

# Les cahiers de l'ARCEP

n°5 • janvier – février – mars 2011

## A la recherche d'un **nouveau modèle économique postal**

L'éditorial de **Jean-Ludovic Silicani**, président de l'Autorité

**L'**activité postale occupe une place à part dans l'histoire de notre pays. Elle a longtemps représenté la seule façon de communiquer d'un bout à l'autre du territoire et elle a été le moyen privilégié des correspondances, qu'elles soient formelles et officielles ou intimes et personnelles. Le progrès constant des techniques de communication, du télégraphe au courriel, a multiplié les moyens concurrents, souvent plus rapides et faciles à utiliser, sans pour autant que la dématérialisation ne parvienne à remettre en cause ni l'image ni la place spécifique qu'occupe le courrier dans le fonctionnement de notre société. Ainsi, si aujourd'hui les communications électroniques et postales se concurrencent, elles se complètent également : courriel et courrier remplissent des fonctions complémentaires et internet devient le moyen, par l'essor du commerce en ligne, d'un accroissement des volumes du colis et de l'express.

Pour autant, l'avenir du modèle postal n'est pas assuré et les évolutions récemment constatées à travers l'Europe font de la modernisation du secteur une nécessité. Les contributions, riches et variées, à ce numéro des Cahiers de l'ARCEP dressent le panorama des mouvements et des inter-



rogations qui animent autant les opérateurs postaux que les régulateurs et l'ensemble des pouvoirs publics. Elles permettent également d'entrevoir les réponses qui peuvent être apportées à la crise qui touche le secteur.

**Il nous faut donc tirer ensemble les leçons de cette crise et de l'impact qu'elle peut avoir afin d'en esquisser les voies de sortie. Ses effets se sont trouvés amplifiés dans le secteur postal, accentuant les tendances déjà observées : un**

### Dossier

Face au déclin du courrier, leur cœur de métier, les postes européennes doivent aujourd'hui se réinventer. Comment rester compétitif tout en satisfaisant les clients – particuliers et entreprises – sur tout le territoire et en assurant un service universel de qualité ? Comment réagir face à la substitution croissante entre le courrier papier et

### Quel AVENIR pour le SECTEUR POSTAL ?

l'électronique ? Comment mener une politique active de développement fondée sur la qualité de l'emploi ? Comment, dans un contexte de libéralisation totale des activités, trouver les bons relais de croissance ? Le nouveau modèle économique postal du XXI<sup>ème</sup> siècle est en gestation. Témoignages dans ce numéro.

repli durable de l'activité courrier, accompagné d'une contraction, réelle mais temporaire, des trafics du colis et de l'express. Cette rupture, d'une ampleur unique dans l'histoire du service postal, est constatée de façon comparable à travers le monde. Elle arrive en France à un moment clé, celui de l'ouverture totale du secteur à la concurrence, effective depuis janvier 2011. Elle contribue également à expliquer l'effet limité de cette ouverture sur la structure du marché postal en France.

Chaque crise porte en elle autant de menaces que d'opportunités. Il appartient aux opérateurs postaux de définir les conditions d'une réinvention de l'activité postale, construite sur ce qu'elle a d'irremplaçable : sa proximité, sa simplicité et son universalité. Les voies de cette modernisation sont multiples, qu'elles reposent sur une optimisation de la chaîne postale, une diversification des activités des opérateurs ou des synergies accrues avec les moyens de communications électroniques.

L'ARCEP doit évidemment participer à la modernisation du secteur, en accompagnant ses nécessaires mutations tout en se faisant, ainsi que l'a rappelé le législateur dans la loi du 9 février 2010, le garant des impératifs de service universel. ●●●



## Dossier

## QUEL AVENIR POUR LE SECTEUR POSTAL ? 1 à 63

■ **Editorial**  
de Jean-Ludovic Silicani .....1-2

■ **Etat des lieux**  
• Services postaux et société de l'information .....3-5

• Courrier, colis et express : une crise en trompe l'œil, J. Anson (UPU) .....8-9

• Il est temps d'agir...  
M. Sanders (Morgan Stanley) .....10-11

• Deutsche Post DHL, T. Klopp .....11

• Les besoins des consommateurs postaux .....16

• Le marché des objets postaux en France ..17

■ **Libéralisation**  
• Le groupe des régulateurs postaux européens, J. Toledano .....6

• Les objectifs du marché intérieur postal, M. Barnier .....7

■ **Stratégie des opérateurs**  
• Réinventer La Poste dans un marché libéralisé, J.-P. Bailly .....12-13

• « La concurrence n'existe que dans la loi », F. Pons (Adrexo) .....14-15

• « L'immobilisme n'est pas une fatalité ! », D. Cayet (IMX) .....15

■ **Service universel postal**  
• La redéfinition du périmètre du service universel, P. Kleindorfer (INSEAD) .....18 et L. Benzioni et O. Salesse (TERA) .....19

• Concilier rentabilité et service universel ? H. Cremer (IDEI) .....20-21

• Service universel et emploi, N. Anderson (UniPost) .....23

• Le dispositif du *price cap* .....24

• Les avantages liés au service universel, A. Dieke (WIK) .....25

• Les modèles de concurrence .....26-27

• La régulation de la qualité de service ..26-27

■ **Le parcours d'une lettre**  
• La Poste : « Oui, le courrier a un avenir », N. Routier .....28-29

• Reportage : la collecte .....29

• Etude : les entreprises et leur courrier ...30

• Témoignage : la MGEN .....30

• Routage, D. Barbier (SELCED) .....31

• Les défis de l'automatisation, P. Patry .....31

• Reportage : le Hub Courrier de La Poste à Roissy .....32-33

• Reportage : les plates-formes de courrier de La Poste .....34

• Reportage : la tournée du facteur .....35-36

• Que contient notre boîte aux lettres ? ...36

■ **Les missions de La Poste non régulées par l'ARCEP**  
**Présence postale et aménagement du territoire**

• L'évaluation du coût net par l'ARCEP .....37

• Paroles d'élus : F. Brottes, J. Pélissard et P. Hérisson .....38-39

**Transport et distribution de la presse**

• Distribution de presse et portage, V. de Bernardi (SPQR) .....40-41

• « Rattraper le retard français », O. Bonsart (Ouest France) .....41

■ **Le parcours du colis**

• « Il va falloir inventer la box aux colis », J.-A. Granjon (Vente-privée.com) .....42-43

• Reportage : la plateforme colis express de DHL .....44-45

• Le colis : « de réelles opportunités », F. Maille (DHL express) .....44-45

• « Nous avons inventé le relais du XXI<sup>e</sup> siècle », D. Payre (Kiala) .....46-47

• Témoignage d'un consommateur .....47

■ **Les relais de croissance**  
**Les services financiers**

• PostFinance en Suisse, J. Bucher .....48

• Les postes et l'inclusion financière M.-O. Pilley (UPU) .....49-50

• Japan Post, B. Monfort .....50

**L'électronique**

• PosteMobile, MVNO postal, M. Sarmi .....51

• La lettre recommandée électronique .....51

■ **International**

• Les régulateurs et le marché : Suède, Portugal, Royaume-Uni, Pays-Bas, Bulgarie, Allemagne, Etats-Unis et Belgique .....52 à 57

• Finlande : les services postaux à l'ère numérique, S. Lindén .....58

■ **Consommateurs**

• Les propositions de l'ARCEP .....59

• Le point sur Mini Max .....59

• Les réclamations .....59

■ **Histoire et sociologie**

• La Poste, telle un lieu de mémoire républicain, par S. Richez .....60

• La Poste : une longue et lente mutation, Y. Cousquer .....61

• « Mon aïeul était facteur... » .....62-63

• Facteur d'aujourd'hui, J.-D. Séval .....63

**Sécurité des réseaux** 64-65

**Brèves** 65, 67, 68

**Vie de l'ARCEP** 66

**Nominations** 68

## ●●● Suite de la page 1

Ainsi, afin de mieux cerner les contours d'un service postal adapté aux besoins de notre temps, l'ARCEP et le ministère chargé des questions postales ont initié une étude permettant de mieux comprendre et de tenir compte des attentes des consommateurs à l'égard des opérateurs, mais également d'orienter en conséquence les nécessaires évolutions du service universel postal.

Ce qui est en jeu, c'est le maintien d'un équilibre entre le développement pérenne d'un marché postal entièrement ouvert à la concurrence et la défense d'un service universel offrant des prestations simples, de qualité et abordables, répondant aux besoins et aptes à tenir compte de leur évolution. Pour contribuer à satisfaire cette exigence, le législateur a entendu confier à l'ARCEP la mission de traiter les réclamations des usagers du service postal. L'Autorité a mis en place les procédures nécessaires, qui sont effectives depuis le 1<sup>er</sup> janvier.

Il faut enfin, à travers ces transformations, préparer le service universel postal de demain. La baisse des volumes place, à court terme, les opérateurs chargés du service universel face à un dilemme : la dégradation de leurs résultats ou la mise en œuvre de mesures de réduction de coûts qui, une fois les réserves de productivité épuisées, se traduirait par une dégradation de la qualité du service, générant de nouvelles baisses de volumes. Dans ce débat essentiellement politique, le régulateur peut apporter une contribution précieuse afin de dépasser ce dilemme, en analysant et prévoyant les conditions d'équilibre économique du service universel postal. L'ARCEP se dote, pour ce faire, des modèles économiques nécessaires au calcul du coût net des obligations

de service universel, moyen d'une plus grande visibilité des contraintes auxquelles se trouve soumis l'opérateur qui en a la charge.

Le législateur a également souhaité que l'ARCEP évalue la charge encourue par La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire. L'Autorité a développé, en coopération avec La Poste, les modèles économiques nécessaires. Ainsi conçue, la modernisation du modèle économique postal passe également par une amélioration des instruments nécessaires à sa compréhension.

Dans ces travaux, le dialogue entre les régulateurs européens occupera une place importante. A l'image du secteur des communications électroniques, les régulateurs postaux œuvrent désormais conjointement au sein du Groupe des régulateurs européens pour les affaires postales dont Joëlle Toledano, membre de l'ARCEP, assure, cette année, la première présidence. Les échanges qui s'y tiendront dans les prochains mois représenteront une importante contribution à l'élaboration des outils d'analyse nécessaires pour poser les jalons du débat qui s'annonce.

La régulation a vocation à apporter transparence et prévisibilité aux secteurs concernés. C'est à cela que l'Autorité s'emploie à ce moment charnière. C'est également à cela que participe ce numéro des Cahiers en démontrant, s'il en était besoin, que nombreuses sont les pistes de réforme et que le secteur postal, profondément ancré dans l'histoire de notre pays, a encore un très grand rôle à jouer dans son avenir.



Par Jean-Ludovic SILICANI  
président de l'Autorité

## ■ Réalisation

ARCEP  
7, square Max Hymans - 75730 Paris Cedex 15  
www.arcep.fr - 01 40 47 70 00  
Abonnement : com@arcep.fr  
ISSN : 1290-290X

Responsable de la publication : Jean-Ludovic Silicani  
Directeur de la rédaction : Philippe Distler

Rédaction : Ingrid Appenzeller, Audrey Briand et Jean-François Hernandez (équipe communication de l'ARCEP)

Ont contribué à ce numéro : Frédéric Audibert, Julien Coulier, Anne-Laure Durand, Jean-Michel Février, Christian Guénot, Lionel Janin, Guillaume Lacroix, François Lé, Francesco Matera, Gaëlle NGuyen, Nicola Shorland, Joël Voisin-Ratelle.

Crédit photo : © E. Fradin (page 28) ; photographies Poste Immo / C. Lacene (Villers-sur-Mer, page 39), Poste Immo / T. Porcher (Ajaccio, Pamier, Foix,

page 39) ; S. Meyer (pages 32, 33, 35, 36) ; D.Simon (page 34) ; Jour de Fête de Jacques Tati (1949) © Les Films de Mon Oncle, www.tativille.com (page 63).

Maquette : Emmanuel Chastel - Impression : Corlet Imprimeur

Les Cahiers de l'ARCEP sont imprimés sur du papier couché composé de 60 % de fibres recyclées et de 40 % de fibres vierges.



# Services postaux et société de l'information : les défis lancés aux opérateurs postaux

**Q**ui plus que La Poste peut être impacté par la substitution du papier par l'e-mail, l'émergence du commerce électronique, la naissance des medias électroniques ?

D'un côté, l'entreprise observe que la baisse du trafic postal - 12% entre 2004 et 2009 - et de son chiffre d'affaires dégrade fortement l'équilibre économique du courrier, car son organisation repose sur des coûts fixes à court terme.

Mais par ailleurs, la nécessité de services postaux, pas plus que l'existence d'une mission de service public, ne semblent remises en question : la presse écrite, les sites de commerce à distance et le grand public destinataire des envois, expérimentent quotidiennement l'importance économique et sociale de ces services.

Dans un contexte de changements rapides, tout l'éco-système constitué des entreprises de ce secteur, de leurs clients et de l'Etat est au défi de prendre les bonnes décisions pour faire en sorte que le secteur fournisse des services de qualité, qui répondent bien aux besoins de cette société de l'information, notamment à travers le « service universel » garanti par la loi.

## A quoi servent les services postaux ?

Après l'invention du timbre poste au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, le courrier s'est imposé comme le principal canal de communication écrite entre les personnes. Aux Etats-Unis, par exemple, le service postal a longtemps été le service « fédéral » par excellence, celui qui réalise concrètement l'unité de la Nation ; le « *Postmaster general* » était d'ailleurs membre du Gouvernement fédéral. Tous les Etats modernes ont rapidement compris l'intérêt économique et social du service postal, et constitué des réseaux postaux performants garantissant le J+1.

Pour étendre cet outil de communication aux échanges internationaux, le ministre allemand Heinrich von Stephan prit l'initiative, en 1874, de réunir les plus grandes administrations postales pour jeter les bases d'un traité d'« Union postale universelle ». L'ambition de l'UPU était de permettre qu'une lettre puisse être expédiée au départ ou à destination de tout lieu du globe grâce à la collaboration des services nationaux : c'est le principe du « territoire unique »<sup>(1)</sup>.

Les années 70 ont vu s'ébaucher un tournant dans l'utilisation des services postaux : la montée des flux de « courrier industriel » et la baisse corrélative de la part de la lettre et du colis postal dans le trafic postal. Envois de factures, relevés de comptes et courriers publicitaires sont devenus majoritaires dans les trafics (60%) puis, dans les années 80 et 90, les grands émetteurs de ce « courrier industriel » ont voulu faire évoluer un service et des règles conçus pour l'usage du courrier « égrené » :

- ils ont progressivement obtenu des tarifs moins élevés et moins rigides de la part des postes, pour tenir compte des économies considérables que permet la massification des envois et l'automatisation du traitement ;
- ils ont obtenu des dérogations contractuelles à l'irresponsabilité du service postal à raison des pertes, avaries ou retards de distribution ;
- ils ont opté pour un acheminement non-urgent, privilégiant le critère prix

sur la performance du délai d'acheminement.

Dans la société d'aujourd'hui, le courrier est devenu majoritairement un média de masse, diffusant des entreprises vers les ménages : les 30 premiers clients de La Poste représentent ensemble un quart du chiffre d'affaires, ce sont des groupes de vente à distance (PPR, 3 Suisses...), des banques, les régimes de sécurité sociale.

Cela n'a pas altéré la nature de service public, tant il demeure important que chaque adresse puisse être desservie quelle que soit sa localisation. Par ailleurs, il demeure nécessaire que les particuliers et les PME aient accès à une gamme suffisante de services abordables, y compris pour des usages au volume limité comme le service des envois « à valeur déclarée » ou les envois de petits objets par les particuliers (quelques dizaines de millions).

Mais l'équilibre économique de ce service public repose désormais sur sa capacité à satisfaire les exigences de prix et de qualité des grands clients : si ces clients se détournent du service postal, les conséquences en seraient critiques car ils financent l'appareil productif par les volumes d'envois qu'ils confient.

## Pourquoi une régulation ?

Alors que le rôle du courrier dans la société se transformait, l'organisation du service a évolué.

Outil quasi exclusif, et donc stratégique, de communication à distance jusqu'aux années 50, le courrier avait fort logiquement été organisé par les Etats en régie complète : l'administration postale était un service de l'Etat, investi d'une mission de service public, disposant d'un monopole, organisée suivant un mode régalien et protégée par un principe d'irresponsabilité en vertu de la loi. Grâce à l'instrument de prépaiement qu'est le timbre poste, c'est un principe de service « industriel et commercial » qui a pu être retenu, les recettes ayant vocation à couvrir intégralement les coûts.

**L'équilibre économique du service public repose désormais sur sa capacité à satisfaire les exigences de prix et de qualité des grands clients car ce sont eux qui financent l'appareil productif par leur volumes d'envois.**

Devenu média de masse dans les années 80, le service postal n'avait plus vocation à être organisé dans tous ses détails au sein même de la machine de l'Etat. Opérant dans un contexte où les utilisateurs redéployent en permanence leur communication entre les différents médias au fur et à mesure des évolutions technologiques, le monopole n'était plus justifié par des considérations stratégiques.

Les Etats-Unis, comme l'Union européenne, ont donc amendé l'organisation traditionnelle en « régie d'Etat » pour donner plus d'autonomie à l'opérateur du service, pour peu qu'un « service universel postal » demeure garanti aux utilisateurs sous la vigilance d'une instance de régulation.

●●● / Suite p. 4

## ●●● / Suite de la page 3

Mais dans cette évolution du rôle de l'Etat, les directives postales européennes et le PAEA<sup>(2)</sup> américain ont pris des options très différentes.

### ●● Le modèle américain

C'est un modèle de séparation de l'infrastructure : on peut assimiler la poste américaine, l'USPS, à un gigantesque outil de distribution postale, complété de bureaux où le grand public peut déposer ses envois. Son activité est strictement cantonnée : les tarifs postaux lui fournissent le strict nécessaire pour se maintenir et les conditions faites aux grands émetteurs incitent à réaliser en dehors du réseau postal toutes les opérations de tri et de transport qui peuvent l'être plus efficacement que par l'USPS (le « *worksharing* »). En d'autres termes, l'USPS serait plutôt RTE qu'EDF, plutôt RFF que la SNCF. Cet outil logistique de 600 000 agents est un monopole public.

Des volumes postaux très élevés et une excellente symbiose industrielle avec les grands émetteurs en font une organisation très efficace, tenue par le régulateur à une discipline tarifaire stricte. En revanche, sa monoactivité l'expose durement à la chute des volumes postaux (- 15% pour la seule année 2009) : en effet, soumis à un strict principe de spécialité, il ne peut entreprendre aucune diversification, bancaire par exemple.

### ●● Le modèle européen

La politique européenne a fait le choix inverse, celui d'une « concurrence par les infrastructures » qui favorise la transformation des postes en groupes diversifiés. Cette attitude tire les conséquences du fait à la fois paradoxal et méconnu qu'une concurrence « latente » se manifeste de longue date sur certains marchés postaux : ainsi, des systèmes de livraison en relais colis concurrencent les colis postaux (*lire p. 42 et suivantes*), sans en être pour autant un substitut parfait, et le portage de presse (*lire p. 40*) constitue aussi une alternative à la distribution postale pour la presse quotidienne régionale. Dans ce contexte, l'Union européenne a jugé que la concurrence était le meilleur régime pour stimuler la productivité des postes, mais surtout leur évolutivité face à une demande qui sera de plus en plus impactée par le développement des moyens de communications électroniques.

Toutefois, afin de protéger l'usager captif, des autorités indépendantes telles que l'ARCEP en France ont reçu mission d'assurer qu'un « service universel » (*lire p. 18 et suivantes*) était correctement assuré par ces entreprises. Si cette mission de service universel devait représenter pour elles un foyer de pertes, les Etats-membres sont habilités à mettre en place des mesures de compensation, selon des règles similaires à celles en vigueur pour le service universel des télécommunications.

Cette politique européenne a eu des effets satisfaisants : les postes européennes se sont modernisées et, grâce à leur diversification, elles ont surmonté les premières années d'accentuation de la baisse des volumes postaux (*lire p. 8-9*). Les activités de fret express des postes hollandaise (TNT) et allemande (DP-DHL) dépassent désormais celles de courrier (*lire p. 10*), et La Poste italienne réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans les secteurs bancaire et d'assurance. Quant à la Poste française (*lire p. 12-13*), elle réalise aujourd'hui la moitié de son chiffre d'affaires avec ses activités bancaires (La Banque Postale) et le colis (colis postaux et express).

D'une manière générale, les Etats ont fixé des objectifs élevés et le service universel est de qualité ; il demeure financé par ses recettes, à l'exclusion de tout financement externe. En revanche, le développement

de concurrents viables des opérateurs historiques n'a atteint un point d'équilibre que dans peu de pays<sup>(3)</sup>, et la crise économique de 2008-2009 en a stoppé l'émergence dans les autres, dont la France (*lire p. 14-15*). Si, dans l'hexagone, le développement de réseaux alternatifs autorisés par l'ARCEP a été cantonné, jusqu'à 2011, par le monopole légal de La Poste sur les envois de moins de 50 g, il n'a pas non plus connu de décollage à court terme : en effet, la capacité de distribuer partout est primordiale pour les émetteurs, et seul l'opérateur historique en est capable à ce jour.

### Les changements en cours et les services de demain

Le choc conjoncturel de 2008-2009 a jeté une lumière crue sur l'adaptation du secteur postal, en accentuant fortement la baisse qui avait débuté les années précédentes. Cette baisse est la manifestation visible que l'usage des services postaux continue de se transformer sous l'effet de besoins sociaux en évolution. Ce qui est maintenant primordial, au delà du phénomène quantitatif et de son impact économique, c'est de comprendre en quoi consistera la demande future en services postaux.

#### ●● 1<sup>er</sup> enjeu : l'adaptation des services aux nouveaux besoins

Lorsque de nouveaux moyens de communication apparaissent, les moyens existants ne disparaissent pas pour autant : ainsi, la télécopie des années 80 n'a pas supplanté le courrier. Mais les utilisateurs reclassent leurs usages entre les moyens existants, en fonction de leurs atouts comparés. Sous l'effet de ces reclassements, l'usage du service postal continue d'évoluer rapidement, selon des tendances qu'il faut s'efforcer de comprendre avec précision :

- la décroissance la plus forte s'enregistre sur les envois « égrenés », ce qui accentue la prépondérance du courrier « industriel » dans le trafic postal (*lire p. 28 et suivantes*) ;
- pour la même raison, la diminution de la part du trafic urgent se poursuit, au profit de délais d'acheminement moins rapides et donnant accès à des tarifs moins élevés qui ont la préférence des grands émetteurs ;

## L'Europe a, contrairement aux Etats-Unis, fait le choix d'une concurrence par les infrastructures qui favorise la transformation des postes en groupes diversifiés.

- pour le trafic de presse, la substitution par le portage matinal pour la presse quotidienne (*lire p. 40*) se poursuit également, selon les voies tracées par les accords Etat-Presse-Poste de 2004 et 2008 ;
- dans le trafic de colis postaux, les envois relativement lourds des « grands catalogues » baissent tandis que se gonfle le trafic d'objets culturels et d'électronique grand public engendré par les nouveaux sites de commerce électronique.

Les pouvoirs publics doivent aussi s'intéresser à la connaissance de l'usage des services postaux, car ce sont eux qui fixent les obligations de service universel (Gouvernement) et veillent à leur viabilité économique (régulateur). C'est ce qui conduit l'ARCEP et le ministère de l'économie (DGCI) à étudier les préférences des utilisateurs (*lire p. 16*), centrées sur la clientèle « captive » des particuliers et PME. Les résultats en sont très riches, notamment lorsqu'ils font ressortir les priorités accordées aux prix, aux délais d'acheminement, à la commodité de dépôt et de retrait des envois.

#### ●● 2<sup>ème</sup> enjeu : le dialogue sur les coûts

Naturellement, ces changements dans les besoins des utilisateurs se traduisent dans le chiffre d'affaires et les coûts de l'opérateur du service

universel, et l'effet dominant, aujourd'hui, est l'attrition des recettes sous l'effet de la substitution par les moyens de communications électroniques.

Aux Etats-Unis, la poste américaine (USPS) a été conduite à demander au régulateur - la *Postal regulatory commission* (lire p. 56) - de rendre un avis<sup>(4)</sup> sur la proposition de ne plus distribuer le courrier que 5 jours par semaine au lieu de 6, pour réaliser une économie de 24 milliards de dollars sur 6 ans. En Angleterre, le « rapport Hooper » sur l'avenir du service postal (lire *La Lettre de l'Autorité* n° 68, p. 25) - a exploré des scénarii similaires pour, finalement, les récuser en jugeant que si l'on dégrade la qualité du service postal, les pertes de chiffre d'affaires risquent d'être plus importantes que les économies de coût.

Ce type de dialogue institutionnel est également prévu en droit français. La Poste, entreprise diversifiée dotée d'une complète autonomie industrielle, est tenue d'assurer un service répondant à des normes précises, édictées par l'Etat : gamme de produit, distribution à J+1, accessibilité des points de contact. Elle finance le service par ses recettes, sous le contrôle du régulateur et, comme dans le domaine des communications électroniques, les textes instaurent les règles d'un dialogue entre l'entreprise et le régulateur sur l'équilibre économique du service universel. Le chiffre d'affaires réalisé doit couvrir le coût d'une organisation de grande ampleur : la distribution quotidienne assurée par les 60 000 tournées quotidiennes de facteurs organisées à partir de 3 500 centres de distribution et de 10 000 bureaux de poste complétés par 7 000 agences communales ou relais chez des commerçants.

Si La Poste devait estimer qu'elle subit une charge inéquitable - par exemple un déficit structurel -, il lui reviendrait de demander la mise en place d'une compensation en produisant les éléments utiles, et l'ARCEP se prononcerait par la voie d'un avis. Les textes prévoient qu'un fonds de compensation soit alors mis en place par décision gouvernementale, ce qui ne produirait d'effet redistributif que si des concurrents avaient conquis une part de marché substantielle.

Pour analyser et prévoir l'équilibre économique du service universel dans cette période de changement, les régulateurs se dotent de modèles économiques qui calculent le « coût net » des obligations (lire p. 18 et suivantes), c'est-à-dire l'écart entre la marge que réaliserait l'opérateur s'il n'était pas chargé du service universel (c'est le « scénario de référence ») et le profit réalisé compte tenu de ces obligations. Ce « coût net » tient compte des avantages immatériels qui s'attachent au fait d'être le prestataire du service universel ; par ailleurs, aux termes de la directive postale, il doit inciter à l'efficacité : cela conduit le régulateur qui les réalise à s'écarter, le cas échéant, d'une approche par les coûts historiques de l'opérateur pour retenir un scénario « d'opérateur efficace ».

Selon les mots du commissaire Barnier, chargé de la politique postale de la Commission européenne (lire p. 7), la directive de 2008 invite à une approche « dynamique » du service universel. Elle demande à rechercher en permanence si les obligations de service universel sont pertinentes dans la « société de l'information », et comment pourront être financés les besoins changeants de la population. Cette approche tranche avec un passé où la lettre et le bureau de poste n'appelaient guère de remise en question, mais elle promet un indispensable débat public tourné vers l'avenir.

<sup>(1)</sup> L'UPU continue aujourd'hui de superviser, sous l'égide des Nations Unies, le transit du courrier mondial en vertu du principe du territoire unique.

<sup>(2)</sup> « Postal accountability and enhancement act » de 2006, législation réformant le système postal américain.

<sup>(3)</sup> En Suède, Pays-Bas et Espagne, des concurrents viables se sont développés pour l'acheminement du courrier, sans déstabiliser l'opérateur historique investi de la mission de service universel.

<sup>(4)</sup> Procédure de l'« advisory opinion ».

### Les opérateurs de services postaux autorisés

Entreprise	Date d'autorisation
<b>Marché intérieur avec distribution</b>	
 Adrexo	13-juin-06
 Althus	07-sept-06
 Solgeco 26 (Althus-Valence)	05-déc-06
 Press' tissimo	31-mai-07
 Courrier Services 03	28-juin-07
 ProCourrier	28-juin-07
 Courrier Plus	02-oct-07
 CibleX France	10-juin-08
 3L ( Distriplis)	23-mars-10
 ARD Services (InterCorrespondance)	23-mars-10
 Frédéric Veigneau	27-avr-10
 Post Center	22-juin-10
<b>Courrier transfrontalier sortant</b>	
 IMX France	21-juin-06
 Deutsche Post AG	29-juin-06
 Swiss Post International	07-sept-06
 G3 Worldwide France (Spring)	05-déc-06
 De Post-La Poste belge	05-déc-06
 Royal Mail	15-mars-07
 Deutsche Post Global Mail France	15-mars-07
 DHL Express France	25-oct-07
 Osterreichische Post AG	08-juil-10
<b>Marché intérieur avec distribution et courrier transfrontalier sortant</b>	
 La Poste (France)	26-oct-06

**Interview de Joëlle Toledano ,**

membre de l'ARCEP, présidente du Groupe des régulateurs postaux européens



# « La mise en place de méthodes d'analyse économique **améliorera la qualité du débat politique** »

**■ Comment le groupe des régulateurs postaux européens est-il organisé ?**

Le GRE postal a été créé par une décision de la Commission européenne d'août 2010. Sa première réunion plénière a eu lieu le 1<sup>er</sup> décembre 2010, réunion au cours de laquelle ont été élus le président et les vice-présidents – les régulateurs suédois et britanniques – et ont été définies les grandes lignes du programme de travail. Le secrétariat est assuré par la Commission.

En 2011/2012, nous allons travailler sur cinq sujets.

- L'allocation des coûts de l'opérateur postal ;
- Le coût du service universel et, plus particulièrement, la question des différences de taux de TVA, qui pourraient avantager les opérateurs qui ont la charge du service universel ;
- La satisfaction des consommateurs et la surveillance du fonctionnement des marchés postaux ;
- les tarifs transfrontaliers : la Commission souhaite comprendre si les niveaux de prix du colis sont justifiés ;
- l'accès au réseau postal pour les nouveaux entrants, les routeurs et les consolidateurs.

**■ Commençons par les tarifs transfrontaliers. Pourquoi le prix d'un envoi est-il différent de Paris à Albi ou de Paris à Riga, alors que nous vivons tous dans**

**l'Union européenne ?**

Il n'y a aucune raison que les tarifs soient les mêmes, sauf à imaginer un monopole postal sur l'ensemble de l'Europe qui générerait les péréquations. Il n'est pas sûr que le consommateur y gagnerait!

**■ Pourtant, dans les télécoms, la Commission européenne a imposé des tarifs de roaming uniformes dans toute l'Union...**

Les opérateurs postaux se facturent entre eux les prestations qu'ils réalisent les uns pour les autres. Il y a 50 ans, ils se facturaient entre eux des « frais terminaux », très bas - plus bas que leurs coûts -, et les opérateurs télécoms des « taxes de répartition » très élevées. L'ouverture des marchés et la recherche d'une meilleure efficacité a conduit à l'augmentation des premiers et à la baisse des seconds. Encore aujourd'hui, le ratio tarifs intra-européens sur tarifs nationaux est sensiblement plus bas pour le courrier que pour la téléphonie mobile. La situation en matière de tarifs de colis transeuropéens est différente de celle du courrier. En première analyse, ils apparaissent trop élevés. Pour la Commission européenne, au regard de l'objectif de mise en place d'un marché unique du e-commerce, c'est un problème. Le GRE postal va, dans la limite de ses pouvoirs - peu importants sur ces sujets-là - aider la Commission à comprendre pourquoi ces tarifs sont élevés, en clair s'ils

correspondent à une rationalité économique ou s'il s'agit d'abus. Mais sur ce sujet, le *leadership* appartient très clairement à la Commission.

**■ Sur la question de l'allocation des coûts, le GRE a-t-il des pouvoirs plus affirmés ?**

Nous sommes en effet dans le coeur de nos compétences et de nos missions. Les textes disent que les tarifs doivent être « orientés vers les coûts ». L'opérateur postal étant par essence un opérateur multi-produits, l'on voit bien en quoi la compréhension des coûts est centrale. Il s'agit de réfléchir tous ensemble pour

un certain nombre de pays, les régimes de TVA induisent des distorsions de concurrence au profit des opérateurs de service universel. Aujourd'hui, nous n'avons pas de méthode pour, le cas échéant, mettre sur le même plan ces deux éléments. Cela fait partie de nos travaux.

**■ Ne serait-il pas plus simple que chaque Etat membre uniformise la TVA entre l'opérateur postal historique et les entrants ?**

La TVA est un sujet fiscal. Il y a plusieurs années, la Commission a présenté un projet de directive sur l'uniformisation de la TVA,



**Le sujet postal est, dans tous les pays, un sujet éminemment passionnel.**

mieux comprendre les règles d'allocations dans une logique d'inducteur de coûts économiques.

**■ Vous avez aussi mentionné le service universel et les différences de TVA...**

La question du coût du service universel est, elle aussi, centrale, en particulier pour les pays - environ une dizaine - où il y a eu libéralisation totale au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Il s'agit d'évaluer les surcoûts de l'opérateur de service universel au regard de ses contraintes, sachant par ailleurs que, dans

mais l'unanimité nécessaire pour ce genre de décision n'a pas été obtenue. Depuis, une jurisprudence de la CJCE a précisé les raisonnements à tenir pour justifier une exonération de TVA. Maintenant, nous allons essayer de voir, dans un certain nombre de pays, pas forcément dans tous, dans quelle mesure il est possible d'évaluer l'avantage que procurent aux opérateurs postaux en charge du service universel, les différences de TVA. Cela suppose de faire un progrès méthodologique.

●●● / Suite p. 22

Par **Michel Barnier**, commissaire européen  
en charge du marché intérieur et des services



# Le marché intérieur postal : une ambition au service de la croissance et de la cohésion en Europe



**C**arrefours des échanges entre les personnes comme entre les entreprises, les services postaux contribuent à renforcer le lien social ainsi que notre compétitivité. Indispensables à la réalisation des objectifs de l'Union européenne que sont la croissance et la cohésion, ils se doivent d'évoluer pour continuer à jouer le rôle éminent qui est le leur.

La garantie du maintien d'un service postal universel de qualité dans toute l'Union européenne est au cœur de l'ambitieuse réforme postale initiée dès 1992 et qui touche désormais à son terme. Des opérateurs performants, une qualité de service élevée et un cadre réglementaire solide doivent en former les piliers.

Les mutations profondes de nos sociétés – nouvelles technologies, pratiques économiques et sociales évolutives – exposent le secteur postal à de vrais défis. Comme autant d'opportunités à saisir. En s'ouvrant à la concurrence, les services postaux miseront davantage encore sur l'innovation pour mieux répondre aux attentes de leurs clients comme de leurs usagers.

Les autorités de régulation – telles l'ARCEP en France – ont un rôle essentiel à jouer, en accompagnant ces évolutions tout en se portant garantes des missions de service universel qui incombent au secteur.

### Un service universel de qualité, pour les citoyens comme pour les entreprises

Les conditions du maintien d'un service universel de qualité à un prix abordable ont été garanties par les directives postales successives, qui en ont posé les grands principes : portée minimale de l'obligation ; égalité de traitement des citoyens à l'égard de ces services de base ; méthodologie de calcul de l'éventuelle charge financière liée la fourniture du service universel ; possibilité, enfin, de recourir à divers mécanismes de financement pour assurer l'équilibre économique du prestataire désigné.

La définition plus fine du périmètre du service universel reste, quant à elle, logiquement, du ressort national. Notons par ailleurs que la troisième directive a encore renforcé la protection des consommateurs et conforté le rôle des autorités nationales de régulation.

### Les autorités nationales de régulation, piliers de la réforme postale

Les autorités nationales de régulation sont appelées à jouer un rôle essentiel dans le contrôle de la prestation du service universel. Elles sont investies à cet égard de trois missions principales : suivi de la qualité du service ; veille tarifaire, afin que les prix demeurent abordables et orientés sur les coûts ; contrôle de l'affectation des coûts, dans le cadre, notamment, du calcul du coût net éventuel du service universel.

Le renforcement de la coordination entre autorités nationales était une nécessité, pour une régulation qui se nourrisse du partage d'expérience et des meilleures pratiques, et dont la cohérence d'ensemble soit assurée. C'est pourquoi la Commission a créé, à mon initiative, en août dernier, le

Groupe européen des régulateurs postaux. Présidé par Joëlle Toledano, membre du collège de l'ARCEP, il s'est déjà doté d'un solide programme de travail et je me réjouis du soutien de l'ARCEP, comme des autres autorités nationales de régulation, à l'ambition affichée.

J'attends des résultats très concrets du travail entrepris, qui devrait se traduire par des effets bénéfiques immédiats pour le consommateur, par exemple en matière d'offres et de prix des services postaux transfrontaliers liés au commerce électronique.

### Renforcer le dialogue avec les clients et les usagers

Il existe en effet un malaise croissant des consommateurs européens à l'égard des modalités de livraison des produits achetés en ligne : manque de transparence des prix, qualité inégale de service, absence de régulation satisfaisante des services transfrontières. Or, à défaut de pouvoir s'adosser à des services postaux réellement adaptés à cette nouvelle demande naissante, le commerce électronique transfrontalier ne pourra réaliser son plein potentiel. Il faut donc préparer l'avenir en menant une réflexion globale sur les nouveaux besoins des utilisateurs de services postaux, en y associant étroitement les consommateurs.

Il nous incombe, dans ce contexte, de garantir un traitement approprié des plaintes, notamment sur le fondement de l'intervention des autorités nationales de régulation. A ce titre, je sais gré à l'ARCEP et à La Poste des efforts qui ont abouti à l'offre « Mini Max » permettant l'envoi de petits objets à des prix abordables (*lire p. 59*). Il m'apparaît également important de prendre en compte les intérêts des consommateurs dans les travaux du CEN (Comité européen de normalisation), groupe auquel l'ARCEP apporte une expertise appréciée à sa juste valeur.

Les récentes initiatives de l'ARCEP pour promouvoir le dialogue avec les consommateurs vont également dans le bon sens. Au niveau européen, j'ai pour ma part annoncé la mise en place d'un Forum de dialogue des utilisateurs des services postaux, dont l'objectif est d'obtenir un retour concret des acteurs de terrain sur la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire. Ce Forum devra contribuer à identifier les mesures éventuelles à prendre pour accompagner le changement au bénéfice des usagers.

Plus que jamais, le secteur postal peut contribuer au fonctionnement d'un marché intérieur plus efficace et plus innovant, mais aussi plus juste, garant de cohésion sociale et territoriale. Je compte sur l'engagement de l'ensemble de ses acteurs pour atteindre cet objectif commun.

En s'ouvrant à la concurrence, les services postaux miseront d'avantage encore sur l'innovation pour mieux répondre aux attentes de leurs clients comme de leurs usagers.

<http://ec.europa.eu/>

Par **José Ansón,**

économiste, bureau international de l'Union postale universelle (UPU)



## Courrier, colis et express : une crise en trompe l'œil

**L**e courrier et l'envoi d'objets postaux survivraient-ils à la première grande crise économique et financière du XXI<sup>e</sup> siècle ? Telle fut l'une des interrogations à l'origine d'une série de trois enquêtes du groupe de projet « Economie Postale » de l'Union postale universelle (UPU) sur les impacts globaux de la crise sur les trafics et revenus de trois segments d'activité des postes : la lettre, le colis et l'express qui représentaient plus de 400 milliards d'envois et quelques 350 milliards d'euros de revenus au niveau global avant la crise (2007).

Après avoir mobilisé des données trimestrielles auprès d'une vingtaine d'opérateurs (y compris des grands intégrateurs privés) de différentes régions et niveaux de développement, représentant jusqu'à 80 % des trafics mondiaux, et couvrant la période du premier trimestre 2007 au quatrième trimestre 2008, le premier constat s'avéra alarmant. Les volumes et les revenus du courrier, avec des taux de déclin avoisinant ou même dépassant parfois le seuil des 10%, n'avaient jamais autant chuté depuis la grande dépression des années 30. Rappelons que les revenus de la poste aux lettres s'étaient effondrés de 12,3 % aux Etats-Unis entre 1931 et 1932, et les volumes de 16,6 % en Allemagne entre 1930 et 1931.

### Une crise en trois phases

- **Au cours de la première phase de la crise économique et financière qui se déroula tout au long de l'année 2008, les trois segments couverts par l'enquête furent affectés sans distinction aucune, avec des déclin d'une intensité similaire atteignant jusqu'à près de 6 % pour les échanges mondiaux de la poste aux lettres domestique au quatrième trimestre, 3,4 % pour les colis au troisième trimestre et 4,9 % pour l'express au quatrième trimestre sur la base de comparaisons interannuelles (voir graphique).**

Cela n'était que la résultante du premier grand choc macroéconomique observé au cours de cette crise : la débâcle financière de la banque d'investissement Lehman Brothers au deuxième semestre 2008 et les effets systémiques dévastateurs provoqués par celle-ci sur le système économique mondial, poussant une grande majorité d'économies dans une récession profonde et durable. A l'instar du commerce international qui s'effondra littéralement pendant cette phase, les envois postaux internationaux connurent le même sort sans distinction de classe, avec des pics de taux de déclin avoisinant les 5 % pour le colis et les 3 % pour la lettre et l'express au quatrième trimestre, qui succédaient à des pics de croissance de plus de 10 %, 7 % et 5 % respectivement au cours des premiers trimestres de l'année 2008.

- **La deuxième phase de la crise marquée par le sauvetage des institutions financières, les plans de relance des économies et l'assouplissement quantitatif et qualitatif des politiques monétaires de nombreux pays allait coïncider avec des évolutions chaque fois plus divergentes des trois segments considérés dans les enquêtes successives.**

Alors que le déclin du courrier s'accélérait (- 12 % en variation interannuelle au deuxième trimestre 2009) et que les chutes de volumes et de revenus de l'express se poursuivaient à un rythme plus lent, les colis, eux, connaissaient une évolution stable de leurs volumes et revenus, voire croissante au cours de certains trimestres. Cette dichotomie pouvait s'expliquer, d'une part, par des baisses importantes du marketing direct liées à une offre très restreinte de services financiers, notamment de crédit pendant cette période de « *credit crunch* », ainsi qu'à la faiblesse de la consommation, et d'autre part, par des mouvements de glissement de gamme favorisant les colis aux dépens de l'express au vu des choix de coût opérés autant par les expéditeurs que les destinataires confrontés à la récession. Les mêmes tendances, mais de façon encore plus prononcée, étaient observées pour les colis et l'express à l'international dont les évolutions demeuraient très volatiles et incertaines tout au long de ces mêmes trimestres de 2009.

- **L'année 2010 fut marquée par la troisième phase de la crise : les incertitudes macroéconomiques persistaient à cause des crises de dettes souveraines de la zone euro.**

Mais elle fut aussi l'année confirmant la sortie de crise, du point de vue de la croissance du produit intérieur brut, dans de nombreux pays couverts par les enquêtes trimestrielles de l'UPU (dont la France). Cette amélioration des conditions macroéconomiques était reflétée à leur tour par un clair retour à la croissance des segments du colis et de l'express, encore plus forte à l'international qu'en domestique pour ce dernier, et par un net ralentissement du déclin du courrier domestique, n'atteignant plus que - 1,9 % dès la fin du deuxième trimestre 2010.

### Quels enseignements tirer de la crise ?

Trois remarques méritent être ajoutées à ce stade. La première traite des différences de performance identifiées dans

**La crise économique et financière de 2008 a accentué l'hétérogénéité du secteur postal.**



les enquêtes ; la seconde concerne la comparaison des évolutions de trafic entre pays émergents et en développement, d'une part, et pays industrialisés, d'autre part ; enfin, la dernière examine le phénomène de substitution électronique du courrier à l'aune de la crise.

- **Les écarts de performance grandissent entre les opérateurs réalisant les meilleures et pires performances dans les trois segments étudiés au cours de la crise.**

Au fur et à mesure que ses effets se sont déployés, la variation des performances, en termes d'évolution des volumes et des revenus, s'est accrue entre les opérateurs les plus souples et adaptables et ceux faisant face à davantage de contraintes indépendamment des segments concernés. La crise a donc été la source d'une accentuation de l'hétérogénéité du secteur postal.

