

enquête

Denis Fainsilber
dfainsilber@lesechos.fr

C'est la ruche à l'heure du rush. Dans le plus grand centre de tri de paquets de France, à Moissy-Cramayel, au sud-est de la capitale, les cadences ont bondi depuis quelques semaines. D'ici au fatidique 24 décembre, la plate-forme ultra-mécanisée voit passer, sur son tapis roulant qui tourne 22 heures par jour, des volumes de 350.000 colis quotidiens, son niveau maximal. Pesé au gramme près à vitesse industrielle, scanné et orienté vers les bonnes goulottes, chaque paquet passera au total à peine une demi-heure dans le vaste hall. « Chaque jour, quelque 1.000 poids lourds contre 500 en temps normal viennent accoster et redémarrent remplis de colis, prenant la route vers une cinquantaine de destinations dans toute la France », détaille Didier Gravelines, le responsable de la production. Des semi-remorques qui doivent cette année composer avec les nombreux barrages des « gilets jaunes » sur des sorties d'autoroutes ou des ronds-points stratégiques.

Comme tout le réseau de tri de l'opérateur public, le site francilien est projeté dans « la période », cette vague de sept semaines (un peu plus, si l'on ajoute les soldes de janvier-février prochains), durant laquelle les opérateurs n'ont pas le droit à l'erreur. Malgré les événements, La Poste anticipe cette année un nouveau record de 2,8 millions de colis quotidiens passant dans ses 14 « plates-formes colis » (PFC) et des « entrepôts suppléatifs » exploités par des sous-traitants : soit deux fois et demie son trafic habituel du reste de l'année. Ce pic devrait être atteint mardi 18 décembre.

« Nous prévoyons pour cette année 11 % de volumes supplémentaires pendant la période par rapport à celle de 2017 », prédit Xavier Mallet, directeur général de Colissimo, la branche postale traitant les colis en direction des particuliers. Un marché en plein boom, sous l'impulsion des spécialistes de l'e-commerce, qui contraignent les transporteurs à suivre leurs cadences infernales (14 à 15 % de croissance en Europe depuis plusieurs années). L'an passé, les Français ont dépensé 81,7 milliards d'euros en ligne, chiffre d'affaires estimé à plus de 90 milliards d'euros cette année, dont 19 milliards pour la période des fêtes, selon la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad). Une ruée digitale qui génère 505 millions de colis transportés par an, dont 6 sur 10 par La Poste.

L'importance stratégique de la livraison

Fini la « vente à distance » à l'ancienne, version La Redoute, Camif ou Vertbaudet, où les expéditions arrivaient quand elles arrivaient, avec un suivi sommaire. Terminé aussi ou presque, les boîtes de chocolat que l'on emballait soi-même pour expédier à la grand-tante : le marché du « C2C » (consommateur à consommateur) est devenu négligeable (5 % du total en France). Les grands opérateurs de l'e-commerce ont imposé leur loi, au point que le timing précis de livraison, si possible dès le lendemain d'une commande, est devenu le second critère de choix après le prix d'un produit, et une arme massive de fidélisation.

« La livraison est devenue une composante fondamentale de l'acte d'achat et, par conséquent, un élément clef de notre compétitivité », observe Pierre-Yves Escarpit, DGA de Cdiscount, chargé de la supply chain. Il est impératif de tenir les délais, car « 75 % des consommateurs vérifient les modalités de livraison avant un achat en ligne », confirme Xavier Mallet. Au pied du sapin, les Français deviennent encore plus exigeants, voire méfiants : 57 % des clients jugent qu'il est plus prudent d'acheter ses cadeaux en magasin après le 10 décembre, malgré la cohue, selon un sondage Opinion Way pour la plate-forme de commerce digital Proximis.

Redoutable défi pour La Poste, la montée en régime du digital est aussi une aubaine inespérée pour compenser la baisse structurelle du courrier (de -5 à -7 % par an). Et repenser son outil de production, pour passer à un mode de livraison plus personnalisé. L'entreprise postale a d'abord été bous-



La plate-forme colis de Moissy-Cramayel, en Seine-et-Marne. La Poste anticipe la semaine prochaine un nouveau record de 2,8 millions de colis quotidiens.

