



LIVRE BLANC

**Évolution de la dématérialisation
et du marché de l'édition**

**Innovation sur l'impression
numérique**

30 juin 2017

Sommaire

CHAP. 1

DÉMATÉRIALISATION,
NE PAS SE LIMITER AUX
IDÉES REÇUS

p4

p9

CHAP. 3

DES TECHNOLOGIES À LA
HAUTEUR DES NOUVEAUX
ENJEUX

p14

CHAP. 2

STRATÉGIE ET MISE
EN OEUVRE PAR
L'EXTERNALISATION

Introduction

Dans une première période, la perspective d'économies sur les tarifs d'affranchissement a constitué le premier levier d'accélération de la dématérialisation. La baisse continue des volumes de courrier accentuait la pression à la hausse sur les tarifs d'affranchissement, et en définitive, renforçait l'urgence de dématérialiser. À cette spirale de l'urgence attribuée à des tarifs de l'opérateur postal, s'est ajouté un effet mécanique de ciseaux pour toutes les entreprises qui avaient développé des capacités internes de production éditique. Là encore, les volumes moins élevés contribuaient à l'augmentation unitaire du coût de chaque courrier envoyé.

Ces arguments ont poussé les entreprises à engager, sur les dix dernières années, une démarche volontariste de dématérialisation dont on peut désormais analyser les retombées. Celles-ci sont essentiellement de trois ordres :

- L'argument du tarif d'affranchissement a contribué à masquer la véritable problématique qui doit guider les stratégies de dématérialisation,
- La recherche d'optimisation des coûts a fait perdre de vue les objectifs, et notamment celui de la relation client,
- La fin programmée du raisonnement par les coûts implique un recours croissant à l'externalisation pour gérer à la fois des niveaux de qualité plus élevés et une réduction des volumes à moyen / long terme.

Ce livre blanc a en définitive pour vocation de remettre en cause un certain nombre d'idées reçues, avec un seul objectif, permettre aux entreprises d'effectuer les bons choix en prenant en compte l'ensemble des composantes, volumes, tarifs, contexte de marché, et technologies disponibles.



