrompue à la fin de l'été. Le marché mondial des semi-conducteurs s'est retourné, et ce retournement provient essentiellement du marché américain en recul de 5,9 milliards de dollars à 5,6 milliards de dollars de septembre à décembre 2000.

Les livraisons américaines plafonnent

De façon peu surprenante, la production de l'industrie manufacturière américaine des TIC a suivi une évolution à peu près semblable à celle du marché mondial des semi-conducteurs.

Entre début 1995 et fin 1998, les livraisons de l'industrie manufacturière américaine des TIC augmentent régulièrement à un rythme soutenu proche de 9,5 % l'an. En volume, la croissance dépasse 31 % l'an. A partir de 1999 et jusqu'en juin 2000 – et plus spécialement au cours de l'hiver 1999-2000 – l'industrie américaine des TIC s'emballa, et cette explosion coïncida avec celle du NASDAQ. Les entreprises américaines renouvellent leur équipement en prévention contre le bogue de l'an 2000. Au plus fort de la « dot-com » mania, les espoirs de la nouvelle économie décident les entreprises à

investir massivement dans les réseaux de communication, interne ou externe.

Sur cette période, les livraisons manufacturières libellées en dollars augmentent à près de 18 % l'an, et la production industrielle au rythme record de 51 % l'an ! Au regard de la décennie 1990, la période du début de l'année 1999 allant jusqu'à l'été 2000 est donc tout à fait exceptionnelle. Il est clair qu'elle ne pouvait pas durer.

La normalisation pourrait durer quelques trimestres

Depuis l'été dernier, on assiste à une normalisation des tendances de l'activité dans le secteur manufacturé des TIC. Entre juillet et décembre 2000, les livraisons et les nouvelles commandes plafonnent à un peu plus de 52 milliards de dollars par mois. En volume, la croissance de la production industrielle a ralenti au taux de

Les secteurs industriels des TIC

Le secteur des TIC comprend un champ assez large d'activités industrielles et de services. Les données conjoncturelles récentes ne sont en général disponibles que pour l'industrie manufacturière, dont la définition est présentée ci-dessous. L'industrie manufacturière ne représente toutefois guère plus du quart de la valeur ajoutée créée par l'ensemble des secteurs des TIC. Outre les services informatiques et les services de communication, une partie importante de la production des TIC est classée dans le commerce de gros de machines informatiques (Dell ou Gateway par exemple).

* * *

L'industrie manufacturière des TIC comprend la fabrication :

- d'ordinateurs, de machines de bureau et d'autres équipements informatiques,
- de composants électroniques,
- d'appareils d'émission et de transmission du son et de l'image,
- d'appareils de réception, enregistrement ou reproduction du son et de l'image,
- d'instruments de mesure et de contrôle,
- des équipements de contrôle des processus industriels.

24,5 % l'an, soit un rythme deux fois inférieur à ce qu'il était avant l'été. La stagnation, voire le recul de l'activité comme des nouvelles commandes, est plus marquée dans la fabrication de composants électroniques et dans celle du matériel de communication, là même où la croissance avait été vive en 1999.

Faut-il pour autant interpréter ce retournement conjoncturel comme le signe avant-coureur d'un ralentissement durable de la demande en TIC ?

Une telle conclusion semble prématurée. Dans le passé, l'industrie des TIC a déjà connu des périodes où l'activité se modérait, mais ces périodes sont toujours restées transitoires. Ainsi, en 1996, après six mois d'hésitations, la croissance avait repris de plus belle, stimulée par l'essor de l'Internet.

La période que traverse actuellement l'industrie américaine des TIC correspond plus probablement à une période de normalisation, après un an et demi d'une croissance qu'on ne pouvait durablement extrapoler. Aujourd'hui, le niveau de l'activité reste encore exceptionnel et les carnets de commande, qui représentent 2,4 mois de chiffre d'affaires, restent très bien garnis.

Dans l'hypothèse où la croissance du secteur des TIC retrouverait un rythme proche de la tendance observée sur la période 1994-1998, le processus de normalisation de la production en technologies de l'information et des communications devrait se poursuivre encore plusieurs trimestres. Il serait logique que le

secteur connaisse, au moins pour certaines de ses composantes (composants électroniques et ordinateurs), une diminution des livraisons pendant quelques mois avant de retrouver un rythme de croissance proche de sa tendance de moyen terme.