- **Les volumes de courrier des pays émergents et en développement ont mieux résisté à la crise que ceux des pays industrialisés, et ont même connu des taux de croissance positifs dans certains cas.**

Cela suggère l'existence d'un potentiel de développement du courrier dans les pays émergents et en développement en dépit des immenses progrès constatés en termes d'accès aux nouvelles technologies de l'information et la communication, comme par exemple la téléphonie mobile. Dans ces pays, le courrier peut encore croître dans certains segments relativement peu développés, comme le marketing direct. L'international peut aussi représenter un autre relais de croissance au vu de l'intégration régionale croissante de ces économies.

- **Qu'en est-il du phénomène de substitution électronique pendant la crise ? S'est-il lui aussi accentué ?**

D'aucuns avaient suggéré que la crise elle-même accélérerait le phénomène de substitution électronique. Cette hypothèse ne peut être que difficilement acceptée au vu des taux similaires de déclin, de l'ordre de 2 à 3%, estimés avant l'entrée en crise et en phase de sortie. La substitution du courrier est un phénomène complexe, qui touche les différents segments (particulier à particulier, entreprise à entreprise, entreprise à particulier et vice versa) de façon différente à mesure que s'opère la diffusion

de nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'accélération de la pénétration de l'internet à haut débit, voire à très haut débit, dans différents pays avant et pendant la crise pourrait s'avérer autrement plus cruciale dans la poursuite du déclin du courrier

que la persistance d'éventuels changements d'habitudes de consommation postale pendant la crise financière. Il convient d'ailleurs de noter que certains opérateurs postaux ont accéléré la mise à disposition de services de distribution électronique de messages auparavant transmis par courrier physique.

**L'accès des ménages à internet à très haut débit jouera un rôle déterminant dans la dynamique de croissance du courrier.**

### Internet, nouvel Eldorado des postes ?

Au final, pourra-t-on revenir aux niveaux de volumes antérieurs à la crise ? La réponse dépend évidemment des segments concernés. L'express et le colis sont en général retournés, en volumes et revenus, au niveau précédant la crise. Le doute n'est pas là. Par contre, le courrier est confronté à davantage d'incertitudes, même si les annonces récentes de certains opérateurs d'une baisse de trafic moins importante que prévue pour l'année 2010 peuvent offrir des perspectives modérément optimistes quant à son avenir.

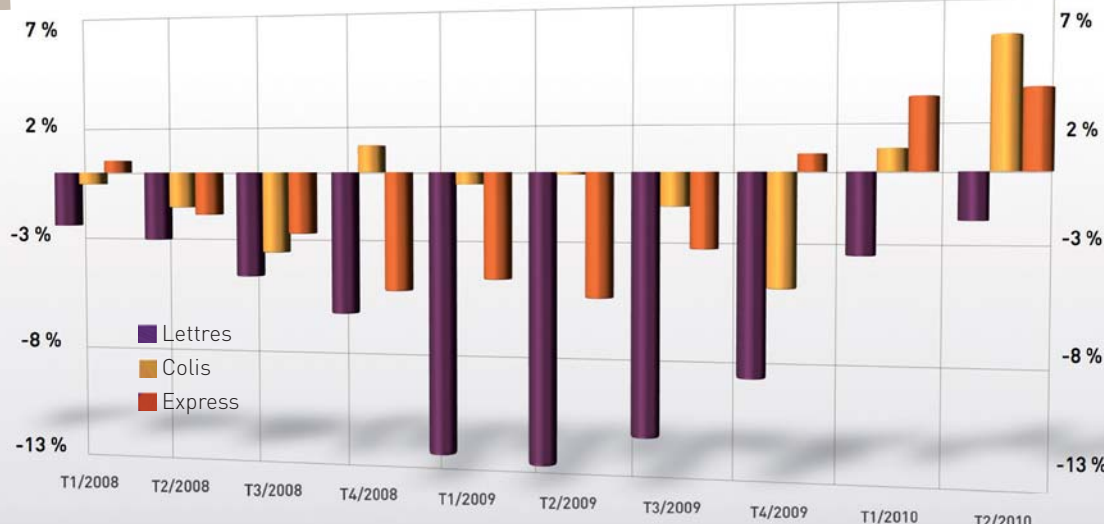
Lorsqu'on examine le cas des Etats-Unis de façon plus détaillée, grâce aux données de leur autorité de régulation postale, on s'aperçoit que le segment dominé par le courrier transactionnel (« *first class mail* ») poursuit son déclin alors que les envois liés au marketing direct (souvent dans la classe « *standard mail* ») sont en net rebond sous l'impulsion de meilleures perspectives de consommation des ménages. Dans une telle dynamique, il sera probablement difficile de revenir aux niveaux de volumes de courrier, mesurés en nombre, atteints avant la crise. Il reste désormais à savoir si, avec des segments en

croissance soutenue tels que le colis et l'express, le poids et le revenu perdu en correspondance pourraient être plus que compensés par ceux des nouveaux échanges portés par le développement exponentiel attendu pour les achats en ligne au cours de ces prochaines années. Là aussi, l'accès des ménages à l'internet très haut débit pourrait bien jouer un rôle déterminant.

[www.upu.int](http://www.upu.int)

**Evolution globale des trafics de la poste (lettres, colis et express domestique)**

Source : UPU



Par **Menno Sanders**, analyste, Morgan Stanley Research



## Il est temps d'agir...

Morgan Stanley

**L**es trois sociétés européennes d'acheminement du courrier cotées en bourse - la Poste autrichienne, Deutsche Post et TNT-, exercent leurs activités dans des pays différents mais sont confrontées à des défis très similaires. Elles réagissent d'ailleurs aussi de manière très identique à ces défis, à une exception près, qui touche au rôle que ces sociétés spécialisées dans le courrier traditionnel peuvent - et devraient - jouer sur le marché du courrier électronique. Chacun de ces trois opérateurs jouit de différents degrés de liberté sur le plan social et politique qui conditionnent à la fois la nature et l'étendue des mesures qu'il peut prendre.

La baisse structurelle des volumes de lettres adressées, liée à la substitution électronique et/ou à la concurrence, est aujourd'hui une réalité bien tangible pour ces trois opérateurs. La grande question est toujours de savoir

**La grande question est toujours de savoir à quel rythme les volumes postaux vont diminuer et s'il est possible de tabler sur un seuil de viabilité.**

à quel rythme ces volumes vont diminuer et s'il est possible de tabler sur un seuil de viabilité. Il est d'autant plus compliqué d'y répondre que, du fait de la récession de 2009 et de la lente reprise de 2010, il est difficile de faire la part entre la composante structurelle et la composante cyclique de la régression des

volumes de courrier qui se poursuit depuis trois ans.

Les solutions adoptées pour résoudre ce problème majeur n'ont pas varié au fil des dix dernières années mais la nécessité d'un changement devient de plus en plus urgente. Les sociétés de distribution du courrier cotées en bourse sont ainsi en train de prendre cinq grands types de mesures.

### Réduire les coûts en termes absolus pour préserver la rentabilité

Pour faire face à la baisse des volumes, la priorité a été donnée à la compression des effectifs, que ce soit par des départs naturels, des licenciements économiques ou des réaffectations de fonctionnaires à des postes dans l'administration. Deutsche Post mise avant tout sur les départs naturels, qui se traduisent par une réduction annuelle de 3% de sa main-d'œuvre (5 % de départs mais avec seulement 2% de remplacements) plutôt que sur les licenciements.

La Poste autrichienne a recours au mécanisme de la retraite anticipée, avec incitation au départ, associé à la réaffectation d'une centaine de fonctionnaires à des postes dans l'administration. Elle obtient ainsi une réduction de l'ordre de 800 à 900 emplois équivalents temps plein par an, soit 61 millions d'euros d'économies. Quant à TNT, elle prend actuellement des mesures drastiques de restructuration de son réseau, preuve qu'elle a subi la baisse sans aucun doute la plus marquée du nombre d'envois <sup>(1)</sup>. Le groupe néerlandais prévoit de remplacer l'intégralité des 11 000 postes à temps complet du secteur de la distribution par des postes à temps partiel, en procédant le plus souvent à des incitations au départ volontaire, auxquels viendront tout de même s'ajouter 2800 licenciements économiques. Pour ces trois opérateurs, la grande diffi-

culté consiste à réduire les effectifs de manière socialement acceptable, mais aussi à maintenir les niveaux de service malgré la restructuration du réseau.

### Faire preuve de plus flexibilité sur les coûts pour mieux affronter un avenir incertain

Plusieurs moyens sont mis en œuvre pour adapter la base de coûts aux changements des modes de distribution : distribution sur seulement deux à trois jours de la semaine pour le courrier hors obligation de service universel ; recours à l'emploi à temps partiel ou à des contrats de travail à temps plein mais avec des horaires journaliers variables ; et distribution groupée des lettres et des colis.

C'est TNT qui a pris les mesures les plus radicales dans ce domaine en réduisant à trois le nombre de jours de distribution dans la semaine pour le courrier hors service universel et en employant à temps partiel 100% de son personnel de distribution. Le groupe a ainsi déjà réaménagé ses services nationaux de distribution des colis, qui sont assurés par des sous-traitants, payés à l'unité. La Poste autrichienne est également en train d'évoluer vers un service de distribution à deux niveaux et, au 1<sup>er</sup> mai 2011, elle introduira une formule à trois jours par semaine pour les entreprises.

### Développer d'autres sources de revenus, par exemple les colis

Pour ces trois sociétés, les colis ont longtemps constitué une activité en marge du cœur de métier que représentait le courrier. Avec l'essor considérable des opérations effectuées via internet, tant au niveau des entreprises que des particuliers, ce marché est devenu une réelle source de croissance.

À la différence du courrier, les expéditions de colis ont repris après le repli cyclique engendré par la récession de 2009. Pour se développer sur ce marché, il faut investir, notamment dans des terminaux et des machines de tri, mais aussi dans le marketing. Les nouvelles formes de distribution, telles que les relais colis - que Deutsche Post a été la première à introduire - nécessitent toutes des capitaux.

En 2010, les activités «colis» de TNT et Deutsche Post ont respectivement dégagé environ 15% et 10% de marge d'exploitation, contre seulement 1 à 2 % pour la Poste autrichienne (2,5 à 3,0 % en Autriche). Les prochaines démarches de développement de ces activités vont se concentrer sur l'optimisation du réseau existant. Ainsi, la Poste autrichienne distribue déjà des colis UPS avec les siens dans certains pays d'Europe.

L'expansion des réseaux traditionnels B-to-C vers le marché B-to-B fait également partie des scénarios possibles, mais cette option est nettement plus risquée, en particulier en dehors des frontières nationales, car les opérateurs postaux y sont confrontés à plus de concurrence que sur leur créneau B-to-C intérieur et leurs avantages concurrentiels par rapport aux opérateurs en place ne sont pas patents.

### Jouer sur les niveaux de prix et de services pour soutenir les recettes

Ces sociétés cotées en bourse sont en train d'essayer de remédier au fait qu'elles assurent des services de distribution express (plus de 95% d'envois

distribués le jour suivant) à des tarifs de simples services de camionnage. En valeur absolue, le tarif d'affranchissement du courrier relevant de l'obligation de service universel a baissé, pour ces trois opérateurs, au cours des dix dernières années. Récemment, TNT et la Poste autrichienne ont procédé à des augmentations de prix pour contrebalancer l'inflation des salaires, qui ne peut être compensée par une réduction des coûts salariaux du fait de la régression des volumes. TNT a relevé de 4% le tarif des timbres au 1<sup>er</sup> janvier 2011 et la Poste autrichienne a révisé sa structure de prix de sorte que les timbres devraient coûter 3,7% plus cher à partir du 1<sup>er</sup> mai.

La mise en place de niveaux de services différenciés est une solution qui permet à la fois d'aménager le réseau pour mieux gérer les volumes en baisse et de pratiquer des tarifs également différenciés. La Poste autrichienne a déjà présenté sa solution, qui intègre une possibilité de distribution le jour suivant (Premium) ou dans un délai de trois jours (formule économique), tandis que TNT a commencé à mettre en place des délais de distribution de trois jours, avec certains jours de distribution plus chers que les autres.

### Redéfinir le réseau de bureaux de poste

Les réseaux sont en train d'être redéfinis, tant en ce qui concerne leur taille, que leur propriété et leur rôle. La Poste autrichienne poursuit ainsi sa démarche de transfert, dans les deux années à venir, de 200 nouveaux bureaux de poste à des franchisés. Elle est par ailleurs passée d'un contrat lié aux recettes à un contrat à prix coûtant majoré avec son partenaire financier BAWAG. TNT a mis fin à sa filiale commune avec son partenaire financier ING et assure désormais la gestion de toutes les succursales en direct, principalement par le biais de franchises et de «points poste» dans des commerces. En outre, les succursales peuvent être transformées en centres de service beaucoup plus flexibles, avec des horaires d'ouverture étendus et des équipements de haute-technologie, notamment pour les colis.

### Quel rôle sur le marché du courrier électronique ?

Une grande interrogation subsiste quant au rôle que les sociétés du secteur du courrier traditionnel peuvent et doivent jouer sur le marché du courrier électronique. Certains gouvernements poussent d'ailleurs à l'accélération du développement de solutions de courrier postal électronique. Celui de l'Allemagne, par exemple, est intervenu très tôt pour promouvoir énergiquement l'introduction d'un système électronique d'envoi de la poste aux lettres («E-brief») juridiquement valable. Deutsche Post, Deutsche Telekom et United Internet ont affirmé leur volonté d'occuper une position dominante sur ce marché, Deutsche Post ayant même annoncé son intention d'investir pas moins de 500 millions d'euros sur 5 ans à cet effet.

Les gouvernements néerlandais et autrichien, en revanche, se sont montrés beaucoup moins dynamiques dans leurs initiatives pour mettre en place une norme nationale unique légalement contraignante pour la lettre électronique. De ce fait, bien que la Poste autrichienne et TNT proposent toutes deux des solutions d'envoi en ligne (en juin 2010, la Poste autrichienne a racheté une entreprise spécialisée dans les solutions de paiement électronique), les objectifs qu'elles visent sont nettement moins ambitieux qu'en Allemagne. Au final, il est clair que ces trois entreprises doivent soigneusement évaluer le rendement de leurs investissements dans un service de courrier électronique par rapport au risque qu'elles courent de le voir précipiter le déclin du courrier physique à un moment où leurs structures de coûts ne sont pas suffisamment souples et ne peuvent pas être allégées assez rapidement pour faire face aux baisses de volumes.

[www.morganstanley.com](http://www.morganstanley.com)

<sup>(1)</sup> Baisse du nombre d'envois en 2010 : Poste autrichienne -3%, Deutsche Post -3% et TNT -9%.

**Interview de Thierry Klopp,**  
président directeur général,  
DHL Global Mail France



## Deutsche Post DHL : la plus value des synergies

### ■ D'où vient DHL ?

Créé en 1969, DHL s'est imposé comme une référence dans le domaine du transport express international en porte-à-porte. En 1998, l'intégration de DHL au groupe Deutsche Post a permis de donner naissance à un leader mondial – 220 pays et territoires sont aujourd'hui couverts – du transport, de la logistique et du courrier grâce aux différentes acquisitions – Danzas ou AEI, par exemple – faites par la Deutsche Post.

### ■ Quelle est la stratégie du groupe ?

Le groupe Deutsche Post DHL repose sur deux piliers : Deutsche Post, prestataire de services postaux pour l'Allemagne, et DHL, prestataire de transport et logistique pour le monde. La stratégie du groupe, c'est de rester le premier groupe postal en Allemagne et de devenir le leader mondial du transport et de la logistique. Pour cela, DHL cherche à rendre accessible chaque destination du monde, tout en minimisant les contraintes temporelles, économiques et écologiques. D'où une recherche permanente de synergies entre les différentes divisions de l'entreprise : Global Forwarding (le fret maritime et aérien), Freight (le transport routier de semi-lots ou lots complets), Supply Chain (la logistique), Express (le transport express international) et Global Mail (les solutions de courrier et de colis postal à l'international).

### ■ Et en France ?

En France, le groupe Deutsche Post DHL est présent sur les secteurs du transport express, de la logistique, du fret et de la distribution postale internationale : c'est un acteur important du tissu économique avec près de 11 800 collaborateurs, environ 2 milliards d'euros de CA en 2009 et quelques 50 000 entreprises clientes.



### ■ Quel est le métier de votre filiale DHL express ?

Elle propose des solutions pour livrer documents et colis en express partout en France et dans le monde. Concrètement, tout ce qui est envoyé de France sera livré le lendemain en Europe et sur le continent nord américain, et en J+2 sur les autres continents, selon les destinations : il faut 48 heures pour livrer une pièce détachée sur les principales zones économiques. Aujourd'hui, même dans le coin le plus retiré du monde, nous sommes capables d'assurer les livraisons ou la prise en charge des envois en deux-roues, en voiture ou bateau... voire à dos d'animal, les moyens de transport sont illimités ! Quant aux produits transportés, ils vont des réponses à appel d'offres sur des contrats internationaux, au transport de prototype ou de pièces détachées critiques - qui nécessitent de l'urgence et de la fiabilité - voire parfois de l'extrême urgence, comme des robes pour des défilés de mode ou des produits pharmaceutiques...

### ■ Avez-vous été impacté par la crise économique, il y a deux ans ?

Il y a eu un vrai ralentissement mondial des échanges mais depuis 12 mois la reprise est bien réelle pour l'activité globale de DHL.

### ■ Peut-on dire que l'activité « colis » est un indicateur de l'activité économique mondiale ?

Sans aucun doute, et c'est d'autant plus vrai dans une économie globalisée telle que nous la connaissons tous aujourd'hui.

[www.dhl.fr](http://www.dhl.fr)

Par **Jean-Paul Bailly**, président directeur général de La Poste



# Réinventer La Poste entièrement

**L**a troisième directive postale européenne adoptée le 20 février 2008 a achevé le processus de libéralisation progressive du marché postal entamé dans les années 1990. Après la publication d'un Livre Vert sur le développement du marché unique des services postaux par la Commission européenne en 1992, le Parlement européen et le Conseil se sont engagés sur la voie d'une ouverture à la concurrence des services postaux, tout en maintenant un service universel ambitieux pour tous les Européens. L'objectif est de s'assurer, à travers un cadre réglementaire approprié, que tous les citoyens de l'Union européenne puissent disposer sur tout le territoire de celle-ci de services postaux efficaces, fiables et de bonne qualité et ce, à des prix abordables. Trois directives ont été adoptées (en 1997, 2002 et 2008), réduisant, jusqu'à le faire disparaître, le « secteur réservé » sur lequel l'opérateur historique en charge du service universel était en monopole.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'activité postale est totalement ouverte à la concurrence dans seize pays européens (six d'entre eux avaient ouvert leur marché depuis plus ou moins longtemps) représentant 95% du marché postal communautaire. Les onze pays restants de l'Union européenne devront supprimer leur secteur réservé, aujourd'hui limité aux envois de correspondance de moins de 50 grammes et dont le prix est inférieur à 2,5 fois le tarif de base, d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## Un contexte économique et sociétal particulier

Toutefois, contrairement à ce que l'on a pu observer dans d'autres industries de réseaux telles que les télécommunications, les transports ou l'énergie, la libéralisation du marché postal se fait dans un contexte économique particulier, très différent de ce qu'il était au moment où la décision de libéraliser le secteur a été prise. D'une part, les usages du courrier se sont transformés et l'activité postale est aujourd'hui une activité en décroissance :

**Les baisses de flux dans les cinq prochaines années devraient atteindre 30 % à 40 %. Peut-être plus.**

la baisse des flux de correspondance, amorcée il y a quelques années, est devenue une réalité structurelle. D'autre part, la prise de

conscience environnementale affecte directement les opérateurs postaux. Dans ce contexte, comment concilier émergence de la concurrence et pérennité du service universel dans un secteur en décroissance, missions de service public et engagements responsables ?

## La baisse des flux de correspondance, une réalité structurelle

La baisse des flux amorcée au début du 21<sup>e</sup> siècle connaît une accélération préoccupante depuis la crise financière. La croissance épaulée et régulière, que l'on observe historiquement entre courrier et PIB, est aujourd'hui remise en cause avec la dématérialisation des échanges d'in-

formation, précipitée récemment par le besoin des entreprises de réduire leurs dépenses au plus vite. Et toutes les Postes des pays industrialisés sont unanimes : les baisses de flux dans les cinq prochaines années devraient atteindre 30 % à 40 %. Peut-être plus.

Face à ce phénomène, tous les opérateurs recherchent de nouveaux équilibres. L'ampleur de la baisse nécessite certes la réadaptation de l'appareil de production, mais pas seulement. Il doit s'agir d'une introspection plus profonde sur notre métier, sur notre modèle économique. Quels usages pour le courrier de demain ? Comment faire en sorte que les nouvelles technologies ne soient plus concurrentes mais complémentaires ?

## La problématique environnementale

La Poste, comme toute entreprise, fait face à l'accélération de la prise de conscience collective des problématiques de développement durable. Les entreprises sont de plus en plus soumises à une pression réglementaire liée au développement durable. Le secteur postal est en particulier concerné par une série de législations environnementales touchant aux secteurs du transport et des bâtiments. Ceci affecte naturellement les processus de production et les stratégies des opérateurs mais également questionne les missions de service public confiées aux opérateurs postaux. L'analyse coûts-bénéfices de ces dernières doit désormais inclure une dimension environnementale. Négliger l'empreinte environnementale de la collecte et de la distribution quotidienne du courrier n'est plus acceptable. A ce titre, La Poste développe des services éco-conçus et éco-transportés et réfléchit à une nouvelle offre de courrier plus écologique car nécessitant des moyens de transport moins énergivores.

## Les réponses à ces enjeux

Sur ses activités traditionnelles, La Poste s'est engagée dans une démarche d'amélioration permanente de la qualité de service et le développement d'innovations.

Dès 2003 avec « Cap Qualité Courrier », La Poste a misé sur la qualité pour affronter la concurrence des nouveaux modes de communication en modernisant son appareil de production, avec l'ambition par exemple de faire du courrier un media privilégié de la relation client.

Plus récemment, La Poste affirme son positionnement dans le monde numérique en développant son activité sur le web ou en exploitant des dimensions innovantes propres à internet, comme « Digiposte ». Mais La Poste a aussi la volonté de développer de nouvelles activités pour le grand public autour des facteurs, acteurs de proximité et de confiance.

La « réinvention » du Courrier passera inévitablement par le respect de cette double exigence d'amélioration de la qualité de service et de dynamisme en termes d'innovation.

La Poste a par ailleurs fait le choix de la diversification, en s'appuyant sur ses missions de service public et en préservant ses valeurs et son modèle social. Alors que certains opérateurs postaux ont abandonné leurs activités financières pour se centrer sur leur cœur de métier historique, nous les avons, au contraire, développées, en créant une banque de droit

LA POSTE



# dans un marché libéralisé

commun, pleinement intégrée à notre activité en 2005. Celle-ci s'appuie sur la proximité et les valeurs de transparence et de service caractéristiques de La Poste pour développer un positionnement original sur le marché français de la banque de détail.

Les activités de colis et d'express internationales ont également été régulièrement étendues, utilisant ainsi dans des marchés en croissance des savoir-faire en matière de gestion de réseaux et de logistique proches de ceux mis en œuvre dans l'activité courrier.

Le nouveau plan stratégique du Groupe « Ambition 2015 » confirme ces orientations en fixant à l'entreprise cinq priorités : la pleine exécution de ses quatre missions de service public réaffirmées par la loi du 9 février 2010, l'atteinte d'une performance durable et responsable dans tous les secteurs, l'amélioration de la qualité de service, le développement de l'innovation, le développement d'activités nouvelles dans la chaîne de valeur des métiers et la recherche de nouveaux marchés en Europe.

Toutefois, ce tournant historique qu'est la libéralisation du secteur postal ne saurait être une réussite, pour le plus grand bénéfice de tous, qu'au travers d'une politique de régulation du secteur postal appropriée aux circonstances particulières dans lesquelles elle se déroule. L'ARCEP fait à cet égard face à une tâche délicate : réguler le secteur postal tout en assurant les meilleures conditions pour la fourniture du service universel dans un contexte baissier.

L'échange régulier entre les opérateurs et l'Autorité sur les dynamiques de fond du secteur et l'évolution des usages est une des conditions de réussite dans la recherche de cet équilibre. Je me réjouis que cette édition des « Cahiers » y contribue.

[www.laposte.fr](http://www.laposte.fr)

**La Poste a la volonté de développer de nouvelles activités pour le grand public autour des facteurs, acteurs de proximité et de confiance.**



**Interview de Frédéric Pons,**  
directeur général d'Adrexo



# « En France, la concurrence n'existe que

**Adrexo est souvent présenté comme le principal challenger de La Poste. Et vous, comment vous définissez-vous ?**

Nous sommes en réalité le premier opérateur postal privé français avec une couverture de tout le territoire métropolitain. Nous employons 23 000 salariés répartis sur 250 centres, partout en France. Nous aimons à nous présenter comme des générateurs de contacts car notre activité repose sur deux métiers que sont la distribution d'imprimés, courriers publicitaires et catalogues, et le colis livrés à domicile. Notre première caractéristique est d'être une société de service. Notre culture d'entreprise est donc totalement imprégnée de cette vocation de servir aussi bien les entreprises que le consommateur final et nous sommes le point de contact, le lien, entre les deux. Ce service est rendu par des femmes et des hommes car nous sommes, et c'est sans doute notre deuxième caractéristique majeure, une société à forte intensité de main d'œuvre. Notre développement est donc directement générateur d'emplois, non-délocalisables et de proximité. Le troisième pilier, corollaire des deux premiers, c'est l'insertion. Chez Adrexo, l'insertion n'est pas une réalité quotidienne car les collaborateurs que nous recrutons sont, le plus souvent, sans formation, en recherche

d'insertion professionnelle, voire en difficulté. Pour ces derniers, faire un métier de service postal va beaucoup plus loin qu'assurer une simple fonction économique : cela leur confère un rôle tout particulier de création et d'entretien du lien social.

**Le marché du courrier s'est ouvert à la concurrence au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Sans Adrexo. Pourquoi ?**

Ce n'est pas de gaîté de cœur que nous avons renoncé à opérer sur le marché du courrier de moins de 50 grammes... D'autant plus que nous étions prêts à venir sur ce secteur et avions, dans nos cartons, des offres innovantes qui auraient sans doute dynamisé une activité qui en avait bien besoin... C'est le manque de sécurité juridique relatif à la nouvelle organisation du marché qui nous a fait renoncer, notamment le caractère non définitif et imprécis des règles de contribution des acteurs alternatifs au fonds de compensation du service universel. Sans certitude sur ce point, il est, vous en conviendrez, impossible d'élaborer un plan d'affaires sérieux et crédible. Regardez ce qui s'est passé dans le secteur de l'électricité : six années après l'ouverture du marché, les conditions tarifaires imposées par EDF à ses concurrents font qu'ils continuent de vendre à perte, faute de définition de règles précises au moment de la

libéralisation du marché. Cependant, notre activité de distribution de courrier adressé « lourd », comme les annuaires ou les catalogues, avec neuf millions de plis distribués en 2010, nous place clairement comme le premier opérateur alternatif courrier en France. L'absence de concurrence sur le courrier de moins de 50 grammes est une mauvaise

le colis tracé et la livraison à domicile ou dans des relais de proximité.

**Quels sont vos axes de développement ?**

Nous sommes aujourd'hui bien positionnés sur les deux secteurs très porteurs que sont la distribution d'imprimés publicitaires, catalogues et annuaires en boîtes aux lettres,

## L'absence de concurrence sur le courrier de moins de 50 gr est une mauvaise nouvelle pour les consommateurs, pour les entreprises, mais aussi pour La Poste qui ne sera pas stimulée sur son marché domestique et sera donc moins apte à innover et à se développer à l'étranger.

nouvelle pour les consommateurs, pour les entreprises, mais aussi et surtout, pour La Poste elle-même car elle ne sera pas stimulée sur son marché domestique et sera donc moins apte à innover et à se développer à l'étranger. L'offre courrier actuelle ne peut être qu'en déclin car elle ne s'est pas suffisamment renouvelée. La concurrence sur ce segment de services postaux aurait de toute évidence contribué, comme c'est le cas partout où il y a de la concurrence, à l'arrivée d'offres innovantes qui seraient venues bousculer le marché comme, par exemple, des offres associant l'impression numérique à l'internet. Pour preuve, dans le domaine du colis, c'est Adrexo qui a inventé, et imposé au marché,

et le colis livré à domicile. Sur le marché du colis, nous sommes devenus le premier concurrent de l'opérateur historique et avons l'ambition d'atteindre 20% de part de marché rapidement. En décembre 2010, nous avons d'ailleurs battu tous nos records avec la distribution de près de 100 000 colis par jour. L'accord de partenariat signé avec TNT Express devrait nous permettre de renforcer notre position et de dépasser nos objectifs. Notre autre activité, la distribution en boîtes à lettres de journaux et magazines gratuits, catalogues, annuaires, ainsi que d'imprimés publicitaires est, elle aussi, en pleine croissance, poussée tout à la fois par une demande soutenue d'annonceurs qui ont constaté les performances de

### dans la loi »



ce média et par le caractère innovant de nos offres. Parmi ces dernières, je voudrais citer Adrexo Print, une offre clé en main, économique et écologique, qui combine de façon intelligente la conception, l'impression et la distribution ciblée en boîtes aux lettres d'imprimés publicitaires et de catalogues. Egalement, Adrexo Link, que nous aimons présenter comme le premier média français avec la capacité de toucher 21 millions de foyers en une seule campagne. En effet, c'est un véritable « espace média premium », pensé à l'attention des annonceurs et des consommateurs, prenant la forme d'une « sur couverture » de 4 pages recouvrant les prospectus distribués en boîtes aux lettres avec un contenu éditorial à la carte étudié pour favoriser la prise en main et la circulation au sein du foyer.

#### ■ Qu'attendez-vous de l'ARCEP et des pouvoirs publics ?

En matière de services postaux, force est de constater que la

avait été ressentie comme une fête par les consommateurs, qui ont d'abord vu les prix fondre comme neige au soleil, puis arriver de nombreuses et décisives innovations, tant technologiques que commerciales, principalement dues à l'inventivité et à l'audace d'acteurs alternatifs. Ces derniers avaient d'ailleurs été nombreux à venir concurrencer l'opérateur historique dont même le président directeur général de l'époque, Michel Bon, déclarait en 1998 : « *La concurrence, c'est bon pour le marché, mais c'est aussi bon pour nous car nos concurrents vont nous aider à faire grossir un gâteau dont nous garderons la plus grosse part* ». Aujourd'hui, l'ambiance n'est pas vraiment la même dans le secteur postal ! De toute évidence, tout a été fait pour que le marché du courrier reste monopolistique.

Si donc j'avais une attente vis-à-vis des pouvoirs publics, elle serait un changement de posture radicale au regard de la concurrence et une prise de

conscience que cette dernière est le seul et le vrai moteur de l'industrialisation, de l'innovation et de l'emploi. Car, ne l'oublions pas, en France, dans le domaine des

services postaux comme dans de trop nombreux autres secteurs, la concurrence n'existe que dans la loi afin de satisfaire aux obligations communautaires et reste ainsi l'alibi des monopoles et la bonne conscience de l'Etat. ■

www.adrexo.fr

### En matière de services postaux, force est de constater que la mission de l'ARCEP est moins décisive qu'en matière de télécommunications.

mission de l'ARCEP est moins décisive qu'en matière de télécommunications. Parler de régulation sur un marché qui n'en est pas véritablement un, faute de concurrence, n'a en effet pas beaucoup de sens... En son temps, l'ouverture du marché des télécommunications

### Interview de Denis Cayet, directeur général d'IMX France

« Nous sommes optimistes, l'immobilisme n'est pas une fatalité ! »



#### ■ Comment voyez-vous le marché français ?

La taille du marché nous impressionne chaque jour un peu plus depuis 20 ans d'activité ! Il manque malheureusement encore, en France, l'environnement réglementaire favorable pour que s'expriment plus de projets. L'esprit entrepreneurial est bridé. Et pourtant, le secteur postal est passionnant ; il fait appel à de nombreuses disciplines : la technologie EDI, indispensable à nos exploitations comme à nos clients, l'impressionnante logistique humaine et



quelques opportunités produites comme le colis qui surfe sur le succès de l'e-commerce. Le réseau postal mondial offre les services de plus de 2 millions de facteurs ! Ceux d'entre nous qui sont capables d'accéder, dans de bonnes conditions, à ces 2 millions de salariés dans le monde

gagneront leur légitimité. Pour cela, l'existence physique de notre centre opérationnel international de Pantin est une condition *sine qua*

#### L'esprit entrepreneurial est bridé. Pourtant, le secteur postal est passionnant !

matérielle indispensable pour enlever, trier, transporter par avion ou par route des plis de 20g, des colis, des mailings partout dans le monde ; enfin, la discipline qui consiste, pour une PME française, à offrir une prestation de service innovante et fiable, alors que l'organisation mondiale de la distribution reste entre les mains d'anciennes administrations. L'exercice ne manque pas de piquant !

#### ■ Quels sont vos opportunités de croissance ?

Le métier d'IMX, très international, présente

*non* du succès. Pour Prestissimo, en national, les opportunités de croissance sont à l'évidence réelles mais l'opérateur historique conserve une avance acquise depuis maintenant plusieurs siècles ! Alors, s'intégrer dans le paysage, même s'il est vaste, prendra encore beaucoup de temps ! Chez IMX, nous sommes résolument optimistes et pensons que l'immobilisme engendré par l'ex monopole n'est pas une fatalité ! La rencontre « client-entrepreneur » présage de belles perspectives au secteur postal. ■

www.imxpostal.fr

# Coûts, qualité et délais : les besoins des consommateurs postaux

**L**a crise économique, l'ouverture à la concurrence et surtout l'utilisation croissante du numérique ont un impact fort, à la fois sur l'équilibre économique des opérateurs postaux mais aussi sur le comportement des consommateurs. Quels sont aujourd'hui les besoins des utilisateurs de services postaux ? Qui sont-ils et comment évoluent leurs pratiques ? Comment voient-ils le service prioritaire en J+1 ? Quels sont leur connaissance et leur degré de satisfaction du service actuel et quels sont les aspects auxquels ils sont le plus attachés ?

Telles sont les questions auxquelles l'ARCEP et la DGCIS ont essayé de trouver une réponse au travers de deux enquêtes<sup>(1)</sup> commandées au cabinet London Economics et réunies dans une étude sur les pratiques et les besoins socio-économiques des utilisateurs concernant la qualité et la fourniture d'un service postal prioritaire. Cette étude donne des pistes intéressantes au régulateur qui doit veiller à ce que les consommateurs continuent à bénéficier de services postaux adaptés à leurs besoins et de qualité, grâce à un service universel moderne.

## Des services postaux adaptés aux besoins

Tout d'abord, il apparaît que les services postaux restent importants et pertinents malgré l'avènement de l'ère numérique. Une majorité d'entreprises interrogées indique que le bon fonctionnement des services postaux est important pour leur activité économique, appréciation partagée par les représentants de nombreux secteurs (juridique, immobilier, transports, associations), ainsi que par les PME de 20 à 49 salariés.

## Une méconnaissance de la lettre économique

Les consommateurs n'ont généralement pas une connaissance précise des offres et tarifs pour l'envoi de leurs lettres. Seuls 29% des ménages et 34% des entreprises connaissent le prix de la lettre normale<sup>(2)</sup> (prioritaire). Par ailleurs, un tiers des ménages - et un cinquième des entreprises - ne connaissent pas la lettre économique, surtout chez les plus de 65 ans, les personnes au foyer et les petites entreprises. Enfin, ceux qui déclarent connaître la lettre économique ont souvent une perception erronée de son prix. En effet, seuls 19% des ménages et 18% des entreprises en connaissent le prix.

## Plus la distance est longue, moins le délai est primordial

Le besoin d'un service prioritaire (J+1) ne semble qu'occasionnel : seuls 20% des ménages et 28% des entreprises indiquent que leur lettre doit toujours arriver le lendemain. Les consommateurs ne s'attendent pas non plus à un service J+1 lointain (hors de la région) et indiquent que plus la distance est longue, moins il est besoin que la lettre arrive le lendemain. Les consommateurs n'associent d'ailleurs pas forcément lettre normale et J+1. Le délai d'acheminement ressenti tourne autour de 2,3 jours pour la lettre prioritaire quand le délai mesuré est plutôt de 1,2 jour. Ce décalage peut s'expliquer par l'heure limite de levée du courrier qui ne serait pas conforme aux besoins et à l'idée que s'en font les utilisateurs.

## 2/3 des entreprises n'utilisent que la lettre normale

Près des 3/4 des ménages et plus des 2/3 des entreprises n'utilisent que la lettre normale, et non pas la lettre économique. Le consommateur aurait-il recours à un produit plus coûteux faute d'une bonne connaissance d'un produit plus adapté à ses besoins ? Le doute est permis même si les répondants déclarent utiliser la lettre normale pour ses délais plus courts.

Une forte majorité (près de 3/4) est satisfaite ou très satisfaite du rapport qualité-prix de la lettre normale mais seulement un tiers (surtout parmi les entreprises) se satisfait du rapport qualité-prix de la lettre recommandée (34%) et du Colissimo (42%). La satisfaction des besoins liés aux envois en recommandés ou de marchandises doivent donc constituer un point de vigilance pour le régulateur.

## Rejet d'une hausse de prix de la lettre normale

Enfin, une partie importante de l'étude porte sur les aspects les plus importants du service universel postal pour les consommateurs.

Les utilisateurs rejettent à une forte majorité une hausse de prix de la lettre normale, même en contrepartie d'un délai plus fiable en J+1 ou d'une heure limite de dépôt retardée de deux heures.

Les 2/3 des utilisateurs (65 à 68%) acceptent une réduction de prix de la lettre normale (de 58 à 48 centimes dans les scénarii proposés) assortie d'un délai de distribution 'à deux niveaux' : J+1 régional et J+2 hors région. De même, les consommateurs soutiendraient assez fortement un scénario de livraison 5 jours sur 6 (au lieu de 6 jours sur 7 aujourd'hui), impliquant lui aussi une baisse de prix.

Les consommateurs sont aussi tentés par la combinaison d'une heure limite de dépôt retardée de deux heures en contrepartie d'un service prioritaire à deux niveaux (J+1 régional et J+2 hors région). Enfin, la moitié des consommateurs opérerait pour un délai de distribution plus fiable en J+1 (84,7% aujourd'hui) en contrepartie d'une livraison 5 jours sur 7.

En conclusion, les consommateurs sont sensibles au prix et aux heures limites de dépôt mais le sont moins au délai de distribution. Ils ne cherchent pas un délai plus fiable en J+1 mais, par contre, sembleraient prêts à renoncer à un service J+1 lointain pour payer moins cher.

Délai de distribution des lettres économique, normale et recommandée et du Colissimo selon les participants à l'enquête



<sup>(1)</sup> La première enquête à laquelle ont participé 1 317 ménages et 504 établissements portait sur les besoins, attentes et priorités des usagers, tandis que la seconde, réalisée sur 1 353 ménages et 500 établissements, s'intéressait à l'évaluation, par les usagers, du rapport prix-qualité de différents produits postaux.

<sup>(2)</sup> Lettre normale : formulation retenue dans le cadre de cette étude pour parler de la lettre prioritaire (la plus rapide).



# Le marché des objets postaux en France : évolutions 2009 et tendances 2010

**L**e marché des objets adressés (objets distribués en France et à l'export) s'est élevé à 13,7 milliards d'euros et à 19,4 milliards d'objets en 2009. Le marché des objets domestiques (plis et colis nationaux et importés) représente plus de 95% de l'ensemble des objets adressés, en volume comme en valeur.

## Les envois de correspondance ont fortement fléchi en 2009

Les envois de correspondance représentent plus de 8 objets sur 10 distribués en France, soit 15,3 milliards d'objets en 2009. Le nombre de ces plis a diminué plus fortement qu'en 2008 (-5,0% en 2009 contre -2,8% en 2008), notamment en raison du reflux plus important du nombre d'envois de publicité adressée (-6,6% en 2009 contre -1,3% en 2008). Les envois de publicité adressée représentent environ 30% du nombre total d'envois de correspondance. Les autres envois de correspondance (courrier de gestion, comme les factures ou les relevés de compte, et lettres des particuliers), diminuent à peu près au même rythme depuis deux ans (-3,4% en 2008, -4,3% en 2009), et s'établissent en 2009 à 10,9 milliards d'objets.

En valeur, la tendance observée en 2009 est la même qu'en volume : le revenu généré par l'ensemble des envois de correspondance s'élève à 7,8 milliards d'euros, en baisse de 5,7%. Le revenu provenant des envois de publicité adressée a fortement diminué en 2009 (-9,5% sur un an), alors qu'il était stable les deux années précédentes. Le changement de gamme de produits de la part des clients expéditeurs peut expliquer en partie ce fléchissement significatif.

En 2010, la tendance à la baisse des volumes devrait persister, mais le recul devrait être moins important qu'en 2009, retrouvant le niveau observé en 2008, notamment en raison de la moindre diminution des flux de publicité adressée.

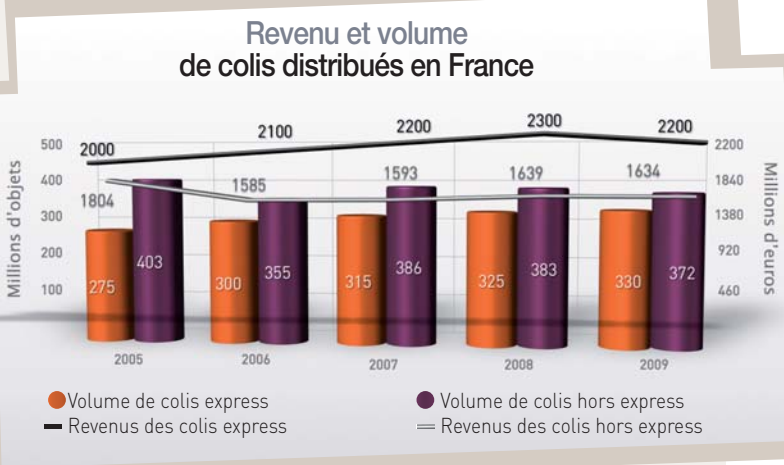
## Le marché des petits colis marque une pause en 2009

En 2009, les volumes de colis distribués en France représentaient environ 700 millions d'objets et généraient un revenu de 3,8 milliards d'euros. Les colis hors express (qui incluent les colis ordinaires et les colis remis contre signature, généralement envoyés dans un délai de 2 à 5 jours) ont légèrement diminué en 2009, passant de 380 à 370 millions d'objets environ. Le revenu issu de la distribution de ces colis (1,6 milliard d'euros en 2009) est stable, alors qu'il avait connu une augmentation en 2008 (+2,9%).

Le nombre de colis express<sup>(1)</sup> (colis dont le délai d'acheminement est inférieur ou égal à un jour) a, quant à lui, augmenté (+1,6%), grâce au fort accroissement du volume de colis express importés (+10,7% par rapport à 2008). En revanche, le nombre de colis expédiés en express sur le territoire national a diminué pour la première fois depuis 2004 (-1,6%).

Le revenu provenant de l'envoi de petits colis en express s'élève en 2009 à 2,2 milliards d'euros et a lui aussi diminué en 2009, de -4,3% en un an, alors qu'il augmentait depuis 2005, à un rythme d'environ 5% par an.

Pour l'année 2010, le volume total de colis ne devrait pas subir le même recul qu'en 2009, notamment en raison de l'accroissement du nombre de colis express. D'après l'enquête messagerie du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire<sup>(2)</sup>, sur les trois premiers trimestres de 2010, le volume de colis nationaux express a augmenté de 4,6% (contre une diminution de 2,5% sur la même période en 2009), et le volume de colis importés s'accroît de 14,7% (contre 9,1% d'augmentation en 2009).



## La croissance du portage de presse se poursuit

En 2009, le nombre de journaux et magazines distribués en France à des abonnés s'élève à 2,6 milliards d'objets, soit un recul de 2,5% sur un an. Cette baisse fait suite à plusieurs années de repli (2,8 milliards de journaux étaient concernés en 2005).