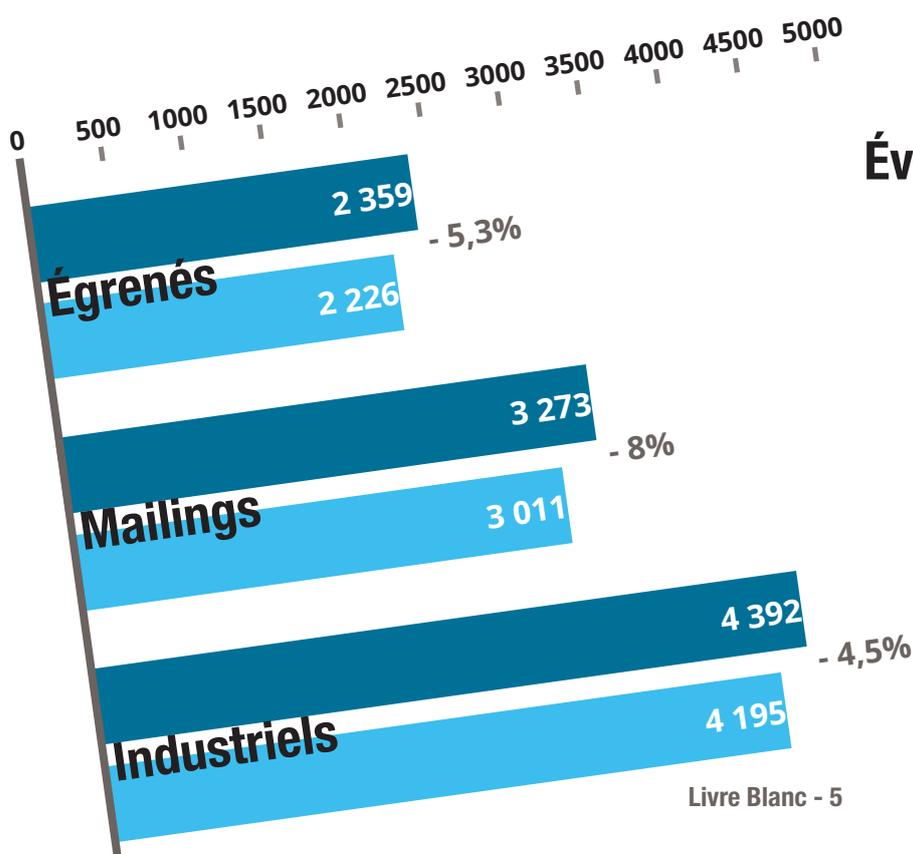
CHAP. 1
DÉMATÉRIALISATION, NE PAS SE
LIMITER AUX IDÉES REÇUS

Idée reçue n°1

« LES TARIFS POSTAUX SONT RESPONSABLES DE LA BAISSÉ DES VOLUMES »

Sur le papier, le volume des flux de courriers imprimés baisse effectivement de manière significative (-21%) entre 2009 et 2014 selon les chiffres de l'ARCEP. Mais cette baisse est à analyser dans le détail. La baisse deux fois plus forte sur les courriers égrenés que sur le courrier industriel signale par exemple un véritable changement d'usage, reflet des efforts de massification du courrier entrepris ces dernières années. Les entreprises ont changé la manière d'utiliser l'outil courrier. Elles ont mis à profit les technologies d'automatisation, de composition, de post-composition, de regroupement et de tri pour gagner en efficacité. Toutefois, la variation relativement faible du volume de courriers égrenés émis en 2015 par rapport à 2014 (-5,3%) tend à prouver que les stratégies d'optimisation sont proches de leurs limites. La même interprétation peut être livrée concernant la baisse d'environ 25% (entre 2009 et 2014) des volumes de mailing courrier. Une meilleure exploitation des CRM et des outils plus avancés ont permis de mieux cibler les campagnes, et notamment de transférer vers le digital les communications adressées aux « digital natives ».

Sur la même période, l'évolution des tarifs postaux a en réalité plus accompagné ce changement des usages plus qu'elle ne l'a provoqué. Si l'on constate une augmentation deux fois plus rapide des tarifs égrenés, ce qui a favorisé les projets de rationalisation et d'industrialisation chez les grands comptes, la progression des tarifs industriels reste globalement conforme à l'indice des prix. Elle n'a donc que très peu à voir avec la baisse du courrier.



Évolution des volumes de courriers entreprise

En millions d'objet

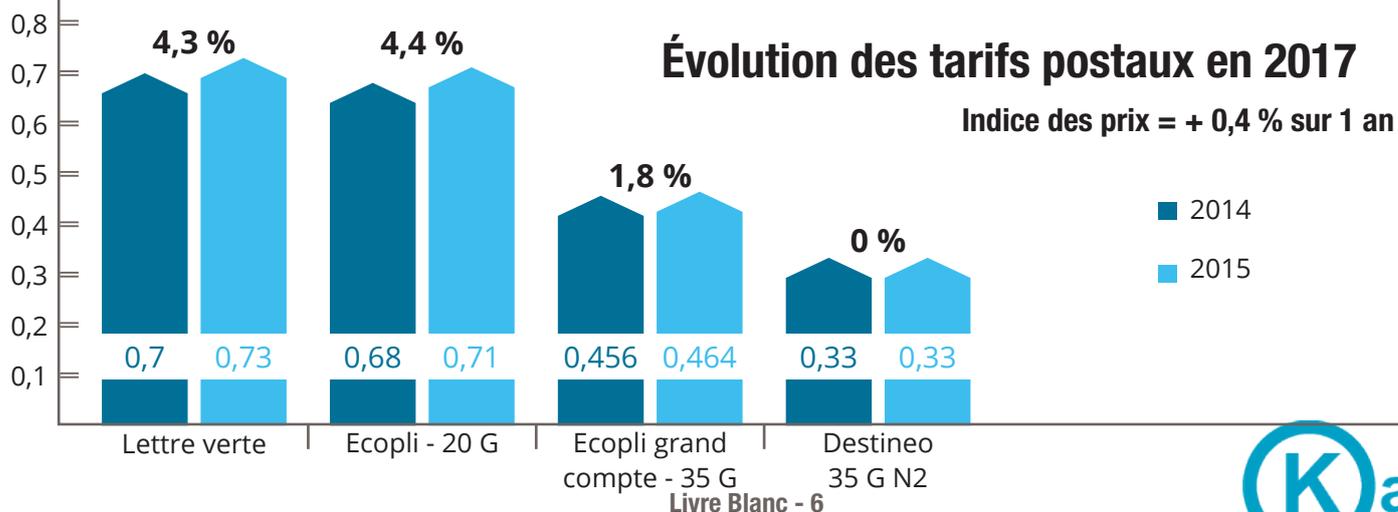
■ 2014
■ 2015

En revanche, les effets combinés de la réglementation et des dynamiques de marché se traduiront vraisemblablement dans les années à venir (jusqu'en 2019) par une légère accélération de la baisse des flux de courrier :