L'investissement en TIC ralentit

En 1999, l'investissement en TIC a représenté 27 % des dépenses totales d'investissements pour l'année 1999 et 47 % des dépenses en biens d'équipements (y compris les logiciels). Au quatrième trimestre de l'année 2000, l'investissement des entreprises en TIC a ralenti (+ 6 % l'an par rapport au trimestre précédent). Cette hausse est nettement inférieure au rythme de croissance observé depuis 1999 (+ 25 %).

Un risque de surinvestissement

Compte tenu de l'ampleur des investissements consentis ces deux dernières années, il n'est pas exclu d'envisager que les entreprises américaines, subjuguées par les espoirs de la « nouvelle économie », aient surinvesti en TIC. Si tel était le cas, il faudrait alors s'attendre à un ralentissement brutal de leurs dépenses en ces produits.

Au quatrième trimestre de l'année 2000, la place des TIC dans les dépenses des entreprises est plus imposante que jamais. Les TIC représentent

53 % des dépenses en biens d'équipements et logiciels. A de tels niveaux, il semble évident que le ralentissement de l'économie américaine et la baisse consécutive des profits contraignent les entreprises à se montrer, du moins temporairement, plus réservées en matière de dépenses informatiques.

On observe au second semestre 2000 une faible progression du volume des dépenses d'investissement en matériel de communication (qui fait suite il est vrai à une croissance exceptionnelle sur les dix-huit mois précédents). D'autre part, pour la première fois depuis 1987, l'indice des prix de l'investissement en TIC augmente depuis le dernier trimestre de l'année 1999 (voir page 60). Cette hausse provient exclusivement des logiciels et services associés. Ceux-ci représentent aujourd'hui plus de 43 % des dépenses d'investissement en TIC. Le maintien de cette hausse, jamais connue auparavant, ne pourrait que peser sur les budgets des dépenses informatiques des entreprises.

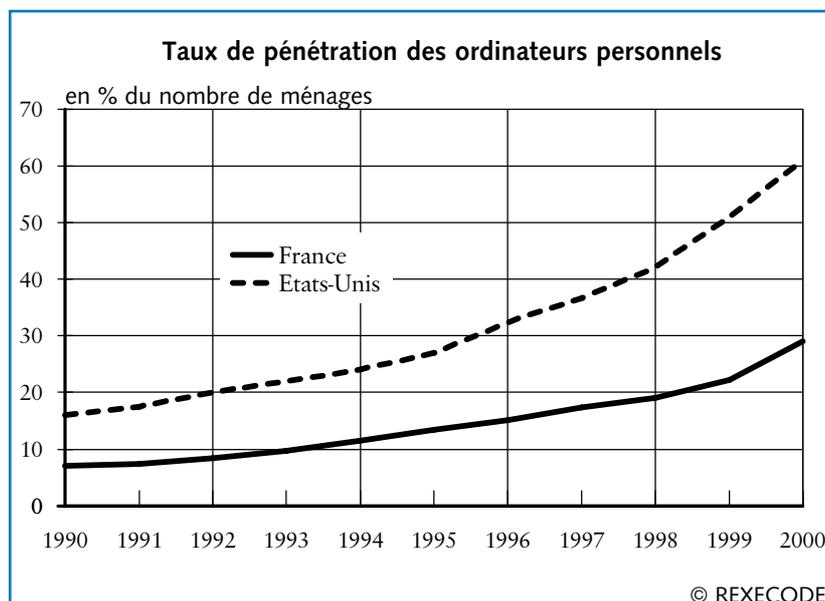
Ensuite, comme l'a déclaré récemment Alan Greenspan, « les surinvestissements des entreprises du secteur technologique font penser à cette tendance qu'ont les promoteurs à construire trop de bureaux lorsque le taux de vacance est faible pour se retrouver avec trop d'espace par rapport à la croissance du marché lorsque les programmes sont terminés », les entreprises des secteurs des TIC avaient peut-être surestimé la croissance potentielle de leurs marchés et accru trop rapidement leurs capacités de produc-

tion. Les premiers concernés sont les opérateurs de télécommunications qui figurent parmi les plus grands investisseurs en TIC. Face aux incertitudes liées à l'UMTS – aucun revenu ne devrait être perçu avant 2003 – et au ralentissement du flux de nouveaux abonnés à la téléphonie mobile consécutif au fort taux de pénétration déjà atteint, ceux-ci adoptent d'ores et déjà des stratégies plus prudentes.