Les volumes de presse distribués par voie postale diminuent depuis 2005 au rythme de 3,5% en moyenne par an. Avec 1,6 milliard d'objets, la presse distribuée par circuit postal se contracte de 5,1% en 2009 par rapport à 2008. Le revenu provenant de la diffusion de la presse payante distribuée par voie postale s'élève à 460 millions d'euros en 2009 et diminue moins fortement que le trafic (-1,2% en revenu pour -5,1% en volume). La baisse du volume devrait se poursuivre en 2010, sensiblement au même rythme qu'en 2009.

En revanche, le volume de presse par portage<sup>(3)</sup> s'accroît chaque année de près de 2% en moyenne par an. En 2009, le nombre de journaux et magazines distribués par portage progresse de 1,8% mais ne rassemble que 40% du volume total de la presse par abonnement. ▶

<sup>(1)</sup> Estimation d'après le ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, La messagerie au quatrième trimestre 2009, Chiffres et statistiques n°103, mars 2010.

<sup>(2)</sup> La messagerie au troisième trimestre 2010, Chiffres et statistiques n°178, décembre 2010.

<sup>(3)</sup> 20<sup>ème</sup> Observatoire de la Presse, OJD, 2010. L'OJD est l'association française qui certifie la diffusion, la distribution et le dénombrement des journaux, périodiques, sites web, et de tout autre support de publicité.

Par **Paul Kleindorfer,**professeur titulaire de la chaire de développement durable Paul Dubrue à l'INSEAD  
membre du comité de prospective de l'ARCEP

## Les coûts et les bénéfices du service universel postal

**L**e secteur postal connaît actuellement des évolutions importantes. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, il n'y a plus de secteur réservé dans les principaux marchés de l'Union européenne, ce qui constitue une étape importante vers l'ouverture totale à la concurrence dans le secteur postal européen. Mais ce pas décisif a été éclipsé par la chute continue des volumes en raison de la concurrence d'internet. Ainsi, l'opérateur américain US Postal Service a vu ses volumes de courrier chuter de façon spectaculaire, passant de 213 milliards d'objets en 2006 (ce qui constituait un pic) à 170 milliards en 2010, soit une réduction de 20 %. La Poste française a, quant à elle, vu ses volumes diminuer de 18,8 à 17,4 milliards d'objets entre 2006 et 2009, et une nouvelle baisse importante est anticipée entre 2010 et 2015. Dans ce contexte, les opérateurs postaux et les autorités de régulation réexaminent le champ du service universel, tant en termes de coûts qu'en tant que levier pour les missions traditionnelles de service public, notamment l'aménagement du territoire.

### Des coûts fixes importants

Le service universel comprend la fourniture de services postaux en tous points du territoire à un tarif uniforme et abordable, ainsi qu'une densité définie de points de contact postaux. Les conditions du service universel sont ainsi naturellement génératrices de coûts fixes importants. La chute des volumes du courrier traditionnel est donc particulièrement préoccupante pour les opérateurs postaux prestataires du service universel. Le problème ne peut être résolu comme il l'a été dans les télécommunications, où les opérateurs sont entrés sur les marchés du haut débit et de la téléphonie mobile, dont la forte expansion était à même de compenser les pertes dans la téléphonie traditionnelle. Pour les opérateurs postaux, les difficultés à venir semblent plus grandes. Les solutions envisageables pour freiner le déclin du courrier et rester viables peuvent passer par un renforcement de la démarche commerciale, par le développement de produits innovants, par la transformation managériale, par la recherche de nouveaux relais de croissance

**La redéfinition  
du périmètre du service  
universel est l'une des  
solutions envisageables  
pour freiner le déclin  
du courrier.**

(courrier hybride, logistique urbaine, services financiers...), ou encore par la redéfinition du périmètre du service universel. Toute perspective d'évolution du service universel conduit donc naturellement à une appréciation de son coût et des avantages qu'il procure à l'opérateur qui le fournit.

### Quelle méthodologie utiliser ?

Il existe une abondante littérature économique sur le coût du service universel postal<sup>(1)</sup>. La méthodologie faisant autorité pour mesurer ce coût est l'« approche en termes de profitabilité » développée presque simultanément

il y a dix ans par Helmuth Cremer (cf article page suivante) et John Panzar qui sont tous deux des économistes industriels de renom. Selon cette approche, le coût du service universel devrait être évalué à travers la réduction de profit qu'induit pour le prestataire du service universel la fourniture dudit service, par comparaison avec le profit qui serait engrangé si aucune contrainte de service universel ne lui était imposée. A première vue, cette méthodologie apparaît simple et à même de fournir une base de comparaison utile. Mais dans les faits, il est très difficile de calculer le coût du service universel de cette manière. En effet, un grand nombre de facteurs sont susceptibles de changer si le périmètre du service universel est modifié. Notamment la demande des consommateurs, le comportement des concurrents potentiels ou encore l'action des régulateurs. Ainsi, la détermination du profit des opérateurs postaux suite à une modification de

**La chute des volumes due à la concurrence d'internet est le défi le plus important que les opérateurs postaux ont eu à faire face dans leur histoire.**

certain aspects du service universel (par exemple, la réduction de la fréquence de distribution de 6 à 5 jours par semaine, ou la diminution du critère de densité du réseau des points de contact) amène à des résultats peu fiables. C'est pourquoi différentes méthodologies plus rudimentaires continuent d'être utilisées. Elles comprennent notamment l'évaluation des pertes réalisées sur les tournées non rentables, ou la modélisation des économies qui résulteraient de changements spécifiques dans les missions de service universel (tels par exemple la réduction du nombre de jours de distribution ou de la densité de points de contact).

### La valeur économique du service universel

Le corollaire du coût du service universel est sa valeur économique pour les consommateurs. La mesure la plus aisée de cette valeur est la disposition à payer des utilisateurs pour les différents attributs du service universel (fréquence de distribution, proximité des boîtes de collecte, densité des points de contact...). Les méthodes d'évaluation de la valeur des biens et services dans des conditions de marché sont clairement définies en sciences économiques comme en marketing. L'approche la plus commune repose sur une évaluation des fonctions de la demande sur la base du prix et des caractéristiques du produit en utilisant l'observation directe et des données d'enquête.

Dans les deux cas, la représentation de la demande à l'aide d'une fonction de prix  $P$  et des attributs du produit  $A$  traduit un *trade off* indiquant le montant que les consommateurs d'un bien ou d'un service particulier sont prêts à payer pour différents changements des attributs du bien en question. Ce type de *trade off* n'est pas utile que pour évaluer le coût du service universel, mais apporte également des informations importantes sur les préférences des consommateurs, qui peuvent être utilisées pour définir et commercialiser de nouveaux produits<sup>(2)</sup>.

●●● / Suite p. 22

Par **Laurent Benzoni**, professeur à la Sorbonne Universités, associé TERA Consultants  
 et **Olivier Salesse**, directeur, TERA Consultants



# Le service universel postal va-t-il implorer en volume et exploser en coût ?

**E**n France, le code des postes et des communications électroniques (CPCE), modifié successivement par les lois relatives aux activités postales du 20 mai 2005 et du 9 février 2010, précise les contours du service universel postal du point de vue des obligations afférentes, de son contenu et de l'identité du prestataire désigné pour l'assurer. En sus des obligations auxquelles sont soumis les opérateurs de services postaux, le prestataire du service universel postal est soumis à des obligations particulières, notamment :

- la levée et la distribution des envois postaux assurés tous les jours ouvrables ;
- l'encadrement tarifaire et la péréquation géographique des tarifs ;
- l'accessibilité des points de contact pour le grand public <sup>(1)</sup>.

Selon l'article L1 du CPCE, « le service universel postal 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 ». La Poste est le prestataire de service universel pour quinze ans à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Elle établit et tient à jour la liste précise des produits et services relevant du service universel. L'examen du catalogue des offres commerciales de La Poste relevant du service universel montre que la majorité des produits et services du courrier entre dans le périmètre du service universel. Seuls certains services à valeur ajoutée et/ou sur mesure (par exemple le suivi des envois ou la remise précoce), les services hybrides, incluant une part de dématérialisation (par exemple la lettre recommandée électronique) et les prestations de services rendues par les facteurs

(par exemple le relevage des compteurs de gaz) en sont exclus.

Pour ce qui concerne les prestations du colis, seul le service d'envoi des Colissimo suivis et recommandés (hors emballages Colissimo) commercialisés aux guichets grand public sont concernés. Au final, seule une faible part des prestations du colis relève du service universel postal.

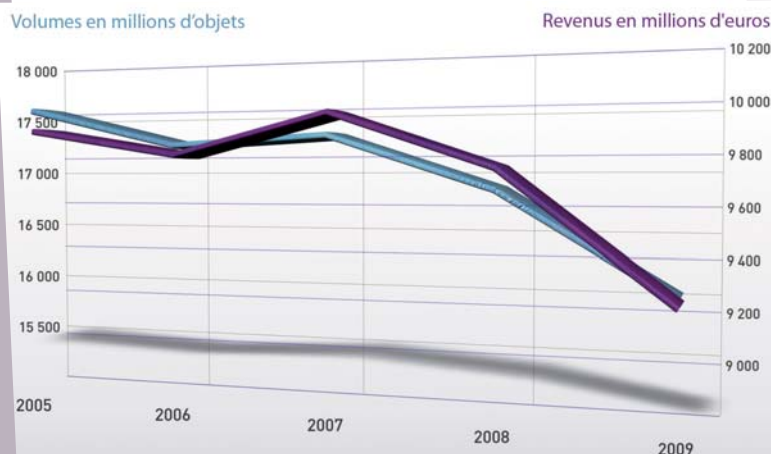
### Le constat : baisse des volumes et des revenus

Entre 2005 et 2009, l'évolution des volumes et revenus des prestations du service universel postal a suivi celle du marché du courrier en France avec un phénomène net d'attrition du marché à partir de 2007 : baisse de 7% des volumes et recettes entre 2007 et 2009 (cf. graphique). Cette tendance est conforme à celle observée en Europe. Aujourd'hui, La Poste table sur une baisse des volumes du courrier de 5% de baisse par an en moyenne jusqu'en 2015.

L'attrition du marché du courrier induit mécaniquement une hausse des coûts unitaires du service universel postal. En effet, indiqués dans la consultation de l'ARCEP de janvier 2010 sur les règles comptables de La Poste et la synthèse des réponses d'avril 2010, les coûts de distribution postale sont majoritairement composés de coûts fixes liés au temps de parcours du facteur. La baisse des trafics distribués ne permet, en moyenne, qu'une faible réduction de ce temps de parcours. En outre, la contrainte d'accessibilité des points de contact est liée à des critères de temps et de distance et n'est pas directement sensible aux baisses de volumes constatées. La rigidité des coûts face à une baisse des volumes induit donc une augmentation des coûts unitaires.

Une réflexion s'impose sur le périmètre du service universel postal qui intègre la mutation de l'offre et de la demande de services de courrier.

Evolution des volumes et des revenus des correspondances en France entre 2005 et 2009



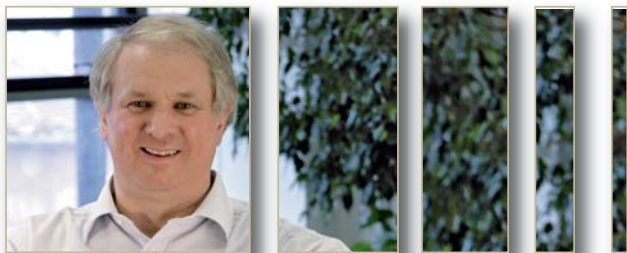
Source : ARCEP, observatoire annuel 2009 des activités postales en France

### Repenser la question du périmètre

Le service universel postal est composé de produits dont la demande décline, que ce soit la demande des gros émetteurs de courrier (banques, facturiers, vente à distance) qui assurent plus de 70% des volumes, mais aussi la demande des petits consommateurs (professionnels ou particuliers). En toile de fond se tisse la dématérialisation des relations clients ou personnelles qui accélère la baisse des flux du courrier.

●●● / Suite p. 22

Par **Helmuth Cremer**, Professeur d'économie à l'IDEI, à Toulouse School of Economics (TSE)



## Comment concilier rentabilité et

**C**es dernières années, de nombreux pronostics alarmistes sont véhiculés concernant l'avenir du secteur postal. Il est vrai qu'au regard des effets cumulés de la crise économique et de la concurrence des médias électroniques, les perspectives de ce secteur peuvent paraître bien sombres. On pourrait même se demander si rentabilité et activité postale « traditionnelle » (c'est-à-dire basée sur du courrier matérialisé) pourront être conciliées dans les prochaines décennies. Ce pessimisme ambiant ne doit cependant pas empêcher les opérateurs postaux et les régulateurs de tout mettre en œuvre afin de répondre aux besoins des clients et d'assurer la pérennité du service public postal. Avec ou sans ces contraintes, l'avenir du secteur exige en effet la mise en place d'une gestion efficace et d'une réglementation capable de concilier l'intérêt des consommateurs et la pérennité financière du ou des opérateurs.

### Pour un opérateur postal, une vision purement financière de la rentabilité est inadaptée

Avant d'approfondir ces aspects, le spécialiste d'économie publique se doit de faire une remarque sur la mesure de la performance d'une entreprise, publique ou privée, qui remplit des missions de service public. Ces obligations rendent en effet ambigu le concept de « rentabilité » car une vision purement financière de la rentabilité est inadaptée. Pour une entreprise privée, la rentabilité financière reflète en principe fidèlement sa performance puisqu'elle n'est élevée que si l'entreprise satisfait les

**L'avenir du secteur exige la mise en place d'une gestion efficace et d'une réglementation capable de concilier l'intérêt des consommateurs et la pérennité financière des opérateurs.**

besoins de ses consommateurs de façon efficace. Rentabilité financière et rentabilité sociale coïncident donc parfaitement.

**Le cas d'un opérateur postal est plus compliqué car le service universel génère des avantages sociaux. En particulier, il réalise une redistribution des clients à faible coût vers ceux qui présentent un coût élevé. Nous qualifions ce bénéfice de « social » car il n'est pas internalisé dans les prix ou dans le profit de l'opérateur.** L'évaluation exacte de ce bénéfice social est un exercice compliqué. Cependant, le fait que les législateurs européens et nationaux imposent des obligations de service universel montre qu'ils estiment que ce type de service procure un bénéfice social suffisamment significatif pour justifier l'entrave au libre jeu de la concurrence qu'il implique. En nous limitant à une performance en termes de renta-

bilité financière, nous négligeons ces bénéfices alors même que leurs coûts sont intégrés et réduisent donc la rentabilité annoncée; une double peine, pleine de perversité, à laquelle on ne peut remédier qu'à travers la mise en place d'un mécanisme de compensation spécifique. Nous sommes donc ici en présence d'une mesure biaisée qui tend à sous estimer les bénéfices sociaux. La performance d'un opérateur de service universel ne doit ainsi pas être appréciée par le seul critère de rentabilité financière.

**Cette distinction entre rentabilité sociale et rentabilité financière est souvent négligée alors même que les opérateurs postaux subissent de plus en plus de pressions pour qu'ils privilégient leur rentabilité financière.**

Parmi les facteurs interdépendants pouvant expliquer ce phénomène, beaucoup sont liés au contexte réglementaire. Il y a d'abord la privatisation, effective ou envisagée, ou simplement le changement de statut qui devrait permettre à l'entreprise de faire appel à des capitaux privés. Ceci n'est possible que si l'opérateur offre à ses investisseurs des perspectives de rendements financiers suffisamment attractives. L'ouverture à la concurrence constitue un deuxième facteur. La pression concurrentielle réduit les possibilités de profit et la recherche d'efficacité est un impératif pour l'opérateur qui veut assurer sa survie. Cet effet est d'autant plus significatif que l'opérateur est soumis à des obligations de service universel contraignantes et qu'il n'y a pas de mécanisme assurant une compensation adéquate des surcoûts liés à cette obligation. En troisième lieu, et plus généralement, il y a la perspective d'une baisse des flux d'activité. A cet égard, la menace qui plane sur les opérateurs semble émaner moins des concurrents strictement postaux que de la concurrence provenant d'autres moyens de communication. Enfin, n'oublions pas qu'en vertu de la législation européenne sur les aides d'Etat, les opérateurs peuvent en cas de difficultés de moins en moins compter sur des mesures de sauvetage de la part des pouvoirs publics.

### Un défi pour l'opérateur : faire preuve d'innovation

Ces différents effets constituent un défi plutôt qu'une fatalité. Le défi s'adresse tant à l'opérateur qu'au régulateur. L'opérateur doit faire preuve d'innovation et de créativité pour assurer un service efficace (au moindre coût) qui réponde aux besoins des clients. En particulier, l'obligation de subventionner certains segments de la clientèle ne doit pas empêcher l'opérateur d'être par ailleurs géré comme une entreprise commerciale. En effet, un opérateur inefficace ne pourra pas survivre dans un monde concurrentiel et ce serait alors la fin du service public. Le potentiel d'innovations technologiques est sans doute limité ; c'est là une des principales différences entre le secteur de la poste et celui des télécommunications. Cependant, du côté des produits, les possibilités sont beaucoup plus riches. Même s'il n'existe pas de formule miracle en matière de conception de produits postaux, il est clair que cet aspect



# service universel postal?

mérite d'être approfondi. Il faut adapter la gamme des produits aux besoins des clients; ce qui dans le cadre administré des bonnes vieilles PTT n'a pas toujours été fait. Plus important encore, la demande évolue face à la concurrence des autres médias. La stratégie de communication des entreprises vers les ménages est en pleine mutation et s'appuie sur différents médias; il faut donc trouver la place des produits postaux dans la panoplie de ces moyens de communication.

## Une régulation bien conçue : un impératif crucial

**Une régulation bien conçue constitue un autre impératif crucial face à ce défi. Plusieurs aspects doivent être considérés. Tout d'abord, la compatibilité entre la concurrence et l'obligation de service universel aussi bien que les incertitudes liées à l'évolution de la demande exigent que l'opérateur historique se voie accorder une certaine flexibilité pour déterminer la structure de sa tarification, y compris celle du courrier préparé.**

Un *price-cap* global qui spécifierait le niveau (moyen) de tous les prix, tout en laissant une certaine flexibilité pour déterminer la structure en fonction des conditions du marché, devrait être préféré à des schémas plus rigides fondés sur de multiples sous-paniers (ou la réglementation de chaque tarif individuel). La réglementation par *price-cap* est une forme extrême de la réglementation incitative qui donne à l'opérateur des incitations très puissantes en matière de réduction des coûts. Le système est également censé réduire l'ingérence politique dans la fixation des prix spécifiques ; cette flexibilité devrait ainsi permettre aux opérateurs historiques d'adopter une gestion plus commerciale. Bien que leur prix moyen soit plafonné par la réglementation, les opérateurs peuvent ajuster les prix relatifs de leurs différents produits afin qu'ils reflètent non seulement leurs coûts, mais aussi l'élasticité de la demande, les complémentarités entre les segments et/ou la pression concurrentielle.

Cette forme de réglementation n'empêche pas que le régulateur accorde une importance particulière à certains produits et/ou segments de la clientèle. Cependant, ce genre de considérations peut s'intégrer dans un *price-cap* global en adoptant une formule qui pondère

**Un opérateur postal inefficace ne pourra pas survivre dans un monde concurrentiel et ce serait alors la fin du service public.**

les produits de façon appropriée en donnant plus de poids aux biens pour lesquels le régulateur veut voir les prix augmenter

moins fortement que la moyenne. En d'autres termes, si l'objectif est de protéger certains groupes de clients, il n'est pas nécessaire d'adopter des sous-paniers. Par ailleurs, quand l'évolution de la demande est incertaine, créer des sous-paniers peut conduire à des inefficacités. En effet, cela consiste à imposer des contraintes *ex ante* qui resteront

figées pour la durée d'application du *price-cap*, donc à empêcher l'opérateur d'adapter *ex post* sa structure de prix à la demande.

Le deuxième pilier réglementaire est la définition du champ de l'obligation de service universel. Du point de vue du bien-être social, définir l'amplitude optimale du service universel, y compris au niveau de la qualité de service, requiert un arbitrage entre coûts et avantages. Il s'agit d'une question complexe, à considérer d'un point de vue dynamique. L'émergence de la concurrence exacerbera le coût en termes d'efficacité des obligations de service universel; de même, le développement de supports électroniques pourrait réduire les avantages du service postal universel. Il peut ainsi être souhaitable, du moins à terme, de redéfinir les obligations les plus coûteuses si des substituts électroniques sont disponibles. En d'autres termes, le service universel pourrait devenir "intermodal". Par ailleurs, il existe des "dogmes" tels que le J+1 et les six tournées de distribution hebdomadaire. Ces services ont une valeur symbolique qui rend politiquement difficile leur remise en cause. Cependant, ces contraintes correspondent elles encore à une demande significative de la part des clients?

**Il existe des dogmes tels que le J+1 et les six tournées de distribution hebdomadaire, qui ont une valeur symbolique qui rend politiquement difficile leur remise en cause. Pourtant, ces contraintes correspondent elles encore à une demande significative de la part des clients ?**

Ces services ont une valeur symbolique qui rend politiquement difficile leur remise en cause. Cependant, ces contraintes correspondent elles encore à une demande significative de la part des clients? Les entreprises sont par exemple probablement plus intéressées par la variance du délai d'acheminement que par sa moyenne. Par conséquent, le J+2 "garanti", tout en étant moins coûteux pour l'opérateur, peut être préféré par le client au J+1 à 85%. Nous retrouvons là l'idée d'innovation évoquée précédemment ainsi que celle de service universel intermodal pour prendre en charge les besoins de communication urgents.

En résumé, il faut combiner une gestion commerciale et innovante de l'opérateur avec une régulation incitative mais flexible et assortie d'obligations de service universel d'un niveau adapté. Enfin, les pouvoirs publics (et notamment le ministère de l'industrie) ont une responsabilité forte et un rôle crucial devant ce double défi. Un rôle à la fois simple et compliqué puisqu'ils doivent à la fois respecter l'indépendance du régulateur et résister à la tentation d'intervenir directement dans la gestion du secteur.



.../suite de la page 18

**Paul Kleindorfer**  
INSEAD

## La concurrence de l'internet

La chute des volumes due à la concurrence de l'internet est le défi le plus important auquel les opérateurs postaux ont eu à faire face dans leur histoire. La concurrence électronique frappe de plein fouet l'envoi de lettres. Le seul avantage apparent qu'elle offre est une augmentation du trafic de colis grâce au e-commerce et, peut-être, l'émergence d'une logistique urbaine et de transport locaux, à condition que les opérateurs postaux soient à même de développer des synergies et de réaliser des économies grâce à l'intégration de nouveaux services au sein de leur réseau (comme La Poste l'a fait en développant la banque postale). Pour cela, les opérateurs postaux doivent continuer à améliorer l'interface entre les réseaux de courrier et de colis d'une part, et les nouveaux modes de communications via internet d'autre part.

De ce point de vue, le développement d'outils marketing pour mesurer le coût et la valeur du service universel pourrait être un point d'appui pour d'autres changements, nécessaires pour faire face à la nouvelle situation concurrentielle, et tirer parti des nouvelles opportunités.

[www.insead.edu/home/](http://www.insead.edu/home/)

<sup>(1)</sup> Plusieurs articles disponibles portant sur la réforme postale abordent le sujet du coût du service universel : voir M. A. Crew et P. R. Kleindorfer, (eds.). *Reinventing the Postal Sector in an Electronic Age*, Edward Elgar, Cheltenham, UK: 2011. Pour une intéressante comparaison empirique du coût de la fréquence de distribution, voir l'article des économistes de La Poste : Claire Borsenberger, Denis Joram, Clément Magre et Bernard Roy : *Comparaison internationale de la fréquence de distribution du courrier*, In F. Boldron, C. Borsenberger, D. Joram, S. Lecou et B. Roy (eds), *Libéralisation & Services Publics: Economie Postale*, Economica, Paris, 2010.

<sup>(2)</sup> Pourtant, une étude récente sur le comportement des opérateurs postaux européens en matière tarifaire montre que seulement une minorité d'entre eux a commencé à se doter des compétences requises en marketing pour répondre à ces enjeux par le développement de pratiques tarifaires plus concurrentielles. Voir P. R. Kleindorfer and Z. Szirmai, "Pricing Practice in the Postal Industry under Liberalization", June, 2009 : at [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1414308](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1414308)



.../suite page de la page 19

**Laurent Benzoni** et **Olivier Salesses**  
Tera Consultants

Les utilisateurs de services de courrier arbitrent de fait, pour des raisons d'usage et de prix, entre le support papier et le support électronique : évolution radicale et irréversible. Le marché postal n'étant plus étanche, le service universel postal va-t-il alors imposer en volume et exploser en coût ?

Dès lors, une réflexion s'impose sur le périmètre du service universel postal qui intègre cette mutation de l'offre et de la demande de services de courrier.

A l'instar de ce qui a été réalisé dans les communications électroniques (intégration de l'internet bas débit, puis du mobile pour la composante sociale, et aujourd'hui réflexion sur l'intégration de l'accès universel à l'internet haut débit dans le périmètre du service universel des télécommunications), ne faut-il pas repenser le périmètre ?

Il s'agit de redéfinir un périmètre qui soit en adéquation entre les besoins de base de la population et la fourniture d'un service à un coût raisonnable et optimisé sur l'ensemble du territoire, donc sous une forme technique en relation avec la réalité des marchés et des besoins.

Ainsi, se pose logiquement la question de l'insertion de produits hybrides, partiellement dématérialisés, telle la lettre recommandée électronique, voire de produits totalement dématérialisés (factures, relevés de banque, etc.), au sein d'un service universel postal reconsidéré, davantage centré sur la notion de service rendu que sur les moyens d'expédition mobilisés pour rendre le service. Cette réflexion peut être légitimement et rapidement ouverte aux niveaux national et européen.

Une telle réflexion, il faut en avoir conscience, posera incidemment le problème des offreurs éligibles à la fourniture des services concernés par un nouveau périmètre du service universel postal.

[www.teraconsultants.fr](http://www.teraconsultants.fr)

<sup>(1)</sup> Au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département doit être à moins de 10 kilomètres d'un point de contact et toutes les communes de plus de 10 000 habitants doivent disposer d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants.



.../suite de la page 6

**Joëlle Toledano**

ARCEP – Groupe des régulateurs postaux

## Revenons à la satisfaction des consommateurs, qu'allez-vous faire ?

L'idée est de voir si les différents indicateurs actuels de qualité de service sont calculés de la même façon, avec les mêmes méthodes et s'ils sont comparables. Quant à la surveillance du bon fonctionnement du marché, il s'agit en premier lieu d'améliorer le niveau de connaissance des marchés postaux dans les différents pays à travers des grilles d'analyses communes et des outils statistiques qui portent sur les mêmes objets.

## Et l'accès au réseau ?

Cette question recouvre deux types de sujets. D'un côté, l'accès aux informations essentielles (les changements d'adresses, les

codes postaux, les boîtes postales, etc) du réseau des opérateurs historiques par leurs concurrents. De l'autre, l'accès des routeurs et des consolidateurs aux services de l'opérateur historique au regard des services auxquels les grands émetteurs – qui sont susceptibles de passer par ces intermédiaires – ont eux-mêmes directement accès. Les routeurs et les consolidateurs sont-ils défavorisés ou favorisés par rapport aux grands émetteurs ? A travers l'Europe, les obligations nationales ne sont pas les mêmes. Il faut donc développer une compréhension commune de ce sujet.

## On a le sentiment que le travail principal du GRE va être la création d'outils communs d'analyse !

Il s'agit en effet de développer et de partager des outils méthodologiques communs, d'harmoniser les méthodes d'analyses. Bref,

de parler la même langue quand on évoque un sujet, pour ensuite, chacun dans nos pays respectifs, réguler en utilisant au mieux ces mêmes outils appliqués à des situations et des cadres réglementaires éventuellement différents.

## En conclusion, peut-on être un régulateur postal sans être économiste ?

Pour ma part, je suis une économiste, je parle comme donc une économiste ! Mais le sujet postal est, dans tous les pays, éminemment passionnel. On ne peut donc ni espérer ni souhaiter qu'il devienne un sujet purement économique. Par contre, l'économie permet d'objectiver un certain nombre de choses et, à ce titre, je pense que le fait que les régulateurs initient et mettent en place des mécanismes d'analyse économique améliorera la qualité du débat politique.

Par **Neil Anderson**, chef du secteur Poste et Logistique du syndicat mondial UNI



# « La concurrence doit être basée sur l'innovation et la qualité, et non sur la réduction des coûts »



**C**es derniers temps, il a beaucoup été question de l'évolution de ce secteur complexe et très divers qu'est le marché postal. Pour autant, peut-on dire que l'évolution, au sens de progrès, a été générale sur tout le secteur ? Les réponses à cette interrogation divergent, de même que les sources pour y répondre, notamment lorsqu'il est question d'emploi. Il sera question dans cet article des changements auxquels le secteur est confronté, leur impact sur l'emploi, ainsi que les façons d'accompagner les changements.

### La libéralisation n'a pas abouti à une véritable concurrence

Depuis quelques décennies, le secteur postal a connu d'importants changements, fruits de l'évolution technologique, politique et socio-économique. Qu'ils soient endogènes ou exogènes, tous ces changements ont un impact sur l'emploi. C'est pourquoi, en 2009, l'UNI<sup>(1)</sup> a mené une étude sur la libéralisation des services postaux et ses conséquences sur les travailleurs<sup>(2)</sup>. Basée sur 12 études de cas sur tous les continents, cette étude a permis de retracer l'évolution des opérateurs postaux et du marché dans son ensemble. Il s'avère que cette évolution a suivi souvent le même schéma, à savoir : un détachement de l'Etat puis, une fois transformé en entreprise (détenue par l'Etat), séparation en diverses holdings (Poste, Telecom, service financiers ou assurances)<sup>(3)</sup>. Puis, création d'une autorité de régulation qui suit la libéralisation du marché postal.

Selon les pays, ce processus a eu des effets mixtes sur l'opérateur postal. Il a également entraîné une forte fluctuation du nombre de compétiteurs sur le marché postal, très nombreux au départ puis se réduisant peu à peu pour atteindre aujourd'hui entre 1 à 4 concurrents principaux sur chaque marché. Après l'effet d'écrémage, on constate aussi que la compétition est quasi nulle. En effet, selon notre étude, la part de marché des concurrents de l'opérateur historique va

de 0,1% à 10%. Tous ces changements qui, contrairement à la théorie prônée dans les livres d'économie, n'ont pas abouti à une véritable compétition sur le marché, ont cependant eu un impact énorme sur l'emploi dans ce secteur.

**A l'ère de la responsabilité sociale des entreprises, il est temps que ces dernières prennent leurs responsabilités en matière d'emploi.**

de 0,1% à 10%. Tous ces changements qui, contrairement à la théorie prônée dans les livres d'économie, n'ont pas abouti à une véritable compétition sur le marché, ont cependant eu un impact énorme sur l'emploi dans ce secteur.

### Une augmentation de la précarisation de l'emploi

La baisse colossale du nombre d'employés est le premier impact notable de cette évolution. En Allemagne, la Deutsche Post a supprimé plus de 21.000 emplois à plein temps et plus de 12.000 emplois à temps partiel entre 1999 et 2006. Aux Pays-Bas, le nombre d'emplois équivalents plein temps est passé de 40.000 à 24.000. Le deuxième impact a trait à la

qualité de l'emploi. Les termes et les conditions d'emplois divergent entre l'opérateur historique et les nouveaux entrants sur le marché, de même qu'au sein de l'opérateur historique entre nouveaux et anciens employés, ceci en défaveur des nouveaux arrivants et de ceux travaillant pour les nouveaux concurrents. Une précarisation de l'emploi a également accompagné le secteur postal durant ces dernières années. En effet, aujourd'hui, on compte davantage d'emplois à temps partiel, ainsi que des formes d'emploi atypiques telles que les travailleurs payés à la pièce, les travailleurs « indépendants » ou temporaires, les CDD, le réemploi de travailleurs retraités ou des travailleurs exerçant des « mini-jobs ». Enfin, notons également l'émergence du dumping salarial. Dans un marché intensif en main d'œuvre, la concurrence se fait essentiellement sur les coûts liés à l'emploi, et non sur l'innovation à proprement parler.

### Les acteurs du secteur ont leur part de responsabilité

Que faire, en termes d'emplois, face à ces changements induits par l'évolution du marché postal ? Chaque acteur de ce secteur a un rôle à jouer en la matière. D'abord, du côté des employés. A travers leurs syndicats, ces derniers doivent s'efforcer de mener des politiques nationales et régionales coordonnées, quels que soient les entreprises ou les secteurs qu'ils couvrent. Ils doivent se battre pour que les conventions collectives de travail s'étendent à l'ensemble du secteur postal, et ne s'appliquent pas entreprises par entreprises.

L'Etat a un rôle important à jouer dans tout ce qui a trait à la régulation du secteur postal, et spécialement ce qui touche à la réglementation sociale pour tout nouvel entrant sur le marché. Ceci, non seulement en vue de l'édiction de normes mais surtout dans leur implémentation et leur suivi.

Enfin, toutes les entreprises postales du secteur - opérateurs historiques ou nouveaux entrants -, sont concernées par les questions d'emploi. A l'ère de la responsabilité sociale des entreprises, où ces dernières signent nombre de déclarations, adhèrent à de nombreuses initiatives et codes de conduite, il est temps qu'elles prennent leurs responsabilités en matière d'emploi. Une concurrence basée sur l'innovation et la préservation d'un service postal de qualité seront toujours plus rentables sur le long terme, ainsi que dans une optique de développement durable, qu'une concurrence qui se fait sur les coûts et conditions d'emploi dans le secteur.

Au final, si l'on constate une évolution en termes d'emploi dans le secteur postal, n'occultons pas les faits : il y a évolution certes, mais pas de progrès. Il n'est cependant pas trop tard pour changer de cap.

[www.uniglobalunion.org](http://www.uniglobalunion.org)

<sup>(1)</sup> UNI Poste & Logistique est le syndicat mondial du secteur poste et logistique. Il représente 157 syndicats et 2,5 millions de travailleurs dans le monde, répartis en 4 régions (Afrique, Amérique, Asie et Pacifique et Europe).

<sup>(2)</sup> Qu'est-ce que la libéralisation postale a apporté ? Etude d'UNI Poste et Logistique sur la libéralisation du secteur postal, E.Bares, 2009.

<sup>(3)</sup> à l'exception du Royaume-Uni dont le marché est libéralisé sans que Royal Mail soit privatisée pour le moment.

*Service universel*

Le courrier n'a pas vocation à être subventionné ; c'est par les tarifs postaux seuls que sont financés les tout le territoire. Encadrer ces tarifs est une tâche fondamentale de l'ARCEP, qui veille à ce que La Poste soit

# Le dispositif du *price cap* : les systèmes français et américain

L'année 2006 constitue une date symbolique dans l'histoire de la régulation postale en France et aux Etats-Unis. C'est en effet au même moment que l'ARCEP et son homologue américain, la *Postal Regulatory Commission*, ont adopté un dispositif semblable d'encadrement pluriannuel des tarifs. Plus communément dénommé *price cap*, ce dispositif est fondé sur une incitation de l'opérateur à améliorer son efficacité. Il impose une limite globale aux hausses tarifaires mais octroie une latitude à l'opérateur dans le choix des produits concernés par les éventuelles hausses. Si les motivations économiques sont similaires, la mise en œuvre de cette politique diffère grandement des deux côtés de l'Atlantique.

## Un dispositif strictement calé sur l'inflation aux Etats-Unis

La hausse maximale autorisée aux Etats-Unis est limitée au niveau de l'inflation, éventuellement ajustée d'un paramètre d'efficacité. Théoriquement, la formule du *price cap* s'écrit sous la forme  $I \times X$ , où  $I$  correspond à l'évolution de l'indice de prix de référence et  $X$  à un paramètre d'efficacité prenant notamment en compte l'évolution anticipée des charges : il vise à rétrocéder aux consommateurs une partie des gains de productivité réalisés par l'opérateur. En France, ce facteur  $X$  est fixé actuellement à - 0,3 %, ce qui autorise des hausses plus élevées que l'inflation, alors que, par construction, il est nul aux Etats-Unis. En conséquence, l'encadrement des tarifs de l'opérateur USPS est plus sévère.

## Des marges de manœuvre plus importantes pour La Poste

En France, le *price cap* s'applique historiquement sur l'ensemble des produits du service universel. Par la taille de ce panier soumis à régulation, La Poste dispose d'une assez grande marge de manœuvre. Cependant, depuis 2008, l'Autorité a soumis à un encadrement spécifique, calé strictement sur l'inflation, les produits oblitérés par machine à affranchir. En effet, ces derniers s'adressent à une clientèle particulièrement captive, constituée essentiellement de TPE et PME. Aux Etats-Unis, le système est plus contraignant, le plafond s'applique individuellement à chaque famille de produits : courrier égrené prioritaire, colis de petite taille, presse ou envois internationaux. Ainsi, une forte hausse sur un produit donné ne peut aucunement être compensée par la moindre augmentation d'un autre produit.

## En France, des possibilités d'ajustements a posteriori

En France, l'indice de prix de référence est déterminé *ex ante*, au niveau fixé en loi de finances de l'année N-1. A l'inverse, la référence

Dispositifs d'encadrement tarifaire aux Etats-Unis et en France		
	Etats-Unis	France
<b>Régulateur</b>	Postal Regulatory Commission	ARCEP
<b>Panier régulé</b>	Produits en position dominante	Produits du service universel
<b>Champs d'application</b>	10 paniers dont lettre prioritaire, presse, etc.	2 paniers : panier global et sous-panier des envois affranchis par machine
<b>Indice de prix</b>	Inflation des 12 derniers mois	Inflation prévue en loi de finances
<b>Formule</b>	Indice des prix à la consommation IPC (CPI)	IPC +0,3 %
<b>Ajustement exceptionnel</b>	Soumis à approbation	Libre sans veto de l'autre partie
<b>Causes</b>	Cas exceptionnels : conjoncture, etc.	Inflation, volume

est calculée *ex post* aux Etats-Unis, fondée sur l'évolution des 12 derniers mois de l'inflation. De fait, le modèle français, qui offre plus de prévisibilité, laisse place à un éventuel décalage avec le niveau réel d'inflation. Il est donc prévu une possibilité d'ajustement du plafond, tant à la hausse qu'à la baisse. Une procédure similaire existe également en cas de décalage entre la trajectoire des trafics et les hypothèses d'encadrement. L'ARCEP, comme La Poste, sont libres de déclencher ces clauses d'ajustement sans possibilité de veto de l'autre partie.

Aux Etats-Unis, les possibilités d'ajustement existent également. Cependant, elles sont soumises à l'approbation du régulateur et doivent être motivées par des circonstances exceptionnelles, telles la conjoncture économique, un choc sur le prix des carburants, etc. Ces notions demeurent relativement floues. En septembre 2010, en dépit de la conjoncture économique morose, la *Postal Regulatory Commission* a refusé la demande de hausse extraordinaire formulée par USPS, arguant que le lien avec la récession n'était pas démontré.

Les régulateurs américain et français ont tous deux fait le choix d'un encadrement tarifaire similaire, de type *price cap*. Cependant, face à la crise, USPS a dû formuler une demande exceptionnelle, qui n'a pour autant pas été autorisée par le régulateur. La Poste, en revanche, n'a pas demandé de capacité de hausse supplémentaire : la plus grande souplesse du dispositif français lui a permis, à ce jour, de faire face à la baisse des trafics.



moyens en personnel et en bâtiments nécessaires pour distribuer quotidiennement le courrier sur équitablement rémunérée pour cette mission.

Par **Alex Dieke**, responsable de l'unité Services postaux, logistique et transport, WIK-Consult

wik  
CONSULT



## Les avantages liés au service universel postal dans le calcul du coût net

**L**e service postal est un service d'intérêt général. Il joue un rôle important pour les particuliers comme pour les entreprises puisqu'il leur permet de communiquer et, bien que la correspondance emprunte de plus en plus souvent la voie électronique, il représente toujours un moyen fiable et peu onéreux d'échanger, et donc d'assurer la bonne marche des affaires.

Afin de garantir à tous les citoyens l'accès au service postal, les gouvernements ont mis en place des normes minimales pour le service postal universel, tout en imposant à un prestataire l'obligation de service universel (OSU). En France, ce prestataire est La Poste. Pour satisfaire à cette obligation, La Poste pourrait devoir fournir des services et/ou pratiquer des niveaux de qualité qui ne se justifient pas sur un plan strictement commercial. L'approche qui a longtemps été adoptée pour garantir le financement de ce «coût net de l'OSU» a consisté à accorder à La Poste un monopole sur certains services, ce qui n'est plus possible une fois le marché postal totalement libéralisé, c'est-à-dire depuis 2011.

### Bénéfices immatériels

Selon les dispositions de la directive postale 2008/6/EC qui concernent le financement du service universel, les éventuels coûts nets de l'OSU peuvent justifier le paiement d'un dédommagement aux opérateurs désignés, tels que La Poste. Or, le calcul de ces coûts nets doit tenir compte des «bénéfices immatériels» et des «avantages commerciaux». Par conséquent, pour déterminer les coûts nets de l'OSU, il faut quantifier les bénéfices et les avantages obtenus. Mais comment définir un « bénéfice immatériel » ? Au bout du compte, tous les avantages (matériels et immatériels) se traduisent par des résultats tangibles et ont un impact sur les gains réalisés.

A ce stade, on ne peut s'appuyer sur aucune expérience concrète pour calculer la valeur des bénéfices et avantages liés à l'OSU, mais l'application de règles similaires dans le secteur des communications électroniques tend à montrer que les avantages peuvent substantiellement réduire la charge financière que représente l'OSU et donc le montant de la compensation versée aux prestataires du service universel.

Mais quels sont les bénéfices liés à l'obligation de service postal universel ? En fait, les prestataires qui doivent s'en acquitter jouissent de nombreux avantages par rapport aux concurrents qui font leur entrée sur le marché, ne serait-ce que parce que leur nom de marque est connu et qu'ils disposent d'un personnel qualifié, ainsi que d'un vaste parc immobilier. En outre, pour avoir longtemps détenu un monopole sur le marché, ils connaissent bien tous leurs clients.

### Avantages commerciaux

Néanmoins, les avantages dont profite La Poste ne peuvent pas tous être intégrés dans le calcul des coûts nets. Dans le cadre d'une récente étude réalisée pour l'ARCEP, WIK-Consult a proposé la classification suivante : un avantage découle de l'OSU uniquement s'il

**Comment définir un bénéfice immatériel ? Au bout du compte, tous les avantages (matériels et immatériels) se traduisent par des résultats tangibles et ont un impact sur les gains réalisés.**

est la conséquence d'un niveau de service supplémentaire que La Poste fournit à cause de l'OSU et qu'elle ne fournirait pas sinon ; ou s'il est la conséquence d'un droit ou d'un privilège découlant légalement de l'OSU. Dans le cas de La Poste, trois bénéfices immatériels semblent tout particulièrement importants : meilleure position de négociation en tant que prestataire du service universel ; amélioration de la réputation de l'entreprise et de la valeur de la marque ; et économies d'échelle/d'envergure.

Enfin, il faut préciser que La Poste détient d'autres avantages commerciaux qui ne sont pas catégoriquement liés à l'OSU. Par exemple, il peut s'agir des avantages découlant d'une position unique sur le marché ou encore du bénéfice du premier entrant, l'entreprise ayant fourni des services postaux sur l'ensemble du territoire pendant des siècles. En l'absence d'une obligation de service universel, La Poste continuerait très probablement à profiter de ces avantages, qui ne doivent donc pas être inclus dans le calcul des coûts nets de l'OSU. Toutefois, ces avantages commerciaux pouvant être considérables, leur prise en compte doit être envisagée pour déterminer si le coût net représente une «charge financière inéquitable» justifiant un dédommagement.

<http://wik.org/>

Si, de l'Europe aux Etats-Unis, la situation économique n'est pas la plus favorable à la croissance du marché Mérites comparés des modèles américain et européen, et zoom sur la régulation de la qualité du service postal

## Les modèles de concurrence dans le

**D**epuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, en conformité avec la directive postale 97/67/CE modifiée, le marché postal européen est intégralement ouvert à la concurrence dans la plupart des pays européens<sup>(1)</sup>. La fin du secteur réservé permet ainsi potentiellement à tout opérateur d'entrer sur le marché postal pour y effectuer tout ou partie des services postaux, à savoir la levée, le tri, l'acheminement et la distribution. Dans cette optique, la totalité des activités de l'opérateur historique pourrait, en théorie, être répliquée par un nouvel acteur. L'outil industriel de La Poste n'est en effet pas regardé comme une « infrastructure essentielle » non répliquable, à laquelle il conviendrait de fixer, comme dans les télécommunications, des règles d'accès.