- La loi Macron généralise l'envoi de factures dématérialisées aux services de l'état et aux collectivités locales (100 millions de factures). Selon Markess International, une PME/ETI sur trois confrontée à cette exigence envisage d'appliquer ce principe à l'ensemble de leur facturation.
- Les organismes sociaux, dans le prolongement du programme de transformation numérique de l'État, vont également accélérer leur politique de digitalisation des envois.
- Le secteur du crédit à la consommation développe depuis plusieurs années des politiques de fidélisation multicanal. Il favorise la dématérialisation à toutes les étapes de la vie du contrat, depuis la souscription et la fourniture des justificatifs en ligne jusqu'aux relevés disponibles au format PDF dans l'espace client ou via une application mobile. À l'horizon 2020, la dématérialisation pourrait concerner jusqu'à 70% des échanges.
- Les banques mutualistes se sont elles aussi lancées dans de vastes projets de dématérialisation pour réduire leurs coûts d'exploitation et accroître leur compétitivité face à leurs concurrents, notamment face aux banques en ligne.
- À l'inverse, les secteurs de l'assurance de personne et de la protection sociale continuent de privilégier le papier, principalement pour des problématiques de ressources humaines.

Les tarifs postaux se dirigent vers une période de stabilisation

Tout indique que la hausse des tarifs pour 2018 sera limitée à 1,4% en moyenne pour respecter les engagements pris par la Poste auprès de l'ARCEP. Comme les années précédentes, l'augmentation devrait se concentrer sur le courrier égrené tandis que les prix de l'affranchissement de marketing direct resteront à leur niveau actuel, ce qui constitue une diminution par rapport à l'indice des prix. En 2017, les tarifs du courrier égrené et des courriers de gestion ont connu une forte augmentation, très nettement supérieure à l'indice des prix.

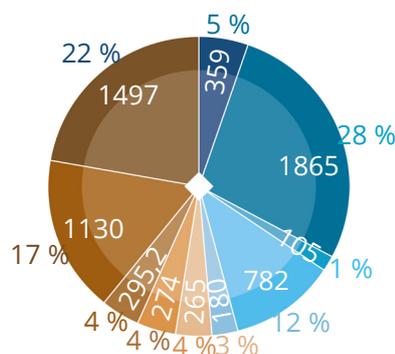


« LA DÉMATÉRIALISATION NE FERA QUE S'AMPLIFIER »

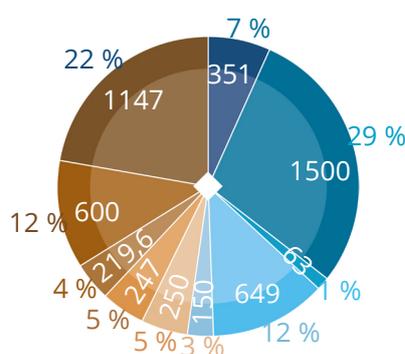
La baisse globale des volumes de courriers de gestion industriels (- 21% entre 2014 et 2019) masque une réalité contrastée d'un secteur industriel à l'autre. Certains secteurs, comme les télécoms, ont généralisé la dématérialisation sous la pression concurrentielle de Free à partir de 2011 (-1,6 milliard de plis entre 2009 et 2014). Dans ce secteur, le taux de dématérialisation est de 80%. Mais il est intéressant de constater que depuis quelques années, ce taux reste inchangé, comme si un plafond de verre avait été atteint. Le constat est le même pour le secteur de la banque qui représente toujours, et de manière relativement stable depuis 2009, un peu plus du quart (27% en 2009, 28% en 2014, 29% en 2019) des volumes de courriers de gestion industriels et égrenés. Malgré les apparences, l'influence des banques en ligne (10% des comptes) reste marginale sur la dématérialisation, celle-ci étant principalement due à l'approche volontariste en la matière des banques non mutualistes (40% de taux de dématérialisation) par rapport aux banques mutualistes (20%). En revanche, depuis plusieurs années on constate une relative stabilité du taux de dématérialisation des communications dans les banques non mutualistes. Ceci est sans doute à mettre en corrélation avec la proportion de la clientèle la plus fidèle (les + de 50 ans) et la moins susceptible d'accepter la modification de ses habitudes. Ce phénomène est encore plus marqué pour les interlocuteurs traditionnels des particuliers, toutes générations confondues, tels que la Direction générale des Impôts ou EDF. En 2016, la DGFIP constatait un taux de déclaration dématérialisé de 23%, soit 18 millions de contribuables, malgré la perspective d'une télédéclaration obligatoire pour tous d'ici 2019. La dématérialisation des communications pourrait dorénavant évoluer au rythme du renouvellement des générations et des évolutions réglementaires.