Signes de ralentissement de la demande des ménages

C'est en matière de dépenses des ménages pour ces produits que le ralentissement est actuellement le plus visible (voir page 56). Depuis le début de l'année, les dépenses des ménages en matériel informatique ont été bien inférieures aux prévisions les plus conservatrices et stagnent autour de 25,5 milliards de dollars l'an alors que le marché américain avait connu une croissance trimestrielle moyenne de 10,8 % l'an en valeur de 1995 à 1999. Le ralentissement de la croissance

Comparé au niveau français, le taux de pénétration des ordinateurs personnels est deux fois plus élevé aux Etats-Unis



du marché des PC a ainsi contraint les principaux acteurs du secteur, de Gateway à Compaq en passant par Dell, Intel ou encore Apple, à revoir à la baisse leurs perspectives de résultats ces dernières semaines. Même Microsoft, dont 40 % des revenus proviennent des systèmes d'exploitation Windows, a dû réviser à la baisse ses perspectives de profit et de chiffre d'affaire pour l'année 2000.

Cette saturation apparente du marché du PC se comprend. A la fin de l'année 2000, près de 61 % des ménages américains étaient équipés en PC contre seulement 29 % en France. Un tel niveau d'équipement suggère que le nombre de ménages américains susceptibles d'effectuer un premier achat en PC devrait diminuer sensiblement par rapport aux tendances des dernières années.

Conscients de ces risques, les grands acteurs du marché informatique auprès des particuliers, notamment l'empire Wintel (acronyme de WINDows - inTEL) s'orientent dès à présent vers de nouveaux gisements, l'électro-

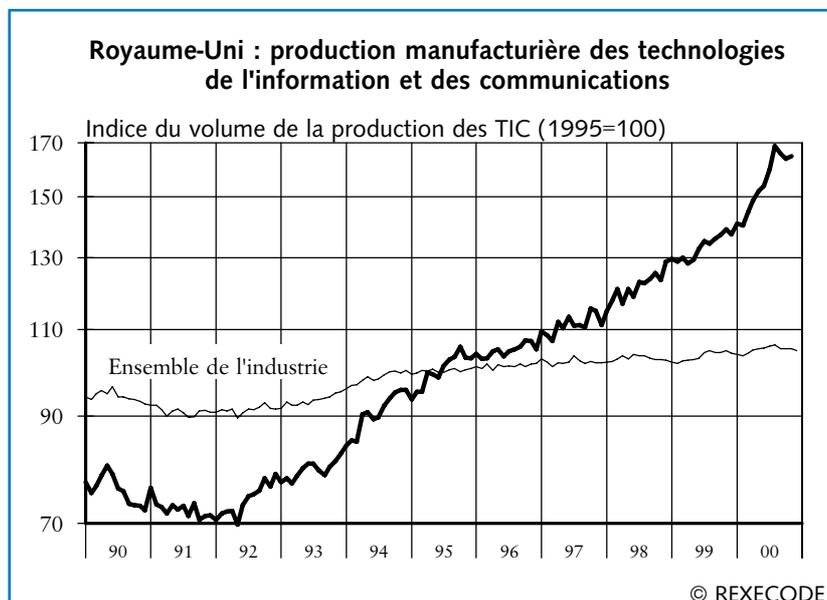
nique grand public et l'informatique nomade (appareils photographiques numériques, baladeur musical, organisateur personnel, consoles de jeux...). Si le marché du PC devait parvenir à maturation, il est alors possible que soient entraînés dans sa roue les marchés de certains composants électroniques, des logiciels de bureau, voire les revenus des opérateurs téléphoniques. Toutefois, on ne doit pas perdre de vue qu'un vif débat s'anime sur le sort qui sera réservé finalement aux micro-ordinateurs.

Certains soulignent, peut-être à juste titre, que les besoins exponentiels générés par la diffusion des formats électroniques multimédias pourraient continuer de laisser une place centrale aux ordinateurs dans l'électronique de loisirs.