La voie choisie aux Etats-Unis relève, en revanche, du paradigme inverse, pour des raisons qui ne relèvent pas nécessairement de certitudes économiques mais plus simplement historiques et culturelles : le service postal est l'un des symboles du fédéralisme américain. Dans ce gigantesque marché (40 % des volumes mondiaux), l'opérateur historique, USPS, a donc conservé un droit exclusif sur la distribution. Si cette politique de monopole du « *last mile delivery* » se différencie du modèle européen à de nombreux égards, les difficultés rencontrées actuellement par les différents opérateurs sont relativement proches.

### Aux Etats-Unis, le monopole sur la distribution a permis le développement du *worksharing* ou « travaux partagés »

Mis en place dans les années 1970, le principe des « travaux partagés » repose sur l'octroi de remises sur le tarif d'affranchissement en échange du partage de travaux préparatoires tels que la levée, le tri et l'acheminement. Ce modèle repose sur un postulat simple : la mise en concurrence « en amont » d'USPS devrait générer des gains d'efficacité. Cette doctrine, en poussant à la production de courrier de masse, a permis le développement de toute une industrie de préparation du courrier.

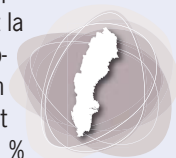
La rétrocession aux émetteurs d'une partie de l'écart entre les coûts supportés par l'opérateur historique et les coûts moindres présentés par ces prestataires constitue le socle de ce modèle économique. Dans un contexte historique de croissance des volumes, USPS et les différents intermédiaires bénéficient d'un tel système. Fixées initialement à un niveau inférieur aux coûts évités, ces remises ont tendance aujourd'hui à s'en rapprocher. C'est en tout cas ce qu'indique un audit interne d'USPS<sup>(2)</sup> qui montrerait que les remises consenties en 2008 (15 milliards de dollars) seraient supérieures aux coûts évités (14,8 milliards de dollars).

### Le paradigme européen : la concurrence « de bout en bout » ou le modèle suédois

A l'opposé, le modèle d'ouverture défini par la directive postale européenne ne considère *a priori* aucune composante du service postal comme une infrastructure essentielle. Tout segment de l'activité est supposé potentiellement répliquable par les nouveaux entrants, en particulier la distribution. Dans cette architecture, c'est l'émergence d'acteurs

intégrés assurant une concurrence de bout en bout qui est à même d'entraîner une concurrence par les prix et des incitations à une plus grande efficacité.

Deux cas de figure sont apparus en Europe. Le modèle suédois s'inscrit en droite ligne dans l'esprit de la directive. Le pays a procédé à l'ouverture de son marché postal dès 1993, permettant la naissance de City Mail, concurrent de l'opérateur historique. Proposant une offre spécifique, avec une distribution deux jours par semaine sur la moitié du territoire seulement mais à des tarifs inférieurs, City Mail a pu acquérir 9 % environ du marché postal suédois, mais près de 20 % de celui du courrier industriel. Posten, l'opérateur historique, s'est adapté en réduisant ses coûts et en améliorant sa qualité de service et l'organisation de ses bureaux.



### Le scénario français

La France, comme la plupart des pays européens, a aménagé sa législation en vue d'un scénario concurrentiel de type « suédois ». Quelques concurrents proposent déjà un service de distribution à l'échelle locale ou nationale. Cependant, le développement d'entreprises d'envergure nationale, réellement envisageable seulement depuis l'ouver-

## La régulation de la

**P**arallèlement à l'ouverture à la concurrence, le cadre juridique européen a voulu améliorer la qualité de service ; il a fixé l'obligation, pour les Etats membres, de veiller « à ce que des normes en matière de qualité du service soient fixées et publiées pour le service universel en vue d'assurer un service postal de bonne qualité ». Par ailleurs, « un contrôle indépendant des performances est effectué au moins une fois par an. Les résultats du contrôle font l'objet de rapports qui sont publiés au moins une fois par an ».

Ces deux outils sont relativement « classiques » dans une politique de qualité des services publics : la fixation d'un niveau de qualité à respecter par l'opérateur et la publication des résultats atteints. Ces dispositions ont été transposées dans le droit français qui prévoit, d'une part, la fixation d'objectifs de qualité de service par arrêté ministériel et, d'autre part, un contrôle par l'ARCEP qui veille à la publication des résultats.



postal, ce n'est pas qu'une question de crise : les modèles économiques sont aussi en jeu en France.

## secteur postal

ture complète à la concurrence au 1<sup>er</sup> janvier 2011, semble désormais compromis par la crise économique et la baisse annoncée des volumes. Les concurrents en place ont, comme La Poste, souffert de la crise économique.



### L'exception britannique

Le marché britannique n'a pas non plus vu l'émergence d'un opérateur d'envergure nationale pour des raisons qui tiennent peut-être à une politique tout à fait atypique dans le cadre européen. L'ouverture à la concurrence, totale en 2006, s'est accompagnée d'un « tarif d'accès à la distribution » (*downstream access*) imposée en 2003 à Royal Mail lors d'un règlement de différend. Le régulateur POSTCOMM régule « l'espace économique » laissé aux concurrents pour concurrencer Royal Mail à travers l'écart entre ce tarif et les prix de détail offerts aux grands émetteurs : un « tarif de gros » se déduit ainsi du prix de détail de Royal Mail dans une logique « *retail minus* ».

Dans un premier temps, le régulateur jugeait que cette mesure pouvait favoriser les réseaux concurrents de distribution, en leur ouvrant une offre globale, desservant tout le territoire, jusqu'à ce qu'ils puissent développer à leur tour leur propre réseau (théorie de l'« échelle des investissements »). Dans les faits, ce modèle a surtout permis l'émergence

d'une concurrence « en amont », concentrée sur le marché du courrier industriel. Ainsi, l'opérateur historique Royal Mail ne dispose plus que de 40 % de parts de marché<sup>(3)</sup> sur les envois en nombre. Cependant, ce système n'a pas créé d'incitations pour développer une offre alternative de distribution, sans doute parce que les prix ont été fixés assez bas. De fait, la concurrence de « bout en bout » n'est pas apparue.

L'histoire récente, avec la dématérialisation des échanges et la crise économique, ne constitue pas un contexte favorable à des investissements volontaristes dans le développement de réseaux alternatifs. Les opérateurs historiques s'interrogent également sur l'orientation à donner à leur stratégie. Les deux modes d'ouverture, européen et américain, ont été impactés, même si les opérateurs historiques européens amortissent mieux le choc conjoncturel lorsqu'ils ont réussi leur diversification. Il est vraisemblable que le prochain modèle de concurrence devra s'écrire dans un cadre où les volumes échangés seront bien plus faibles.



<sup>(1)</sup> A l'exception de certains pays, notamment parmi les nouveaux membres, ayant obtenu un report jusqu'en 2013.

<sup>(2)</sup> Audit Report MS-AR-10-003, Office of Inspector General, USPS.

<sup>(3)</sup> Rapport Hooper 2010

## qualité de service

### Progrès

Si on le compare à la situation antérieure, où seule une mesure du délai d'acheminement des lettres était publiée, ce dispositif marque un progrès. L'arrêté ministériel de 2009 en vigueur actuellement fixe par exemple un « objectif » de 84% des lettres distribuées en J+1 et de 95% pour celles distribuées à J+2 ; il édicte également une obligation de mesurer le taux de perte des envois recommandés, ainsi que des statistiques de traitement des réclamations. Pour la réalisation des mesures, il prescrit d'utiliser les méthodes qui ont fait l'objet d'une normalisation au sein du Comité européen de normalisation (norme EN 13850 pour la lettre, par exemple).

### Transparence

Parallèlement, l'ARCEP et La Poste ont travaillé, depuis 2006, pour développer la transparence des niveaux de qualité de service. Un « tableau de bord de la qualité du service universel » est ainsi publié chaque année. Pour cette publication, l'ARCEP a choisi de privilégier le suivi de la qualité des prestations postales vendues « à l'unité » et utilisées notamment par les ménages et les petits professionnels qui ne disposent pas de pouvoir de négociation auprès de La Poste. En effet, les émetteurs de « courrier industriel » tels que les grands facturiers bénéficient d'ores et déjà de contrats prévoyant des mesures de qualité de service et des pénalités financières en cas de défaut de qualité.

Le contenu de ce tableau de bord s'est enrichi au fil des années, notamment par des informations sur les heures limites de dépôt du courrier dans les « boîtes jaunes » et le délai d'acheminement des recommandés.

Des progrès importants restent encore à réaliser : d'abord, dans le contenu des informations délivrées, qui peut encore évoluer en fonction des besoins des consommateurs. Le développement du commerce entre particuliers par le biais d'internet doit-il, par exemple, conduire à intégrer de nouveaux indicateurs sur la distribution des colis ? Ensuite, le « tableau de bord » doit gagner en notoriété et en visibilité pour jouer de façon plus effective son rôle d'information des consommateurs.

### Délais d'acheminements des courriers et colis

		2008	2009	2010
Lettre prioritaire égrenée	Taux de J+1	83,9 %	84,7 %	83,4 %
	> J+2	3,2 %	3,2 %	4,0 %
Lettre recommandée	J+2	90,9 %	88,7 %	85,8 %
	> J+7	0,4 %	0,3 %	0,4 %
Colissimo guichet	J+2	85 %	87,7 %	84,8 %
	J+7	99,8 %	99,9 %	99,8 %
Boîtes aux lettres relevées avant	13h	79,95 %	80,37 %	80,85 %
	16h	94,96 %	95,03 %	95,14 %

Par **Nicolas Routier**,  
 directeur général adjoint du groupe La Poste,  
 directeur général du Courrier, président de Sofipost



## « Oui, le courrier a un avenir »

LA POSTE



**L'**ouverture totale à la concurrence des marchés du courrier le 1<sup>er</sup> janvier 2011 s'opère dans un cadre sociétal et économique radicalement différent de celui dans lequel elle avait été décidée voici 20 ans : les modes et les usages de communication se sont profondément transformés sous l'effet de la numérisation de notre société.

Comme souvent en période de mutation, on identifie d'abord les menaces. Les experts postaux convergent désormais pour prévoir une phase d'adaptation des volumes de courrier se traduisant, dans les économies développées, par une baisse d'environ 30 % des volumes entre 2008 et 2015. Ce mouvement est engagé en France, puisque La Poste a distribué 16 milliards de plis adressés en 2010, contre 18 milliards en 2007. Cette rupture a un double effet : une concurrence sur la distribution du courrier moins attractive, donc qui se développe moins que prévu, et, simultanément, une adaptation du modèle économique du

courrier paradoxalement plus importante et urgente qu'envisagé.

Le courrier a déjà engagé une

adaptation en temps réel de ses moyens à l'activité : c'est la condition *sine qua non* pour garantir sa pérennité. La Poste le fait avec la volonté de maintenir une exigence très forte dans le bon exercice de ses missions de service universel. Elle le fait aussi en garantissant aux postiers le maintien d'un modèle social ambitieux, reposant notamment sur l'engagement de ne pas procéder à des plans de départ imposés et de construire le courrier de demain avec les postiers d'aujourd'hui.

### Un média aux atouts importants

Pour autant, la mutation actuelle est aussi porteuse d'opportunités. Le courrier a un avenir, pour peu qu'il se réinvente, ce qui exige d'abord que soit porté sur lui un regard renouvelé : le courrier n'est pas seulement l'opérateur logistique du dernier kilomètre, il est aussi un média, efficace et apprécié, et un acteur majeur de marchés en développement.

Le courrier permet de toucher tout le monde et de toucher chacun : il allie la puissance d'un média de masse (tous les foyers peuvent être desservis) à la finesse d'un média extrêmement ciblé (le géomarketing permet de cibler un seul foyer ou une seule personne). C'est aussi le média le plus apprécié des destinataires, car le courrier est un média choisi par le consommateur, donc perçu comme non intrusif, ce qui garantit une prise de connaissance attentive de son contenu.

C'est ce qui explique son efficacité pour la communication publicitaire comme pour la relation contractuelle, efficacité se mesurant aussi bien

dans son impact que dans les taux de mémorisation et, *in fine*, dans les retours sur investissements des campagnes publicitaires. C'est aussi ce qui explique l'utilisation systématique du média courrier pour des communications sensibles telles que la délivrance des papiers d'identité ou des moyens de paiement bancaires, le rappel de produits défectueux ou dangereux ou bien pour des campagnes d'information dans le domaine de la santé ou des retraites... Le courrier est le média par excellence de la communication des informations importantes.

### Trois marchés en développement

Tout d'abord, le marché de la communication commerciale. Le courrier est un des principaux acteurs de ce marché de 30 milliards d'euros annuels, avec un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros (réalisé par la maison-mère et par la filiale Mediapost). Tant pour le développement de la notoriété et de l'image, pour la stimulation de la fréquentation d'un magasin ou d'un site internet, que pour le développement des ventes ou encore de la fidélisation des clients, les annonceurs disposent des médias traditionnels (télévision, radio, presse...), des médias événementiels (sponsoring, promotion, salons...), d'internet (*e-mailing*, bannières, liens sponsorisés, réseaux sociaux...) et bien sûr du média courrier publicitaire (courriers adressés ou imprimés publicitaires).

Ces médias présentent autant d'alternatives entre lesquelles les annonceurs, avec leurs agences, effectuent des arbitrages. Ils sont donc en totale concurrence entre eux. Les atouts du média courrier sont tels que ce marché recèle des marges de croissance importantes pour le groupe La Poste.

Ensuite, la gestion de la relation client. Ce marché est estimé à environ 34 milliards d'euros par an. C'est sur ce marché que le courrier réalise aujourd'hui la majeure partie de son chiffre d'affaires : 7,5 milliards d'euros. Les besoins de ses clients concernent l'ensemble des échanges d'information et de paiement : contractualisation, prise de commande, paiement, facturation, traitement des réclamations... Les principaux demandeurs sur le marché sont le secteur public, le secteur bancaire, le secteur des assurances et les grands facturiers (eau, gaz, électricité, opérateurs téléphoniques...). Pour opérer ces échanges contractuels, différents canaux de communication (face-à-face, courrier, téléphone, internet, EDI...) peuvent se substituer les uns aux autres ou coexister, ce qui explique une concurrence là aussi importante.

C'est sur ce marché que la baisse des volumes de courrier est la plus forte, par la diminution progressive de certains types de factures ou de relevés sans forte valeur ajoutée. Pour autant, c'est aussi un champ d'innovation et de conquête pour le courrier : il s'agit d'innover, soit en donnant de la valeur aux courriers relationnels, notamment par la personnalisation du contenu que permettent de nouvelles technologies, soit en développant de nouvelles solutions intégrées au service des entreprises.

La logistique de proximité est le troisième marché sur lequel le courrier intervient. Ce marché pèse environ dix milliards d'euros par an, dont un milliard réalisé par le courrier principalement comme distributeur de colis et diffuseur de la presse (la distribution postale représentant environ 30 % de la diffusion de la presse). Ce marché est appelé à se développer, grâce au développement du e-commerce, de la logistique et des besoins de services nouveaux à domicile. Grâce à son incomparable réseau de facteurs, à leur image et à la confiance qu'ils inspirent, le marché de la logistique de proximité présente pour La Poste un potentiel de développement important.

En complément, le courrier est également actif sur le marché de la communication entre particuliers. Si celle-ci a très fortement augmenté ces dernières années, portée par l'évolution des technologies de communication (téléphonie mobile, email, réseaux sociaux...), ce développement n'a pas bénéficié au courrier, dont les usages se sont raréfiés. Les échanges entre particuliers ne représentent plus aujourd'hui qu'environ 3 % des plis distribués par La Poste. Pour autant, ce marché, comme celui très particulier de la philatélie, garde une importance symbolique forte aux yeux de La Poste comme à ceux de ses clients.

### Le courrier, acteur majeur de la relation client

Sur l'ensemble de ces marchés, internet, qui est d'abord apparu comme un canal de communication supplémentaire, est devenu un média structurant toujours davantage les relations. Tant mieux ! Car sur internet, la mission de tiers de confiance du courrier garde tout son sens : La Poste se saisit de la possibilité et de l'opportunité – on est tenté d'écrire de la nécessité – de transposer dans les échanges numériques son rôle historique d'intermédiaire des échanges, avec les mêmes valeurs de proximité et les mêmes garanties de confidentialité. C'est pourquoi la stratégie du groupe La Poste fait d'internet une dimension du courrier et entend faire du courrier un acteur majeur d'internet, notamment de l'internet de la confiance, où ses savoir-faire et son image sont des atouts reconnus.

Après avoir, dans un premier temps, favorisé l'accès en ligne de ses services, le courrier a lancé, début 2011, Digiposte, qui offre un service « 3 en 1 » : une boîte aux lettres numérique sécurisée, un coffre-fort électronique et un espace de partage des documents. Digiposte a vocation à devenir le standard des échanges sécurisés « B to C » entre les grands émetteurs et les particuliers dans le monde de l'internet de la confiance, complétant ainsi le rôle de Docapost, filiale du courrier dans le domaine des échanges « B to B », entre les entreprises.

Oui, le courrier a un avenir, comme acteur majeur proposant des solutions multiples et intégrées de développement de la relation client, offrant le meilleur du papier et le meilleur du numérique, profondément ancré dans ses racines, comme référence de confiance et modèle de développement durable. A condition à la fois qu'il s'adapte en permanence et qu'il se réinvente grâce à l'innovation car, comme l'a dit un illustre postier, Benjamin Franklin, premier « *Postmaster general* » de USPS, la poste américaine, « *when you're finished changing, you're finished* ».

[www.laposte.fr](http://www.laposte.fr)



## REPORTAGE

Suivi d'une collecte du courrier entreprise dans le 17<sup>e</sup> arrondissement parisien

# Une course contre la montre

Il est 14h au centre de tri de la rue des Renaudes à Paris. Mickaël, salarié de La Poste depuis six ans, s'apprête à partir en tournée au volant d'une Kangoo.

C'est sa première collecte de l'après-midi : une dizaine d'entreprises à visiter en une heure trente. Deux autres tournées suivront, jusqu'à 18h ce soir. Il n'y a donc pas de temps à perdre, car tout retard pris s'accumule sur les tournées suivantes et perturbe l'ensemble de la chaîne de traitement du courrier. Pareil à un essaim, l'organisation est stricte, les missions de chaque salarié sont précises et doivent être réalisées dans les temps.

« Les entreprises servies le plus tard dans la journée sont aussi celles qui payent le plus cher », précise Mickaël, « respecter les horaires est donc primordial dans notre métier ».

Lancé dans les rues de Paris, le collecteur connaît parfaitement son itinéraire. Il sait user de toutes les astuces pour pallier au trafic ou aux mauvaises conditions météo. Sans perdre un instant, il se glisse dans les immeubles du quartier, pianote les codes, choisit les raccourcis. En quelques minutes, il passe d'une agence immobilière à une librairie, d'une clinique à un cabinet d'avocat et collecte leur courrier. Il n'oublie pas de flasher le code barre de l'établissement, pour justifier de son passage, et aussitôt repart. Dans le quartier, les voitures et camions jaunes, comme des abeilles, se croisent dans tous les coins de l'arrondissement. Elles sont partout, butinent dans toute la ville et, vers 15h30, convergent vers le centre de tri, tel une ruche, où l'activité bat son plein. Il est 15h30 : objectif atteint pour Mickaël mais déjà, la tournée suivante démarre !



**Les grands émetteurs**

# Les entreprises et leur courrier : numérique mais aussi papier

**L**e courrier des entreprises ne se limite pas aux envois en très grand nombre sous forme de courrier industriel : les PME et TPE sont aussi les principaux utilisateurs du courrier « égrené » constitué de plis affranchis par timbre poste ou machine à affranchir et expédiés à l'unité. Le service universel et la protection qu'il représente prend tout son sens pour cette catégorie d'utilisateurs qui ne dispose pas du même pouvoir de négociation qu'un client déposant de grands volumes et qui est probablement plus sensible aux coûts et à la qualité du courrier que les ménages. En effet, ce poste de dépense représente parfois une fraction significative des coûts pour les avocats et les professions juridiques.

Alors, dans le paysage du courrier des entreprises, quels sont les usages et les besoins des PME-TPE et des grands émetteurs lorsqu'ils envoient du courrier égrené ? Une étude commandée par l'ARCEP et la DGCIS au cabinet London Economics – Etude sur les pratiques et les besoins socio-économiques des utilisateurs concernant la qualité et la fourniture d'un service postal prioritaire (lire également p. 16) – donne plusieurs pistes.

D'abord, les comportements postaux des petites entreprises tendent à se rapprocher de ceux des ménages. Comme ces derniers, les entreprises de moins de 10 salariés utilisent des timbres-poste pour le courrier égrené et 96 % des établissements de 1 à 9 salariés déposent eux-mêmes le courrier en bureaux de poste ou en boîtes aux lettres de rue. Les entreprises de taille plus importante ont, en revanche, une gestion plus professionnalisée du courrier : 64 % d'entre elles utilisent une machine à affranchir et un service de collecte du courrier dans plus d'un tiers des cas.

## Le numérique change les habitudes, mais la poste reste pertinente...

Sans surprise, les communications électroniques ont remplacé une bonne partie des envois postaux des entreprises : les factures (réception, envoi et paiement) représentent ainsi moins de 40% des envois. En revanche, pour la communication et le marketing, les démarches administratives et fiscales et la correspondance avec les ménages, ce chiffre s'élève à près de 50% et atteint près de 70% pour la correspondance générale avec les autres entreprises.

Ces tendances perdureront-elles ? Sans doute oui, mais les entreprises pensent toujours utiliser le service postal pour tous ces types de courrier. En effet, plus des deux tiers d'entre elles indiquent qu'elles continueront à utiliser les services postaux pour les factures, et même près de 40% pour les envois de communication et de marketing. En outre, plus l'entreprise est petite, moins elle souhaite utiliser le courrier physique pour sa correspondance avec son personnel – un taux au dessous de 40% pour les entreprises de

moins de 10 salariés – alors qu'il se situe autour de 75% pour celles ayant plus de 50 salariés.

Enfin, pour la plupart des entreprises, le délai d'attente en bureau de poste (29,4%) et le délai de distribution de la lettre normale (16,1%) sont les principaux points à améliorer. Leurs autres priorités sont l'intégrité physique du courrier et des colis, la régularité de la distribution, et le délai de distribution de la lettre normale, pourtant jugés satisfaisants. Une éventuelle contradiction ?

## Un gros émetteur de courrier témoigne : la MGEN



La Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN) entretient des relations soutenues avec tous ses membres à qui elle adresse informations, relevés de remboursements, publicités. Elle communique aussi régulièrement avec ses agences territoriales. C'est pourquoi elle a besoin d'un service postal quotidien spécifique bien adapté pour faire face à un afflux massif de documents. Un contrat annuel national lie ainsi La Poste et la MGEN pour la réception et l'envoi du courrier et de la presse.

### Quel volume de courrier envoyez-vous chaque semaine ?

La majeure partie du courrier généré par nos centres de gestion et centres d'appels est édité, affranchi et expédié depuis Nancy sur une plateforme industrielle. En moyenne, cela représente 460 000 plis par semaine en 2010, auxquels se rajoutent, au siège de la MGEN, 800 plis en moyenne par jour. Le ramassage est fait par La Poste à 16h30, du lundi au vendredi. Le courrier arrivant le samedi est traité dans le flux du lundi. La MGEN

édite également plusieurs revues mutualistes : l'une, *Valeurs Mutualistes*, bimestrielle, à 1,8 million d'exemplaires et l'autre, *MGEN Filia Magazine*, trimestrielle, à 100 000 exemplaires. Ces deux publications sont adressées par La Poste en J+3.

### L'arrivée du courrier électronique a-t-elle réduit l'envoi de courrier papier à vos adhérents ?

Le courrier papier reste indispensable pour la petite correspondance, car certains services restent contraints de conserver une trace de leurs envois (direction, service juridique...). Mais la MGEN commence à faire des économies sur le courrier sortant grâce au service d'abonnement au décompte par mail – actuellement 120 000 abonnés –, qui a permis d'économiser 300 000 plis par an, soit une économie d'environ 115 000 euros. Mais la mise à disposition d'outils sur le site internet permet aussi d'économiser sur le courrier entrant avec, par exemple, un millier d'adresses mises à jour en ligne deux semaines après le lancement de ces outils.

[www.mgen.fr](http://www.mgen.fr)

**Routage**

Par **Didier Barbier**, président du syndicat des entreprises de logistique de communication écrite directe (SELCED)



# Endiguer la baisse des volumes par la réduction des coûts



**L**es premiers facteurs de la baisse des volumes du courrier ont été la rationalisation puis le ciblage des envois, puis la dématérialisation a aggravé la situation. La crise économique a amplifié temporairement (nous l'espérons) ces phénomènes ; en effet, le budget communication de nos clients est directement impacté. Par ailleurs, pour les envois adressés de marketing direct, les offres dites « multi canal » sont venues grignoter des volumes au courrier, mais celui-ci reste un outil commercial pertinent. Nous constatons aussi que tous les acteurs de la chaîne du courrier amont à la distribution ont multiplié les efforts pour améliorer leur productivité. De plus, suite à la modification de la politique commerciale de La Poste, ils ont été contraints de réviser leur modèle économique.

## Regroupements industriels de flux de courriers

En revanche, du côté de la distribution, la modernisation a tardé à venir et n'a apporté, à ce jour, que peu d'amélioration de productivité répercutée dans les budgets des émetteurs... Des hausses sensibles de tarifs ont été régulières et d'autres sont toujours programmées. Ces dernières peuvent contribuer à accentuer la baisse des volumes, les émetteurs se détournant du média courrier. En effet, force est de constater que, dans le budget d'un envoi de courrier, la distribution pèse pour 50% quand il s'agit d'un courrier

de marketing direct ou de communication et passe à 70 % pour les courriers dits de gestion (facture, relevés de compte, etc...) alors que le routage représente 5 à 10 % de ce budget.

Pour endiguer la baisse des volumes liée aux coûts globaux d'envoi du courrier, le levier principal est celui des coûts de distribution. La première piste, pour apporter immédiatement de l'oxygène budgétaire au marché du courrier, serait que La Poste accepte, de manière plus souple, les regroupements industriels de flux de courriers, ce qui permettrait une réduction appréciée des budgets d'affranchissements. Cela amène, certes, une baisse de chiffre d'affaires, mais celle-ci est compensée par les économies apportées par les préparations réalisées par les industriels.

Dans un second temps, nous proposons de participer à l'évaluation du périmètre et des coûts nets de la fourniture du service universel, en tenant compte des avantages/désavantages, uniquement pour les envois de correspondance. Cette analyse devrait permettre d'aboutir à une tarification de la distribution basée sur les coûts réels d'entrée dans le réseau et en fonction du délai de remise, quel que soit le type de courrier. Par exemple, la fréquence de distribution du courrier ne peut-elle pas être étudiée ? En dernier lieu, il faudrait enfin intensifier la communication pour favoriser le bon usage du média papier...

[www.selced.eu](http://www.selced.eu)

**Machines de tri**

Par **Pierre Patry**, directeur commercial et stratégie de Solystic



# Les défis de l'automatisation



**L**orsqu'une personne ou une entreprise remet une lettre à La Poste, elle n'imagine pas forcément l'ensemble des opérations nécessaires au traitement pour que ce courrier arrive à l'heure désirée, c'est à dire le jour suivant dans le cas d'un courrier urgent. En effet, il faut collecter l'objet, vérifier que le tarif appliqué correspond bien au service demandé et aux opérations de tri associées, acheminer le pli de la zone d'émission jusque vers une ville proche du destinataire, puis le trier dans un centre de tri de distribution. Il est alors remis au facteur qui organise sa tournée et dépose le pli dans la boîte aux lettres du destinataire final.

## 40 000 lettres à l'heure

Au début, ces opérations étaient entièrement réalisées manuellement et nécessitaient beaucoup d'opérateurs ; la capacité de tri pour un opérateur est de l'ordre de 700 à 1.200 objets à l'heure. Il fallait même parfois effectuer le tri durant le transport, par exemple dans les trains. L'efficacité du traitement s'est améliorée avec l'arrivée d'équipements automatisés de plus en plus performants. Aujourd'hui, la capacité opérationnelle est de l'ordre de 40.000 lettres à l'heure. Ce passage du tri manuel au tri automatique a d'abord concerné le traitement dit « d'acheminement » (dès les années 50), puis le processus de remise des lettres au facteur (années 80), et enfin la mise en séquence dans l'ordre de la tournée (années 2000).

## Faire face à la compétition

Au-delà de l'amélioration de la performance et de la réduction des coûts associés, l'automatisation de la chaîne a permis aux postes d'améliorer la qualité de service : distribution du courrier prioritaire à J+1 pour un plus grand nombre de lettres, qualité et précision du tri, meilleure connaissance des usagers grâce aux données statistiques collectées et meilleure planification des évolutions en termes de services attendus par les entreprises et les usagers.

Ces évolutions technologiques ont permis aux postes d'améliorer le transport des objets. Elles ont actuellement un outil performant pour proposer de nouveaux services à leurs clients, ce qui doit leur permettre de faire face à la compétition autorisée depuis janvier 2011 dans un grand nombre de pays en Europe. C'est la condition essentielle pour leur croissance.

Mais les postes ne peuvent plus se contenter de transporter des objets d'un point à un autre ; elles doivent toujours être à l'écoute des besoins de leurs clients et y répondre de façon rapide. Par exemple, l'introduction du suivi électronique des plis leur donne une chance de ne pas être concurrencées par des sociétés entrantes sur ce marché. Il faut juste que, dans cette conjoncture, les postes s'affirment pour proposer des services répondant à ces nouvelles demandes.

[www.solystic.com](http://www.solystic.com)

# Le Hub Courrier de La Poste à Roissy : un lieu hors norme

A la fois bureau d'échange international et centre de transit, le Hub Courrier de Roissy, ouvert en 2003, assure import et export de La Poste ainsi que le transit du courrier national dans le cadre de l'Aviation postale intérieure représente environ 2 millions de plis par jour et 300 tonnes de courriers traités quotidiennement par 1000. 7. Evocation en images d'un lieu hors norme : le Hub Courrier de La Poste à Roissy, le plus moderne d'Europe...



Trier du courrier à partir de flux hétérogènes en provenance de quelque 200 pays n'est pas une mince affaire. Avant de les injecter dans les machines de tri, des opérateurs doivent par exemple séparer les petits des grands formats, ainsi que les objets mécanisables de ceux traités manuellement : cette opération s'appelle l'homogénéisation. Puis, on procède à des sondages : des agents pèsent et comptent les plis pour évaluer la rémunération, liée au volume échangé, que les opérateurs postaux sont amenés à se verser pour la distribution du courrier import, sur leur territoire respectif. Pour le traitement du flux de l'aviation postale intérieure, une trieuse de bacs « route » trie les bacs de courrier expédiés par la route ; ses 13 sorties et 320 plateaux lui permettent de traiter 7500 bacs à l'heure. Même processus pour le courrier arrivé en sacs grâce à la trieuse de sacs « route » qui oriente 1700 sacs à l'heure en moyenne sur 60 sorties. Une « transitique » (tapis roulants) d'environ 3 kilomètres achemine le courrier qui transite entre les différents chantiers sans rupture de charge.



Injection dans la trieuse de contenants « avion »



Déposes Route



Postes d'homogénéisation des caissettes



Poste de reconditionnement export



le traitement du courrier international prioritaire (API). Le tout, acheminé par camions ou par avions, collaborateurs qui se relaient 24 h sur 24, 7 jours sur

Côté tri, le Hub de Roissy est équipé de machines de dernière génération, comme la trieuse de petits formats qui traite, par lecture optique des adresses, jusqu'à 40 000 courriers par heure et par destination (départements à l'import et pays à l'export). Trieuses de petits formats, trieuses d'objets plats, trieuses de liasses et « d'encombrants »... : le tri n'a plus aucun secret pour le Hub de Roissy. Mais le plus spectaculaire, c'est de regarder la trieuse de contenants « avions » dispatcher le courrier national et international sur un anneau de 490 mètres de long hérissé de 720 plateaux, qui basculent automatiquement ce courrier vers 124 sorties différentes. En contre bas, des opérateurs récupèrent les bacs et remplissent les conteneurs prêts à l'embarquement.



Départ vers les pistes



Sur le tarmac



Situé au plus près des avions, avec accès direct au tarmac, Roissy Hub travaille avec 62 compagnies aériennes. 1000 liaisons aériennes assurent toutes les semaines 60% du trafic du courrier international vers 124 destinations. La plate forme traite aussi, depuis 2007, les échanges de courrier national dans le cadre de l'aviation postale intérieure. Les avions arrivent tous les soirs vers 23h45 et repartent vers 1h30 du matin : une plage horaire extrêmement courte pour décharger, trier et recharger le courrier en provenance et à destination de la France métropolitaine. Les avions sont utilisés en complément de la route et du rail à partir d'une distance supérieure à 400 km. Une pesée du courrier est transmise à l'aviation pour établir les plans de charge des avions. Les plans de vols sont déterminés en fonction de l'heure à laquelle le courrier doit être remis. Ainsi, le trafic postal n'est plus seulement trié par destinations mais aussi par niveaux de qualité : 12% des lettres nationales en J+1 passent ainsi par Roissy Hub, soit 1 pli sur 10 de la sacoche du facteur. En Europe, 94 % du courrier prioritaire est livré dans les 3 jours.



Trieuse de contenants « avions »



Réception des bacs du courrier



Trieuse grands formats



Mise en conteneurs



Chute de la trieuse liasses et d'encombrants



Lecture optique

Garantir, en un temps très court, la sécurité de tous les objets postaux export transportés par avion est un autre défi relevé par le Hub Courrier de Roissy. Tout le courrier à destination de l'étranger sans exception passe ainsi automatiquement au rayon x ; les images douteuses sont ensuite analysées sur écran, par des opérateurs de sûreté ; enfin, si le doute persiste, le courrier subit un nouveau contrôle au rayon x, manuel cette fois, et termine parfois dans le caisson antidéflagration où il est saisi par les autorités des services de déminage.

Parallèlement, une trentaine de douaniers détachés en permanence au sein du Hub peuvent à tout moment vérifier que le courrier ne contient pas de drogues illicites, de contrefaçons de marques ou de médicaments illégaux...



Passage au rayon x



Caisson antidéflagration



Réinjection dans le circuit après contrôle



**Tri**

**REPORTAGE**

# Les plates-formes de courrier : des outils logistiques sophistiqués

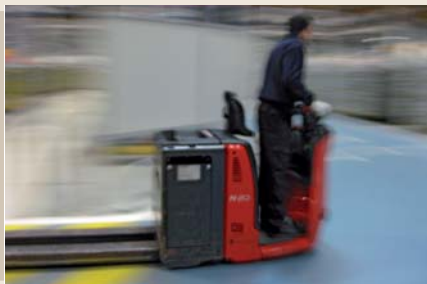
Elles incarnent la puissance industrielle du courrier et la volonté de La Poste de moderniser son outil pour mieux assurer ses missions. Avec 86 millions de courriers (adressés et imprimés publicitaires) et de documents traités chaque jour, les 36 Plates-formes Industrielles Courrier (les PIC) de La Poste sont le cœur du réseau industriel du courrier. Visite de la plate-forme de Wissous, non loin de l'aéroport d'Orly.

Installée sur 40 000 m<sup>2</sup>, sur un terrain de plus de 9 hectares, la plate-forme de Wissous ouverte en 2007, a nécessité un investissement de 70 millions d'euros. 800 personnes travaillent sur le site, 24 h sur 24, 7 jours sur 7. Dédicée au tri du courrier des dix arrondissements du sud et de l'est de Paris, ainsi qu'à une partie du trafic des départements de proximité (91, 92, 94), la PIC de Wissous traite cinq millions d'objets postaux par jour.



À la PIC de Wissous, soixante consoles de vidéocodage permettent de lire et de corriger, en temps réel, les adresses non reconnues par les machines. Chaque opérateur traite ainsi en moyenne 3 000 adresses à l'heure, un rythme particulièrement impressionnant.

Le vidéo codage



La PIC de Wissous est organisée en deux lignes, pour les petits et les grands formats. Douze machines dotées de systèmes de tri de dernière génération, avec lecture optique de l'intégralité des informations inscrites sur les enveloppes, trient chacune plus de 40 000 plis à l'heure. L'objectif ? Faire gagner du temps au facteur : grâce à la finesse de tri des machines, 60 % des courriers qu'il aura à distribuer sont classés dans l'ordre précis de sa tournée.

Il arrive encore que le courrier à réexpédier soit traité par le facteur qui l'oriente alors vers la nouvelle adresse. Mais de plus en plus, la réexpédition se fait automatiquement. Un gain de temps dont peuvent, par exemple, bénéficier les 12 % de Français qui déménagent chaque année.



Tri dans l'ordre des tournées du facteur

Sur une telle surface, on se déplace à vélo et le courrier est transporté à l'aide d'engins motorisés. La Poste a aussi mis l'accent sur l'ergonomie des casiers de tri, à hauteur réglable, et sur l'isolation phonique du site, situé sur l'emprise de l'aéroport d'Orly. Enfin, des coloristes ont participé à la conception des équipements. Au total, « un site graphiquement sublime » au dire du chanteur suisse Stephan Eicher qui avait choisi la PIC de Wissous pour tourner, le clip de l'un de ses derniers titres, « Confettis ».

Une site « graphiquement sublime »



La modernisation de l'outil industriel du courrier et des équipements, conçus en collaboration avec des ergonomes et des médecins du travail, ont permis d'améliorer les conditions de vie au travail. Ainsi, par exemple, les opérations de manutention sont minimisées par des « descenseurs » qui déposent les objets près du poste de pilotage de tri, des tapis anti fatigue sont disposés le long des machines de tri afin de soulager les opérateurs dans leurs déplacements, des dépalettiseurs sont capables de vider 800 bacs à l'heure, l'acheminement des lettres vers les opérateurs est effectué via des tapis roulants...



**REPORTAGE**

**1 800** courriers distribués chaque jour\*  
**5 km** au quotidien, **1** facteur parisien\*



\* en moyenne

Facteur depuis 37 ans, Yannick, originaire d'Amiens, distribue le courrier sur plusieurs gros pâtés d'immeubles, les mêmes depuis 6 ans, non loin de la porte d'Asnières à Paris. Quel est le quotidien d'un facteur ? Le métier a-t-il évolué ? Reportage au centre de tri et de distribution de la rue des Renaudes, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de la capitale, dans les pas de Yannick.

**LA PRÉPARATION DU COURRIER**

**6h30** : c'est la prise de service, 6 jours sur 7, du lundi au vendredi et un samedi sur deux. Yannick, lui, préfère arriver à 5h30 pour commencer à trier ses plis... Il travaille en équipe, avec deux autres personnes, ce qui permet d'assurer une tournée et demie le samedi, quand il faut remplacer le collègue en repos.

Le centre de la rue des Renaudes emploie 147 facteurs qui distribuent, dans cette zone particulièrement dense, chacun environ 1 800 plis en moyenne chaque jour. « *Bien sûr, les tournées ne sont pas tout à fait équivalentes, commente Yannick, mais on ne peut pas couper une rue en deux, ce ne serait pas rationnel !* ». Deux fois par an, les derniers mardi de mars et d'octobre, La Poste met les quartiers « en vente », c'est-à-dire qu'elle remet au pot les tournées vacantes : c'est le facteur qui a le plus d'ancienneté qui choisit en premier...

Arrivé du centre de tri de Gonesse – où un premier tri est réalisé par machine – le courrier

est déchargé dans la nuit au sous sol de la rue des Renaudes, puis livré aux facteurs sur caissettes. Chaque facteur « coupe » alors son courrier dans des casiers, c'est-à-dire qu'il trie son quartier à la main, par rues, numéros et bâtiments-escaliers. Les fins de semaine sont plus chargées à cause de la distribution des hebdos. Une fois trié, le courrier est ficelé en liasses, une partie étant regroupée dans des sacs, l'autre chargée sur le caddie, « *le 4x4 du facteur, avec ses roues adaptées aux trottoirs* ».

Mais avant de battre le bitume parisien, il faut encore procéder, à l'aide de listes et de fiches classées dans une bonne vieille boîte à chaussures, à toutes les réexpéditions, puis réorienter les retours (mauvaises adresses ou

adresses inconnues, personnes décédées) vers le tri. « *Les réexpéditions sont multipliées par trois l'été à cause des vacances* ». Le facteur doit ensuite récupérer ses recommandés : « *il faut obligatoirement les porter en sacoche, ne pas s'en séparer : c'est une vraie responsabilité* ». Enfin, chargement du badge Vigik (uniquement activé pour la durée de la tournée) pour franchir les portes codées des immeubles et c'est parti pour la tournée proprement dite !



Centre de tri



Coupage du courrier

**LA TOURNÉE DU FACTEUR**



Départ en tournée



Ravitaillement du facteur sur sa tournée

**9h30** : chaussé de baskets tout terrain, casquette siglée La Poste vissée sur la tête, Yannick part distribuer neuf rues situées à environ 2 km du centre de tri, soit un parcours d'environ 5 km en tout. « *Après la phase collective du matin, c'est agréable d'être autonome, de se sentir son propre chef* ». Les facteurs des tournées plus lointaines sont déposés en bus ; lui fait sa tournée à pied et renseigne volontiers le passant égaré en chemin... « *Suivez le guide !* ». Arrivée rue Rousselot, première cage d'esca-

lier : jeter les plis dans chaque boîte individuelle - « *il faut rester concentré pour ne pas faire d'erreur* » -, monter à l'étage pour remettre les recommandés, vérifier les procurations, remplir les bordereaux en cas d'absence, discuter avec le concierge (par exemple lorsque la liste des locataires est erronée), congratuler les uns, demander des nouvelles des autres... « *La tournée du facteur est assez rythmée ; il faut saluer les locataires sans trop s'attarder* ». Yannick les connaît d'ailleurs (presque) tous par leur nom : « *j'ai choisi ce métier pour le contact*

*avec les gens ; il faut savoir dialoguer pour remédier aux éventuels incidents, apporter le plus d'informations possible. Les gens y sont très attachés, même ici, à Paris* ». Mais il faut déjà repartir pour récupérer le reste des plis dans des caissons ravitaillés sur le chemin de la tournée par des chauffeurs de La Poste.

**Aux alentours de 13h...** Après un « stop and go » saccadé et sans fin le long de ces rues qu'il connaît par cœur - « *un trottoir, puis l'autre, le tricotage\* étant interdit* » -, ●●● suite page 36

... suite de la page 35

retour au centre de distribution pour la reddition des comptes : remise des lettres non distribuées, du badge Vigik et vérifications diverses. « *Le timbre à 58 centimes pour tout ce travail, c'est pas très cher !* » lance Yannick, mi affirmatif, mi interrogateur.

**13h30-14h** : fin du service. Yannick vient de distribuer du courrier à 800 à 1000

clients, avec un sentiment certain du devoir accompli. « *Il faut un bon mois pour faire un facteur efficace* ». Les qualités du facteur justement ? « *Etre ponctuel, méticuleux, mais aussi aller vite tout en faisant preuve de conscience professionnelle* ». Des qualités valables hier autant qu'aujourd'hui. Car le métier n'a pas beaucoup évolué : « *grâce aux machines, on a gagné en temps sur le tri – d'où le rallongement des tournées –, on fait la tournée unique*

(au lieu de trois tournées par jour à Paris) et on ne distribue plus de mandats ». Mais les facteurs seront toujours les messagers. Comme l'écrit Jules Janin au 19<sup>e</sup> siècle, il est « *l'espérance en uniforme, la voix mystérieuse qui parle tout bas à toutes les oreilles, qui se fait entendre de tous les cœurs* ».