Estimation de l'évolution des volumes de courriers de gestion industrielle + égrenés entre 2014 et 2019

2014 : 6 700 millions de plis



2019 : 5 200 millions de plis



- Assurances
- Banques
- Crédits conso
- Organismes sociaux
- Impôts
- Mutuelles / Retraites
- Energies
- Télécom
- Autres factures
- Autres documents

Quelques éléments d'analyse

La persistance des plafonds de verre dans plusieurs secteurs d'industrie démontre que la dématérialisation n'ira plus aussi vite dans les années à venir que par le passé. Il faudra désormais compter avec le renouvellement des générations. En d'autres termes, la communication multicanale, à la fois digitale et papier, devra être maintenue pendant encore de nombreuses années, même si la réglementation change et si la proportion de communication papier diminue avec le temps.

La dématérialisation comme levier de réduction des coûts a vécu. Il n'est désormais plus possible de poursuivre dans cette voie sans risquer de perdre le client. En 2017, l'évolution de la réglementation en la matière (loi Macron 2) augmente encore ce risque en facilitant les démarches de changement de banque (d'ores et déjà, de 5 à 7% des clients changent de banque). Dans ce contexte, ne pas, ou ne plus être en capacité de communiquer avec le client via le canal qui a sa préférence, y compris le courrier imprimé, augmente le risque de le voir partir. Face à ce risque, le coût du timbre n'est pas significatif.



CHAP. 2
STRATÉGIE ET MISE EN OEUVRE
PAR L'EXTERNALISATION

La perspective d'une coexistence sur une relativement longue durée des canaux de communication digitaux et papier conduira les entreprises à revoir leur stratégie. La communication multicanale exige d'abord de revoir entièrement l'organisation de la communication client, pour être capable de s'adresser au client sur tous les canaux, selon sa préférence. Recentrée sur le client, cette organisation repose sur une réunification des différents silos de communication client, de manière à pouvoir suivre l'ensemble des contacts de manière centralisée. Il s'agit avant tout d'être efficace dans sa communication client au service de la fidélisation client. Ce sont désormais non plus les logiques de réduction de coûts qui sont à l'œuvre, mais une posture marketing fondée sur la mesure de l'efficacité et de la pertinence des communications sur tous les canaux.

Dans ce contexte, les entreprises vont rechercher non pas nécessairement les meilleurs prix, mais le meilleur rapport efficacité/prix. Cet équilibre s'exprimera sous la forme de services à valeur ajoutée, d'outils d'analyse et de mesure, ou encore de services numériques de fidélisation tels qu'un coffre-fort électronique, un espace client en ligne où retrouver les documents envoyés, etc. Pour les prestataires, et cela quelle que soit leur taille, cette évolution des attentes clients constitue à n'en pas douter une bonne nouvelle, puisque le temps de la lutte acharnée uniquement sur les coûts est probablement désormais derrière eux.

En parallèle, les indicateurs se multiplient en faveur d'un accroissement à terme de l'externalisation des activités éditiques. D'abord parce que les principaux obstacles sont maintenant levés :

- Les efforts de massification et d'industrialisation des courriers égrenés ont rendu la production plus facilement externalisable.
- Les grands remettants dont la production est réalisée historiquement en interne commencent à anticiper, dans leur politique RH, une externalisation à termes ou la centralisation de la production sur un nombre plus réduit de sites industriels.
- L'évolution rapide des performances des équipements permet de réaliser d'importantes économies d'échelle tout en gagnant en qualité, mais au prix d'investissements souvent très significatifs que les entreprises ne sont plus nécessairement prêtes à faire.