La production en TIC marque une pause au Royaume-Uni

En termes de production de TIC, le Royaume-Uni est un pays assez proche des Etats-Unis puisque le secteur des TIC représentait 7,3 % du PIB en 1998. L'évolution de la production industrielle de TIC (1,8 % du PIB et 7,5 % de la valeur ajoutée industrielle) présente d'ailleurs un profil quasi identique à celui des Etats-Unis. La production industrielle en TIC a accéléré au rythme de 35,3 % l'an sur les huit premiers mois de l'année 2000 (contre 7,5 % en moyenne entre 1995 et 1999). Elle recule depuis, et une phase de normalisation devrait s'opérer comme aux Etats-Unis.

La production de biens technologiques au Royaume-Uni est à un niveau très élevé, mais elle marque peut-être une pause



La production française n'a pas suivi le rythme de la demande

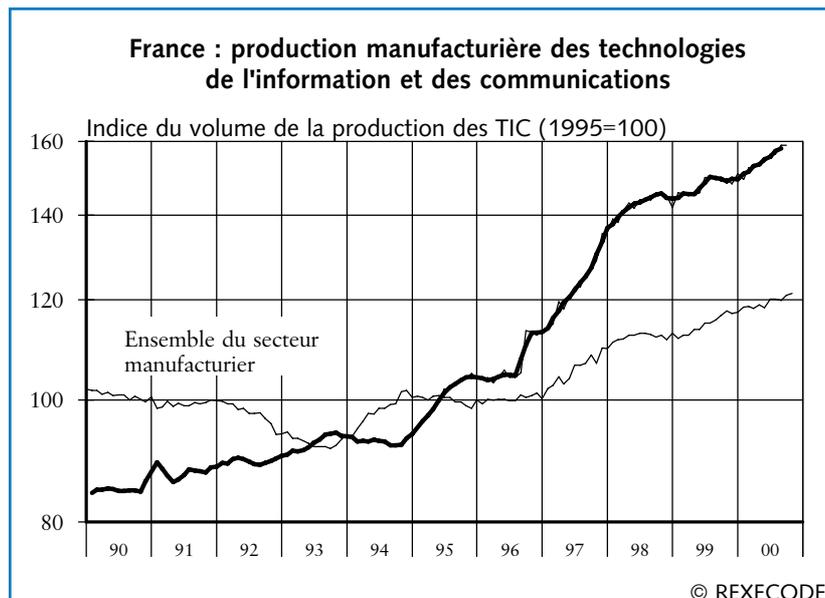
En termes d'offre de produits et services de TIC, la France est distancée aussi bien par les Etats-Unis que par le Royaume-Uni. Les secteurs des TIC (matériels et services) contribuent pour 5,1 % à la formation du PIB en 1998. La valeur ajoutée de l'industrie manufacturière des TIC représente 1,2 % du PIB et 5,8 % de la valeur ajoutée industrielle.

On n'observe pas en France le ralentissement apparu simultanément au Royaume-Uni et aux Etats-Unis ces derniers mois, mais on n'avait pas non plus observé d'accélération en 1999. Au contraire, l'activité des secteurs industriels des TIC n'augmente que très modérément depuis

1998 (+4,6 % l'an), soit un rythme inférieur à celui de la période 1994-1997 (+9,2 % l'an).

Dans ces conditions, l'écart de production en TIC entre la France d'une part, les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'autre part, ne cesse de s'accroître. ■

L'offre française de produits technologiques augmente très modérément



Sommaire des numéros antérieurs

(les numéros 1 à 35 ont été publiés sous le timbre Revue de l'Ipecode)