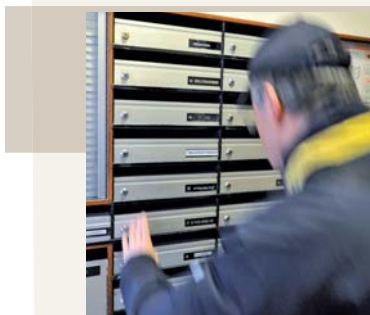
\* *tricotage* : en langage postier, traverser la rue en zig zag

## Boîte aux lettres Que contient notre boîte aux lettres ?

Quelle est la nature et le volume de courrier que nous recevons ? Sur une semaine normale – c'est-à-dire ne comportant pas d'événement particulier (rentrées des classes, jours fériés, etc.) pouvant entraîner des variations dans les volumes de courriers –, un foyer reçoit en moyenne 23,6 documents dans sa boîte aux lettres. La majorité de ces envois (14,6) sont adressés et portent le nom et l'adresse du destinataire ; les 9 autres sont de la publicité non adressée ou de la presse gratuite. Parmi les courriers adressés, les correspondances forment un volume hebdomadaire moyen de 10,4 courriers dont 4 courriers de gestion / administratifs, 3,4 courriers publicitaires, 2,9 courriers privés.

### Courriers administratifs

Ce sont les foyers de plus de trois personnes qui reçoivent le plus de courriers administratifs (5 par semaine en moyenne comparé à une moyenne de 4 sur l'ensemble des foyers). Factures, relevés de compte ou échanges avec les impôts, l'Urssaf, la Caf, etc. abondent en effet dans les familles.



La dématérialisation ne semble pas aller à l'encontre des échanges de courrier papier : les ménages connectés à internet reçoivent davantage de courrier administratif que la moyenne (4,4 par semaine en moyenne). Les familles composées d'un couple avec enfants, disposant de deux revenus et de l'accès à internet, reçoivent plus de courrier administratif, contre 2,9 par semaine en moyenne pour les ménages composés d'une seule personne et ayant des revenus moins élevés.

### Envois de publicités

Les foyers clients d'une ou plusieurs enseignes de vente par correspondance (VPC) sont les plus gros destinataires de courriers publicitaires, avec 3,7 envois par semaine en moyenne contre 1,9 pour les non-clients. Promotions personnalisées et opérations de fidélisation forment l'essentiel de ces courriers et leur volume augmente avec l'âge des occupants du logement : les 60-69 ans reçoivent 3,9 courriers de publicité adressée par semaine « normale » et les plus de 70 ans 4,1 (contre 3,4 courriers en moyenne sur l'ensemble des foyers).

### Correspondance privée

Pour la catégorie « courriers privés », le volume reçu augmente avec l'âge. Avec 4,5 courriers privés par semaine, comparé à 2,9 sur l'ensemble des foyers, les ménages dont le chef de famille a plus de 70 ans sont ceux qui reçoivent le plus de lettres et cartes postales, courriers d'associations, de syndicats, de syndicis, billets de train, etc.

Les plus de 70 ans sont aussi les plus abonnés à la presse : ils en reçoivent en moyenne 4,6 par semaine pour 2,5 en moyenne sur l'ensemble des foyers. Ce sont avant tout des magazines (2,5 en moyenne par semaine) et des quotidiens (2,1 en moyenne par semaine).

Être client des enseignes de VPC incline à recevoir davantage de magazines : 1,6 en moyenne par semaine, pour 1,1 seulement pour les autres ménages. En revanche, accéder à internet va plutôt de pair avec un nombre moindre d'abonnements à la presse, quotidienne ou magazine.

### Prospectus et presse gratuite

Prospectus et presse gratuite représentent 38% du contenu de nos boîtes aux lettres. La présence d'un autocollant « stop-pub » limite largement le volume reçu : 1,3 par semaine pour une boîte aux lettres avec autocollant, comparé à 7,6 pour l'ensemble des foyers. L'habitat et la géographie influent aussi sur le volume de prospectus reçus : 9,2 par semaine pour les foyers habitant une maison, situés en zone rurale (8,6) ou dans des villes de moins de 100 000 habitants (8,9).

Naturellement, l'accès facile aux boîtes aux lettres a pour effet d'accroître le volume de prospectus ou de journaux gratuits reçus : 8,7 par semaine en moyenne, pour 6,2 quand il existe un interphone, 5,1 un digicode, 4,6 un gardien et 4,6 quand le système Vigik est présent.

\* principaux résultats d'un sondage Ipsos réalisé pour l'ARCEP en octobre 2008 déjà publiés dans *La lettre de l'Autorité* n°65 (janvier-février 2009).

## Méthodologie

L'enquête « consommation des services postaux par les ménages en France » a été effectuée par IPSOS, pour le compte de l'ARCEP, auprès d'un échantillon de 1 710 foyers représentatif de l'ensemble des foyers.

Les personnes en charge habituellement du relevé du courrier ont renseigné pendant deux semaines, du 6 au 19 octobre 2008, un questionnaire sous forme de grilles quotidiennes, permettant de relever le nombre, par catégorie, de documents reçus par le ménage.

Ces deux semaines ont été choisies parce qu'elles ne comportent pas d'événement particulier (rentrées des classes, jours fériés, etc.) qui auraient pu entraîner des variations dans les volumes de courriers. Ce choix de semaines « normales » peut expliquer notamment que les données issues de l'observatoire des activités postales publié par l'ARCEP fournisse des estimations hebdomadaires moyennes sur l'année d'ordre différent, notamment sur la publicité non adressée.

# L'évaluation du coût de la mission d'aménagement du territoire de La Poste : une nouvelle mission de l'ARCEP

**L**a loi<sup>(1)</sup> a confié quatre missions de service public à La Poste :

- l'accessibilité bancaire ;
- le transport et la distribution de la presse ;
- le service universel postal ;
- une contribution à l'aménagement du territoire, au moyen de son réseau de points de contact.

Pour cette dernière mission, la loi postale de 2010<sup>(2)</sup> est venue préciser qu'elle passait par le déploiement d'un réseau comportant au moins 17 000 points de contact sur la France, ce qui correspond à l'étiage historique du réseau des bureaux de poste. Cette précision complète l'obligation déjà présente dans la loi, qui prévoyait une distance maximum de 5 km ou 20 minutes en voiture pour un point de contact<sup>(3)</sup>. Le réseau de La Poste comporte ainsi davantage de points que ce qui serait nécessaire au seul titre de la mission d'accessibilité du service universel postal, qui prévoit une distance maximum de 10 km<sup>(4)</sup>.

La loi a également chargé l'ARCEP d'évaluer le coût de ce maillage complémentaire, pour lequel La Poste bénéficie d'un abattement de fiscalité locale de 135 M€ en 2009, passé à 155 M€ en 2010 à la suite de la réforme de la fiscalité locale (remplacement de la taxe professionnelle par la contribution économique territoriale). Cette évaluation indépendante doit permettre de vérifier qu'il n'y a pas surcompensation de l'opérateur.

Le décret précisant la méthode d'évaluation du coût n'est pas encore pris, mais l'ARCEP a déjà commencé les travaux d'évaluation, dont les grands principes sont ici présentés.

## Le maillage des points de contact de La Poste

La Poste déploie environ 17 000 points de contact, qui correspondent à environ 10 500 bureaux de poste en propre, accompagnés d'environ 6 500 points en partenariat. En effet, dans un mouvement commun à la plupart des pays européens, engagé depuis plusieurs années, La Poste a établi des partenariats avec des mairies, pour le développement d'agences postales communales (environ 4 700 APC), et avec des commerçants, pour le développement de relais poste commerçant (1 800 RPC).

Il convient de souligner l'extraordinaire hétérogénéité des points de contact du réseau postal, entre des bureaux de poste à très forte activité (les 2 000 plus gros concentrent environ 50 % de l'activité) alors que les 7 300 plus petits points comptabilisent moins d'une heure d'activité au guichet en moyenne par jour.

Dans ce contexte, les partenariats permettent à La Poste d'assurer sa présence sur le territoire, en mutualisant les moyens (employés, locaux) avec la mairie dans le cas d'une APC, en fournissant des horaires d'ouverture très étendus dans le cas des relais poste commerçant. Ces points de contact permettent de réaliser l'essentiel des opérations du service universel postal (achat de timbre, dépôt de courrier et de lettre recommandée, retrait de lettres ou de colis en instance) ainsi que des opérations bancaires élémentaires.

## L'évaluation du coût net par l'ARCEP

Même si l'évaluation de l'ARCEP sur le coût de cette mission n'a pas encore été réalisée, les grands principes d'évaluation du coût d'une mission de service public sont fixés par la jurisprudence européenne sur les aides d'Etat (arrêt Altmark de la Cour de justice), selon le principe du coût évité net.

Le calcul résulte de la différence de bénéfice pour l'opérateur entre deux situations : celle où il est soumis à l'obligation de service public et celle où il ne serait pas soumis à cette même obligation. Dans le cas qui nous intéresse, la situation hypothétique – appelée aussi le scénario contre-factuel – où La Poste n'a pas d'obligation de contribuer à l'aménagement du territoire, correspond à celle d'un opérateur qui resterait soumis aux autres missions de service public, notamment, pour ce qui concerne son maillage, à l'obligation d'accessibilité du service universel, qui l'amènerait à déployer un maillage moins dense, plus dense cependant que celui d'une entreprise « commerciale » classique.

Cet exercice suppose donc de déterminer, d'une part, l'évolution des recettes en l'absence du maillage complémentaire – la diminution de la taille du réseau entraîne en effet un report de la demande sur les points de contact maintenus, susceptible de diminuer la demande de service – et, d'autre part, l'évolution des coûts. Cette dernière peut être décomposée comme le coût direct actuel des points de contact correspondant au maillage complémentaire, auquel il convient de retrancher le coût de traitement de la demande reportée dans les points de contact maintenus.

La Poste procède à ce jour à une évaluation en interne du coût de sa mission d'aménagement du territoire. En 2009, elle a évalué le coût cette mission à 314 M€, associé à la différence entre un déploiement de 7 329 bureaux de poste répondant à la mission d'accessibilité du service universel et les 17 000 points de contact actuel. Pour avoir l'évaluation de l'ARCEP, il faudra encore patienter un peu...

<sup>(1)</sup> Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom.

<sup>(2)</sup> Loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

<sup>(3)</sup> Pour 90 % de la population de chaque département.

<sup>(4)</sup> Pour 95 % de la population de chaque département et 99 % de la population nationale.



# « Sans la présence, La Poste perd tout son sens »

Par **François Brottes,**

député de l'Isère



Les défis auxquels La Poste doit répondre en 2011 sont multiples et complexes, mais aussi porteurs de promesses si elle sait préserver ses atouts.

Alors que la concurrence est devenue totale sur le courrier depuis le 1<sup>er</sup> janvier de cette année, de nouveaux métiers s'offrent à elle, sur des marchés porteurs comme l'assurance ou les prêts à la consommation, qui répondent aux besoins des particuliers, et notamment des jeunes, comme des petites entreprises, partout sur nos territoires.

## Fiabilité et proximité

La tradition d'éthique et de service public qui fonde encore aujourd'hui la « marque » de La Poste constitue à cet égard pour le groupe une véritable valeur ajoutée auprès d'un public en recherche de confiance et de stabilité.

Dans un monde où tout se « virtualise » et où les repères sociaux et économiques évoluent rapidement, la fiabilité et la proximité constituent des piliers solides pour le développement de l'entreprise publique.

Les désagréments liés au manque de sécurité sur internet, par exemple, redonnent leurs lettres de noblesse à un courrier fiable et qui doit le rester. Le développement des ventes sur internet maintient et ne peut que solliciter plus encore à l'avenir les volumes

de livraison par colis, en particulier en zone rurale.

Les nouvelles compétences dévolues aux facteurs peuvent permettre de répondre à des besoins réels dans le domaine des services à la personne, pour autant que la polyvalence ne se fasse pas au détriment de la présence.

## Fragilité juridique

Dans la période récente, et avec la complicité du législateur, La Poste a fait le choix préjudiciable de transformer un nombre important de bureaux de poste de plein exercice en points de contact. Certes, ces points de contact, commerçants ou agences postales communales, peuvent faire illusion au départ avec une plus large ouverture au public. Mais dans la durée, on risque de se rendre compte de leur fragilité juridique en l'absence de véritable délégation de service public, de la faiblesse de leur offre en matière de fiabilité au niveau des services financiers.

## Le contact direct a du sens, et même de l'intérêt

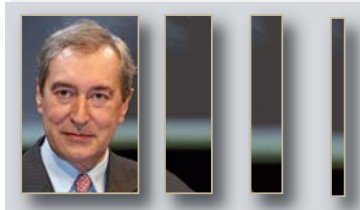
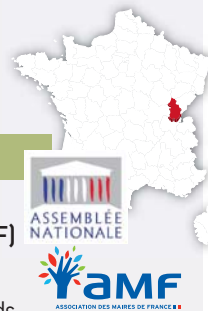
Dans ce XXI<sup>ème</sup> siècle qui, à peine né, connaît sa première crise systémique, le contact direct a du sens et même de l'intérêt. Pour La Poste, comme pour les usagers qui y viendront chercher un pli ou un conseil, il est urgent d'envisager l'avenir en ne baissant pas la garde sur le maillage territorial, qui reste le cœur de métier de l'entreprise publique nationale qu'est La Poste. Sans la présence, la Poste perd tout son sens.

[www.francois-brottes.com](http://www.francois-brottes.com)

# « Rien ne se fera sans les élus »

Par **Jacques Pélissard,**

député du Jura, président de l'Association des maires de France (AMF)



L'année 2005 a vu progressivement se mettre en place un cadre visant à assurer et à garantir une meilleure présence postale sur l'ensemble du territoire, sujet longtemps objet de vives discussions. La loi de régulation postale du 20 mai 2005 a ainsi défini des règles d'accessibilité au réseau postal public et mis en place le fonds postal national de péréquation territoriale. Ce fut également en 2005 qu'un accord a été signé entre l'Association des maires de France (AMF) et La Poste pour organiser le partenariat avec les communes ou les communautés, via les agences postales communales ou intercommunales.

Plus récemment, la loi du 9 février 2010 a fixé à 17 000 le nombre de points de contact « minimum » répartis sur l'ensemble du territoire. C'est dans ce cadre que l'AMF a élaboré, avec l'Etat et La Poste, le contrat de présence postale territoriale 2011-2013, signé en janvier 2011.

## Financement organisé

Prenant le relais de celui signé en 2008, ce nouveau contrat est à la fois dans la continuité du précédent, puisqu'il organise le financement de la présence postale à travers le fonds postal national de péréquation territoriale mais va aussi plus loin, en précisant les modalités de la présence postale sur l'ensemble du territoire.

Doté d'un montant prévisionnel annuel de 170 millions d'euros, qui sera définitivement arrêté après l'évaluation par l'ARCEP du coût supporté par La Poste au titre de sa contribution à l'aménagement du territoire

(cf p.37), ce fonds va servir à financer et préserver la présence postale dans les zones que le législateur a qualifié de « prioritaires », à savoir les communes rurales, avec une attention particulière pour les plus fragiles d'entre elles situées en zones de revitalisation rurale, en zones de montagnes et de massifs, les ZUS et les DOM.

L'amélioration de la qualité du service postal étant un autre objectif recherché dans le contrat, il prévoit, par exemple, une définition annuelle des jours et heures d'ouverture des points de contact, ce qui devrait permettre une stabilisation des horaires d'ouverture des bureaux de poste de faible activité.

## Diagnostic partagé

Pour l'AMF, la signature de ce contrat est aussi l'occasion de renforcer le dialogue entre les élus et les représentants de La Poste sur le maillage territorial. Deux principes forts ont ainsi été inscrits dans le contrat : le premier est qu'aucune transformation d'un bureau de poste ne se fera sans l'accord du maire et du conseil municipal ; le second rend obligatoire un « diagnostic partagé » entre le maire et le représentant de l'opérateur postal avant toute transformation d'un bureau de poste en agence postale communale ou en relais poste.

Enfin, les commissions départementales de présence postale territoriale, où siègent les élus locaux, s'assureront que les règles figurant dans le contrat sont respectées. En devenant également des instances de recours en cas de difficultés, elles veilleront, et c'est le souhait de l'AMF, au maintien d'une répartition équilibrée entre les bureaux de poste et les différents partenariats, gage d'un service postal de qualité pour l'ensemble de nos concitoyens.

[www.amf.fr](http://www.amf.fr)

### « Une présence gravée dans le marbre »

Par **Pierre Hérisson,**

sénateur de la Haute-Savoie, président de la CSSPCE et de l'Observatoire national de présence postale territoriale



La présence postale constitue une des missions de service public confiée, par la loi, à La Poste, dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire, qui représente l'un des soucis majeurs des élus de terrain.

La Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques (CSSPCE) que je préside a été, au travers de ses membres rapporteurs des deux projets de lois qui constituent le cadre légal des activités postales, le relais de ces préoccupations.

#### Nécessaire adaptation

La Commission partage avec La Poste le souci d'une concertation la plus étroite entre les élus et les représentants de l'opérateur postal afin de trouver les solutions les plus innovantes répondant aux exigences de compétitivité qui s'imposent à La Poste, mais également aux souhaits des élus de dynamiser leurs territoires.

C'est ainsi que la loi du 20 mai 2005 fixe une norme d'accessibilité pour le réseau postal, mais elle prévoit également les outils qui permettent la nécessaire adaptation du maillage territorial : les commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT), instances de dialogue et de concertation au niveau local, le fonds de péréquation pour assurer le financement de la mission

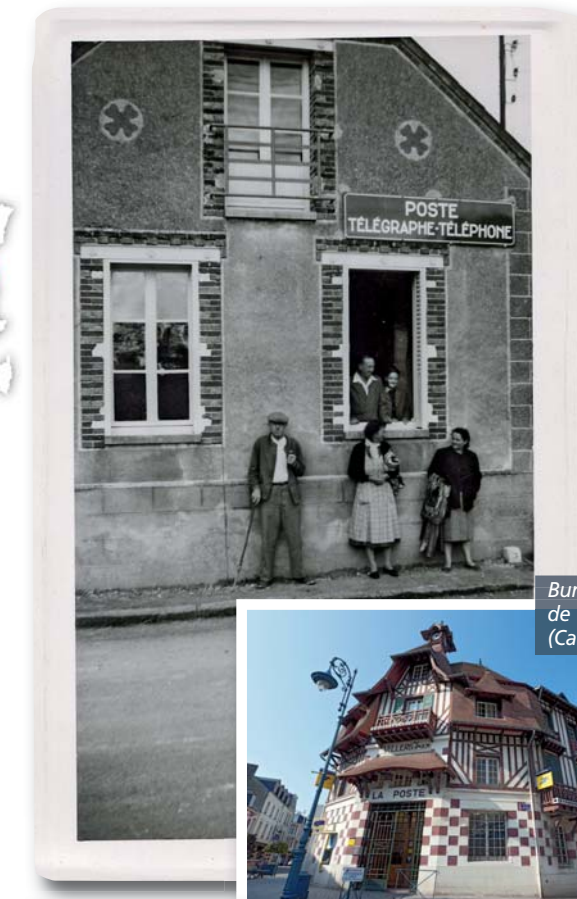
d'aménagement du territoire et le contrat de présence postale territoriale qui associe les élus, l'Etat et La Poste ; ces trois partenaires sont représentés au sein de l'Observatoire national de présence postale territoriale qui fixe les règles de gestion et d'utilisation du fonds, ainsi que les modalités d'évolution de la présence postale territoriale.

En 2010, à l'occasion du changement de statut de l'opérateur historique et dans la perspective de la libéralisation du marché postal, la loi a conforté la mission d'aménagement du territoire de La Poste et a renforcé son financement par des possibilités accrues d'allègement de fiscalité locale qui alimente le fonds de péréquation. Elle a gravé dans le marbre le maintien des 17 000 points de contact du réseau postal.

#### Plus de 17 000 points de contact

A la fin de l'année 2010, La Poste comptait 17 079 points de contact et plus de 94 % des départements français respectaient la norme d'accessibilité. Elle est ainsi présente partout, dans les zones les plus éloignées comme dans les zones urbaines sensibles : 9 800 points de contact sont situés en zone rurale et 850 en zone urbaine sensible (ZUS).

En zone rurale, la présence postale prend souvent la forme de partenariats, agences postales communales ou relais poste, qui offrent une amplitude d'ouverture d'horaire plus satisfaisante pour les clients puisque 91 % des personnes qui fréquentent les 5 800 agences ou relais des zones rurales se déclarent satis-



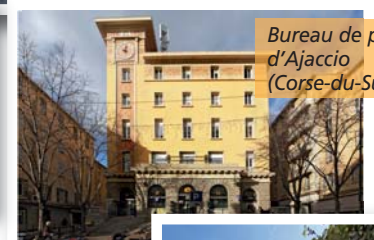
Bureau de poste de Villers-sur-Mer (Calvados)



Bureau de poste d'Ajaccio (Corse-du-Sud)



Bureau de poste de Saint Aygulf (Var)



Bureau de poste à Pamier (Ariège)



Bureau de poste de Foix (Ariège)

faites de ces services.

Le contrat de présence postale 2011-2013, signé le 26 janvier 2011, renforce le financement et la stabilité de la présence postale, notamment dans les territoires ruraux et de montagne, dans les ZUS et les DOM. Il s'inscrit dans la continuité du partenariat noué entre les trois signataires et traduit la volonté de renforcer les bases de dialogue et de concertation établies entre eux, ainsi que

les instances de gouvernance mises en place, l'Observatoire au niveau national et les CDPPT au niveau départemental. Ce double dispositif, national et départemental, permet un dialogue constructif entre les élus locaux et les représentants de La Poste au bénéfice d'une présence postale performante et pérenne, adaptée aux besoins des populations. ▶

[www.industrie.gouv.fr/poste/act/csspce.html](http://www.industrie.gouv.fr/poste/act/csspce.html)

Par **Vincent de Bernardi**, ex directeur du Syndicat de la presse quotidienne régionale (SP



# Le portage n'est pas l'avenir quotidienne, c'est déjà

**L**es tarifs postaux préférentiels constituent la plus ancienne forme d'aide de l'Etat à la presse, puisqu'ils remontent au 18<sup>e</sup> siècle. En vertu de la défense du pluralisme de l'information et de l'égal accès à la presse sur l'ensemble du territoire, l'Etat apporte à La Poste une contribution annuelle destinée à compenser les surcoûts de la mission de service public de transport postal de la presse. Depuis les années 1980, une succession de protocoles associant les éditeurs, La Poste et l'Etat ont fixé les modalités de cette prise en charge partielle, par l'Etat, des tarifs d'acheminement postal. Signé le 23 juillet 2008, le dernier protocole engage les parties sur la période 2009-2015 dans un contexte d'ouverture complète du marché du courrier au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Ces accords prévoient la résolution de la question du déficit par la combinaison de la hausse des tarifs, les gains de productivité obtenus par La Poste et la contribution de l'Etat.

Malheureusement, malgré les engagements de l'Etat, l'effort des éditeurs en matière tarifaire et l'amélioration des performances de La Poste en matière d'organisation et d'industrialisation du service d'acheminement de la presse, cette activité continue de générer un déficit structurel important dans les comptes de

l'opérateur postal. Pour la presse quotidienne, ce service postal est non seulement coûteux mais il n'est pas vraiment adapté aux exigences des lecteurs de quotidiens. Si le canal postal reste pertinent pour certaines zones très rurales où seul le service universel postal peut se rendre à un coût raisonnable, pour le reste, le portage constitue le seul moyen d'assurer à ces lecteurs une livraison des quotidiens le jour même, 7 jours sur 7, jours fériés compris, avant 7h30.

## Portage de presse : une aide revalorisée de 70 millions d'euros

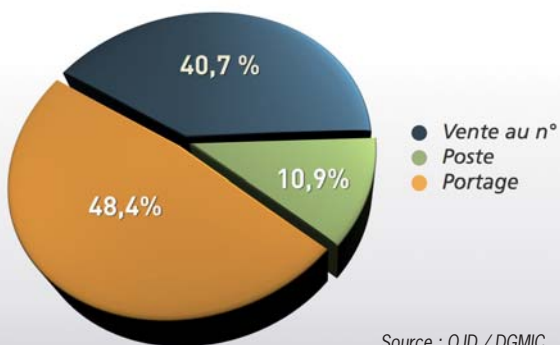
Depuis des années, la presse quotidienne régionale a mis en place une organisation très performante de portage à domicile pour fidéliser son lectorat et consolider sa diffusion. C'est ainsi que le portage à domicile contribue aujourd'hui à 48% de sa diffusion payée et représente 800 millions d'exemplaires par an.

Avant que le chef de l'Etat ne décide de revaloriser l'aide directe au portage à l'issue des Etats généraux de la presse écrite, prenant ainsi acte de son utilité publique, celle-ci s'élevait à 8,25 millions d'euros, contre 242 millions pour une aide postale accompagnant la distribution d'1,7 milliard d'objets de presse. Ce faisant, l'Etat soutenait ainsi 30 fois plus un dispositif d'une volumétrie deux fois supérieure seulement. Dispositif qui, par ailleurs, ne bénéficie qu'à proportion de 37% à la presse quotidienne d'information politique et générale. C'est ce qu'a révélé l'Inspection générale des finances dans une analyse de l'efficacité des aides à la presse en décembre 2009, pointant ainsi le caractère très relatif du ciblage de l'aide postale et, par rebond, du soutien de l'Etat à l'expression du pluralisme et au débat démocratique.

Depuis que l'aide directe de l'Etat au portage a été revalorisée de 8,25 à 70 millions d'€, le portage de la presse quotidienne payante connaît une nouvelle dynamique. Les chiffres de l'OJD l'attestent : sur 2010, le portage de la presse quotidienne a progressé de 80 000 exemplaires chaque jour par rapport à 2009, ce qui représente une hausse de près de 3% qu'il convient, pour mieux en apprécier la performance, de comparer à la



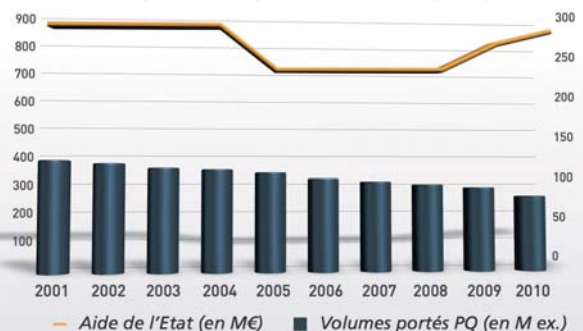
Diffusion France payée de la presse quotidienne régionale et départementale



Source : OJD / DGMIC

## Poste

Trajectoire 2001-2010 - 30 % d'exemplaires de presse quotidienne servis par La Poste (-109 millions d'exemplaires)



Source : OJD / DGMIC



QR)

# de la presse le présent !

baisse de 7% (soit une perte de près de 200 000 exemplaires chaque jour) de la vente en magasins, et à celle de près de 8% de l'abonnement postal. Ces évolutions croisées de volumes postés et portés contribuent du reste à réduire sensiblement le déficit postal. Et les actions de longue durée qui, au moyen de cette aide accrue, ont été mises en œuvre, tant par la PQR que par la PQN, devraient voir cette progression s'intensifier.

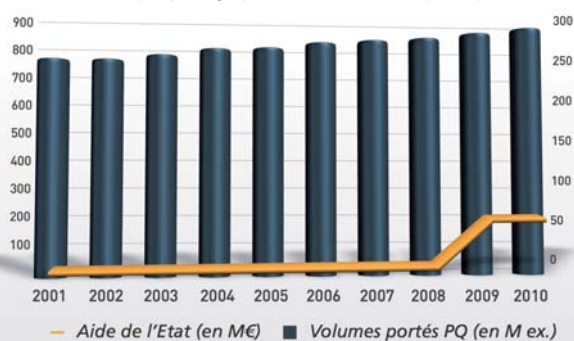
S'agissant du développement du portage pour la seule PQR, ce sont de nouvelles tournées qui se créent dans des zones semi-rurales ou rurales, des tournées existantes qui se densifient et s'étendent, des programmes de prospection et de fidélisation qui se développent, de nouvelles offres commerciales d'abonnement qui ciblent de nouveaux publics, des investissements dans la relation client et des développements informatiques au service de celle-ci et de la logistique. Ce sont des emplois consolidés de porteurs salariés et de vendeurs colporteurs de presse, mais également de personnels encadrant (animateurs commerciaux, responsables logistiques, gestionnaires de call center...). Enfin, c'est un réseau de portage qui est mis à la disposition de ses confrères nationaux puisqu'en 2010, la PQR a porté quelque 16 millions d'exemplaires de quotidiens nationaux.

N'est-il donc pas plus vertueux de continuer à aider au fonctionnement d'une activité pérenne qui supporte pourtant nombre de contraintes ? La fermeture de la plupart des sites de Neopress démontre que le portage n'est pas un métier facile qui, pour commencer, doit composer avec la faible densité du territoire français. Cette situation propre à la France est incontournable, durable, et justifie en elle-même une prise en compte par l'Etat de la difficulté d'acheminement de la presse quotidienne à tous les citoyens. Un métier difficile en raison, également, de l'explosion des coûts et des contraintes logistiques, des difficultés d'accès aux boîtes aux lettres des logements collectifs, et de la spécificité du profil des porteurs. Du fait de ces contraintes, l'aide au portage est plutôt un exemple réussi d'aide ciblée, orientée vers le développement, avec des résultats rapides et mesurables.

www.pqr.fr/spqr/

## Portage

Trajectoire 2001-2010 + 16 % d'exemplaires de presse quotidienne servis par portage (+ 121 millions d'exemplaires)



Source : OJD / DGMIC

Par **Olivier Bonsart**,  
directeur délégué du groupe SIPA/Ouest-France

## « Rattraper le retard français »



ouest  
france

Les États généraux de la presse écrite ont débouché sur un certain nombre de dispositions visant à améliorer la situation économique des entreprises de presse. Parmi ces dispositions, le renforcement de l'aide au portage fait figure de mesure phare. Certains l'ont critiquée, dénonçant un « effet d'aubaine ». Pour d'autres, c'est la conclusion logique de la prise en compte, bien tardive, de la nécessité de rattraper le retard manifeste de la France dans ce domaine.

Les raisons du maintien de la diffusion d'Ouest-France depuis 20 ans pourraient se résumer au seul développement du portage. En 1990, la diffusion OJD s'établissait à 795 436 exemplaires, et le portage à 291 173 exemplaires, soit 36,6 % de la diffusion. En 2010, la diffusion OJD est de 780 779 exemplaires (soit une baisse infime de 1,8 % en 20 ans), et le portage représente 431 914, soit 55,3 % de la diffusion.

### Aberration politique

Le retard français est le résultat de contraintes objectives liées au territoire, et d'une aberration politique.

Le territoire français est vaste et la densité y est d'environ 100 habitants au kilomètre carré, trois fois inférieure au Benelux, deux fois inférieure à l'Allemagne.



Mécaniquement, il est plus difficile et beaucoup plus coûteux de porter un journal en France que dans ces pays. D'autant que le portage est un service à domicile, dont le coût est uniquement constitué de temps de travail (salaires) et de frais de déplacement.

En France, depuis 50 ans, l'État aide massivement et quasi-exclusivement La Poste pour distribuer la presse. Or, elle livre les journaux de plus en plus tard, entre 9h00 et 14h00, et souvent le lendemain, ce qui ne sert à rien pour un quotidien. Autant d'années et d'argent perdus.

### Volontarisme commercial

Le développement du portage nécessite par ailleurs un investissement commercial colossal. Ouest-France y consacre des budgets très importants, c'est une priorité d'entreprise. Plus encore que le portage, c'est bien le volontarisme commercial qui est l'avenir des entreprises de presse.

Le portage, canal privilégié d'accès à l'information écrite politique et générale, nécessite donc, d'une part, un soutien de l'État en raison de la faible densité du territoire français et, d'autre part, une action commerciale d'envergure.

Mais une entreprise de presse ne se résume plus au seul journal. C'est désormais une myriade d'activités dont le journal représente une part qui devrait progressivement diminuer. Le portage, s'il est bien le présent des journaux qui réussissent, n'est cependant qu'une des composantes de l'avenir des entreprises de presse.

www.ouest-france.fr/



**Interview** de **Jacques-Antoine Granjon**,  
président de **vente-privee.com**



« *Il va falloir inventer la box aux colis* »



**Vous êtes l'un des entrepreneurs les plus connus dans la sphère du e-commerce ; pouvez-vous présenter vente-privee.com ?**

vente-privee.com est à l'origine une entreprise de ventes événementielles à vocation B to B. En clair, il s'agit de déstocker les marques. Avec le succès de ces dix

des produits, par exemple de l'art - d'où les magasins qui deviennent en même temps des galeries ou qui ouvrent des restaurants, comme Armani Café par exemple. Car ils veulent également se procurer un désir sensoriel d'être avec d'autres... C'est l'agora dans le magasin ! Mais l'agora ne suffit pas parce que de nombreux produits vont pouvoir

être achetés directement avec un iPhone. Car c'est hyper simple : avec le « one click payment », vous visualisez le désir immédiat. Or, ce désir immédiat gouverne la vie de ces jeunes, toute leur vie, jusqu'à leurs vies amoureuses. Avant, souvenez-vous, il fallait téléphoner, ne pas tomber sur les parents, ne pas appeler trop tard, s'excuser, laisser des messages, attendre qu'on nous rappelle. Aujourd'hui, n'importe quel jeune, à une heure du matin, s'il a une détresse affective, va appeler sa copine ou lui envoyer un SMS « je t'aime » ou « moi je ne t'aime plus » : satisfaction immédiate du désir...

de cette manne. Heureusement, car le courrier diminue, de - 3 % cette année. Cette baisse est inexorable. Un jour prochain, il n'y aura plus de courrier.

**Vous annoncez la fin du courrier ?**

Que reçoit-on aujourd'hui comme courrier ? De la pub - je pense que les marques vont finir par comprendre que le prospectus ne fait plus vendre, car il n'est plus désirable - des factures, les impôts... Aujourd'hui, le courrier que l'on reçoit est négatif. Plus personne ne dit : « j'attends une lettre d'un ami d'Amérique, d'un fiancé ». Ce monde-là n'existe plus. Le courrier du matin, dans la boîte aux lettres ou sur le paillason, ce ne sont plus que des « emmerdes ». Aujourd'hui, le facteur n'est plus synonyme de bonnes nouvelles, mais plutôt de mauvaises nouvelles. Le mail va remplacer le courrier. La Poste a inventé la lettre recommandée par mail, c'est fantastique ! Il n'y a rien de plus

**C'est donc le service qui fera la différence ?**

Oui. L'important, c'est de permettre l'accessibilité à un produit et son envoi chez le client. D'où l'explosion du e-commerce. Avant, je vendais 20 millions de produits avec mon affaire de gros. Mes clients venaient chercher les produits avec leurs camions, les mettaient dans leurs magasins et les clients de mes clients venaient dans leurs magasins et repartaient avec un sac en plastique siglé Tati ou Mistigri ... Aujourd'hui, je vends 45 millions de

**Le luxe, c'est le service. Pour capter le client, il faut mettre en place du service.**

dernières années, nous sommes devenus une marque qui reçoit tous les jours environ 3 millions de personnes en ligne, donc un média. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, il y a un véritable bouleversement dans la façon de consommer. Une mutation est en train de se produire : la nouvelle barrière, ce sont les jeunes qui ont, depuis l'âge de 8, 10, 12 ans, selon les familles et selon les moyens, des portables et aujourd'hui des smartphones. Demain, ils consommeront avec cette « baguette magique », qui leur donne accès à notre monde de consommation tel qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire à une multitude de produits et de services et à toutes les marques possibles au monde.

**C'est la fin des magasins ?**

Non, mais les consommateurs n'iront plus dans les magasins seulement pour y faire leurs courses. Ils n'en franchiront la porte que si le magasin est intéressant, si l'expérience de shopping est agréable, s'il y a autre chose que

être achetés directement avec un iPhone. Car c'est hyper simple : avec le « one click payment », vous visualisez le désir immédiat. Or, ce désir immédiat gouverne la vie de ces jeunes, toute leur vie, jusqu'à leurs vies amoureuses. Avant, souvenez-vous, il fallait téléphoner, ne pas tomber sur les parents, ne pas appeler trop tard, s'excuser, laisser des messages, attendre qu'on nous rappelle. Aujourd'hui, n'importe quel jeune, à une heure du matin, s'il a une détresse affective, va appeler sa copine ou lui envoyer un SMS « je t'aime » ou « moi je ne t'aime plus » : satisfaction immédiate du désir...

**Quel rapport avec le e-commerce ?**

Autrefois, les gens allaient dans les magasins, achetaient leurs produits et repartaient en les portant. Mais personne n'a envie de profiter d'une journée avec ses enfants avec des paquets à la main ! L'avenir, c'est le cross selling : où que vous soyez,



**Nous n'aurions pas grandi si nous n'avions pas eu La Poste à nos côtés.**

produits - juste le double, ce qui n'est pas énorme - mais je suis devenu le premier client de La Poste. Car je vends les produits à chaque client en direct et j'expédie 15 ou 16 millions de commandes par an, soit 22 millions de colis ! Cela crée des emplois et nécessite des investissements dans les technologies de pointe, dans les centres de tri ... Et La Poste a profité

stressant que de recevoir une lettre recommandée à la maison, de ne pas avoir de gardienne... d'être obligé d'aller la chercher à La Poste. Tout cela est terminé. Il va falloir remplacer ce savoir-faire par autre chose, la livraison du colis au dernier kilomètre. Et, pour réaliser cette mutation, La Poste est la mieux placée avec ses investissements et son savoir-faire.

### ■ La livraison du colis au dernier kilomètre sera donc la révolution à venir ?

Demain, toutes les marques vont vendre sur internet – nous sommes des précurseurs, nous le faisons déjà depuis dix ans, ce qui nous a permis de développer une vraie expertise en la matière. Elles n'auront pas d'autre solution. Elles vont donc toutes avoir besoin de livrer des colis jusqu'au dernier kilomètre. Et ce sont des millions, des centaines de millions de produits qui vont passer par La Poste pour arriver chez vous. Avec quelles conséquences ? Tout d'abord, la création d'emplois. Des emplois de services non délocalisables. Ensuite, il va falloir mieux prendre en compte les questions liées au développement durable : pour livrer des colis, il faut aussi réfléchir à la fabrication du colis lui-même. Le carton est-il vraiment plus écologique que le plastique, comme on le croit souvent ? Combien d'eau faut-il pour le fabriquer ? Beaucoup de recherches très intéressantes sont menées en ce moment sur la solidité, la fiabilité du carton.

### ■ Vous travaillez sur ces sujets environnementaux ?

Bien sûr, nous y sommes obligés. Un exemple : certains de nos clients reçoivent parfois de trop gros cartons pour les produits qu'ils contiennent et sont mécontents parce que, disent-ils, « *c'est de l'argent gâché* » ou « *ce n'est pas très écologique* ». En réalité, notre chaîne de livraison n'est prévue que pour trois tailles de cartons, alors que nous gérons des centaines de milliers de produits différents provenant de 1 200 marques. Nous ne pouvons donc pas toujours formater le carton à la taille du produit.

Cette prise de conscience des questions de développement durable est de plus en plus fréquente, notamment chez les jeunes. Notre industrie doit donc réaliser tout un travail éthique, en mettant les moyens nécessaires à l'innovation.

### ■ Revenons au dernier kilomètre...

Arrêtons de construire des appartements avec des boîtes aux



lettres ! Il va falloir inventer la « box aux colis », trouver un système pour livrer les colis en toute sécurité sans qu'ils restent sur le palier. Un peu comme les consignes dans les gares. Car tout le monde n'a pas la chance d'habiter un immeuble avec une gardienne. L'innovation, ce serait que les architectes dessinent, dans les futurs immeubles ou dans les futures zones pavillonnaires, des box à colis qui puissent être partagées, parce que tout le monde ne reçoit pas le même colis le même jour, 35 pour 100 logements par exemple, utilisables avec des codes : lorsque le postier arrive, il met le colis dans la box et, grâce au code barre, vous recevez automatiquement un *mail* qui dit que votre colis est bien arrivé et vous donne votre code pour ouvrir la boîte.

### ■ Cela paraît un peu utopique ...

Pas du tout ! La distribution va connaître, elle aussi, des mutations. Certes, elles ne vont pas se faire rapidement et il faudra d'énormes investissements que les grands groupes de distribution refusent de faire aujourd'hui, parce qu'ils préfèrent viser la valorisation et la satisfaction de leurs actionnaires à court terme – c'est-à-dire à 5 ou 8 ans.

Première mutation à venir : la proximité. Ce n'est pas par hasard qu'aujourd'hui toutes les grandes chaînes se recentrent sur ce concept de commerce de proximité. Parce que nous avons tous aussi des besoins de proximité, des besoins auxquels internet ne peut pas subvenir : du basilic, des yaourts, une tranche de jambon, le journal, un paquet de cigarettes, des allumettes... La proximité dans les villes, bien sûr, mais aussi dans les campagnes. Parce que les besoins des consommateurs qui s'y installent sont les mêmes qu'en milieu urbain. Il va donc falloir que les chaînes aient le courage de refaire « *ce petit magasin qui brille dans la nuit* » comme le *Seven/Eleven* en Amérique. Est-ce que ce sera la station-service ou le bureau de poste qui jouera ce rôle ? Je n'en sais rien. Deuxième évolution, la distribution culturelle. Il y aura toujours, dans toutes les grandes villes du monde,

des endroits où l'on va parce que les rues sont sympas, parce qu'il y a des musées, des églises, des bâtiments intéressants. Il y aura toujours Soho à New York ou le Marais à Paris. Les grandes marques vont de plus en plus investir ces endroits-là. Mais l'important, pour elles, est de savoir comment elles vont faire vivre leurs magasins. Ma réponse, c'est : par la culture. Ma troisième conviction est que les hypers doivent devenir des endroits beaucoup plus conviviaux, des agoras, des lieux où les gens se rencontrent, plus seulement où ils vont pour acheter du dentifrice ou de la moutarde, mais aussi pour avoir une patinoire, des cinémas, des librairies, 10 restaurants au lieu de la seule cafétéria de l'hyper. A Tokyo, il y a des buildings où, sur huit étages, l'on trouve de l'électronique, des téléphones, des télévisions... et, au 10<sup>e</sup> étage, 15 restaurants ! Et le

mieux quand on allait faire les courses. Ils sont sur d'autres sphères, celles du désir instantané, de la satisfaction du désir immédiat, de l'accession à de nouvelles images, de nouvelles chansons, du *zapping* permanent. Ils ont leur propre culture et ils s'en sortent très bien. Là encore, il ne faut pas faire de constat sociologique en disant que c'est grave. C'est ainsi !

### ■ Et La Poste dans ces bouleversements sociétaux ?

Le défi de La Poste est immense parce qu'elle a une position dominante, les réseaux, le savoir-faire, l'argent, les hommes. Denis Payre, le patron de Kiala (lire p. 46-47), fera tout ce qu'il peut, mais il est moins puissant que La Poste. Si, demain, je dis à La Poste que je vais m'installer dans la Creuse pour y bâtir 100 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, elle va m'accompagner en me construisant un centre de tri et en me donnant les moyens de m'installer là-bas. C'est ce qui est



## Le dernier kilomètre, c'est le nouveau graal du secteur postal.

dimanche soir, même à minuit, c'est plein de monde ! On va vers une société où l'offre est démultipliée. Qu'on l'aime ou pas est un autre sujet.

Pour ma part, je crois à la fin des hypers parce qu'ils sont anti-éthiques avec leur profusion de marchandises. Personne n'a plus envie de se balader dans des allées de dix mètres de large avec des milliers de pots de moutarde alors que chacun veut toujours le pot qui lui correspond. Ce monde-là est fini. Il va durer encore un peu parce que la population vit plus longtemps et a des habitudes. Attention, je ne dis pas qu'il n'y aura plus d'hypermarchés dans huit ans, mais que mes enfants n'iront plus. Car les jeunes qui arrivent, ceux qui ont 12 ans, 14 ans, 15 ans, ceux qui vont accéder au monde du travail avec une carte de crédit, ces jeunes-là vont muter beaucoup plus vite que nous. En réalité, ils ont déjà muté. Ils ne se disent pas que c'était

vraiment intéressant. Nous n'aurions pas grandi si nous n'avions pas eu La Poste avec nous. Elle a été notre premier partenaire. Nous expédions 18 millions de colis par an, avec des pointes à 100 000 par jour au moment de Noël. Nous ne pourrions pas assurer le dernier kilomètre si nous n'avions pas La Poste qui réalise un vrai travail en termes de qualité de service du colis.