Dans un marché globalement baissier, l'évolution des attentes des grands donneurs d'ordres pourrait se traduire en France par un double phénomène : développement de l'externalisation d'une part, et concentration des acteurs d'autre part. Mais il sera nécessaire que les prestataires ajustent leurs offres. Ils devront prendre également en compte les enjeux RH de leurs clients, soit en termes de maintien des emplois existants, soit en étant capables de mobiliser, à la demande, les ressources requises pour faire face aux pics d'activité. Les initiatives

comme celle menée conjointement par DataOne et la BPCE sont emblématiques des dynamiques de coévolution qui peuvent se mettre en œuvre.

Cartographie non exhaustive des acteurs

Principaux clients



Principaux clients des activités documentaire

Prestataires présents sur certains segments

Outsourcers répondants grâce à leurs solutions et services externalisés aux besoins de certains segments de la chaîne documentaire ou de certains secteurs d'activités



Prestataires généralistes



Acteurs apportant des solutions et des services externalisés couvrant l'ensemble de la chaîne documentaire

Prestataires filiales ou GIE de clients



Filiales ou GIE de groupes clients des prestations documentaires

Constructeurs offrant des prestations



Constructeurs de matériels ayant pour certains une activité de prestations

Intégrateurs spécialisés

Prestataires de services d'intégration et de développement informatiques et documentaire



Éditeurs spécialisés



Constructeurs de matériels ayant pour certains une activité de prestations

Tiers archiveurs



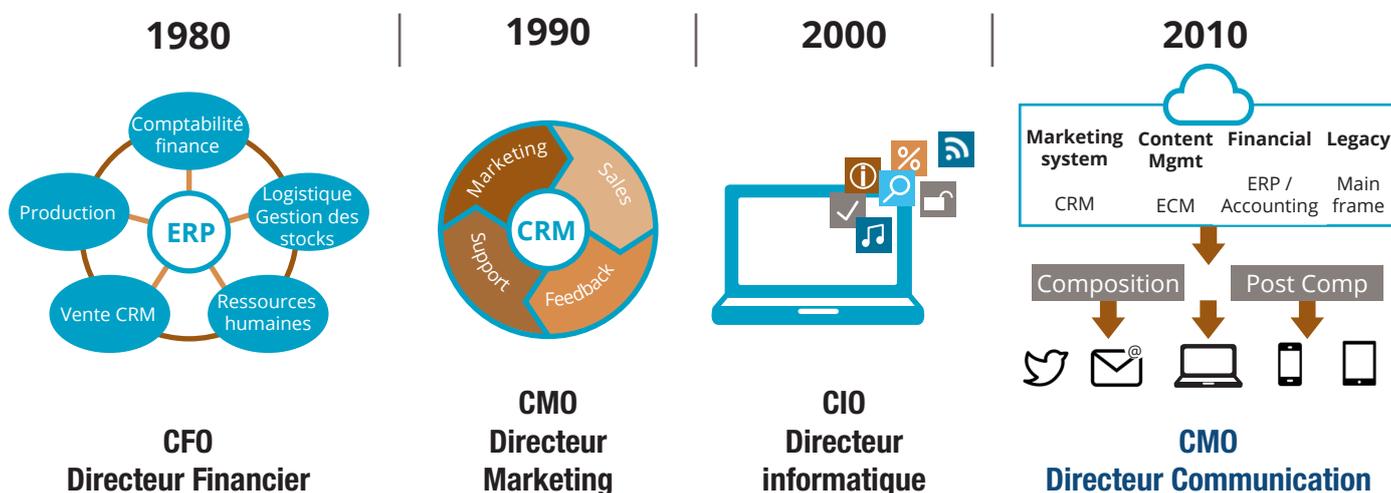
Offres de services et outils permettant de transformer un document établi sur support électronique en un acte juridique formalisé à fin de preuve