- N°1 (mars 1983) - Le modèle ICARE
N°2 (juillet 1983) - Perspectives pour l'économie française 1983
N°3 (novembre 1983) - Perspectives pour l'économie française 1983-1984
N°4 (février 1984) (1) - Le partage de la valeur ajoutée dans l'économie française 1970-1982
N°5 (juin 1984) - Perspectives pour l'économie française 1984-1985
N°6 (novembre 1984) (1) - Rentabilité et endettement des entreprises françaises
- N°7 (février 1985) - L'encadrement du crédit : abolition ou consolidation ?
N°8 (juin 1985) - Perspectives pour l'économie française 1985-1986
N°9 (octobre 1985) - Performances des entreprises françaises 1970-1984
N°10 (décembre 1985) (1) - L'économie française en 1985 et 1986
- N°11 (mars 1986) (1) - Le coût des licenciements et son incidence sur l'emploi
- La dette publique française
N°12 (juin 1986) (1) - Perspectives pour l'économie française 1986-1987
- Du bon usage du contre-choc pétrolier
N° Hors Série (oct. 86) (1) - L'agriculture française en 1986
N°13 (décembre 1986) - Prévisions monétaires et financières pour 1976-1987
- Comportement financier des ménages
- Comportement financier des entreprises.
N°14 (décembre 1986) - L'économie française en 1986-1987
- N°15 (avril 1987) - Perspectives pour l'économie française 1987-1988
- La libération des prix des services :
dérapages ou rattrapages ?
N°16 (juin 1987) - Le rôle des réserves obligatoires dans la politique monétaire
- La collecte des liquidités depuis 1970
- Le coût du travail en France et en Allemagne
N° Hors Série (oct. 1987) (1) - L'agriculture française en 1987
N°17 (novembre 1987) (1) - La politique de taux d'intérêt des grandes banques centrales
- Les importations françaises : une analyse statistique
N° 18 (décembre 1987) - Le cours des actions françaises et américaines
- Les conséquences de la crise boursière
sur les comportements de dépense
- Le développement récent du crédit à la consommation
- Trois scénarios pour l'économie mondiale
- L'économie française en 1988
- N° 19 (avril 1988) - Les dépenses des administrations publiques
en France et en Allemagne
- Déficit public et déficit extérieur ? Y a-t-il un lien ?
- L'économie française jusqu'en 1992
- Le degré de liberté de la politique économique
N° 20 (juillet 1988) - Perspectives pour l'économie française 1988-1989
- Les faillites d'entreprises
- Réflexions sur la fonction de demande de monnaie aux Etats-Unis
N° 21 (octobre 1988) - L'économie française en 1988 et 1989
- La transmission des fluctuations boursières : un peu d'économétrie
N° 22 (décembre 1988) - De 1988 à 1989, à travers le modèle ICARE réestimé
de l'IPECODE
- ICARE 1980, le modèle en nouvelle base de comptabilité nationale
- La situation financière du secteur Textile-Habillement

- N°23 (avril 1989) - 1989-1990, l'inflexion dans la continuité
- Perspectives pour l'économie française 1989-1990
- La rémanence de la TVA en France, les conséquences de la suppression de la TVA grévant les produits pétroliers blancs
- N°24 (juillet 1989) - 1989-1990, quelle inflexion, quelle continuité ?
- Les nouvelles prévisions conjoncturelles de l'IPECODE
- Une augmentation des investissements formation
- Les statistiques d'investissements formation
- N° 25 (octobre 1989) - Perspectives pour l'économie française 1989-1990
- N°26-27 (avril 1990) - L'économie mondiale en 1990 et 1991
- L'économie française en 1990-1991
- Un modèle conjoncturel international : IMAGE
- L'investissement dans le modèle ICARE
- L'agriculture française face aux nouvelles données européennes et mondiales
- N° 28 (juillet 1990) - Croissance et répartition : des contraintes inévitables
- L'économie mondiale à l'horizon 1995 : des raisons d'optimisme
- Projections de l'économie française jusqu'en 1995
- N° Hors Série (sept. 1990)(1) - Les effets des "chocs d'août 1990" sur l'économie française
- N° 29 (décembre 1990) - Une projection de l'économie française pour 1991-1992
- N° Hors Série - Les marges de la politique économique au printemps 1991
- (n°s 30-31) (avril 91) (1) - Perspectives économiques pour 1991-1992
- N° Hors Série (n°32) (juillet 1991) (1) - S'il se prolongeait, le recul de l'investissement pèserait sur les perspectives économiques françaises
- N° Hors Série (n°33) (octobre 1991) (1) - Politique Economique et Perspectives pour 1992
- N° Hors série (n°34) (janvier 1992) (1) - Le « choc » de la crise du Golfe a-t-il durablement modifié le comportement de consommation des ménages ?
- N° 35 (avril 1992) - Perspectives Economiques pour 1992 et 1993
- N° 36 (juillet 1992) - L'entreprise et la pratique de l'intéressement
- N° 37 (octobre 1992) - 1993 : à la recherche d'une stratégie économique
- Perspectives d'environnement international pour 1992 et 1993
- Perspectives de l'économie française pour 1992 et 1993
- Dévaluation et taux d'intérêt
- N° 38 (janvier 1993) - Déficit et dettes publiques dans les pays de la CEE : « l'effet boule de neige »
- La situation économique en Russie : faits, analyses et perspectives
- N° 39 (avril 1993) - Perspectives économiques 1993-1994
- N° 40 (juillet 1993) - La situation financière des entreprises françaises au début 1993
- Allemagne : après la réunification, une consolidation laborieuse
- Agriculture : quelques enjeux macroéconomiques et commerciaux liés à la réforme de la PAC
- R&D et performances à l'exportation
- Indicateurs des cycles conjoncturels 1974-1993
- N° 41 (octobre 1993) - Perspectives économiques 1993-1994
- N° 42 (janvier 1994) - Points de vue sur le commerce mondial
- N° 43 (avril 1994) - Perspectives économiques 1994-1995
- N° 44 (juillet 1994) - Effort pour l'environnement des entreprises françaises
- Tendances du commerce extérieur et de la compétitivité française
- Evolution des placements et de l'endettement des ménages en France