### ■ Votre conclusion ?

Je pense qu'il faut être positif et chercher comment créer de la valeur, des emplois, des richesses, comment les partager et comment inventer les métiers de demain, plutôt que d'avoir une vision passiviste. Ayant dit cela, je n'ai pas les solutions. Chacun fait ce qu'il peut. Moi, j'ai créé une entreprise qui fonctionne, avec un écosystème. Des emplois et des richesses ont ainsi été créés.

[www.vente-privee.com](http://www.vente-privee.com)



## REPORTAGE

# La plateforme colis express DHL

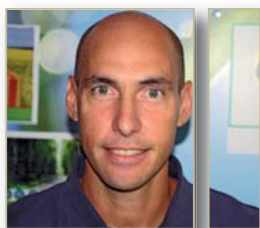
## Chiffres clés

**170 collaborateurs** travaillent 24 heures sur 24. Ils réalisent chaque jour **12 000 expéditions**, d'un poids moyen de **7,5 kilos**, ce qui représente **40 à 50 tonnes** à l'export chaque soir.



Le matin, la plateforme est utilisée comme centre de tri (réception des containers) et centre de distribution (expédition des plis des clients de Paris rive droite : cabinets d'avocats, banques, entreprises de luxe, etc.). L'après-midi, les plis sont enlevés chez les clients pour être expédiés le soir, avant 22h40, délai impératif, heure du départ de l'avion qui rejoint le hub européen de DHL à Leipzig.

**Interview** de **Frédéric Maille**, TDI Marketing Product, DHL Express



## Le colis : « de réelles opportu sur un marché fortement concu

### ■ Comment voyez-vous le marché français ?

La reprise du commerce extérieur initiée depuis le second semestre 2010 semble se consolider. La croissance est tirée par les importations (+5% par rapport au 3ème trimestre 2010) dans les secteurs de l'automobile et de la chimie, et en particulier depuis les pays européens. Les exportations progressent, quant à elles, à un rythme de 4% par rapport à fin 2010, poussées par la vente d'équipements industriels, en particulier vers l'Union européenne et les autres pays tiers, hors Asie.

Dans ce contexte, DHL Express prévoit en 2011 une croissance de 6% en valeur par rapport à 2010. Pour atteindre cet objectif, nous misons sur la fidélisation et le développement de nos clients en les accompagnant sur de nouveaux marchés avec des solutions express internationales encore plus innovantes, alliant qualité de service et développement durable, par exemple.

■ **Quelles sont vos opportunités de croissance, comme filiale d'un grand groupe européen ?**  
L'Europe frontalière représente la

majeure partie de nos échanges et nous visons de belles opportunités de développement à travers l'envoi de petits colis sur le grand export intercontinental, vers l'Amérique du Nord et les pays émergents.

La France est un pays dont la balance commerciale est structurellement déficitaire, ce qui témoigne de notre dépendance vis-à-vis de partenaires extérieurs. La reprise des achats français depuis quelques mois est donc un bon signe pour le développement de notre offre import qui pèse moins de 30% de notre revenu

actuellement.

Perçus comme davantage tournés vers les entreprises de tailles moyennes et les groupes multinationaux, nous souhaitons également développer nos partenariats avec les plus petites entreprises. Nous évaluons leur contribution à 20% des échanges et leur représentation à environ 70% des entreprises françaises impliquées dans les échanges internationaux.

La reprise des échanges internationaux, la reconstitution des stocks mondiaux, l'extension de notre marché éligible au

# de Villeneuve-la-Garenne



Un container aérien contient 1,5 à 2 tonnes de fret. Le chargement doit être optimisé par des « tasseurs » pour faire en moyenne 120 kg au m<sup>3</sup>. Auparavant, tous les colis seront passés à la sûreté aérienne, par un contrôle aux rayons X, doublé d'une vérification par un chien spécialement dressé pour renifler les explosifs.



## nalités rrentiel »

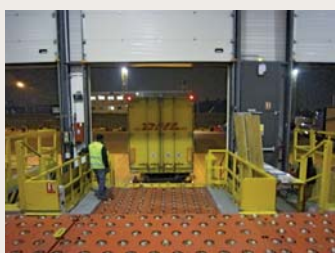
transport express et notre capacité d'innovation pour continuer à créer de la valeur pour nos clients constituent de réelles opportunités de croissance en 2011 sur un marché fortement concurrentiel.

Les événements récents en Afrique du Nord, au Proche et Moyen-Orient et au Japon ne semblent pas encore directement affecter les échanges mais auront très certainement un impact dans le schéma logistique en place, d'autant plus qu'il s'agit de zones d'échanges avec la France qui ont connu les plus fortes évolutions depuis 2001.

[www.dhl.fr](http://www.dhl.fr)



Dès l'arrivée des camions, un système automatique d'élevateur permet de réceptionner les containers directement au niveau du centre de tri. Puis, grâce à une plateforme entièrement recouverte de petites roulettes, les containers peuvent être déplacés très facilement, en limitant au maximum la manutention humaine.



Les expéditions font l'objet d'un « tracking » par code-barre à chaque étape du processus, permettant ainsi au client de savoir en temps réel où est son pli ou son colis.



Interview de **Denis Payre**,  
PDG de Kiala



## « Nous avons inventé le relais du XXI<sup>e</sup> siècle »



### ■ Certains parlent de vous comme « le Xavier Niel du marché postal » ...

C'est un grand compliment, d'autant que nous connaissons bien Free et ses performances et caractéristiques car c'est l'un de nos très bons clients. Être un peu le trublion, l'acteur émergent qui réussit par l'innovation, c'est ce qui nous rapproche le plus de Free. Nous n'avons pas inventé le concept de relais, il faut l'admettre, mais nous l'avons fait beaucoup évoluer et nous avons probablement inventé le relais du XXI<sup>e</sup> siècle.

### ■ Vous parlez de relais. Qu'est-ce au juste ?

Kiala est un réseau de relais dans des commerces de proximité - des pressings, des fleuristes, des marchands de journaux, des épiceries... - avec toute la logistique qui va derrière. Ces commerçants acceptent de faire un travail en plus de leur métier de base qui consiste à réceptionner des colis tous les jours pour les remettre individuellement à des consommateurs en échange d'une validation de leur identité. Ils effectuent également des opérations dites de *swap*, c'est à dire qu'ils récupèrent un produit en échange d'un autre. Nous travaillons beaucoup avec les fournisseurs d'accès à internet autour de trois types de prestations : des livraisons de *box* en début d'abonnement, des *swap* pour les montées de versions des *box* et enfin des retours de *box* pour résiliation en fin d'abonnement.

### ■ Comment l'idée de relais vous est-elle venue ?

Nous étions convaincus depuis longtemps que le *e-commerce* serait un phénomène majeur. Or, pour l'avoir vécu à titre personnel, l'un

des freins au *e-commerce*, c'est que l'on est souvent absent de chez soi au moment où passe le livreur ou le facteur. D'où l'idée du relais. Elle a été inventée par les grands groupes de vente à distance - La Redoute, Les 3 Suisses - il y a une bonne vingtaine d'années, mais avec peu d'investissements et peu de velléités de concurrencer La Poste - par ailleurs un grand partenaire -, mais plutôt dans l'idée d'être moins vulnérables par rapport aux risques de grèves. Or, ces services sont pertinents et intéressent à l'évidence les clients. C'est ainsi que nous avons créé Kiala, opérateur dédié à ce métier, en investissant en particulier dans la technologie.

### ■ Quels types d'investissements ?

En étudiant le projet, nous nous sommes aperçus que les commerçants relais avaient énormément de tâches à accomplir, notamment les en-cours de colis, c'est-à-dire le suivi des retraits et la relance des clients au bout de cinq jours. Ils avaient développé la «boîte à chaussures», une boîte en carton avec une fiche par colis et par jour, et devaient déplacer ces fiches chaque jour pour savoir depuis combien de temps le colis était là. Dans la 5<sup>ème</sup> case, vous aviez les fiches des gens qui n'avaient pas retiré leur colis et qui devaient être relancés. Or, un relais stocke rapidement 200 à 300 colis et ce système devenait ingérable. Je me souviens d'une commerçante qui retournait les colis tous les samedis parce que, le samedi, elle avait le temps... Des colis arrivés le vendredi repartaient dès le lendemain ! Nous avons donc investi pour mettre à disposition du commerçant relais un terminal informatique équipé

d'un scanner pour lire les codes-barres des colis, d'un modem pour faire remonter les données vers un site central et d'un écran à messages pour les guider dans les opérations à effectuer, avec la possibilité de signer sur l'écran, de capturer les signatures des clients... Bref, on a simplifié et professionnalisé le processus. Sans négliger le recrutement des commerçants. Mille relais, c'est un million d'euros, auxquels il faut rajouter

### ■ Vous suivez la croissance de l'e-commerce ?

Nous allons plus vite qu'elle ! L'*e-commerce* est devenu un phénomène de masse. Près de 5% de la consommation globale se fait en ligne et ½ point de consommation traditionnelle bascule chaque année vers la consommation en ligne. Ce qui représente 5 milliards d'€ ! Et ce n'est pas prêt de s'arrêter. L'électronique grand public



### Notre croissance va plus vite que celle du *e-commerce* qui est devenu un phénomène de masse.

l'équipement d'un terminal qui coûte à peu près 600 €. Au final, ce n'est pas négligeable.

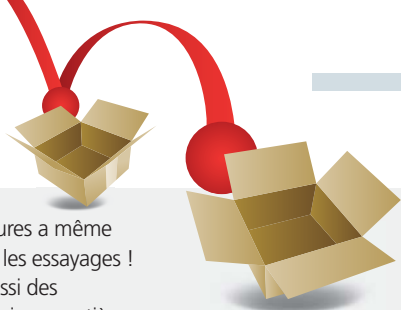
### ■ Est-ce un métier complexe ?

Il ressemble beaucoup à celui d'opérateur télécom : c'est un métier de flux, de transactions, avec des coûts fixes importants, un coût unitaire par transaction très élevé, qui nécessite donc de générer des volumes importants pour amortir ces coûts. Les systèmes de *billing* sont assez sophistiqués, comme chez les opérateurs mobiles, avec des transactions qui se comptent en millions. Enfin, il y a l'investissement commercial. Il faut se faire connaître, convaincre des marchands et des consommateurs de nous rejoindre, recruter des commerciaux, lancer des campagnes marketing, communiquer... Pour résumer, il faut d'abord convaincre Amazon de passer par nous puis convaincre les clients d'Amazon de se faire livrer dans un relais Kiala, plutôt qu'à domicile...

- premier segment à avoir basculé - est à environ 10% des ventes en ligne. 20% des lecteurs MP3 se vendent sur internet - en Allemagne et en Angleterre, c'est même 40% des ventes ! Dans 5 à 10 ans, ces jeunes acheteurs consommeront tous les autres produits en ligne. Les jeunes sont sur internet en permanence. Leur mode d'interaction avec les autres, c'est le numérique, au point que c'en est même inquiétant ! Nous ne sommes qu'au début de la révolution de l'*e-commerce* qui entraîne déjà des tas de bouleversements.

### ■ Lesquels par exemple ?

La fédération des centres commerciaux français a annoncé en début d'année qu'il y avait eu le même nombre de visiteurs en 2010 dans ses magasins mais que le nombre de transactions avait baissé. Que se passe-t-il ? Les acheteurs vont dans les centres commerciaux pour essayer et repérer les produits mais achètent en ligne. A Lyon, un



marchand de chaussures a même décidé de faire payer les essayages ! Mais internet créé aussi des opportunités, y compris en matière d'aménagement du territoire. Aujourd'hui, nous permettons à 7.500 commerces en Europe de générer un revenu de complément correspondant à presque un treizième mois. Notre activité génère dans leur boutique 30 à 50 visites par jour, dont à peu près les deux tiers vont se transformer en clients récurrents. Parmi ces derniers, un tiers va tout de suite acheter et un autre tiers reviendra acheter dans le mois. A Paris, beaucoup de consommateurs redécouvrent ainsi leurs commerces de proximité. Avant d'aller y chercher un colis, 60% d'entre eux ne les connaissait pas ou n'y avait jamais mis les pieds.

### ■ Comment avez-vous démarré ?

Pour nous lancer sur le marché français en 2003, il nous fallait au moins autant de relais qu'il en existait sur le marché à l'époque, sous peine de ne pas être crédibles. Nous nous sommes donc associés avec le groupe 3 Suisses Mondial Relais qui disposait de 3.500 relais. En échange, nous leur avons apporté notre technologie et créé toute une infrastructure amont avec un centre de tri dans le sud de Paris, autrement dit au barycentre de la France, qui livre tous les jours les 23 plateformes régionales avec des solutions de transports et d'enlèvements auprès des clients... Ce centre de tri leur a aussi offert un point d'injection intéressant, nous permettant d'éviter la remontée des colis jusqu'à Lille – le fief de la vente à distance – avec les coûts et les délais supplémentaires que cela impliquait. En 2010, Presstalis, les ex NMPP, nous a proposé de densifier notre réseau pour faire face à notre croissance. Nous nous appuyons sur leurs tournées et mutualisons leurs flux avec les nôtres.

### ■ Qui sont vos clients ?

La plupart des grands acteurs de *e-commerce*, et notamment les *pure player* d'internet, comme Amazon ou Sarenza, qui travaillent souvent avec nous sur plusieurs pays, car ils sont pan-européens, voire internationaux. Nous couvrons à peu près tous les segments de marché : bijoux (sauf les diamants pour des questions de sécurité),

grands parfums, pharmacie, développement photo, aliments pour chiens et chats, pièces détachées automobile, etc. Depuis deux ou trois ans, on voit arriver les enseignes classiques et les grandes marques qui se mettent à vendre sur internet - et qui souvent y arrivent très bien - comme Esprit, H&M, Etam, Celio, Du Pareil au Même, Promod, Tati, Les Galeries Lafayette, Puma, Quick Silver, etc. Dans les télécoms, SFR, Free et Orange, mais aussi Belgacom ainsi qu'une filiale de KPN. Et puis les acteurs traditionnels de la VAD, du moins ceux qui ont trouvé des business modèles pérennes, comme Yves Rocher, M6 Boutique ou Damart qui continuent à se développer très fortement.

### ■ Quelles sont vos relations avec La Poste ?

Le *e-commerce* est en train de prendre une place très importante dans la consommation française. Et ce n'est que le début. Le marché global du colis est en croissance continue. L'année dernière, nous avons traité 17 millions de colis, dont 12 millions en France. Colis Poste, la branche colis de La Poste, a quant à elle traité 260 millions de colis. Kiala a beau connaître un énorme succès, nous restons un tout petit acteur, avec 4% du marché.

La Poste est notre concurrent numéro un dans tous les pays. En France, elle a lancé un produit – So Colissimo – qui, d'après nous, constitue un abus de position dominante. Nous ne voulons pas faire du juridique contre La Poste, nous pensons qu'il y a de la place pour tout le monde. La Poste est un acteur éminemment respectable, avec beaucoup de qualités, mais elle a aussi une présence dominante extrêmement forte. Et tout acteur dominant peut être tenté d'abuser de sa position. Il faut donc être très vigilant, et notamment au sujet des aides accordées à La Poste, qui sont considérables puisqu'il s'agit, au titre du service universel, de plusieurs centaines de millions d'euros par an - 500 à 700. Mon propos n'est pas de dire qu'elles

Anne Briand, e-acheteuse

## La richesse du e-commerce, au bout de la rue

### ■ Pourquoi achetez-vous sur internet ?

Acheter sur internet, c'est facile ! Plus besoin de se déplacer dans les magasins, tout est au bout de sa souris. Avec internet, on a un choix immense de produits neufs et d'occasion, et la possibilité de comparer rapidement les prix et les caractéristiques des produits. C'est particulièrement vrai pour les achats de produits high tech ou l'électroménager. En outre, c'est moins cher qu'en magasin. Depuis que j'achète par internet, je ne fais plus les soldes. Pour les vêtements en particulier, les offres sont très souvent plus intéressantes sur le web.



### ■ Et la livraison ?

Avec les *e-commerçants*, c'est en général très rapide, le plus souvent gratuit et les services après vente sont très efficaces. Au moindre problème, tout se règle par mail et les délais de réponse sont très courts, ils dépassent rarement une journée.

### ■ Comment vous faites-vous livrer vos colis ?

C'est au cas par cas : directement à mon domicile, en express sous 24h, ou dans un point relais, pour les articles les plus susceptibles d'être retournés. Tout dépend en effet du produit que j'achète et du prix demandé pour le service de livraison.

### ■ L'avantage des points relais ?

Des amplitudes horaires plus larges qu'à La Poste, qui varient en fonction des heures d'ouverture du magasin qui assure ce service. Et surtout, la proximité, car c'est, en général, le magasin au bout de la rue !



sont illégitimes. Mais il faut veiller à ce qu'elles ne soient pas utilisées pour affaiblir la concurrence et subventionner des activités qui, elles, sont concurrentielles.

### ■ Avez-vous des attentes vis-à-vis de l'ARCEP ?

Certes, le marché du colis n'est pas un marché directement régulé, mais à partir du moment où La Poste utilise ses infrastructures pour des activités régulées ou en passe d'être ouvertes à la concurrence - le courrier -, l'ARCEP a forcément un droit de regard. Il faut en effet savoir – l'information figure dans le rapport de la Cour des Comptes - que 75% des colis de Colis Poste sont aujourd'hui livrés par les 80.000 facteurs. Autrement dit, c'est l'infrastructure du courrier qui est utilisée pour livrer la plupart des colis de La Poste.

### ■ Comme tout concurrent, vous poussez La Poste à se réinventer...

Nous sommes d'abord une entreprise qui crée des emplois, des flux fiscaux, des flux sociaux mais nous sommes aussi un formidable aiguillon pour La Poste. A Paris et dans un certain nombre de grandes villes, les bureaux de poste ont été rénovés de façon spectaculaire, et sont maintenant ouverts de 8 heures à 20 heures sans interruption, des guichets ont été dédiés à la remise des colis. La concurrence, c'est plus d'efficacité, un meilleur service. Tout le monde est gagnant : le consommateur et l'Etat actionnaire qui n'est pas obligé de financer une entreprise en déficit. Voilà notre utilité sociale !

[www.kiala.fr/](http://www.kiala.fr/)

# La poste, une banque

Par **Jürg Bucher**, directeur général de La Poste Suisse et responsable de PostFinance



## La Poste Suisse : un groupe mixte doté d'un solide établissement financier

**P**ostFinance, l'établissement financier de La Poste Suisse, est un acteur de premier plan sur le marché financier suisse. Son histoire récente est marquée par de nombreux succès. PostFinance s'est affirmée comme un pilier essentiel du groupe mixte Poste, et continuera à jouer un rôle important. Mais La Poste Suisse doit aussi consolider sa position sur les marchés de la logistique et de la communication, tout en poursuivant son développement dans les transports publics. Pour y parvenir, elle doit maintenir la qualité élevée de ses prestations traditionnelles, mais aussi développer des solutions novatrices à l'intersection du courrier traditionnel et de la communication électronique.

Le succès de PostFinance rappelle un peu cette histoire du laveur d'assiettes devenu millionnaire. Pour bien visualiser ce parallèle, remontons jusqu'en 1906. Cette année-là, l'Entreprise des Postes, Télégraphes et Téléphones, les PTT, se voit confier par la Confédération le mandat initial de mettre en place un service de trafic des paiements couvrant tout le territoire suisse. Pendant près d'un siècle, les prestations financières offertes par la Poste se résument au trafic des paiements sur le compte postal<sup>(1)</sup> avec la "Postcard". Il faut attendre 1998 pour que l'ancienne régie des PTT cède la place à La Poste et à Swisscom.

### Une jeune pousse au potentiel prometteur

En 1998, la marque «PostFinance» apparaît pour la première fois sur le marché financier suisse. Une jeune pousse dont les racines et les feuilles ne demandent qu'à forcer et qui passe alors quasi inaperçue parmi les géants de la branche. Très tôt, la direction de la Poste reconnaît néanmoins le potentiel prometteur de son secteur financier. De nouveaux produits financiers sont introduits à un rythme toujours plus soutenu : des fonds de placement, des comptes d'épargne, du courtage en ligne, des produits de prévoyance, des hypothèques, des crédits pour les PME, etc. Le service de trafic des paiements poursuit également sa modernisation. PostFinance devient bientôt un établissement financier à part entière, offrant les principaux produits à une clientèle à faible ou moyen revenu ou patrimoine. PostFinance jouit d'un capital confiance particulièrement solide, ce qui lui permet de traverser la crise financière et de connaître une croissance exponentielle.

Aujourd'hui, PostFinance se classe au quatrième rang des établissements financiers suisses. Ses 2,75 millions de clients lui ont confié des avoirs pour quelque 85 milliards de francs. PostFinance emploie actuellement 3700 collaborateurs et a créé plus de 1600 emplois à plein temps ces douze dernières années.

L'établissement financier a dégagé un bénéfice de 575 millions de francs en 2010. Un chiffre réjouissant pour les finances postales qui induit pourtant un déséquilibre. Il est vrai que la Poste, avec ses quelque 60 000 collaborateurs, est avant tout une entreprise de communication et de logistique, et non une banque. Les autres sources de recettes de la Poste doivent donc être renforcées pour parvenir à dégager des résultats conformes aux pratiques de la branche. Mais comment y parvenir?

### A la croisée du courrier physique et de l'électronique

La Poste Suisse a su quitter son ancienne armure de régie de monopole pour devenir un groupe mixte compétitif. Active sur quatre marchés – la communication, la logistique, les finances et les transports publics de voyageurs – elle doit satisfaire à son mandat légal de fourniture de la desserte de base sur l'ensemble du territoire. Sa première mission consiste à assurer la rentabilité de ses tâches de base (courrier, colis, paiements), même avec de faibles volumes, ce qui nécessite une stricte discipline budgétaire et le maintien d'une grande qualité des prestations.

Parallèlement, elle doit aussi continuer à développer des prestations innovantes et s'imposer sur de nouveaux marchés comme, dernièrement, la gestion de documents pour les grandes entreprises ou encore la boîte aux lettres électronique mobile "Swiss Post Box" pour la réception du courrier physique. De telles innovations complètent et consolident la chaîne de valeur de l'activité de base, sans la cannibaliser. La Poste est prédestinée à développer des solutions innovantes à la croisée du courrier physique et de la communication électronique – et cela ne date pas d'aujourd'hui. PostFinance, qui mise sur l'e-banking depuis les années 90, est aujourd'hui le numéro un de la branche en Suisse, avec pas moins de 1,22 million de clients e-finance. S'y ajoutent plus de 100 000 clients de PostFinance Mobile qui peuvent effectuer leurs paiements via l'écran de leur téléphone mobile.

### Vers de nouvelles marges de manœuvre

Pour l'instant, la Poste a encore un statut d'établissement de droit public propriété de la Confédération, tandis que PostFinance reste une unité du groupe Poste.

En décembre dernier, les Chambres fédérales ont adopté une nouvelle législation postale dont l'entrée en vigueur marquera la transformation de La Poste Suisse en une société anonyme (SA) de droit public. PostFinance deviendra par la même occasion une SA de droit privé, détachée du groupe Poste et placée sous la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Ce passage à une forme plus moderne de SA va ouvrir à la Poste et à PostFinance de plus grandes marges de manœuvre, ce dont profiteront aussi la desserte de base et les services aux particuliers et aux entreprises. Son nouveau statut donnera de surcroît à la Poste une flexibilité accrue qui lui permettra de répondre de manière encore plus souple aux besoins les plus divers de ses clients. Malgré son arrivée dans le club des millionnaires, PostFinance ne s'est pas départie de sa modestie. Elle est véritablement l'établissement financier du peuple, à sa disposition 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

[www.poste.ch/](http://www.poste.ch/)

<sup>(1)</sup> Le service de base de trafic des paiements recouvre la possibilité, pour tous les Suisses et en tout point du territoire, d'effectuer des versements d'argent au guichet sur un compte postal et de recevoir des paiements.



# pas comme les autres

Par **Marie-Odile Pilley**, expert en économie postale au sein de l'Union postale universelle (UPU)

## Les postes et l'inclusion financière : un secret bien gardé



**U**n milliard et demi de personnes utilisent les services financiers postaux – à comparer avec le nombre de crédits actifs issus de la micro-finance qui représente moins d'un huitième de ce chiffre. Le nombre de comptes postaux, dont les trois quarts sont ouverts dans les pays en développement, représente le cinquième du total mondial<sup>(1)</sup>.

Dès leur origine au 19<sup>e</sup> siècle, les administrations postales des pays industrialisés et du Japon (cf page suivante) ont joué un rôle fondamental dans l'accès du grand public aux services de paiement et à l'épargne ainsi que dans le financement de l'économie. En 2008, selon les statistiques de l'UPU (Union postale universelle), 46 % du revenu des postes en Asie provenait des services financiers postaux, 44 % dans les pays arabes, 24 % en Europe et dans la Communauté des Etats Indépendants (CEI)<sup>(2)</sup> et 19 % en Afrique. Si paiements, versements sociaux, règlements de

Postal compense une faible offre bancaire. Le partenariat doit prochainement faire l'objet d'un nouvel appel d'offres.

En Chine, le choix s'est porté sur le développement en interne de la Caisse d'épargne postale (CEPC) qui a été transformée en banque à part entière. Les alliances à titre temporaire y sont utilisées exclusivement comme moyens d'apprentissage de nouvelles compétences. La CEPC gère déjà 10% de l'épargne des particuliers et détient plus d'un tiers du marché en nombre de comptes. Elle fonctionne à travers 36 000 bureaux de poste particulièrement présents dans les petites villes et les régions rurales. Sa mission est de participer à l'aménagement du territoire en développant l'infrastructure et l'offre financière « de dernier km » aux citoyens et aux PME jusqu'alors non inclus dans le système financier. Son succès dans le domaine du crédit en dit long sur son potentiel : presque deux millions de micro-crédits d'une valeur moyenne approchant les 10 000 dollars offerts en l'espace d'un an.

En Inde, la priorité de politique publique est d'attribuer à chaque citoyen une identification électronique unique et de rendre les comptes accessibles aux habitants vivant dans des communes de plus de 2 000 habitants, là où vit la majorité des Indiens non bancarisés. Pas un jour ne passe sans l'annonce de nouvelles initiatives à cet effet. Forte de ses 160 000 bureaux, la poste joue un rôle capital du fait de sa capillarité en zone rurale et de ses alliances avec les banques publiques et commerciales.

**Les grandes innovations financières récentes sont venues de pays en voie de développement : le Bangladesh pour la micro-finance solidaire et le Kenya pour l'accès de tous à un système de paiement mobile.**

facture d'eau, de gaz et d'électricité, comptes d'épargne et de dépôt et l'assurance-vie (en Asie) s'y sont taillé la part du lion du fait de la réglementation traditionnelle des services financiers postaux et du positionnement de la poste entre l'Etat et les citoyens, l'assurance IARD<sup>(3)</sup>, les produits d'investissement, et même le crédit – à savoir la gamme complète des services financiers de base – y jouent un rôle croissant.

### Brésil, Inde, Chine : un fort potentiel

Reflète de la nouvelle donne géopolitique, ce sont trois des quatre grands pays émergents – Brésil, Inde, Chine – qui ont le plus contribué au cours de la dernière décennie à la croissance des services financiers postaux.

Au Brésil, la politique d'inclusion financière repose sur l'utilisation de points de vente existants en tant qu'agences bancaires. L'alliance stratégique, sous la dénomination de « Banco Postal », entre Correios et un partenaire bancaire choisi par appel d'offres au plus offrant (250 millions de dollars pour l'automatisation du réseau) porte sur une gamme de services financiers de base. Ceux-ci sont gérés à partir d'une plateforme centrale en temps réel par la banque Bradesco et distribués par Correios, lequel dispose d'un fort capital de confiance auprès de l'ensemble des Brésiliens, y compris des plus pauvres. Dans le déploiement, priorité a été donnée à l'ouverture de services dans les communes sans présence bancaire. Résultats: quelque dix millions de nouveaux comptes ouverts dont la plupart à des clients non bancarisés antérieurement en l'espace de sept ans et davantage d'entreprises créées là où la présence de Banco

### Afrique : les postes au cœur du paiement mobile

Bon nombre de pays utilisent également le réseau postal pour réduire la fracture numérique et l'exclusion financière dans l'esprit même de la stratégie postale de Nairobi de l'UPU. Entre autres, l'Afrique du Sud, la Tunisie et la Namibie. De nouvelles initiatives sont en cours au Bangladesh et en Tanzanie plaçant les postes au centre de partenariat de paiement mobile.

Les modèles développés, tous différents, prennent en compte les spécificités historiques, culturelles et sociales tout en intégrant la dimension technologique. Ils s'appuient sur la proximité des postes, leur capital de confiance auprès du grand public et des PME, leur expérience en gestion de trésorerie et logistique de cash. Ils s'inscrivent dans l'exécution d'actions concertées de développement entre les parties prenantes – ministères de tutelle, banque centrale, régulateurs, organismes de pension et de prévoyance – et les diverses politiques publiques – renforcement de capacité, réduction de la pauvreté et accès aux services essentiels, stabilité financière, développement du système fiscal et de sécurité sociale, partenariats public-privé équitables.

Le succès repose sur une profonde compréhension des besoins des citoyens non bancarisés et des mécanismes informels utilisés, sur les technologies de connectivité, téléphonie mobile en particulier, ●●/suite page 50

# La poste, une banque pas comme les autres



•••/suite page de la page 49  
**Marie-Odile Pilley**  
 UPU

surtout là où les infrastructures sont déficientes, ainsi que sur la mobilisation des ressources et compétences existantes. Comme l'indique le livre bleu des Nations unies sur l'inclusion financière, les solutions standards comme l'accès de tous au compte bancaire ou la simple transposition de solutions de pays industrialisés ne sont pas de mise. Les grandes innovations financières ne sont-elles pas venues récemment des pays en développement : Bangladesh pour la micro-finance solidaire et Kenya pour l'offre d'accès à tous à un système de paiement mobile formel, M-Pesa ?

## Permettre l'accès des personnes non bancarisées aux services financiers

En guise de conclusion, deux remarques d'un fonctionnaire de la Banque centrale namibienne<sup>(4)</sup> s'imposent. Les particuliers non bancarisés, indique-t-il, veulent un accès au sens large à des services financiers qui ajoutent de la valeur, et tout d'abord à des paiements à distance. La première priorité des régulateurs désirent faciliter le processus d'inclusion financière est donc de différencier système bancaire et système de paiement dans le seul but de créer un système national de paiement qui soit innovateur, fiable, sûr, efficace, abordable et accessible par tous. Le fonctionnaire se réfère ensuite au succès rencontré par la poste namibienne dans le développement de comptes d'épargne à bas tarifs, accessibles à une grande partie de la population du fait de la densité du réseau, de leur offre sous forme de carte biométrique sans condition autre pour l'ouverture que l'identification. A bon entendeur, salut ! ▶

[www.upu.int](http://www.upu.int)

<sup>(1)</sup> "Financial inclusion and postal banking: is the survival or posts also there?" J. Anson et J. Toledano, dans "Reinventing the postal sector in an electronic age", M A Crew and P R Kleindorfer, Edward Elgar, Cheltenham UK Northampton MA USA, 2011.

<sup>(2)</sup> CEI : entité composés de 11 des 15 anciennes républiques soviétiques.

<sup>(3)</sup> IARD : abréviation utilisée dans le monde de l'assurance pour Incendie, Accidents et Risques Divers.

<sup>(4)</sup> "The role of payment systems in reaching the unbanked" S di Sousa, Journal of payment strategy and systems, volume 4 number 2, 2010.

## Japan Post, première institution financière au monde et objet de débat politique au Japon

Par **Brieuc Monfort,**

Conseiller Financier, Adjoint du chef du Service Economique Régional  
 Ambassade de France au Japon

Les actifs combinés de Japan Post représentent 306 000 milliards de yens (soit 2 700 milliards d'€), ou 63 points de PIB. Avec des dépôts postaux d'un montant de 175 000 Mds de yens, Japan Post Bank, la filiale bancaire de la poste japonaise reste la première banque de dépôts du Japon devant les grands opérateurs privés, eux-mêmes qualifiés de « méga-banques » en raison de la taille de leurs bilans. Japan Post Insurance, une autre filiale, gère de son côté des actifs d'assurance-vie qui représentent 100 000 milliards de yens. La moitié des employés de la Poste – ils sont 230 000 au total –, travaillent dans les activités non liées au courrier.

Outre sa taille, la Poste japonaise bénéficie d'avantages compétitifs par rapport à ses concurrents : elle n'est pas soumise pour ses activités financières à la supervision de l'autorité des marchés financiers, mais à celle du ministère de l'intérieur et des communications ; elle n'est pas soumise non plus à certains impôts que doivent payer ses concurrents privés.

### Des élections législatives dominées par le statut de la Poste ...

L'ancien Premier ministre du Parti libéral démocrate, M. Junichiro Koizumi, avait fait de la privatisation de la Poste une des réformes phare de son mandat (2001-2006). En 2005, confronté à une opposition interne, il avait provoqué et gagné très largement des élections législatives anticipées sur le sujet. L'objectif de cette réforme visait d'abord à permettre une meilleure allocation des fonds vers le secteur privé en réduisant la dépendance des organismes publics par rapport au financement postal. La réforme visait aussi à réduire progressivement le régime dérogatoire dont bénéficiait la Poste : garantie implicite sur les comptes d'épargne postaux et les produits d'assurance vie (limitée pour les nouveaux produits en octobre 2007) ; exemptions de certains impôts (réduites depuis)... Les dépôts postaux ont diminué d'un quart depuis 2003, un mouvement un moment freiné par la crise financière.

### ... ont abouti à découper l'entreprise publique en six filiales ...

Le projet prévoyait aussi un calendrier très graduel de privatisation. Après deux ans de transition, Japan Post a été éclatée en octobre 2007 en six institutions, dont Japan Post Bank, Japan Post Insurance, Japan Post Network, et Japan Post Service, filiale chargée de la distribution du courrier, les subventions croisées entre les différentes filiales étant interdites. L'ensemble du capital des filiales bancaires et d'assurance et les deux tiers du capital de la holding devaient être privatisés d'ici 2017.

### ... selon un calendrier depuis lors remis en cause

Ce calendrier a été remis en cause par la coalition conduite par le Parti démocrate, arrivée au pouvoir en août 2009. Le seul allié constant du Parti démocrate, est le Parti du Peuple, un parti très minoritaire animé par M. Kamei, qui avait quitté le parti de M. Koizumi en 2005 sur son opposition à la réforme de la Poste, et dont le principal objectif revendiqué est de conserver l'électorat des postiers. Le gouvernement a présenté un projet de loi qui gèle la privatisation, fusionne le réseau et les activités de courrier, et double le montant de la garantie publique sur les dépôts et les assurances. Cette réforme suscite les inquiétudes des banques régionales, qui subiront directement la concurrence du réseau postal, des sociétés d'assurance qui risquent de perdre des marchés qu'ils ont eux-mêmes créés, et dans une moindre mesure, des services privés de distribution du courrier.

Le projet a déjà été inscrit trois fois en discussion au Parlement, mais sans être présenté, en raison de la polarisation des oppositions qu'il pourrait provoquer sur une loi symbolique des réformes Koizumi. Par défaut, la séparation de 2007 pourrait perdurer mais avec le gel du calendrier de privatisation. ▶

[www.ambafrance-jp.org](http://www.ambafrance-jp.org)

Par **Massimo Sarmi**, directeur général de Poste Italiane



## PosteMobile, premier MVNO postal

**D**epuis plusieurs années, la poste italienne a entrepris un processus d'innovation technologique et de diversification de son offre de produits et de services, à la fois dans le but d'explorer de nouveaux marchés (services financiers et d'assurance, par exemple), mais aussi pour faire face à la baisse graduelle des volumes et des revenus liés à la correspondance traditionnelle. Ce choix s'est avéré gagnant : le groupe Poste Italiane a en effet enregistré une croissance progressive de ses revenus, ce qui en fait un modèle de développement au niveau international.

### Modèle de plateforme multi accès

Poste Italiane a été le premier opérateur postal au monde à rentrer sur le marché de la téléphonie mobile virtuelle, en offrant des services uniques dans un paysage des télécommunications qui fait l'objet de changements continus dans les usages. Avec PosteMobile, l'opérateur du groupe Poste Italiane, le terminal mobile n'est plus seulement un moyen de communication en mobilité, mais aussi un instrument permettant au client d'envoyer et de recevoir de l'argent, d'effectuer des opérations de paiement (la sécurité des transactions est assurée par l'envoi de messages codés ou prévoyant une signature électronique), ainsi que des opérations postales sans avoir à se déplacer au bureau de poste. Son entrée sur le marché de la téléphonie mobile virtuelle a permis à Poste Italiane d'ajouter une nouvelle corde à son portefeuille de produits et de services, ce qui consolide son modèle de plateforme multi accès.

### 218,5 % de croissance en 2010

Pour la neuvième année consécutive, en 2010, le groupe Poste Italiane a ainsi clos l'année avec un bénéfice positif. En 2010, il s'est établi à 1,018 milliard d'euros (+12,6% par rapport à 2009) et les revenus totaux du groupe ont augmenté à 21,8 milliards, en croissance de 8,7% par rapport à 2009. Actif sur le marché depuis novembre 2007, PosteMobile a atteint la rentabilité en 2010 avec un résultat opérationnel positif de 9,5 millions d'euros environ, en croissance de 218,5% par rapport à 2009. L'opérateur approche désormais sa cible de 2 millions de cartes SIM actives et plus de 70% des clients ont décidé d'associer cette carte à leur compte bancaire BancoPosta. Plus de 25 millions d'opérations (transfert d'argent et échanges) sont ainsi effectuées à partir des terminaux de PosteMobile, soit 256 millions d'euros de transactions au total.

Ces chiffres témoignent du succès de PosteMobile auprès des clients de Poste Italiane qui apprécient l'intégration de services de téléphonie mobile, de services financiers et de correspondance. Enfin, en février 2010, PosteMobile a fait son entrée sur le marché des terminaux avec le lancement de son premier téléphone mobile siglé à sa marque. Aujourd'hui, PosteMobile propose ainsi huit modèles de téléphones mobiles, ainsi qu'une tablette tactile portant la marque PosteMobile, la « PM1152 Tabula ».

**Posteitaliane**

[www.postemobile.it](http://www.postemobile.it)

## Recommandé électronique : mode d'emploi

**D**epuis plusieurs années, la législation évolue pour permettre l'usage de la forme « électronique » dans les actes et procédures de la vie économique et sociale, au même titre qu'un écrit classique. En règle générale, l'équivalence est consacrée à la double condition que l'auteur puisse être identifié et que l'intégrité du contenu soit garantie lors de sa rédaction et pérennisée dans sa conservation. Ainsi en est-il désormais de la lettre recommandée électronique. La possibilité d'avoir recours à cette dernière pour la conclusion ou l'exécution d'un contrat est prévue depuis 2005 par l'article 1369-8 du code civil, mais le décret<sup>(1)</sup>, qui en précise les modalités d'application, a été publié le 2 février 2011.

### « Tout électronique » ou « hybride »

La lettre recommandée par voie électronique présente les mêmes garanties que les envois recommandés classiques. L'envoi d'une lettre recommandée électronique implique un expéditeur, un destinataire, un « tiers chargé de son acheminement » (le prestataire de service) et, éventuellement, un prestataire de services postaux. Selon les cas, il peut s'agir d'un envoi complètement électronique, depuis l'émission jusqu'à la réception, ou d'un envoi hybride émis par voie électronique et distribué au destinataire sous une forme postale classique.

L'expéditeur envoie de façon électronique la lettre recommandée au

prestataire en indiquant s'il souhaite que l'envoi soit distribué de façon électronique ou, plus classiquement, sous un format papier. Une preuve de dépôt est adressée par voie électronique à l'expéditeur et une empreinte informatique du document original est conservée pendant un an par le prestataire, ce qui permet de prouver le contenu de l'envoi en cas de litige.

### Tout électronique : adhésion des parties

Dans le cas où l'expéditeur demande la distribution par voie électronique, le tiers chargé de l'acheminement du courrier informe le destinataire par courrier électronique qu'une lettre recommandée électronique va lui être envoyée. Ce dernier a ensuite la possibilité, pendant un délai de quinze jours, de l'accepter ou de la refuser. Dans le cas où le destinataire accepte, la lettre recommandée électronique lui est immédiatement adressée. Il est important de noter que les destinataires non professionnels peuvent refuser la distribution par voie électronique. Dans le cas où l'expéditeur a opté pour une distribution sous format papier, le prestataire imprime le courrier et procède à sa mise sous enveloppe. L'envoi prend alors la forme d'une lettre recommandée classique, devant être distribuée par un prestataire de services postaux autorisé par l'ARCEP.

<sup>(1)</sup> Décret n° 2011-144 publié le 2 février 2011 au Journal officiel : (cf <http://www.arcep.fr/fileadmin/reprise/textes/decrets/poste/dp2011-144.pdf>)

## Tour d'horizon du secteur postal en Europe

L'ouverture progressive des activités postales à la concurrence se poursuit dans l'Union européenne... ① Après les régulation postale aujourd'hui ? ② Où en est la concurrence, et quels sont les obstacles rencontrés par les nouveaux dans un secteur où la baisse des volumes réduit l'attrait du marché pour les investisseurs ? Les réponses de trois

# « Pour rivaliser avec l'opérateur historique, les concurrents doivent faire preuve d'innovation »

## Göran Marby

président de PTS (Suède)



① Malgré la baisse des volumes de courrier, le secteur postal reste un marché gigantesque qui devrait permettre aux consommateurs de profiter d'une véritable liberté de choix. Dans ce contexte, il est essentiel qu'une entité indépendante puisse assurer une surveillance efficace du marché, en s'attachant notamment à contrôler soigneusement les prix et le calcul des coûts. Il est quasiment impossible de rivaliser avec l'opérateur historique, qui a longtemps détenu le monopole postal et qui en conserve tous les avantages. Les principales armes des concurrents sont les prix et, jusqu'à un certain point, l'innovation dans les services. Le tarif des envois en nombre de la poste aux lettres est établi sur la base de contrats individuels et le respect des règles édictées par la directive en vue de garantir transparence et non discrimination dans la fixation des prix, doit être maintenu dès le départ. Non seulement en ce qui concerne le service universel, d'une portée très limitée, mais aussi, et surtout pour les volumes d'envois du secteur concurrentiel. Il s'agit là d'un paramètre crucial pour définir l'étendue du service universel. Dans ce cadre, il est aussi très important de désigner un prestataire du service universel afin de mener à bien la mission essentielle de régulation des prix prévue par la directive.

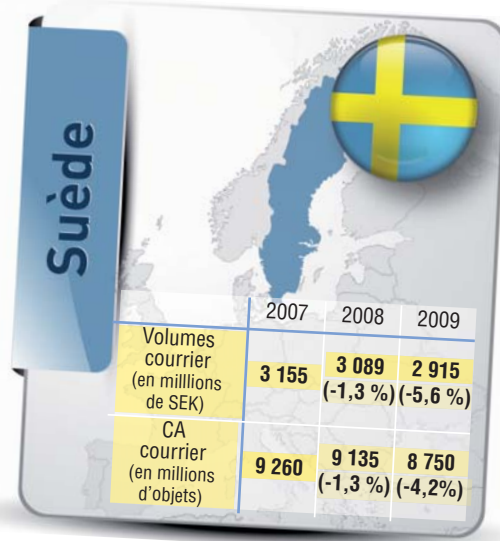
② En Suède, les nouveaux entrants sont confrontés à un marché de la poste aux lettres largement dominé par l'ancien détenteur du monopole postal (88 % de parts de marché). En

appliquant des méthodes de tarification plus ou moins acceptables, ce dernier peut inciter des clients clé à confier tous leurs volumes à un seul prestataire et éliminer ainsi une concurrence naissante. L'égalité d'accès aux infrastructures postales (boîtes postales, système de codification postale, réexpédition du courrier, etc.) est également très importante pour tout nouvel arrivant, mais cet aspect est bien réglementé par la loi sur les services postaux. Tous les services postaux sont assujettis à la TVA, ce qui constitue un préalable essentiel à la mise en place de règles du jeu équitables. Si l'opérateur historique devait se voir exonérer de cette taxe, il serait très difficile pour d'autres entreprises de trouver des débouchés commerciaux sur le marché postal.