Un nouvel interlocuteur

En passant d'un poste de coût à un outil stratégique de la relation client, la communication client multicanale change également de mains. Si dans les années 80, l'achat d'impression était logiquement géré par la direction financière, le choix des services de communication multicanale est aujourd'hui sous la responsabilité d'un directeur de la communication client. Son enjeu n'est plus d'acheter au moins cher, mais de fédérer, à travers toute l'organisation et ses collaborations avec des prestataires externes, l'ensemble des canaux, des outils et des processus de la communication client. Il est porteur des projets de gestion de la communication client et souvent, d'amélioration de la relation client. Selon une étude InfoTrend, c'est sur ses épaules que repose notamment la mise à disposition d'information à la demande dans les espaces clients. C'est à lui aussi qu'il revient de piloter l'insertion de messages personnalisés dans les communications de gestion. Il doit faire cela sur tous les canaux en assurant la synchronisation des expériences clients en ligne et hors ligne, la mise en œuvre des outils d'analyse de l'efficacité des communications... Il est à la fois le garant de la cohérence de la communication sur tous les médias et de la qualité au service de l'expérience client. Face à lui, les prestataires devront agir en partenaire et être force de proposition pour lui apporter :

- Des solutions nouvelles pour multiplier les opportunités de contact avec ses clients (par exemple en insérant des encarts dans les flux ou en adoptant l'impression numérique en petites séries plus personnalisées),
- Un gain en réactivité pour exécuter plus vite (en quelques heures) les nouvelles campagnes multicanales,
- Des services complémentaires et innovants comme l'analyse des données, la composition, la création, de nouveaux canaux digitaux de communication...

Un nouveau client avec une culture et des enjeux nouveaux



Quelques éléments d'analyse

Moyens techniques, implantations industrielles, moyens humains, tout indique que le marché, à terme, se concentrera sur un très petit nombre d'acteurs, comme l'a fait en son temps le marché du traitement des chèques.

Cette forte concentration du marché va non seulement conduire à une stabilisation des prix, dans la mesure où les prestataires ne s'affronteront plus sur ce terrain, mais sur celui des services. Un autre effet, observé sur le marché du traitement de chèque, est aussi une modification profonde du rapport de forces entre prestataires éditiques et clients. Les uns et les autres auront en définitive tout intérêt à bâtir et renforcer des liens de partenariats sur le long terme, plutôt que de jouer la carte de la mise en compétition financière du marché à chaque renouvellement de contrat.



CHAP. 3
DES TECHNOLOGIES À LA HAUTEUR
DES NOUVEAUX ENJEUX

Dans ce paysage dominé par la perspective d'une forte concentration des acteurs et l'évolution des attentes clients, l'évolution des technologies vient, en quelque sorte, rouvrir un jeu que l'on pouvait croire fermé, notamment pour les plus petits prestataires éditiques. L'évolution des moyens d'impression numérique a conduit à une forte segmentation du marché. Certains équipements adressent les besoins d'impression en grands volumes tandis que d'autres mettent l'accent sur une très forte qualité d'impression. Une troisième catégorie enfin s'adapte aux plus petits budgets et aux plus petites séries.

UN MARCHÉ QUI SE SEGMENTE ...



Éditique petits volumes
Qualité d'impression moyenne
Ex : Riso Com color



Éditique moyens volumes
Grande Qualité d'impression
Ex : Xerox Rialto



Reprographie et éditique petits volumes
Qualité d'impression moyenne
Ex : RICOH Pro C 9110



Très gros volumes de gestion
Qualité d'impression moyenne
Ex : OCE ColorStream 3500

Cette redéfinition du marché par les technologies induit un véritable changement des modèles économiques. Hier, le métier des prestataires reposait sur un coût à la page très faible des équipements, ce qui permettait de compenser des investissements très importants (jusqu'à 10 millions d'euros). Aujourd'hui, les prestataires peuvent s'orienter vers des marchés de niche en s'appuyant sur des équipements nettement moins coûteux, conçus pour de petits volumes (à partir de quelques milliers de copies). La montée en puissance de l'impression jet d'encre

Contacts

Kalpa Conseils

27 boulevard Saint Martin
75003 PARIS

SAS au capital de 100 600€

SIRET : 44533845200045

Contact : <http://kalpa.fr/contact/>

Tél : 01 48 04 81 25

<http://kalpa.fr/>

Copyrights KALPA Conseils - toute reproduction interdite