Noël, le rendez-vous que La Poste ne peut pas manquer

DISTRIBUTION // Malgré le mouvement des « gilets jaunes », les livraisons de colis devraient atteindre un nouveau record cette année avec l'envolée de l'e-commerce. La Poste, qui livre aux particuliers six paquets sur dix en France, adapte son outil pour suivre le tempo imposé par ses grands clients.

culée dans les cordes par des concurrents venus de plusieurs horizons, des « expressistes » comme UPS ou FedEx, ou bien des opérateurs de niche tels que Colis Privé, Relais Colis ou Mondial Relay. Puis, elle a su réagir quand il était encore temps.

« Colissimo a redressé sa rentabilité en 2014 et 2015 et est reparti en conquête de volumes en 2016 et 2017, lui permettant, dans un marché en croissance, de stopper sa perte de parts de marché », pointe un document confidentiel de l'entreprise. Les expressistes privés ont capté 60 % de la croissance du marché français du « B to C » entre 2009 et 2015, Colissimo leur abandonnant alors 14 % de part de marché. Mais depuis, la vague a été endiguée, et le résultat d'exploitation de Colissimo est reparti à la hausse, pour atteindre 176 millions l'an dernier, contre 102 millions en 2013. Idem en volume, le nombre de colis devant passer de 293 millions d'unités à 2016 à 339 millions cette année. Comment ? Atout indéniable, son fort maillage territorial (73.000 facteurs et 17.000 points de contacts postaux) n'explique pas tout.

Redoutable défi pour La Poste, la montée en régime du digital est aussi une aubaine inespérée pour compenser la baisse structurelle du courrier.

« Ces dernières années, La Poste est passée du statut de vieille dame fragile à un acteur solide, de plus en plus tourné vers l'agilité et l'ouverture, au terme de travaux de fond en interne. Elle a été poussée à se repositionner dans un environnement concurrentiel dur, en concurrence avec les Gafa, générant un modèle auto-apprenant, qui devient même une référence dans d'autres secteurs », applaudit Julien Dutreuil, du cabinet de conseil Bartle Business Consulting. Décloisonnement des métiers, orientation vers le client, renforcement des services : pour lui, l'entreprise « colle bien aux nouvelles demandes du marché ».

Ce que les géants de la vente en ligne ont changé au business ? A peu près tout, admet le patron de Colissimo. D'abord, le suivi électronique systématique des colis, puis l'obli-

gation d'un délai garanti (de 48 heures au début, la livraison en 24 heures tend à devenir la norme), et d'une formule pour retourner gratuitement les articles qui ne plaisent pas, une option devenue incontournable. Et enfin l'international, « car deux e-commerçants sur trois exportent aujourd'hui ». Surtout en direction des pays voisins (Belgique, Allemagne, Espagne dans l'ordre), mais également jusqu'en Chine, devenue 5^e destination extérieure de Colissimo...

En coulisses, il faut donc adapter l'outil industriel, en le « massifiant », selon l'expression consacrée. La Poste a décidé d'investir 450 millions d'euros, dans le cadre de son plan Ambition 2020, pour accélérer les cadences. Sa capacité est saturée pour l'instant autour de 300 millions de paquets par an, mais elle se donne pour objectif d'en traiter 400 millions d'ici à deux ans. Plus compliqué sans doute : la société publique veut livrer 70 % de ses colis à J+1 en 2020, pour coller aux desiderata de ses grands clients, contre 20 % aujourd'hui.

Dans les années 2000, La Poste avait déjà investi 3,4 milliards d'euros pour moderniser son outil de tri postal, mais la chute durable du courrier lui a laissé sur les bras un outil surdimensionné. Côté investissements, les colis ont donc maintenant la priorité absolue. Après la mise en chantier récente de trois futurs centres de tri (La Buissonnière, en Isère, Douvrin, dans le Pas-de-Calais, et Les Arcs, dans le Var), qui seront dotés des machines de dernière génération, « trois autres nouveaux sites français seront annoncés au début 2019, puis d'autres par la suite », révèle aux « Echos » Xavier Mallet.

Curieux mélange de concurrence et de coopération

De quoi soulager l'outil actuel, qui fait appel à des prestataires externes pour trier 40 % de son trafic en cette fin d'année. Quant aux sites existants, dont Moissy-Cramayel, ouvert en 2008, ils ont fait l'objet d'une adaptation informatique, pour anticiper les pannes et diminuer les erreurs d'aiguillage, via l'intelligence artificielle. « Il y a trois ans, on était en obsolescence technologique, on ne l'est plus aujourd'hui. Nous avons greffé les mêmes servomachines dans toutes nos installations, grâce à une technologie qui nous appartient », ajoute le dirigeant.