③ Les volumes d'envois de la poste aux lettres sont en régression, mais par rapport à un niveau qui avait atteint des sommets sans précédent. Etant donné que le marché postal suédois est ouvert à la concurrence depuis 1993, Posten AB a pu mettre à profit toutes ces années pour rationaliser son exploitation. Devenue extrêmement rentable, l'entreprise a enregistré un résultat financier record en 2010, sans avoir bénéficié de la moindre subvention de l'Etat. La qualité du service universel est au moins aussi bonne qu'elle le fut avant la libéralisation du marché, voire même meilleure. Le coût de

l'affranchissement est parmi les plus bas d'Europe, tout en incluant 25 % de TVA. Cette situation ne facilite pas l'accès des nouveaux entrants au marché. Il est donc important qu'une autorité de régulation indépendante puisse prendre des mesures énergiques en vue de garantir la mise en application effective de la directive.

[www.pts.se](http://www.pts.se)



# « le régulateur doit veiller à ce reste innovant et réactif face aux »

## Tim Brown

président de Postcomm (Royaume-Uni)



① La baisse des volumes du courrier (Royal Mail a enregistré une chute de 7,3% des volumes de courrier en 2010) et la forte croissance de l'acheminement de colis et paquets due aux achats sur internet posent deux problèmes : pouvoir identifier un moyen efficace de réguler Royal Mail (qui est le prestataire de service universel) tout en assurant sa viabilité et sa stabilité financières. En effet, un élément clé de la libéralisation du marché britannique est le fait que Royal Mail doit fournir, sur demande, un accès à son réseau. Depuis 2006, date de la libéralisation du secteur, d'autres opérateurs postaux ont gagné une part considérable du marché du courrier en amont, assumant la collecte et le tri du courrier, puis son achemine-

ment jusqu'à Royal Mail, qui se charge alors de la livraison finale.

② Les clients qui ont de gros volumes de courrier peuvent conclure des accords d'accès direct avec Royal Mail et rejoindre ainsi son réseau de livraison. Postcomm a instauré une méthode de contrôle des prix, « Access Heedroom », afin d'être certain que Royal Mail facture l'accès à son réseau à un prix équitable. L'opérateur ayant annoncé publiquement que la fourniture d'accès est une activité déficitaire, le régulateur a revu sa politique de contrôles en attendant un examen plus

nouvelles directives et la baisse des volumes du courrier, quelles sont les grandes questions qui se posent à la acteurs ? **3** Comment développer la concurrence et répondre aux besoins en termes de qualité de service régulateurs européens : le Royaume-Uni, le Portugal et la Suède.

### « Plus les concurrents sont nombreux, plus ils sont motivés pour répondre aux besoins des consommateurs »

#### José Amado da Silva

président d'Anacom (Portugal)



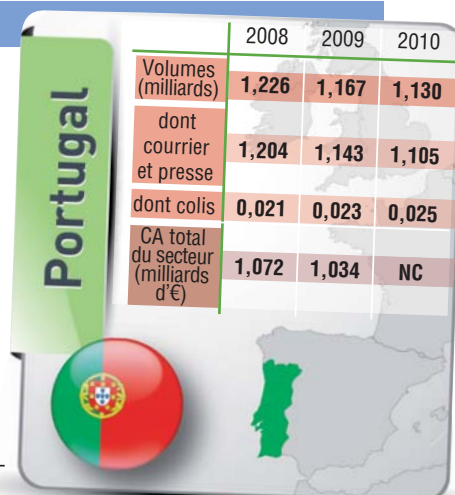
ANACOM  
AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES

**1** Deux des objectifs visés par les directives sont interdépendants. A savoir garantir la fourniture permanente d'un service universel de qualité - à des prix abordables - et réaliser l'ouverture totale du marché. C'est un défi pour les régulateurs postaux. Mais du fait d'une mise en concurrence accrue des opérateurs postaux, l'ouverture totale du marché peut contribuer à accroître l'efficacité de la prestation de services avec, à la clé, une réduction des coûts de la fourniture des services. En effet, dans le secteur postal, où les économies d'échelle sont importantes pour la prestation du service universel, la baisse des volumes de courrier incite les prestataires à réduire leurs coûts. Sur ce point, il faut donc accorder la plus grande attention au calcul des

coûts nets de l'obligation de service universel, à l'accès en aval non discriminatoire pour les prestataires de services au réseau postal du prestataire du service universel (PSU) et, en corollaire, examiner avec soin les méthodes d'allocation des coûts appliquées par le PSU. L'autre enjeu de la régulation est de régler les litiges entre opérateurs postaux mais aussi entre ces derniers et les consommateurs. L'objectif étant de promouvoir la libre concurrence et d'assurer la protection des consommateurs.

**2** Au Portugal, la concurrence est forte sur le marché des envois express puisque plus de 60 % des parts sont détenues par des concurrents du PSU. Sur les

autres segments, la concurrence a légèrement progressé bien que le PSU conserve près de 90 % de parts de marché. Principalement en raison du monopole qu'il a exercé pendant longtemps et qui, outre la puissance de la marque, peut être considéré comme un avantage concurrentiel par rapports aux nouveaux entrants. La concurrence s'avère néanmoins un peu plus vive dans le secteur du courrier transfrontalier. Nous nous attendons à une intensification de la concurrence dans le



domaine du courrier commercial en zones urbaines ainsi que dans le secteur des colis, qui bénéficie de l'essor du commerce électronique. La faible densité de population dans les zones rurales peut constituer un frein à l'expansion des nouveaux acteurs vers ces régions, d'où l'importance toute particulière que revêt ici la question de l'accès en aval mentionnée plus haut. Par ailleurs, une autre barrière à l'entrée régulièrement évoquée est le régime de TVA différent qui s'applique aux prestations du PSU relevant du service universel.

**3** En principe, plus les concurrents sont nombreux et plus ils sont motivés pour répondre aux besoins des consommateurs. Concernant le service universel en particulier, on peut envisager la mise en place d'un mécanisme de compensation approprié si le maintien de l'équilibre entre les exigences de qualité de service et l'obligation de pratiquer des prix abordables se traduit par un coût net qui constitue une charge financière inéquitable pour le PSU. Il s'agit là d'un défi majeur, qui pourra nécessiter de trouver un compromis entre le niveau de qualité de service et le nombre de jours de distribution du courrier ainsi que les lieux précisément visés par l'obligation de distribution.

[www.psc.gov.uk](http://www.psc.gov.uk)

[www.anacom.pt](http://www.anacom.pt)

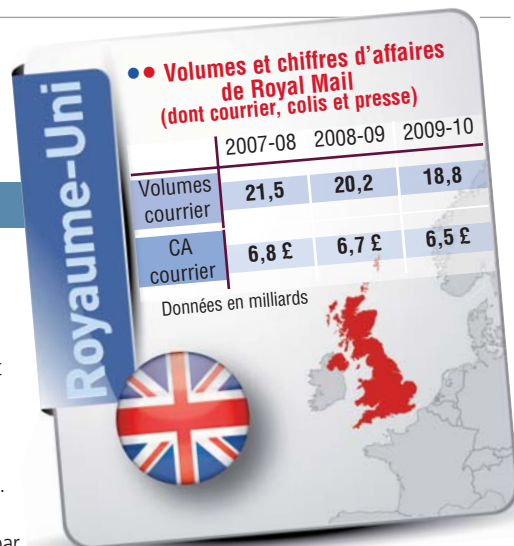
### que le marché postal répondra aux besoins des clients »

complet. Les services d'accès ont introduit de l'innovation et de la concurrence sur le marché et utilisent au maximum le réseau d'acheminement très complet de Royal Mail. Ce qui leur permet des économies d'échelle et des perspectives sur un marché où les volumes sont en déclin. En tant que régulateur, nous devons veiller à ce que le marché postal reste innovant et réactif face aux besoins des clients.

**3** A ce jour, Postcomm a octroyé plus de 50 licences, notamment à des petites entreprises et des entrepreneurs individuels. La concurrence sur le marché britannique concerne essentiellement la collecte et le tri. Royal Mail continue d'acheminer plus de 99% du courrier adressé. La concurrence de bout-en-bout a été lente à démarrer et

l'opérateur historique conserve une puissance de marché dans le secteur de l'acheminement sur le dernier kilomètre, essentiellement grâce à son réseau très complet d'acheminement à pied. Les volumes de courrier livrés de bout-en-bout par les concurrents ont chuté de 50% en 2009-10, atteignant 11,9 millions d'articles. Cela est dû en partie au fait que deux des opérateurs autorisés ont changé leur façon de comptabiliser leurs volumes. Nous avons récemment analysé les marchés postaux britanniques et conclu que l'arrivée massive de concurrents sur le dernier kilomètre est fort improbable dans un proche avenir étant donné

l'ampleur des investissements requis. La concurrence peut être développée grâce à un contrôle des prix judicieux. Postcomm a instauré un cadre de contrôle des prix en 2006 en vertu duquel Royal Mail ne peut augmenter certains de ses tarifs ou réduire la qualité de certains services. Cette démarche incite Royal Mail à être plus efficace. ▶



## Tour d'horizon du secteur postal en Europe

L'ouverture progressive des activités postales à la concurrence se poursuit dans l'Union européenne... ① Après les régulation postale aujourd'hui ? ② Où en est la concurrence, et quels sont les obstacles rencontrés par les nouveaux dans un secteur où la baisse des volumes réduit l'attrait du marché pour les investisseurs ? Les réponses de trois

### « Il est nécessaire de refaçonner les marchés postaux de

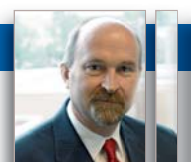
#### Johan Keetelaar

directeur du département des marchés de l'OPTA (Pays-Bas)



#### et Symen Formsma

expert du marché postal à l'OPTA (Pays-Bas)



① Entièrement libéralisé le 1<sup>er</sup> avril 2009, le marché postal des Pays-Bas est un marché en transition, qui se caractérise par des volumes de courrier en baisse, une diminution des flux d'envois de la poste aux lettres au profit des envois de colis (stimulés par le développement du commerce électronique) et une tendance croissante à la convergence entre les moyens de communication physique et électroniques. Face à ces évolutions, et aux revendications pour des conditions de travail équitables, il devient nécessaire de repenser la notion de produit postal ainsi que le rôle de la régulation. Le marché postal moderne n'est plus façonné par les attentes du consommateur



individuel mais par la demande qui émane du secteur commercial. La concurrence va inciter les entreprises postales à rechercher un meilleur rapport coût – efficacité et à assurer une qualité de service différenciée en fonction des catégories de clientèle. Dans ce contexte, l'obligation de maintien d'un certain niveau de service universel demande une réflexion approfondie. Du fait de ces développements, la principale difficulté consiste à trouver des concepts de régulation innovants, plus souples, pour faciliter la nécessaire transition vers une

concurrence axée, non plus sur les prix, mais sur la qualité. Cela doit se faire en garantissant l'existence d'un service universel à un prix abordable et d'une nature conforme aux attentes d'un marché évolutif. Paradoxalement, un environnement postal libéralisé a besoin d'être plus solidement encadré, par une autorité de régulation bien informée, disposant d'un vaste éventail d'instruments pour agir.

② Si le rachat annoncé de Selektmail par Sandd est approuvé par l'autorité de concurrence, le marché postal néerlandais sera aux mains de deux grands acteurs nationaux et d'une multitude de petits

opérateurs régionaux. Etant donné l'évolution à la baisse des volumes d'envois et la difficulté de duplication du réseau, il est peu probable qu'un nouvel acteur national fasse son entrée sur le marché. En effet, il aurait du mal à rentabiliser ses activités sur la base des volumes actuels, d'autant que la législation néerlandaise stipule que 80 à 100 % des agents de distribution postale doivent être employés sous contrat fixe. Même si des études montrent que l'obligation d'accès prévue par la loi postale néerlandaise ne semble pas servir une finalité avérée, l'absence d'une telle obligation risquerait de faire obstacle à l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché.

### « En Bulgarie, on a ouvert la voie à un marché du service

#### Veselin Bozhkov

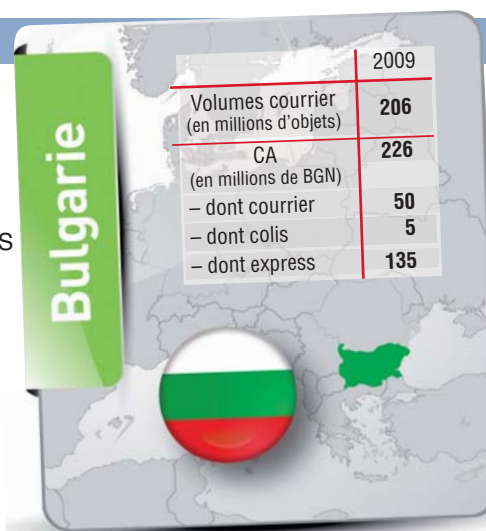
président de la CRC Communications Regulation Commission (Bulgarie)



① Les principaux défis à relever en matière de régulation postale sont de trois ordres. D'abord, garantir l'existence des conditions requises pour la prestation du service postal universel en tous points du territoire national et dans le respect des normes de qualité applicables. Ensuite, assurer des conditions équitables aux opérateurs postaux afin qu'une concurrence effective puisse se développer sur les marchés postaux libéralisés. Et enfin, protéger les intérêts

des utilisateurs des services postaux.

② Du fait des différences qui existent entre le service postal universel (SPU) et les prestations postales qui ne relèvent pas du SPU - y compris en ce qui concerne les modalités de leur fourniture, soumises à deux régimes différents (octroi d'une autorisation ou simple



notification) -, il n'est pas possible d'analyser l'état de la concurrence de la même manière sur ces deux marchés.

La part du prestataire du service universel sur le montant total des recettes issues du SPU a été d'environ 95 % au cours des dernières années. Le marché du SPU peut donc être qualifié de faiblement compétitif et d'un haut niveau de concentration.

L'un des principaux obstacles au développement d'une concurrence effective a résidé dans l'existence d'un secteur réservé pour le SPU.

nouvelles directives et la baisse des volumes du courrier, quelles sont les grandes questions qui se posent à la acteurs ? **3** Comment développer la concurrence et répondre aux besoins en termes de qualité de service régulateurs européens : les Pays-Bas, l'Allemagne et la Bulgarie.

demain »

**3** La régulation ne doit pas entraver les démarches des prestataires de services postaux qui cherchent à proposer des rapports qualité-prix conformes aux attentes de la clientèle car il revient au marché de laisser s'instaurer différents niveaux de service à différents prix sur différents créneaux. Dans ce contexte, une obligation de service universel d'une portée excessive pourrait s'avérer



constituer un obstacle plutôt qu'une incitation. La régulation a aussi pour mission de garantir la transparence en matière de prix et de qualité de service, une mission essentielle pour l'avenir.

[www.opta.nl](http://www.opta.nl)

## postal universel compétitif

Avec l'amendement apporté à la législation nationale (en vigueur depuis le 30 décembre 2010), d'autres obstacles ont également été supprimés concernant les prescriptions en matière d'autorisations, ainsi que de tarification. Le marché hors SPU reste dynamique, relativement compétitif et il peut être considéré comme d'un niveau de concentration modéré, voire moyen. Le développement de la concurrence sur ce marché a également été encouragé par le remplacement du système d'enregistrement par celui de

la notification, ainsi que par la suppression des droits d'enregistrement.

**3** Les mesures de régulation jouent un rôle essentiel. L'existence d'un cadre réglementaire aussi efficace et harmonisé que possible permet de garantir l'accès au réseau de l'opérateur historique dans des conditions d'ouverture du marché et de non-discrimination, avec des prix orientés sur les coûts pour le SPU et des comptes réglementaires fiables et détaillés.

[www.crc.bg](http://www.crc.bg)

## « L'évolution technique conduit à une restructuration profonde du marché postal »

### Matthias Kurth

président du BNetzA (Allemagne)



**1** L'évolution technique entraîne une modification des activités classiques du marché de la poste aux lettres car apparaissent de nouvelles formes de prestations de service telles que la lettre hybride ou le courrier électronique. A long terme, cela va conduire à une restructuration profonde du marché postal. L'ouverture intégrale du marché au 1<sup>er</sup> janvier 2011 représente dans la plupart des États membres européens une étape importante dans le processus de libéralisation des marchés postaux et offre à tous les acteurs du marché des chances mais aussi de nouveaux défis.

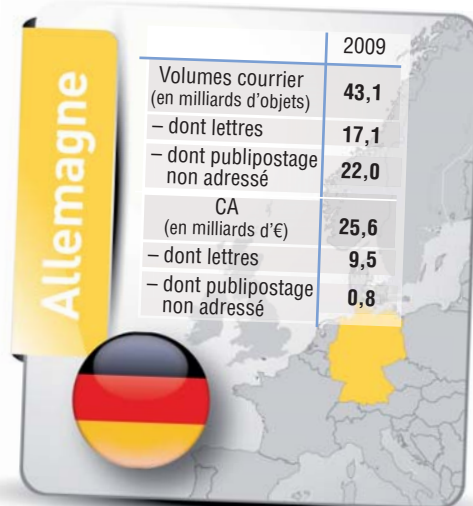
Pour l'Allemagne, cela signifie que, outre les conditions cadre en matière de législation postale existantes - destinées à renforcer la concurrence - il est nécessaire d'introduire de nouveaux instruments de régulation et/ou de renforcer les instruments de régulation existants. C'est ainsi par exemple que, parallèlement à une réglementation des tarifs dans le secteur *ex ante* (essentiellement le segment de la clientèle privée régulé par *price cap*) où les gains d'efficacité doivent profiter aux consommateurs, les possibilités de contrôle des abus *ex post* devraient être améliorées.

**2** Alors que, dans le secteur des prestations de service courrier rapide - express - et du colis, on assiste à une forte concurrence en matière de prix et de qualité, il ne s'est jusqu'à présent pas encore instauré de véritable concurrence sur le marché de la poste aux lettres. L'opérateur historique possède toujours une part de marché de 90% environ. Cette situation vient du fait que les concurrents doivent traiter une



Bundesnetzagentur

quantité suffisante d'envois de la poste aux lettres pour pouvoir dépasser le « volume critique » qui permet d'exploiter de manière profitable un propre réseau de distribution. Cela pourrait se réaliser sous forme de coopérations dans le but d'obtenir en commun un acheminement d'envois de la poste aux lettres qui couvre l'ensemble du pays.



**3** Le développement de la concurrence doit être plus fortement encouragé au moyen d'instruments de régulation accrus (voir plus haut). Si, grâce à des mesures de régulation, des conditions de concurrence équitables ouvrent aux concurrents des opportunités sur le marché, ceux-ci peuvent et doivent saisir eux-mêmes ces opportunités en mettant en place des *business models* innovants.

[www.bundesnetzagentur.de](http://www.bundesnetzagentur.de)

## Tour d'horizon du secteur postal en Europe... et focus sur les États-Unis

- ① A la suite de la baisse des volumes du courrier, quelles sont les grandes questions qui se posent à la régulation
  - ③ Comment développer la concurrence et répondre aux besoins en termes de qualité de service dans un secteur
- Les réponses de deux régulateurs : la Belgique et les États-Unis.

« Nous surveillons attentivement toute démarche qui viserait les coûts en réduisant le service »

### Ruth Goldway

présidente de l'U.S. Postal Regulatory Commission



① Pour notre commission de régulation, la grande priorité est de garantir la viabilité du service postal universel tout en veillant à ce qu'il soit conforme aux normes de qualité de service, et à un prix abordable, ceci dans un contexte où les volumes de courrier subissent les effets du développement des communications électroniques mais aussi du déclin de grands secteurs d'expédition tels que le logement et les finances. La loi stipule que l'U.S. Postal Service (USPS) doit s'autofinancer, avec quelques exceptions mineures pour les votes de l'étranger et les cérogammes, dont l'envoi est gratuit. Malgré des mesures drastiques de réduction des coûts, le service postal américain s'est remarquablement bien adapté aux évolutions du marché, mais

il n'a pas été en mesure de continuer à assurer les versements assez importants qu'il est légalement tenu d'effectuer, depuis 2006, à un fonds d'allocations-maladie pour les futurs retraités. A l'époque où notre Congrès a ordonné ces paiements, USPS se trouvait dans une situation financière beaucoup plus saine mais, au cours des quatre dernières années, les pertes encourues pour doter ce fonds de 21 milliards de dollars ont atteint les 20 milliards. La Commission est en train d'examiner des propositions de modification des services, et notamment de fermetures ou de regroupements d'établissements postaux ou encore une réduction du nombre de jours de distribution. Nous conseillons USPS sur la façon de maintenir l'accès pour

le territoire, exception faite du «dernier kilomètre». USPS ne génère ainsi qu'une petite portion des recettes totales pour le secteur, qui dépassent un trillion de dollars par an. USPS conserve le monopole du marché pour la poste aux lettres, les périodiques, les colis en nombre et les envois publicitaires. Mais il favorise aussi une forte concurrence pour l'accès en amont en accordant des remises aux expéditeurs capables de traiter, à un prix inférieur au sien, des opérations telles que le tri préalable, l'apposition des codes barres, la préparation du courrier, la rectification des adresses ou encore le transport. Notre rôle de régulateur consiste alors à contrôler que ces remises sont conformes à la loi. Ainsi, les entreprises privées effectuent le travail, empochent les bénéfices et introduisent de nouvelles applications pour le courrier, comme l'illustre le récent exemple de Netflix. En ce qui concerne les envois de colis en nombre et la distribution express, produits que nous qualifions de concurrentiels, le secteur privé se taille la part du lion aux États-Unis. Néanmoins, là encore, USPS travaille en étroite collaboration avec les sociétés privées et a conclu de nombreux accords pour assurer le transport, l'accès aux bureaux de poste et la distribution sur le «dernier

La Commission a conduit une enquête qui a révélé que le fonds de pension de USPS avait été surcapitalisé à hauteur de 50 à 55 millions de dollars. Dans le cadre de notre mission de régulation, nous travaillons assidument avec l'opérateur, le Congrès et les différents acteurs du secteur pour trouver un moyen de réinjecter ce trop-payé dans le fonds d'allocations-maladie des futurs retraités. Accordant une grande confiance au service postal de son pays, la population américaine tient à ce qu'il reste financièrement intègre et qu'il soit à même de renforcer le service universel actuellement en place. Nos fonctions nous imposent de trouver le juste équilibre entre, d'une part, l'obligation d'exercer une surveillance franche et efficace pour protéger les consommateurs et les expéditeurs et, d'autre part, la prise en compte du fait que USPS est un organisme fédéral et qu'il mérite, à ce titre, certains égards.

la population et le niveau de qualité de service dans le cas où de tels changements seraient opérés. Nous fournirons bientôt un avis consultatif au Congrès concernant la distribution le samedi. Actuellement, la loi impose six jours de distribution.

② Notre service postal a su évoluer en encourageant les sociétés privées à proposer des produits en tous points du






postale aujourd'hui ? **2** Où en est la concurrence, et quels sont les obstacles rencontrés par les nouveaux acteurs ? où la baisse des volumes réduit l'attrait du marché pour les investisseurs ?

### à réduire

kilomètre».

Notre mission de régulation porte uniquement sur les produits concurrentiels fournis par USPS et consiste à vérifier qu'ils permettent de couvrir les coûts allouables, qu'ils ne sont pas financés par le biais de produits sous monopole et qu'ils contribuent raisonnablement à couvrir les coûts indirects, afin de garantir une concurrence loyale par rapport au secteur privé. Tout un ensemble d'autres lois qui réglementent les sociétés privées permettent également d'uniformiser les règles du jeu.

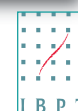
**3** Conformément à la loi, la Postal Regulatory Commission s'occupe uniquement de USPS et non pas de l'intégralité du secteur des postes et des expéditions. Par conséquent, ses exigences de qualité de service ne s'appliquent qu'à USPS. Dans ce cadre, compte tenu de la baisse des volumes d'envois, elle surveille attentivement toute démarche qui viserait à réduire les coûts en réduisant le service. Par ailleurs, grâce à la synergie public-privé, notre réseau postal offre aux entreprises de nouveaux produits en amont, ainsi que des prix raisonnables, distribution comprise. Citons par exemple la formule «Parcel Select» ou encore le nouveau carton d'expédition permettant de regrouper des échantillons. 

[www.prc.gov](http://www.prc.gov)

## « Des nouveautés comme le courrier hybride et la distribution virtuelle apportent une valeur ajoutée au marché postal »

### Luc Hindryckx

président du conseil de l'IBPT (Belgique)



**1** En 2009, nous avons noté une baisse importante (jusqu'à 4 %) des volumes. Cette baisse peut être la conséquence de l'e-substitution mais semble avoir été exacerbée par la crise économique. Cette tendance s'est ralentie en 2010 puisque bpost indique une baisse en volumes de seulement 1%. La baisse des volumes causée par l'e-substitution est souvent largement compensée par les volumes générés par l'internet. La troisième directive postale confronte l'IBPT à un certain nombre de défis réglementaires. Suite à la nouvelle législation postale belge entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'IBPT va devoir veiller à l'accès au réseau postal, procéder à l'examen d'éventuels privilèges sur le marché postal et calculer le coût net du service universel selon une nouvelle méthodologie. A cela s'ajoutent certains aspects réglementaires qualifiés de prioritaires par le groupe européens

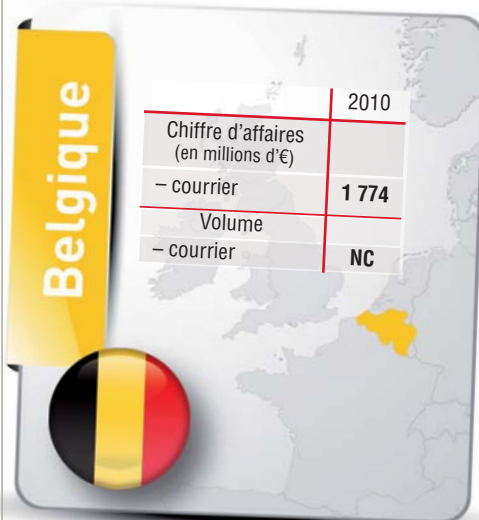
des régulateurs postaux (ERGP) et auxquels l'IBPT accorde tout son soutien. La régulation du secteur postal doit soutenir les pôles de croissance et favoriser l'innovation. En effet, des nouveautés comme le courrier hybride et la distribution virtuelle apportent une valeur ajoutée au marché postal.

**2** La situation de la Belgique – forte densité de population (330 habitants/km<sup>2</sup>), taux d'urbanisation élevé (71%), réseau routier bien développé, absence d'obstacles géographiques et situation centrale en Europe –, peut rendre la distribution du courrier intéressante pour les concurrents de bpost. Actuellement, la concurrence s'exerce sur les segments de marché déjà libéralisés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Ainsi, les opérateurs GLS, DPD, TNT et Kiala détiennent une part de marché importante pour les colis. Des opérateurs comme DHL, TNT, Fedex et UPS sont actifs sur le marché express. Sur le marché des envois de correspondance, les intermédiaires et les consolidateurs veillent à la dynamique de la partie amont de la chaîne postale. A ce stade, il n'est pas encore question de concurrence de bout en bout. Bien que quelques mois après l'ouverture du marché, il soit encore prématuré d'en signaler les obstacles, il est possible que les obligations liées à la licence rendent plus

difficile l'établissement de projets économiques pérennes.

**3** La baisse des volumes doit être quelque peu nuancée, mais le secteur postal est en effet consommateur de main-d'œuvre et demande des investissements importants en infrastructure. En même temps, la baisse des volumes et la venue de la libéralisation ont obligé bpost à investir et à moderniser la chaîne postale, notamment dans ses centres de tri. On peut s'attendre à plus de concurrence dans certaines niches, à l'instar des envois recommandés. Les nouvelles évolutions technologiques et les synergies avec les communications électroniques permettent le développement de services de qualité qui peuvent également être intéressants pour les investisseurs. Le succès de l'e-commerce et son interaction avec le publipostage via les médias audiovisuels constitue un facteur supplémentaire de stimulation de la concurrence. Sous l'angle réglementaire, il est essentiel, pour un bon développement de la concurrence, de veiller à ce que les opérateurs dominants ne développent pas des modèles et interfaces – par exemple des banques de données d'adresses – auxquels les opérateurs alternatifs pourraient difficilement accéder. 

[www.ibpt.be](http://www.ibpt.be)



Par **Suvi Lindén**,  
ministre des communications, Finlande



Ministère des Transports  
et des Communications



## Les services postaux à l'ère du numérique

**N**ous assistons actuellement à un véritable bouleversement des modes de communication et d'échange, avec un recours croissant aux technologies, aux réseaux et aux services numériques. Les services postaux, qui avaient toujours eu pour rôle d'acheminer des messages imprimés d'un point à un autre, sont eux aussi fortement influencés par la progression du numérique. Il n'est donc pas possible d'ignorer le changement radical induit par les moyens de communication modernes. Les services postaux sont indéniablement parmi les plus durement touchés par l'essor du numérique. Et il est probable que les volumes postaux vont connaître une importante régression au fur et à mesure que les particuliers et les entreprises opteront toujours plus souvent pour des courriels, des factures électroniques ou encore des journaux en ligne, au détriment du courrier traditionnel.

Mais si la transformation de la société numérique se poursuit, il existe toujours une demande pour les services postaux physiques. Il n'est en effet pas possible de tout convertir au format électronique et nous ne sommes pas prêts à renoncer à la distribution des lettres à

en est un bon exemple. Ce service permet aux usagers de recevoir des courriels, ainsi que des lettres et factures électroniques, avec possibilité de sauvegarde des messages et informations. Il est accessible à tous, gratuitement. Il montre que les postes savent innover et servir les intérêts conjoints des utilisateurs, des opérateurs postaux et des prestataires de services.

### Tester les services postaux de demain

En Finlande, Itella conduit actuellement des tests numériques « grandeur nature » des services postaux de demain. Ces tests se déroulent dans un village d'une région rurale faiblement peuplée, au sud du pays. Le courrier est distribué aux familles et entreprises participantes seulement deux fois par semaine sous forme physique, mais cinq fois par semaine sous forme électronique. Grâce à un accord de confidentialité signé avec les clients, toutes les lettres de première et de seconde classe reçues sont ouvertes et scannées par l'opérateur postal, puis transmises par voie électronique sur le NetPosti des destinataires. Les enveloppes sont ensuite recachetées pour être distribuées aux intéressés sur support papier. Entre deux tournées de distribution, ces lettres, ainsi que les colis, peuvent être récupérés en un point de distribution spécial jouxtant l'épicerie du village. Des tests sont aussi en cours pour étendre cette solution à la distribution des journaux. Transmis en version numérique sur NetPosti, l'abonné peut alors lire son journal sur son ordinateur ou sa tablette tactile.

Ces essais permettent d'obtenir de précieuses informations sur la capacité des utilisateurs à accepter de nouveaux modes de réception du courrier. Ils révèlent aussi que l'opérateur postal peut ainsi développer d'étroites relations avec sa clientèle de destinataires.

La définition traditionnelle des services postaux n'est plus du tout d'actualité. Le numérique et les nouveaux besoins des utilisateurs sont en train de véritablement changer la donne sur le marché postal. En Finlande, nous essayons de créer un environnement porteur pour les services numériques : nouvelle identification électronique, compte électronique à l'usage des citoyens ou bien encore généralisation des connexions à haut débit. Toutes ces initiatives profiteront aussi au secteur postal.

Dans l'esprit de l'agenda numérique européen, le cadre réglementaire de l'UE pour les services postaux devrait également refléter l'essor que connaît le numérique dans le secteur.

**La définition traditionnelle des services postaux n'est plus du tout d'actualité. Le numérique et les nouveaux besoins des utilisateurs sont en train de véritablement changer la donne sur le marché postal.**

domicile car, si les services électroniques sont adaptés à la communication instantanée, la lettre imprimée sera peut-être considérée comme un luxe dans les années à venir. Les acteurs de la distribution postale, ainsi que les régulateurs, doivent donc s'attacher à répondre aux nouvelles attentes de la société numérique.

### Assurer un service de qualité, innover au service des clients

La baisse des volumes d'envois et l'intensification de la concurrence numérique ne sont pas les seuls défis. L'émergence de la concurrence modifie également l'environnement du marché postal. Des stratégies de survie doivent être trouvées pour continuer à assurer un service postal de qualité, accessible à tous, à un prix abordable. Pour maintenir le niveau de service à un coût raisonnable, les opérateurs postaux doivent reconsidérer leur stratégie : il leur faut rénover les infrastructures, restructurer les services, miser sur l'innovation et identifier de nouveaux débouchés commerciaux.

Les TIC sont déjà très largement utilisées dans les activités postales, mais il reste beaucoup à faire pour innover au service des clients. Le NetPosti finlandais, une boîte aux lettres électronique sécurisée proposée par Itella, prestataire du service universel en Finlande,





# L'ARCEP se mobilise aux côtés des consommateurs

**S'**assurer que le consommateur peut effectivement exercer un choix éclairé lorsqu'il souscrit une offre, tant sur la nature et la qualité des services offerts que sur les prix : tel est l'objectif des sept propositions postales publiées mi février 2010 par l'ARCEP pour améliorer les offres faites aux consommateurs. Ce document rappelle d'abord que tous les prestataires postaux autorisés doivent mettre en place des procédures permettant à leurs clients de déposer des réclamations. Il rappelle aussi que le régulateur veille au respect des obligations juridiques, favorables aux consommateurs, pesant sur les prestataires de services postaux. Il s'agit, par exemple, de s'assurer que les conditions générales ou spécifiques de vente de La Poste sont conformes aux dispositions du service universel postal (*lire ci dessous*).

### Cachet de la poste faisant foi

Parmi les propositions de l'ARCEP, l'une s'intéresse au cachet de la poste. L'expression « le cachet de la poste fait foi » est couramment utilisée et son application semble aller de soi. Pourtant, aucun texte ne

détermine les informations devant y figurer et les opérateurs postaux n'ont aucune obligation en la matière, ce qui peut créer une insécurité juridique.

Bien que divers textes réglementaires accordent la même valeur probante au timbre à date, quel que soit l'opérateur postal ayant acheminé l'envoi, les opérateurs alternatifs font état de craintes exprimées par leur clientèle sur la valeur de leurs marquages. L'ARCEP sera donc amenée à préciser les mentions que les prestataires postaux autorisés devront faire figurer sur les envois postaux.

### Egale valeur du recommandé

Enfin, une autre proposition concerne les envois recommandés. Il reste méconnu que les opérateurs postaux autorisés, ou même les expressistes, offrent des prestations aux caractéristiques similaires à celles des envois recommandés de La Poste. Les modalités d'envoi et la valeur juridique des envois recommandés électroniques venant d'être précisées par décret, l'ARCEP va mener une action d'information pour rappeler que ces envois ont une même valeur probante, notamment devant les juridictions, et qu'il n'existe pas de monopole de la lettre recommandée. ▶

## Mini Max, 2 cm seulement, pour le moment...

**L'**ARCEP attache beaucoup d'importance à ce que les consommateurs disposent d'un service universel postal qui corresponde à leurs besoins. Le service universel doit donc proposer des produits adaptés aux envois que souhaitent adresser les consommateurs dans des conditions de qualité et de tarifs appropriés et abordables.

A la suite de la parution, en 2005, des premières conditions générales de vente de La Poste, qui ont interdit l'envoi de marchandises dans les lettres, un manque est apparu dans la gamme des offres relevant du service universel. Les consommateurs qui souhaitent envoyer des objets n'avaient en effet pas d'autre choix que l'offre Colissimo qui bénéficie d'un suivi et d'une assurance en cas de perte et de retard, mais dont le tarif n'est pas toujours approprié pour les envois de faible valeur. C'est ainsi qu'à la demande de l'ARCEP, l'offre Mini Max destinée aux envois de

marchandises d'un poids inférieur à un kilo et d'une épaisseur inférieure à deux centimètres était commercialisée fin 2008 par La Poste.

### Conditions restrictives

A partir de 2009, le régulateur a constaté que Mini Max ne pouvait remplir son rôle car elle faisait l'objet d'une communication insuffisante. Or, cette offre, qui relève du service universel, doit être accessible et connue de tous.

Enfin, il est apparu que les conditions de poids et de format de Mini Max sont particulièrement restrictives au regard des besoins des utilisateurs. La limite de 2 centimètres de hauteur, en particulier, a pour effet d'exclure un grand nombre de livres ou de DVD. Les conditions de poids et de format de Mini Max pourraient ainsi être élargies pour permettre l'envoi d'objets dans des conditions proches de celles de la lettre. L'ARCEP y travaille actuellement avec La Poste. ▶

## Réclamations: l'ARCEP, en dernier recours

**D**epuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les clients des services postaux peuvent saisir l'ARCEP des réclamations qui n'ont pu être satisfaites dans le cadre des procédures de traitement des réclamations mises en place par les prestataires de services postaux autorisés.

Cette possibilité est ouverte à toute personne physique ou morale bénéficiaire d'une prestation de service postal réalisée par un prestataire autorisé, en tant qu'expéditeur ou destinataire. Elle peut porter sur une réclamation qui n'a pas été traitée ou qu'il l'a été de façon incorrecte ou insatisfaisante par le prestataire postal concerné.

Préalablement à la saisine de l'ARCEP, les utilisateurs doivent avoir épuisé la totalité des voies de recours mises en place par les prestataires postaux, y compris le médiateur de La Poste pour les réclamations concernant La Poste.

### Délai d'un mois

Au terme de l'instruction, le collège de l'ARCEP rend un avis qui est notifié au demandeur et au prestataire postal par lettre recommandée avec avis de réception. Le délai de traitement de la réclamation est d'un mois, sauf pour les cas particulièrement complexes ou demandant des investigations spécifiques.

Le dispositif adopté a vocation à évoluer en fonction du retour d'expérience et notamment du nombre de dossiers reçus et des éventuels problèmes rencontrés. Dans tous les cas, l'ARCEP fera le point dans un an et instaurera des points d'étape réguliers avec les associations de consommateurs, naturellement associées aux améliorations qui pourront être apportées au dispositif. ▶

Les modalités de saisine sont disponibles sur le site de l'ARCEP : [www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/dispositif-reclamation-postal-janv2011.pdf](http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/dispositif-reclamation-postal-janv2011.pdf)

Par **Sébastien Richez**

docteur en histoire contemporaine, chargé de recherche au Comité pour l'histoire de La Poste



# La Poste, telle un lieu de mémoire républicain



Fer forgé décoratif, reprenant l'ancien logo des PTT sur un bâtiment administratif des postes à Lille.

Serait-il trop ambitieux, pour traiter de l'histoire postale, d'emprunter à Pierre Nora son célèbre concept historique <sup>(1)</sup>, mis en exergue dans son oeuvre qui esquisse l'ensemble des repères culturels, concrets ou bien immatériels, que sont des lieux, pratiques et représentations formant un socle commun aux Français ? C'est en tout cas un point d'entrée original, sous-estimé et mal traité par les historiens traditionnels, que les récentes et dynamiques recherches sur la Poste <sup>(2)</sup> font poindre. Elles permettent de mettre à jour le visage d'une institution qui se pose en tant que médiatrice en divers domaines de la vie quotidienne culturelle, sociale et sociétale, politique et géographique, position qui lui confère un profil atypique.

Ces critères constituent-ils une base d'évaluation légitime capable de nous renseigner sur la particulière acuité de dimensions - symbolique, politique et sociale - qui définissent un attachement passionnel, une vision possessive, voire irrationnelle, de l'opinion publique hexagonale envers sa Poste ? Plusieurs éléments tangibles, mais mal connus du grand public, pourraient alimenter cette réflexion a priori surprenante, autour des éléments de la présence d'une institution qu'on identifie partout et sous différentes formes.

## La Poste, que la représentation traditionnelle nous donne à voir comme inamovible...

... pérenne et rassurante, a pourtant été traversée par de grandes phases de changements.

Institutionnels, avec la récente transformation en société anonyme en 2010, la scission (d'avec France Télécom) en deux EPIC <sup>(3)</sup> en 1990, marquant la fin d'une administration érigée en direction générale en 1804, puis en ministère en 1879, avalant le télégraphe puis le téléphone lors de la décennie suivante, oscillant comme sous-secrétariat d'Etat à la tutelle changeante jusqu'aux années 1920 puis devenant le puissant ministère des PTT.

Techniques, dans une course effrénée vers une plus grande rapidité dans le transport du courrier par l'introduction du train dans le transport postal dès 1845, puis du TGV au début des années 1980 ; par l'immixtion de l'avion dans les liaisons postales transnationales puis hexagonales ; par l'introduction de l'automobile dans la distribution du courrier au début des années 1950 qui contribue à révolutionner l'acte de remise à domicile.

Sociétaux, par l'offre faite aux Français dans les campagnes d'une épargne massive dès 1881 avec la création de la Caisse d'épargne postale ; par la contribution aux rêves d'enfance avec la création du secrétariat du Père Noël en 1962 ; ou encore par la construction d'un lien indéfectible autour de services entre un homme, le facteur, et une bonne partie de la population, plus rurale qu'urbaine, plutôt quinquagénaire à minima, plus féminine que masculine.

## Le facteur, tel une madeleine de Proust

Justement, cet agent qu'est le facteur compte tant parmi les éléments de cette atemporalité ressentie, de ceux qui comptent dans l'inconscient collectif national. La figure tutélaire de cet homme, que l'Etat a installé à l'origine sur tout le territoire en 1830 à des fins d'abord politiques, et qui finalement, à

l'usage de la pratique et de la construction de son métier, s'est avéré très vite le vecteur efficace d'une acculturation administrative, de l'éveil à la démocratie et du progrès intellectuel de toute une nation <sup>(4)</sup>. Le facteur, tel une madeleine de Proust, évoque aussi aux Français cette nostalgie d'un temps passé plus humanisé. Les mots et les images ne sont pas étrangers non plus à cet affect. A travers un acronyme, celui des PTT, passé dans le langage commun et courant à partir des années 1920, ou par une marque institutionna-

lisée depuis 1984 dont la couleur jaune, déjà entérinée en 1962, dispose d'une notoriété indélébile dans le paysage national.

## Les bureaux de poste, ces repères républicains

Surtout, prévaut la présence architecturale et magistrale de ces implantations connues sous le nom d'hôtels des Postes, dont l'érection dans la plupart des chefs lieux départementaux a été prégnante autour de la Première Guerre mondiale : on s'apprête d'ailleurs à en fêter de nombreux centenaires dans le pays. Cette présence est complétée par une autre, plus discrète, mais aussi bien identifiée et reconnue, des bureaux de poste de moindre importance. Tous ces établissements ont longtemps scandé le quotidien de plusieurs générations de Français ; s'il n'est pas inutile de rappeler que l'on « va à la poste » en 1960 pour des raisons fondamentalement différentes qu'en 2010, il faut avoir surtout avoir à l'esprit qu'un demi siècle d'évolution technique, de démocratisation et de transformation des usages relatifs aux moyens de communication divers, a vidé ces bureaux de poste d'une importante partie de leur substance : téléphoner, correspondre, expédier, voire s'informer. Le bureau de poste était au cœur des ces besoins « de communication », tel qu'on pouvait le ressentir jadis : il ne l'est désormais plus, dans cette soif de connexion sempiternelle.

Ainsi, la poste, c'est-à-dire le bureau par lequel transpirent l'institution et sa symbolique, apparaît inconsciemment comme la place d'où émanent nombre de repères républicains que d'autres sites comme l'école, la gendarmerie, l'hôpital et évidemment la mairie, ont également longtemps contribué à faire résonner. Mais ces repères, sur lesquels se fonde une large part de la longue relation passionnelle entre les Français et leur Poste, dont La Poste actuelle est effectivement héritière, sont en passe, sinon de disparaître, du moins de voir leur nature se transformer.

[www.laposte.fr/](http://www.laposte.fr/)

<sup>(1)</sup> Pierre Nora, *Les lieux de mémoire* : Gallimard (Bibliothèque illustrée des histoires), Paris, 3 tomes : t. 1 *La République* (1 vol., 1984), t. 2 *La Nation* (3 vol., 1986), t. 3 *Les France* (3 vol., 1992)

<sup>(2)</sup> Le présent article emploiera à dessein, la Poste pour qualifier l'institution sur le temps long, La Poste pour désigner l'entreprise, et la poste pour qualifier le bureau.