- N° 45 (octobre 1994)
- Perspectives économiques 1994-1995
 - La situation financière des entreprises françaises
 - Les erreurs de mesure des comptes trimestriels
 - Performances comparées à l'exportation
- N° 46 (janvier 1995)
- Peut-on expliquer les fluctuations récentes du change dollar/mark ?
 - Le marché des bureaux analysé du côté de la demande
 - Une prévision à court terme de l'investissement productif au Japon
 - Population et PIB : un aperçu des tendances longues
- N° 47 (avril 1995)
- Perspectives économiques 1995-1996
 - Quelques aspects statistiques de la réunification allemande
- N° 48 (juillet 1995)
- Industrie 1995 : le rapport de Rexecode pour le G.f.i
- N° 49 (octobre 1995)
- Perspectives 1995 - 1996
- N° 50 (février 1996)
- Le transport de marchandises : comment mesurer le service rendu
 - Graphiques du cycle conjoncturel
- N° 51 (avril 1996)
- Perspectives 1996 - 1997
- N° 52 (juillet 1996)
- Industrie 96 : relancer l'industrie par l'innovation
 - L'industrie française dans l'expectative
 - L'excédent industriel augmente, les parts de marché reculent
 - Le cercle vertueux de l'innovation
 - Des positions françaises meilleures en recherche qu'en innovation
 - Renforcer notre capacité d'innovation
- N° 53 (octobre 1996)
- Perspectives conjoncturelles meilleures, mais l'ajustement structurel reste indispensable
 - Perspectives de l'économie française
 - Perspectives mondiales
 - Une comparaison des finances publiques de la France et de l'Allemagne
 - Notre problème actuel est-il vraiment la déflation ?
- N° 54 (1er trim. 1997)
- Quels effets attendre de la loi Robien
 - L'apport de la cotation en bourse
 - La Corée du Sud à la recherche d'un nouvel équilibre
 - Perspectives démographiques mondiales
 - Projections démographiques dans cinq grands pays européens
- N° 55 (2ème trim. 1997)
- Perspectives de l'économie française
 - Perspectives de l'économie mondiale
 - Tableaux de la convergence européenne
 - Graphiques des cycles conjoncturels
- N° 56 (3ème trim. 1997)
- L'Europe contrainte au changement structurel
 - Dépenses publiques et emploi : l'exemple des Pays-Bas
 - Perspectives de la croissance asiatique
 - Trois questions sur l'euro
- N° 57 (4ème trim. 1997)
- Des concepts pour un bon diagnostic économique : profitabilité et surplus de productivité.
 - Perspectives de l'économie française
 - Perspectives de l'économie mondiale
 - Dépenses publiques françaises : une mise en perspective internationale
 - Supplément au n°57 : retrouver le chemin de l'investissement industriel
- N° 58 (1er trim. 1998)
- Editorial : 35 heures entre utopies et réalité
 - Incidence des charges fiscales et sociales sur la localisation d'activité
 - Les performances comparées de l'Europe et des Etats-Unis
 - La conjoncture brésilienne en 1997
 - Une comparaison de l'emploi dans le commerce de détail en France et aux Etats-Unis