Dans le marché extrêmement fébrile de la

livraison de colis, la concurrence pure et parfaite n'est pas de mise : les concurrents de La Poste sont aussi parfois ses principaux clients, en vertu du régime de « coopération », ce curieux mélange de concurrence et de coopération qui régit leurs relations quotidiennes. La liste des dix plus grands clients de Colissimo traduit bien cette ambivalence. En tête de liste, on trouve le rouleau compresseur Amazon, qui confie à l'opérateur public quelque 50 millions de colis annuels (hors ceux remis à Chronopost, autre société express du groupe La Poste). Un peu plus loin, Alpha Direct Services (ADS), ex-Rakuten, tout juste tombé dans l'escarcelle de Hopps Group... l'actionnaire de Colis Privé, concurrent déclaré de La Poste. Ou encore, au 6^e rang, Dispeo, spécialiste de l'e-logistique, également détenu par Hopps.

Tout le monde parle avec tout le monde, confirme Antoine Pottiez, président de Mondial Relay : « Je suis concurrent de La Poste, puisque nous faisons des offres de service aux mêmes clients, mais c'est également mon premier partenaire : j'ai un contrat-cadre avec elle, comme avec les autres postes européennes pour proposer une solution globale. »

Aujourd'hui, la grosse inconnue porte sur les projets d'Amazon, qui semble vouloir assurer ses livraisons physiques dans les centres-villes, comme le suggère la création d'Amazon Logistics en France. Ne va-t-il pas brusquement se passer de La Poste, pour livrer plus vite, et lui laisser sur les bras un outil surdimensionné ? « Amazon va toujours les mettre en concurrence pour tirer les prix vers le bas. Mais un divorce, certainement pas », estime Julien Dutreuil, qui a travaillé chez le géant de Seattle. « Ils vont peut-être attaquer les 15 % ou 20 % de trafic les plus faciles, mais ils auront toujours besoin de La Poste et de son service universel. Le risque est donc plutôt qu'Amazon ne reste que pour les zones les moins rentables. » Difficile d'y voir clair dans les visées du grand disrupteur américain : il affiche aujourd'hui sur son site français pas moins de 39 transporteurs différents, qui s'appuient eux-mêmes sur de multiples sous-traitants, dépourvus de logos et d'uniformes.

« Si Amazon décidait de partir ? C'en serait ni dans leur intérêt ni dans le nôtre. Mais la croissance est telle que ce ne serait pas un souci », assure Xavier Mallet. Est-ce si sûr ? Avec sa progression record en France, le

groupe tentaculaire représentait l'an dernier 14,5 % des envois totaux de Colissimo... et 39,5 % de la croissance de ses volumes, selon un document interne. Le genre d'acteur que l'on ne perd pas à la légère.

Aujourd'hui, la grosse inconnue porte sur les projets d'Amazon, qui semble vouloir assurer ses livraisons physiques dans les centres-villes.

Autre motif d'interrogation, le degré de sous-traitance au sein de la société postale. Un sujet qui donne lieu à une bataille de chiffres : 17 % des colis sont confiés à des tiers au niveau national durant l'année, et moins de 50 % en Ile-de-France avec les CDD et livreurs intérimaires, selon la direction. « Beaucoup plus que cela », affirment les syndicats. « Au début, voilà une dizaine d'années, nous avions du mal à embrayer auprès de nos collègues, car la sous-traitance les déchargeait de tournées compliquées, surtout dans les quartiers sensibles. Mais au final, on nous a enlevé du boulot et l'expertise du dernier kilomètre, alors que le facteur est le seul à bien connaître la population. Au nom de la rentabilité immédiate, l'entreprise mobilise 3.500 sous-traitants pour la livraison, y compris pour décharger les camions dans ses hubs », dénonce Nicolas Galepides et Thierry Lagoutte, représentants de SUD-PTT.

En faisant travailler toutes ces petites mains à raison de 10 à 12 heures par jour, dénonce Sud-PTT, La Poste externalise son activité pour baisser ses coûts et s'exonérer des plans de prévention et d'accords d'entreprise. « On ne peut pas construire un outil de production basé sur une hausse d'activité ponctuelle de + 250 %, car on paierait son colis 2,5 fois plus cher. Pour passer la "peak period", j'ai besoin de sites de débordement, de camions et livreurs supplémentaires », répond le patron de Colissimo. « Mais on refuse la sous-traitance en cascade, et les CDD sont des salariés comme les autres : ils ne sont pas payés au colis. » Quant aux opérateurs privés de l'express (dont Chronopost), leur taux de sous-traitance est encore bien supérieur. ■