<sup>(3)</sup> *Etablissement public à caractère industriel et commercial. A ce titre, lire A. Darrigrand, S. Pélissier, La Poste, enjeux et perspectives, Que Sais-Je, PUF, Paris, 1997, 125 p.*

<sup>(4)</sup> Sébastien Richez, *Postes et postiers en Normandie. Témoins des transformations nationales 1830-1914*, Paris L'Harmattan, 2009, 330 p.

Par **Yves Cousquer**  
président de La Poste de 1989 à 1993

# La Poste : une longue et lente mutation



Il y a plus de vingt ans, entre 1989 et 1993, j'ai dirigé la transformation de La Poste d'administration en entreprise de service public, dans le cadre de la réforme de 1990 voulue et menée par Paul Quilès pour donner leur autonomie à La Poste et à France Télécom. A l'automne 2008, j'ai participé à la commission que présidait François Ailleret, dont le rapport affirmait : « *Oui, La Poste a un bel avenir devant elle* ». Il préconisait son changement de statut d'EPIC en société anonyme à capitaux publics. Ce statut est aujourd'hui effectif. La Caisse des dépôts vient de s'engager au capital de La Poste au côté de l'Etat, lui apportant les nouveaux fonds propres requis pour mener à bien son projet.

## Une longue histoire

Il m'a été demandé de témoigner du passé pour servir l'avenir de La Poste. Vingt ans, c'est peu quand on considère l'histoire longue des Postes : sans remonter aux Perses, ni même aux courriers organisés par la Sorbonne, rappelons qu'en France, la Poste, créée par Louis XI, ferme royale sous Louis XIV, maintenue au sein de l'Etat par la Révolution et rattachée au ministère des finances, devint un ministère, celui des PTT après l'invention du télégraphe puis du téléphone. La poste aux chevaux, et les relais de poste, disparurent sous Napoléon III, victimes de la concurrence du chemin de fer, à peu près au moment où les services financiers de la Poste prenaient un lent mais long essor, avec la création de la CNP en 1868, du livret A dans les débuts de la III<sup>ème</sup> République, des CCP autour de la Grande Guerre...

Sait-on assez, quand on parle aujourd'hui de présence postale, vite résumée à 17 000 bureaux ou points de contact, que c'est un décret royal qui, dans les années 1830, généralisa la tournée des facteurs dans les campagnes, 18 ans avant que l'adoption du timbre, inventé en Angleterre quelques années plus tôt, n'entraîne l'explosion du courrier – celle-ci allant de pair avec l'alphabétisation de nos sociétés, en passe de devenir industrielles et urbaines.

Par son histoire longue, La Poste fait figure d'institution. Mais l'institution n'a pu durer qu'en muant tout au long de cette histoire, avec l'appui d'une forte culture interne de gestion depuis au moins le budget annexe institué en 1923 et les méthodes modernes de gestion des années 1970... Les vingt à trente ans écoulés l'ont à nouveau montré, quand les PTT, en France comme ailleurs, ont vu leur branche Télécom s'autonomiser pour vivre un essor prodigieux, à base de technologies, de capitaux et de concurrence. Comme par contrecoup, La Poste a dû changer de statut, abandonner par degré ses monopoles et éprouver les délices des marchés, inventer au passage un *business model* et adapter ses métiers et ses processus aux technologies de l'information. Casser la glace dans 3 000 bureaux de poste, inventer le timbre sans valeur faciale ou le hub de Roissy, recréer l'Aéropostale !

A rebours d'autres postes qui l'ont cher payé plus tard, elle comprit tôt que son avenir reposait sur une alliance équilibrée de ses trois activités : le courrier, le colis et les services financiers. Dès 1991, et l'ébauche de son premier contrat de plan avec l'Etat, La Poste, pour donner du souffle

à ses services financiers et servir ses clients à l'égal des banques, visa une réforme graduelle de l'emploi des fonds des CCP et des livrets d'épargne, dont la collecte était intégralement centralisée au Trésor et à la Caisse des dépôts. Au bout d'un combat de 30 ans, la Banque postale est née : en 1980, elle donne accès à la carte bancaire ; dans les années 90, c'est la fin de la prohibition « moyenâgeuse » du moindre découvert sur CCP, l'accès en partenaire majeur au marché de l'assurance, l'offre d'une gamme élargie de produits financiers, enfin la possibilité de prêts sans la contrainte d'une épargne préalable, si restrictive pour les jeunes clients.

## La vague du web

Avant-hier, vers 1975, l'avènement du zéro papier, annoncé par Nora-Minc en corollaire inéluctable de l'informatisation, condamnait pour sûr la Poste. La suite démontra longtemps le contraire : l'informatique fit croire à l'envie le courrier d'entreprise comme le courrier commercial. En 1991, quand le courrier électronique prit la vague du web, nous entrevîmes la cannibalisation future du courrier postal, alors que les études disputaient encore de savoir si ce nouveau média susciterait plus ou moins de courrier que le courrier papier. Vingt ans après, l'électronique a marqué des points décisifs. Cependant, nos réflexions prospectives de 1992 sur le phénomène internet nous avaient fait entrevoir l'effet bénéfique du *e-commerce* naissant sur l'activité colis et y préparer La Poste.

Alliant les nouvelles technologies au développement de nos modes et infrastructures de transports – la route, l'air et le fer – la Poste s'est révélée logisticienne après que l'externalisation de la fonction logistique et la globalisation aient engendré des champions mondiaux, les intégrateurs en particulier, les Fed Ex, UPS, DHL, TNT... Cent ans après la création de l'Union postale universelle, la création dans les années 1980 d'International Post Corporation, que j'ai eu l'honneur de diriger entre 1994 et 1999, fut l'outil des coopérations nécessaires entre les postes les plus développées, dans un monde dominé par la concurrence et les innovations technologiques. Et aussi le lieu privilégié du paragonnage, et donc de l'émulation entre Postes, au premier chef européennes.

L'Union européenne a fait choix d'un modèle de développement des postes sur un marché unique inspiré des thèses libérales de l'époque. L'autre philosophie suivie aux Etats-Unis par la Poste fédérale, qui marie monopole de la distribution et mise en concurrence de segments du processus postal, reste matière à réflexion, à l'heure où le courrier est tout entier en concurrence, mais où les opérateurs historiques restent incontournables pour assurer un service universel qui n'a rien d'obsolète. ▶



Qui n'a pas eu, dans sa famille ou ses proches relations, un facteur ou un receveur des Postes ? Cette icône *son lointain cousin du futur se déplaçant en véhicule électrique* », hante les mémoires familiales et

**Facteur des Postes entre Algérie et Ardèche**

Cher Jean-François,

Tu m'as demandé si nous avions eu un aïeul préposé des postes dans notre famille. Et bien oui : ton arrière grand père Gédéon a été facteur, pendant quarante ans, et sa carrière, que je retrace ici brièvement, traverse l'histoire de la France au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle. Gédéon, né en 1875, était l'aîné d'une famille de cinq enfants. Son père était artisan savetier dans le hameau du Chambon à Saint Vincent de Durfort sur les plateaux de l'Ardèche. A l'époque, la vie était très rude, les emplois rares et certains hivers, l'on était proche de la famine. Il fallait donc travailler aux champs le soir après l'école, ou se louer à la journée comme ouvrier agricole pour pouvoir survivre.

Les pérégrinations de Gédéon, de ferme en ferme, l'amènèrent à épouser Céline, en 1899, à Grâne, dans la Drôme. La nécessité de trouver un emploi plus stable était d'autant plus impérieuse qu'un premier enfant naquit neuf mois après leur union. La Drôme était alors représentée à Paris par un homme politique originaire de Marsanne qui s'occupait bien de ses électeurs. Émile Loubet avait fait une brillante carrière politique et, le 17 février 1899, était devenu président de la République. Gédéon, qui n'avait pas froid aux yeux, osa écrire au nouveau Président pour lui demander un emploi.

Nous sommes alors au tournant du vingtième siècle. C'est la période où la République lance une politique de peuplement de l'Algérie en attribuant des lots à des paysans dans la misère en France. Cette vague de nouveaux

arrivants génère un besoin de services publics d'accompagnement. C'est pourquoi la réponse de la Présidence ne tarda guère. Gédéon se vit ainsi proposer un emploi de facteur des Postes à Laverdure, un petit village d'Algérie, tout près de la frontière tunisienne.

L'aventure démarre. Le petit paysan ardéchois et son épouse, qui n'ont jamais vu la mer et jamais voyagé en bateau, partent vers l'inconnu... C'est le début d'une nouvelle vie. Gédéon va installer durablement sa famille sur place et accomplir à Laverdure toute sa carrière. L'uniforme en drap est strict avec un col en celluloïd, un casque colonial, une fière moustache et des sourcils broussailleux qui en imposent. Dans cette région montagneuse, les tournées à pied vers les fermes éloignées et les douars en pisé recouverts de paille sont pénibles. Quelques années plus tard, Gédéon réussira à acheter un vélo - un luxe à l'époque ! - et ne reviendra vers sa région natale qu'en 1937, à sa retraite.

Mais la deuxième guerre mondiale éclate et la mobilisation prive les PTT de nombre de ses agents. L'administration demande alors à Gédéon s'il accepte de reprendre du service. A près de 60 ans, entre 1940 et 1945, une troisième vie commence avec de longues tournées à pied à Saint Vincent de Durfort, sur les sentiers escarpés des montagnes qui surplombent la vallée de l'Eyrieux. Très apprécié pour son affabilité, sa régularité et son efficacité, Gédéon prendra ensuite une deuxième retraite et deviendra adjoint au maire de la commune.

C'était mon grand père, à une époque où chaque petit village comptait une "agence" postale, où la plupart des familles disposaient d'un CCP et où la notion de service public d'intérêt général était encore la règle absolue. La carrière de facteur, porteur des "nouvelles", fonctionnaire assermenté et dévoué à ses usagers, était alors très prestigieuse et recherchée ; dans toute la France rurale, elle égalait presque celle de l'instituteur ou du médecin.

Ton oncle Claude

**Le petit télégraphiste**

Mon cher Jean-Michel,

Tu as souhaité que je fouille dans mes souvenirs pour te raconter mes débuts dans l'administration des PTT. Après avoir obtenu le certificat d'études à l'âge de 14 ans, mon père a fait une demande d'embauche auprès de la direction régionale des PTT de Paris. J'ai débuté le 13 août 1947 comme jeune facteur du télégraphe, en tant qu'auxiliaire pouvant être titularisé après avoir rempli les obligations militaires.

Le local du télégraphe à Paris 46 ? Une table et un banc pour nous, les « télés », un bureau et une chaise pour le facteur chef du télégraphe, sans oublier les tubes par lesquels arrivaient les pneumatiques après avoir circulé dans le réseau des égouts.

Nous travaillions en brigade : le matin de 7h à 12h30 et l'après-midi de 12h à 21h. Dès la prise de service, arrivée du premier « curseur », une boîte en acier contenant les correspondances qui circulaient dans les tubes. Le chef inscrit le nom et l'adresse des destinataires sur un « part », numéroté avec l'heure de départ et d'arrivée de course. Le distributeur classe les objets et part immédiatement en distribution. La distribution s'effectue à pieds. Au retour, il rend le part : le chef porte l'heure et vérifie les indications de distribution. Départ de suite pour une autre course.

Quelquefois, un agent de surveillance « le ponasse » (surnommé « Trompe la Mort » car selon la légende, d'autres « télés » l'avaient jeté dans le canal Saint-Martin !) nous contacte pendant la distribution pour vérifier notre sacoche, notre tenue d'uniforme et se rend au domicile des destinataires constater nos indications de remise sur le part. L'après-midi, mêmes exercices, mais vers 16h, le chef nous accorde une pause de 15 minutes pour souffler et manger « notre pain » (à 14 ans, nous sommes encore des enfants !). D'ailleurs, le boulanger près du bureau accepte de nous vendre une demi-haguette sans avoir à fournir les fameux tickets de rationnement.

Vers 20h10, c'est l'heure du « balai », l'avant dernier curseur, très attendu car souvent chargé de nombreux plis. Enfin, vers 20h25 arrive la « clot » (la clôture). C'est le dernier curseur de la journée : il est moins rempli et heureusement, car c'est la dernière course !

Le samedi, c'est le jour des « bonniches » dans l'avenue Parmentier : immenses bourgeois, beaucoup de pneumatiques pour le 6<sup>ème</sup> étage (sûrement les rendez-vous de ces dames !), et l'interdiction des « bignoles » (les concierges) d'utiliser les ascenseurs. Ainsi, au cours d'une vacation, nous montons plusieurs fois l'équivalent de l'escalier de la Tour Eiffel !

Heureusement, tout cela se termine avec ma nomination fin 1948 à Nogent-sur-Marne. L'activité y est moins intense, mais la localité est très pentue et nous faisons la distribution à vélo. Bonjour les mollets ! Mais c'est peut-être grâce à sa qu'aujourd'hui je parviens encore à pédaler en compagnie de mon petit-fils Maxence ! Merci les PTT.

Ton beau-père Georges



Je suis derrière à droite sur la photo

incarnée sur le grand écran par François, le facteur de Jacques Tati, « qui regarderait bouche-bée l'imaginaire collectif. Témoignages.

Par **Jean-Dominique Séval**, directeur général adjoint de l'IDATE

**IDATE**  
Consulting & Research

## Vous êtes déjà en 2020. Prendre le numérique au pied de la lettre



**U**ne semaine de vacances et c'est encore et toujours l'occasion de faire un clin d'œil amical à nos proches en leur faisant partager nos coups de cœur le temps d'une carte postale. Celle-ci viendra illuminer une boîte aux lettres qui n'a plus si souvent l'occasion de s'émerveiller. Le courrier se fait rare en ces temps de bourrasques numériques.

Les faits sont implacables qui, année après année, ont vu s'effriter les piliers de la poste que nous avons toujours connus. Les postes états-uniennes ou françaises, qui distribuaient chaque année respectivement plus de 170 milliards et plus de 19 milliards d'objets (courriers, colis, publicités), ont connu une baisse régulière des volumes traités, de plus de 20% en dix ans.

Notre fragile carte postale a été elle aussi emportée par la tempête virtuelle. Il est loin son âge d'or, quand – au début de 20<sup>ème</sup> siècle – il s'en vendait en France plus de 800 millions d'exemplaires en une seule année. Avec un peu plus de 300 millions distribuées en 2010, les cartes postales ont su rester les témoins fidèles de nos vacances en se réinventant pour ne pas disparaître. Des e-cards accessibles sur internet aux cartes autoproduites sur un *smartphone*, nous commençons aujourd'hui à nous envoyer des cartes personnalisables sur papier électronique souple utilisant les dernières générations d'encre numérique.



**Trieur ambulant, un métier d'antan**

### Innovations timbrées

C'est peu dire que nos bonnes vieilles postes ont été soumises à rude épreuve. Dans la foulée de la libéralisa-

tion complète du service postal, qui eut lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour la France, elles ont redoublé d'efforts pour élaborer un dosage complexe de rigueur budgétaire, de travail sur leur métier de base et d'ouverture à de nouveaux services innovants. Tandis que le britannique Royal Mail lançait en 2010 le premier timbre intelligent permettant à un *smartphone* de lire des informations embarquées grâce à l'application Junaio, la poste finlandaise testait un nouveau mode de distribution : les lettres, une fois ouvertes, sont scannées, puis envoyées en PDF par mail à leurs destinataires. En France, La Poste lançait au même moment un nouveau service, Digiposte, donnant accès à une boîte mail sécurisée, ainsi qu'à un coffre fort virtuel permettant à chacun d'archiver toutes sortes de documents : courrier, factures, bulletins de paie, relevés bancaires...

### Facteur des temps modernes

Il est bien révolu ce temps où une marquise enchantait l'Europe de ses lettres et où un Voltaire inondait ses contemporains d'un flot épistolaire étourdissant. Se souvient-on encore que, pour faire passer un ou deux sacs de lettres, quelques héros de l'Aéropostale défiaient dans leurs avions de toile les océans, les cimes et les déserts. François, le facteur de Jacques Tati, qui pouvait en 1949 se lancer dans une folle tournée à l'Américaine le temps d'un inoubliable jour de fête, regarderait bouche-bée ce lointain cousin du futur se déplaçant en véhicule électrique. Ce nouveau facteur rend des services qui vont désormais bien au-delà de la livraison de quelques lettres et d'un journal autrefois tant attendus.

[www.idate.fr](http://www.idate.fr)



Ton grand-père, à gauche, au tri international, dans les années 30.

Chère Gaëlle,

Je n'avais jamais fait attention, mais depuis que tu m'as posé ta question, je m'aperçois que la Poste, dans notre famille, est une longue histoire du côté paternel... Ton grand père Robert travaillait au tri international à la Gare de Lyon, après la guerre. Il était déjà postier avant la guerre... Son frère Charles travaillait aux pneumatiques, les « tubes » comme on les appelait à l'époque, l'ancêtre du SMS en quelque sorte ! L'activité se déroulait 24 h sur 24, rue de Grenelle, et il trouvait le travail moins stressant qu'au tri postal. Son autre frère, Pierre, était facteur-receveur à Avant les Marcilly, dans l'Aube. L'oncle Pierre faisait une tournée le matin à vélo, environ une douzaine de km. Lorsqu'il apportait un colis, on lui offrait facilement une boisson, un café par exemple, pas forcément un verre de vin ! Puis, il ouvrait son bureau en fin de matinée et l'après midi. Enfin, ton arrière grand-père travaillait comme trieur ambulant car, il n'y a pas si longtemps, le courrier était encore trié dans les trains. C'était un métier très éprouvant, très physique... Il fallait « gerber » les sacs de lettres et de journaux dans les wagons, les ouvrir, tout trier et livrer aux stations, en majorité sur des horaires de nuit. Les wagons n'étaient pas grands et l'air chargé de poussière... Mais l'ambiance était excellente ! Les ambulants ne circulent plus depuis 1995. C'était vraiment une autre époque ...

Papa

Pour s'assurer de la continuité des réseaux en cas de crise, l'Etat impose des obligations aux opérateurs en réseaux et de transmission des appels d'urgence. C'est le commissaire aux télécommunications de défense Constant Hardy, qui veille à leur application.

*Interview de* **Constant Hardy**, commissaire aux télécommunications de défense

# « La résilience est dans l'ADN culturel des réseaux télécoms »

## ■ Commissaire aux télécommunications de défense, qu'est-ce ?

La fonction est peu connue et pourtant elle figure dans les textes depuis près de 50 ans. C'est dans les années 90 que l'Etat a créé le CTD (qui est placé auprès du haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) des ministères économique et financier), ainsi que la commission interministérielle de coordination des réseaux et services de télécommunications pour la défense et la sécurité publique (CICREST), qui sont étroitement liés. A l'époque, il s'agissait essentiellement de s'assurer de la continuité des réseaux, ainsi que de la capacité de l'Etat à en garder le contrôle en cas de crises majeures. La fonction a ensuite évolué pour devenir l'interface entre les services de l'Etat et les opérateurs. Il s'agit de satisfaire les besoins exprimés par le Secrétariat général à la défense et

à la sécurité nationale (SGDSN) et par les ministères en matière de défense et de sécurité publique. C'est une fonction, par essence, interministérielle.

## ■ Quel est votre champ d'action ?

Au sein du service du HFDS, nous nous occupons de la défense et de la sécurité publique des réseaux de télécommunications non militaires. Nous appliquons la loi de 1991 sur les interceptions légales, nous établissons les directives nationales de sécurité et nous suivons les travaux européens sur la résilience et la sécurité des réseaux. Grâce à nos échanges avec les opérateurs, nous réfléchissons aux scénarios de crise et aux instructions – pouvant aller jusqu'à des réquisitions – que le ministre peut imposer aux opérateurs dans une situation extrême. Ce n'est jamais arrivé mais on s'y prépare ! Enfin, nous travaillons sur la transmis-

sion des appels d'urgence et représentons la France auprès de l'OTAN pour traiter des plans civils d'urgence.

## ■ Qu'est-ce qu'une crise majeure ?

C'est essentiellement un réseau qui tombe. Contrairement aux attaques informatiques, la couche basse des réseaux de télécommunication est extrêmement résiliente parce qu'elle met en œuvre des fonctions de base très simples, assez faciles à protéger, ainsi que des automates qui doivent répondre dans un délai fixé, faute de quoi le système ne fonctionne pas. Par contre, certains protocoles de routage sont surveillés de près par les opérateurs. On a vu le cas d'un pays qui, en paramétrant simplement ces protocoles, a détourné tout le trafic d'un grand fournisseur américain... Cela dit, la résilience et la robustesse ont toujours été dans l'ADN culturel des équipementiers télécoms.

## ■ Les réseaux tout IP d'aujourd'hui sont-ils aussi robustes que les anciens ?

Clairement, non. Le taux de panne moyen d'un équipement classique est d'une minute par an alors que celui d'un équipement de routage IP est d'environ une heure par an. C'est quand même 100 fois plus ! C'est pourquoi des opérateurs de téléphonie sur internet ont dû dupliquer certains équipements, ce qui n'était pas prévu à l'origine. Dans les anciens autocommutateurs, seul le « coeur de chaîne » était systématiquement dupliqué. Dans l'IP, c'est le concept de réseau lui-

même qui porte la résilience. Si une route est coupée, le système de routage IP en trouve automatiquement une autre. Du coup, la philosophie de la redondance n'est plus tout à fait la même car on cherche surtout à éviter que les équipements tombent en panne tous en même temps. L'interconnexion de dizaines de milliers de réseaux leur donne une très grande robustesse structurelle. Par contre, il est assez facile de tricher. Le pays qui a capté le trafic du grand fournisseur américain que j'évoquais s'est simplement contenté d'offrir les adresses IP à un prix plus bas que les autres !

## ■ Les appels d'urgence sont-ils une préoccupation importante ?

Les opérateurs sont tenus d'acheminer gratuitement les appels d'urgence, ainsi que, depuis 2002, la localisation du terminal, dans la mesure où c'est techniquement possible. La directive européenne de 2009 demande une localisation systématique de ces appels, un gros bouleversement sur lequel nous travaillons au sein de la CICREST, présidée par le HFDS au nom du ministre chargé des communications électroniques.

Il y a environ 200 000 appels d'urgence par jour en France. Actuellement, les renvois vers les centres d'appel (incendie, SAMU, gendarmerie, police principalement) sont gérés au niveau départemental. Mais nous ne



## Les travaux de la CICREST

Animée par le CTD, la CICREST réunit les ministères, l'ARCEP, l'ANFR et les opérateurs et travaille sur les thèmes suivants :

Procédures de crise : information et action des services de l'Etat en cas de dysfonctionnement significatif sur un réseau.

- **Appels prioritaires** : possibilité, pour des abonnés répertoriés, d'appeler en cas de saturation des réseaux.
- **Appels d'urgence** :
  - **Ecall** : système, à bord des véhicules, qui appelle automatiquement les services d'urgence en cas d'accident.
  - **Plans d'acheminement des appels d'urgence** : centralisation nationale des informations recueillies par les préfetures.
  - **Aide aux gestionnaires de numéro d'urgence** : résolution de difficultés signalées par les membres de la commission.
  - **Localisation des appels d'urgence** : organisation et définition des interfaces pour transmettre cette localisation.
  - **Brouilleurs** : évolutions de la réglementation pour éviter leur prolifération.
  - **« Cell broadcast »** : diffusion de SMS d'alerte et de consignes sur une zone géographique.



matière de résilience des (CTD), en la personne de



disposons toujours pas d'un fichier national qui permettrait de faciliter le renvoi de ces appels pour améliorer, par exemple, les mises à jour. Nous travaillons sur cette question mais « le diable se niche dans des tas de détails » !

#### Comment l'activité du Commissariat s'articule-t-elle avec celle de l'ARCEP ?

Plusieurs aspects de défense et de sécurité sont de la compétence du ministre. L'ARCEP peut sanctionner les opérateurs qui ne respecteraient pas les exigences de défense et de sécurité publique. Elle peut aussi édicter des prescriptions techniques de sécurité, se faire communiquer les plans des opérateurs pour la sécurisation des réseaux. Par contre, en cas de crise majeure, du fait du fort impact politique, c'est plutôt le ministre qui prendrait la main.

#### En conclusion, la sécurité des réseaux vous semble-t-elle aussi menacée qu'on le lit parfois ?

A ma connaissance, aucun réseau télécom dans le monde n'est jamais tombé. Les réseaux de télécommunications restent assez robustes et peu sensibles aux attaques. Par contre, les couches logicielles vues par les utilisateurs sont beaucoup plus menacées. Quand votre micro-ordinateur marche, c'est que personne n'a décidé de vous attaquer sérieusement ! Mais ce domaine est plutôt de la compétence de l'ANSSI.

[www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

## Mutualisation des réseaux de fibre

L'Autorité a mis en consultation publique jusqu'au 4 mai 2011 un projet de recommandation sur les modalités de déploiement et de mutualisation des réseaux de fibre optique jusqu'à l'abonné (FttH) pour les immeubles de moins de 12 logements des zones très denses. Ces recommandations visent à faciliter le déploiement de la fibre optique dans ces petits immeubles, pour lesquels la décision de l'Autorité n°2009-1106 du 22 décembre 2009, relative aux modalités de l'accès aux lignes FttH dans les zones très denses, n'a pas fixé de règle spécifique.

## FTTH et régime juridique des IRU

L'ARCEP a demandé au cabinet Baker & McKenzie de mener une étude du régime juridique de l'IRU ("Indefeasible Right of Use") en droit français afin d'évaluer les conditions dans lesquelles ce contrat, issu de la pratique, pourrait constituer un outil juridique adapté pour répondre à la problématique du co-investissement des opérateurs dans le câblage en fibre optique des immeubles et la partie terminale des réseaux à très haut débit. Dans un souci de transparence et d'information, l'ARCEP a publié cette étude.

## Transition du cuivre vers la fibre

L'Autorité a lancé une consultation publique sur les critères de choix d'une méthode d'annualisation des coûts d'investissement et la transition du cuivre vers la fibre. Cette consultation, ouverte jusqu'au 2 mai 2011, a notamment pour objectif de déterminer si le remplacement à terme des réseaux de cuivre par les réseaux en fibre optique nécessitera d'apporter des ajustements aux méthodes d'annualisation en vigueur.

## 3G outre-mer

À la suite de la consultation publique menée entre juillet et septembre 2010, l'ARCEP a publié, le 27 janvier 2011, des orientations relatives au haut et au très haut débit mobile outre-mer. Celles-ci prévoient la possibilité d'utiliser les bandes 900 MHz, 1800 MHz et 2,1 GHz pour l'UMTS selon des modalités adaptées aux situations de chaque département ou collectivité. Le cadre ainsi défini permettra d'améliorer la couverture et la qualité de services mobiles à haut débit, au bénéfice des consommateurs ultramarins.

## « Paquet télécoms »

Les parlementaires ont adopté - le 8 mars 2011 pour l'Assemblée Nationale, le 9 mars 2011 pour le Sénat - le texte mis au point en commission mixte paritaire sur le projet de loi « portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière de santé, de travail et de communications électroniques ». Ce texte autorise notamment le Gouvernement à transposer par ordonnance les directives européennes du « paquet télécoms ».

## Conservation des numéros fixes

Dans une décision de règlement de différend opposant SFR et France Télécom, l'Autorité a jugé inéquitable la demande de SFR d'imposer à France Télécom un plafond s'appliquant à la moyenne des deux tarifs - traitement automatique et traitement manuel - de conservation des numéros fixes. Parallèlement, l'Autorité a lancé des travaux sur l'évaluation des coûts liés à la mise en œuvre de la conservation de ces numéros fixes visant à préciser les méthodes de comptabilisation, de recouvrement et de tarification des coûts liés à cette prestation, comme elle l'a déjà fait pour les numéros mobiles.

## Terminaison d'appel mobile

L'Autorité a notifié à la Commission européenne et mis en consultation publique son projet de décision sur l'encadrement tarifaire de la terminaison d'appel vocal mobile d'Orange France, SFR et Bouygues Telecom pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 31 décembre 2013. L'Autorité propose de retenir un niveau cible de 0,8 c€/minute, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2013, à atteindre progressivement en trois phases : une première baisse de 2 c€/minute, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011 pour six mois ; une deuxième baisse de 1,5 c€/minute, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour six mois ; et une troisième baisse de 1 c€/minute, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2012 pour six mois. L'Autorité propose aussi de fixer des tarifs symétriques pour les trois opérateurs dès le 1<sup>er</sup> juillet 2011.

## Terminaison d'appel fixe

Dans le cadre du troisième cycle d'analyse des marchés de la téléphonie fixe, l'Autorité a lancé, jusqu'au 23 mars, une consultation publique dans l'optique d'adopter une décision avant l'été qui portera sur les années 2011-2014. La mise en œuvre de la recommandation de la Commission européenne du 7 mai 2009 sur les terminaisons d'appel fixe et mobile et sur le départ d'appel fixe, avec la différenciation des obligations imposées à France Télécom pour le départ d'appel de sélection du transporteur et pour l'accès à internet bas débit, d'une part, et à destination des numéros de service à valeur ajoutée, d'autre part, est le principal enjeu de ce nouveau cycle.

► **Antoine Darodes de Tailly, nouveau directeur de la régulation des marchés du haut et très haut débit et des relations avec les collectivités territoriales**



Diplômé de l'Ecole normale supérieure de Cachan et agrégé d'économie-gestion, Antoine Darodes de Tailly est également titulaire d'un DEA de droit. A l'été 2004, il intègre le Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence) en qualité de rapporteur, plus

particulièrement responsable de l'instruction de dossiers relatifs au secteur des communications électroniques. Il a rejoint l'ARCEP le 1<sup>er</sup> octobre 2009, où il était chargé de mission auprès du directeur général. Il a été nommé le 1<sup>er</sup> février 2011 directeur de la régulation des marchés du haut et très haut débit et des relations avec les collectivités territoriales.

► **Alexis Argoud**



Diplômé de l'Ecole Polytechnique en 2010, Alexis Argoud a effectué son année de spécialisation à l'ENSAE. Il est également titulaire du master « Economie et politique publiques » de Sciences Po. Il a rejoint le 3 janvier l'unité « mutualisation de la fibre et marchés aval haut et très haut débit » au sein de la direction des marchés haut et très haut débit et des relations avec les collectivités territoriales, où il travaillera en particulier sur la régulation de la fibre et la *bitstream*.

ment de matériels de communication au sein des ambassades. Il a rejoint l'unité "régulation et gestion du spectre" de l'Autorité en décembre 2010 en qualité de coordinateur technique.

► **Eric Delannoy**



Diplômé de l'Institut supérieur de l'électronique et du numérique de Lille en 2005 et titulaire d'un mastère de l'ESSEC en affaires internationales, Eric Delannoy débute sa carrière en 2007 chez TERA Consultants où il réalise des études économiques et réglementaires pour le compte d'autorités de régulation nationales et d'opérateurs de télécommunications. Il a rejoint l'unité "infrastructures haut débit et très haut débit" au sein de la direction des marchés haut et très haut débit et des relations avec les collectivités territoriales, où il travaillera notamment sur la montée en débit et les modèles de coûts FTTH.

comme responsable d'analyses politiques et de stratégies de développement. En 2008, elle intègre l'opérateur postal New Zealand Post Limited où elle est en charge de la réglementation et des relations internationales. Dans le cadre de ses fonctions, elle représente son pays auprès de l'Union postale universelle (UPU) à Berne et de l'Union postale de l'Asie et du Pacifique (UPAP) à Bangkok. Elle a rejoint la direction des affaires postales de l'ARCEP en janvier dernier où elle veille au respect, par La Poste, de ses obligations de service universel et travaille sur les questions concurrentielles, internationales et de protection du consommateur.

► **Denis Catinot**



Diplômé de l'école supérieure de l'Armée des transmissions, Denis Catinot débute sa carrière comme spécialiste en interception et analyse de signaux électromagnétiques pour l'Armée de terre, puis, à partir de 1996, devient responsable du service de traitement du signal électromagnétique. En 2004, il rejoint la direction inter-armées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information des armées où il occupe le poste de conseiller technique dans le domaine des radiocommunications. Il quitte l'armée en 2007 pour rejoindre le ministère des affaires étrangères en tant qu'expert qualité sécurité en charge du déploie-

► **Elisabeth Suel**



Titulaire d'un DEA de droit public en 2002, Elisabeth Suel est doctorante sur la régulation des marchés financiers. Après plusieurs stages en cabinets d'avocats, elle commence en 2003 comme assistante de justice à la section du contentieux du Conseil d'Etat, puis est attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université de Paris X-Nanterre pendant deux ans, avant de rejoindre la direction juridique du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) en mai 2010. Arrivée à l'ARCEP en février dernier, elle a intégré l'unité « procédures, fréquences, audiovisuel, interconnexions et consommateurs » de la direction des affaires juridiques de l'Autorité.

► **Nicola Shorland**



Diplômée en droit de l'université Victoria de Wellington en Nouvelle Zélande, son pays natal, Nicola Shorland a été conseillère à l'Autorité de la concurrence de Nouvelle Zélande en 2004. Elle travaille ensuite pendant quatre ans pour le ministère de l'économie

**Evolutions des tarifs des offres colis de La Poste**

L'Autorité a rendu le 10 février 2011 un avis favorable sur les tarifs des offres de colis de La Poste, relevant du service universel, vers la métropole et l'international. Applicables à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011, les évolutions proposées, respectivement de +2,6 % et +1,9 %, sont compatibles avec l'encadrement tarifaire de La Poste. Par ailleurs, l'Autorité se félicite que ses recommandations de gel des tarifs sur le colis à destination de l'outre-mer en 2011 aient été suivies.

**80,85 %**

Ce chiffre correspond au pourcentage de boîtes aux lettres françaises qui ont une heure limite de dépôt fixée à 13 heures.

**DÉMATÉRIALISATION DES TIMBRES POSTAUX**

En Suède, l'opérateur postal Posten AB devrait mettre en place en 2011 un nouveau système d'affranchissement des lettres et paquets de moins de deux kilos : le timbre pourra être remplacé par un code à écrire soi-même sur l'enveloppe après l'avoir reçu par SMS. Ce service pourrait être lancé également au Danemark cette année. Cette innovation vise à faciliter l'usage des services postaux. Le risque de fraude ne serait pas plus élevé qu'avec les timbres classiques.

## Montée en débit

Cette solution permet à des opérateurs de mettre en œuvre l'accès à la sous-boucle du réseau cuivre de France Télécom pour offrir de meilleurs débits en DSL à certains foyers, en attendant l'arrivée de la fibre jusqu'à l'abonné. L'ARCEP a engagé, depuis plus d'un an, des travaux avec les opérateurs et les représentants des collectivités, en vue d'élaborer un cadre réglementaire qui garantisse une mise en œuvre efficace de la montée en débit, protège la concurrence et réponde aux attentes des utilisateurs. Dans le cadre de l'analyse des marchés du haut et du très haut débit (marché 4 et 5), qui sera adoptée à la fin du printemps, l'Autorité va ainsi obliger France Télécom à publier une offre de réaménagement de son réseau de boucle locale cuivre à l'attention des opérateurs aménageurs, agissant pour le compte des collectivités territoriales, pour permettre la mise en œuvre de la montée en débit. Cette offre sera régulée et son tarif orienté vers les coûts. 3 millions de foyers sont susceptibles de bénéficier de la montée en débit à un rythme de 500 000 foyers environ par an, selon les capacités de production des opérateurs. ▶

## Couverture 3G

Les vérifications de couverture 3G effectuées par l'Autorité début 2011 font apparaître que Bouygues Telecom satisfait à son obligation de couverture d'au moins 75% de la population, qu'Orange France et SFR ont respecté l'obligation de couverture, qui leur était faite au titre de leur mise en demeure du 30 novembre 2009, de 91% et 88% de la population respectivement, et que la progression de la couverture permet d'envisager un alignement progressif des taux de la 3G sur ceux de la 2G. ▶

## Qualité du service fixe

Depuis le 30 juin 2010, les opérateurs ayant plus de 100 000 abonnés ont l'obligation de mettre à disposition du public, chaque trimestre, sur leur site internet, les résultats de mesure de la qualité de leur service fixe par type d'accès au service téléphonique (réseau téléphonique commuté, ADSL, câble, etc.). Alice, Bouygues Telecom, Darty Box, Free, Numéricâble, Orange et SFR ont ainsi publié, le 31 mars 2011, ces indicateurs pour la quatrième fois. Ces publications permettent aux consommateurs de disposer d'informations pertinentes afin de suivre l'évolution, dans le temps, de la qualité de service de leur opérateur. A l'occasion de cette publication, le dispositif s'est enrichi d'une mesure supplémentaire sur le délai de fourniture du raccordement initial. ▶

## Schémas directeurs territoriaux

Pour favoriser la cohérence des initiatives publiques et les articuler correctement avec les investissements privés, la loi relative à la lutte contre la fracture numérique, dite loi Pintat, vise à généraliser l'élaboration, sur l'ensemble du territoire national, de schémas directeurs territoriaux d'aménagement numérique (SDTAN) qui conditionnent le soutien financier de l'État aux projets des collectivités dans le très haut débit, à travers le fonds d'aménagement numérique des territoires. Établi au minimum à l'échelle d'un département, ce schéma directeur vise la construction d'un projet d'aménagement numérique cohérent, partagé par tous les acteurs du territoire. 75 départements sont déjà concernés par un projet de schéma directeur. ▶

## Appel à candidatures 4G

D'ici la fin de l'année, l'ARCEP procèdera à l'attribution des fréquences dans les bandes 800 MHz et 2,6 GHz nécessaires au déploiement de réseaux mobiles à très haut débit (4G). La procédure poursuit trois objectifs : conformément à la loi, un niveau élevé de couverture du territoire en très haut débit mobile, la dynamique concurrentielle, et la valorisation du domaine public des fréquences. L'appel à candidatures pour l'attribution des licences devrait être lancé dans le courant du mois de mai. ▶

## Kaléidoscope du monde télécom en quelques chiffres

**6,4 milliards d'euros :**

l'année 2010 a été marquée, en France, par une hausse des investissements, tous opérateurs confondus, de 8,3% par rapport à l'année 2009.

**75 %** des forfaits mobiles vendus en France ont une durée d'engagement de 24 mois et 25 % une durée d'engagement de 12 mois. Ces chiffres sont extraits du rapport remis à l'été 2010 par l'ARCEP au Parlement dans le cadre de l'analyse de l'impact de la loi Chatel.

**1 075 000**

avec ce chiffre, la barre du million de logements éligibles à la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) en France a été franchie à la fin de l'année 2010, en augmentation de 34,4 % sur un an. Plus largement, 20 millions de logements sont actuellement raccordables au très haut débit (câble et fibre), 6 millions d'entre eux sont effectivement raccordés, mais peu encore sont abonnés : 460 000 fin 2010 (dont 115 000 en FttH).

**28,4 millions d'utilisateurs de services multimédias,** en augmentation de 20,8 %, et 2,8 millions de clients des clés 3G, en hausse de 32,1% :

l'appétence pour l'internet mobile se confirme. Et le revenu lié à l'échange de données (1,2 milliard d'euros) augmente de façon continue, d'environ 20% par an depuis trois ans.

(source : ARCEP / Observatoire du marché au 4<sup>e</sup> trimestre 2010).

**1377** c'est le nombre d'avis ou de décisions pris en 2010 par l'ARCEP.

**60 milliards d'euros :** cette contribution directe de la filière internet (informatique et télécommunications liées à internet, et activités économiques ayant le Web pour support, telles que e-commerce ou publicité en ligne) au PIB français, en 2009, représente 3,2% du PIB national, selon une étude publiée par Mc Kinsey sur l'impact de l'internet sur l'économie française. En 2010, internet pourrait représenter un quart de la progression du PIB et créer 450 000 emplois d'ici 2015, qui s'ajouteraient au 1,15 million d'emplois actuels, liés directement et indirectement à internet.

# Deux nouveaux membres ont rejoint le collège de l'Autorité en janvier 2011



Jérôme Coutant et Marie-Laure Denis.

**P**ar décret du président de la République, Marie-Laure Denis, conseiller d'Etat, a été nommée membre de l'Autorité le 7 janvier dernier, en remplacement d'Edouard Bridoux, qui était arrivé en fin de mandat.

Directrice adjointe du cabinet

de Jean Tiberi à la mairie de Paris (1995-1998), puis directrice du cabinet de Christian Jacob au ministère délégué à la famille et directrice adjointe du cabinet de Jean-François Mattei, ministre de la santé (2002-2004), Marie-Laure Denis était membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) depuis mars 2004. Elle y

était notamment chargée de la présidence des groupes de travail « Pluralisme et campagnes électorales » et « Audiovisuel extérieur et coopération internationale ». De 2005 à 2007, Marie-Laure Denis a également été vice-présidente de la Commission audiovisuel numérique terrestre au CSA. Auditeur, maître des requêtes au Conseil d'Etat, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris, Marie-Laure Denis a également été vice-présidente des jurys de recrutement des magistrats de l'École nationale de la magistrature.

Le Président de la République a également nommé, par décret en date du 25 janvier 2011, Jérôme Coutant, qui remplace Patrick Raude, démissionnaire. Responsable du programme développement numérique des territoires pour le grand sud-ouest à la Caisse des dépôts, puis chef du pôle aménagement

numérique du territoire à la DATAR, Jérôme Coutant avait été appelé, en juillet 2009, au cabinet de Michel Mercier, en tant que conseiller chargé des services publics et de l'économie numérique. Au cours des années 90, Jérôme Coutant a notamment dirigé la division haut débit de Motorola, puis la branche mobile, avant de créer une entreprise internet.

Le collège de l'ARCEP se compose ainsi de sept membres : Jean-Ludovic Silicani (président), Daniel-Georges Courtois, Jérôme Coutant, Nicolas Curien, Marie-Laure Denis, Denis Rapone et Joëlle Toledano. Le collège de l'Autorité définit les grandes orientations, adopte les décisions et les avis qui s'intègrent dans l'action générale de l'Autorité. Nommés pour une durée de six ans, les membres de l'Autorité sont irrévocables et non renouvelables.

BREVES

## L'ARCEP s'adresse à la presse et aux analystes financiers

Évolution générale du secteur, FTTH, montée en débit, procédure 4G, couverture 3G, terminaisons d'appel mobile et fixe, net neutralité, propositions consommateur : Jean-Ludovic Silicani, président, Jérôme Coutant, Denis Rapone et Joëlle Toledano, membres du collège, ont reçu la presse le 8 avril 2011 pour procéder à un tour d'horizon complet du paysage français des télécommunications. Ils ont également évoqué les questions postales, au lendemain de la libéralisation complète du marché du courrier en France, le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Enfin, dans une réunion similaire organisée l'après-midi, ils ont reçu les analystes financiers.



Denis Rapone, Joëlle Toledano, Jean-Ludovic Silicani et Jérôme Coutant.

## "Croissance, innovation, régulation": le colloque 2011 de l'ARCEP

Le colloque annuel de l'Autorité sur le thème "Croissance, innovation, régulation" aura lieu mercredi 4 mai 2011 et sera ouvert par Eric Besson, ministre de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique. Une vingtaine d'intervenants internationaux de haut niveau débattront toute la journée au cours de quatre tables rondes. Quatre capitaines d'industrie – Stéphane Richard, Jean-Bernard Lévy, Martin Bouygues et Xavier Niel – ont accepté de présenter leur vision du sujet.

Pour s'inscrire : <http://www.arcep.fr/>

## Comité de prospective de l'ARCEP :

clôture du cycle sur l'offre et la demande et ouverture du cycle sur les territoires de l'économie numérique

Le comité de prospective de l'ARCEP s'est réuni le 15 février 2011 pour conclure son cycle de réunions sur le thème de l'évolution de l'offre et de la demande dans le secteur des télécommunications. Le rôle des pouvoirs publics dans le développement de nouveaux marchés et de l'innovation a ainsi largement été débattu au cours des réunions de ce premier cycle dans lesquelles sont intervenus, notamment, l'historien Pascal Griset, professeur à la Sorbonne, l'économiste Michèle Debonneuil et le paléanthropologue Pascal Picq, mais aussi : Jean-Baptiste Soufron, directeur du think tank du pôle de compétitivité de Cap Digital et Marc Fossier, directeur responsabilité sociale d'entreprise chez France Télécom. Le cycle de 2011 a pour thème « Les territoires de l'économie numérique ».