- N° 59 (2ème trim. 1998) - Editorial : la conjoncture est favorable à l'euro
- Perspectives économiques de l'économie mondiale pour 1998 et 1999
- Graphiques des cycles conjoncturels
- N° 60 (3ème trim. 1998) - Editorial : le paradoxe de la compétitivité industrielle française
- La compétitivité industrielle française à la veille de l'euro
- N° 61 (4ème trim. 1998) - Editorial : pour une méthode budgétaire plus prudente
et plus réactive
- Les perspectives économiques pour 1998 et 1999
- Graphiques des cycles conjoncturels
- N° 62 (1er trim. 1999) - Editorial : la convergence fiscale ne progresse pas dans la zone euro
- Une comparaison économique de la France et des Pays-Bas
- L'investissement productif en France
- N° 63 (2ème trim. 1999) - Editorial : l'euro apportera-t-il à l'Europe une croissance
à l'américaine ?
- Perspectives économiques pour 1999 et 2000
- Perspectives de l'économie française
- Graphiques des cycles conjoncturels
- N° 64 (3ème trim. 1999) - Editorial : législation protectrice de l'emploi
et performance du marché du travail
- Perspectives 1999-2003
- Perspectives françaises
- Les scénarios des 35 heures
- Perspectives mondiales
- Graphiques des cycles conjoncturels
- N° 65 (4ème trim. 1999) - Editorial : penser l'avenir bien au-delà de l'an 2000
- Perspectives économiques pour 1999-2000
- Perspectives de l'économie mondiale
- Perspectives de l'économie française
- Une évaluation sectorielle de l'impact *ex ante* des 35 heures
- N° 66 (1er trim. 2000) - Editorial : quelle croissance longue pour l'économie française ?
- Quatre aspects de la nouvelle économie :
 La réalité du New Age n'est pas prouvée - *Anton Brender*
 L'avènement du travail polyvalent - *Daniel Cohen*
 Nouvelle économie et nouvelles technologies - *Michel Didier*
 La France sur les traces des Etats-Unis ? *Jean Pisani-Ferry*
- N° 67 (2ème trim. 2000) - Editorial : une belle phase d'expansion mondiale,
qu'en ferons-nous ?
- Perspectives de l'économie mondiale 2000-2001
- Présentation générale des perspectives
- Perspectives économiques des principaux pays
- Perspectives des finances publiques des grands pays
- N° 68 (3ème trim. 2000) - Editorial : une présidence européenne qui arrive au bon moment
- Vers un nouvel âge d'or de la croissance européenne
- Une croissance des pays émergents de 5 à 6 %
est financièrement soutenable
- Accélération de la productivité globale des facteurs aux Etats-Unis
- Vagues d'innovation, nouvelles technologies
et croissance économique
- Ralentissement démographique général et vieillissement
de la population
- N° 69 (4ème trim. 2000) Editorial : faux consensus sur la croissance 2001
- Perspectives économiques 2000-2001 :
 le ralentissement devrait rester modéré
 perspectives des principaux pays
- Un modèle d'équilibre dynamique du marché des bureaux
en Ile-de-France

revue de Rexecode

n° 70
1er trimestre 2001

Rexecode
Centre de Recherches pour l'Expansion de l'Economie
et le développement des Entreprises

Un centre d'études économiques indépendant
ouvert aux entreprises

Créé en 1957, Rexecode est la première association française de recherches et d'études économiques privée et indépendante tournée vers l'entreprise. Rexecode est ouvert à toute entreprise ou organisation professionnelle soucieuse d'être directement et immédiatement informée des changements économiques en cours et de soutenir les objectifs de l'association. Rexecode compte aujourd'hui environ une centaine d'adhérents parmi les tous premiers groupes industriels ou financiers français.

Une veille conjoncturelle permanente

Rexecode assure une veille conjoncturelle permanente grâce à des données mises à jour et vérifiées quotidiennement, à des analyses régulières de la conjoncture et à une exploration des tendances probables de l'économie française et internationale. Les analyses des économistes de Rexecode font l'objet de documents écrits, adressés aux adhérents à des fréquences hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou annuelles. Elles sont régulièrement présentées et discutées au cours de réunions de travail qui permettent un échange avec l'équipe de Rexecode mais aussi entre les adhérents.

Un regard d'entreprise sur la politique économique

Outre ses travaux d'analyse conjoncturelle, Rexecode est consulté en tant qu'expert au sein d'instances telles que le Groupe Technique de la Commission des Comptes de la Nation, les Commissions du Plan, les groupes GPA du Medef. Il intervient de la même manière auprès des pouvoirs publics et des commissions des assemblées parlementaires pour leur apporter une vision d'entreprise sur la politique économique. Il publie chaque trimestre certains de ses travaux dans la Revue de Rexecode.



www.rexecode.asso.fr