
Etude de cas

L'AVENIR DE LA POSTE

Introduction

Avec un réseau de plus de 17000 points de contact sur tout le territoire (comprenant un peu plus de 9000 bureaux de poste et un peu moins de 8000 points de contact gérés en partenariat avec des collectivités locales) et 10,5 millions de clients actifs sur le territoire, le Groupe La Poste est le premier réseau commercial de proximité en France, et son évolution témoigne de son ambition de croissance dans le monde et de son adaptation au style de vie des Français. Dès maintenant, Geopost, deuxième opérateur européen du marché du colis express réalisant 78% de son chiffre d'affaires hors de France, représente 28,1% du chiffre d'affaires du Groupe (contre respectivement 46,1% pour le secteur services-courrier-colis), 23,4% pour la Banque postale, 2,2% pour le numérique, et 0,2% pour les autres opérations).

Si La Poste est toujours perçue dans l'imaginaire collectif français comme une incarnation emblématique du service public, elle est de fait une entreprise publique dont une partie seulement des missions est d'intérêt général, et le changement de statut qu'elle connaît aujourd'hui est plus un processus d'adaptation engagé depuis les années 1990 qu'une transformation brutale. La question qui se pose maintenant pour le Groupe est de savoir comment l'entrée dans un univers concurrentiel est compatible avec le maintien des exigences du service public.

I- Des origines aux années 1990

A- La Poste comme l'incarnation du service public

La Poste est issue des relais de poste créés en 1477 pour le transport des messages royaux, et surtout des offices royaux créés en 1576 qui étaient alors autorisés à transporter le courrier des particuliers. C'est cependant au début du XVIIème siècle que l'on peut situer l'origine de l'administration des postes, avec la création de la « poste aux lettres », dirigée par le surintendant des postes. En 1879, les administrations des postes et télégraphes sont fusionnées pour former l'administration des postes et télégraphes (PTT), rattachée alors au ministère des postes et des télécommunications. Au cours du XXème siècle, l'entité est maintenue, même si le décret de 1946 crée deux directions générales : la Direction générale des Télécommunications (DGT) et la Direction générale de la Poste (DGP).

Voir l'étude de cas : [France Telecom : du monopole à la concurrence](http://www.melchior.fr/etude-de-cas/france-telecom-du-monopole-la-concurrence)
<http://www.melchior.fr/etude-de-cas/france-telecom-du-monopole-la-concurrence>

La Poste est donc une ancienne Administration d'Etat, dirigée par un Ministère ou un secrétariat d'Etat selon la période, qui a connu une grande stabilité juridique pendant plus d'un siècle. Ses missions sont reconnues comme étant d'intérêt général. Il s'agit du service du courrier qui est un des plus anciens services publics français avec la péréquation tarifaire géographique appliquée

depuis 1848 (envoi partout en France pour un timbre unique), de l'acheminement de la presse, de l'accessibilité bancaire (en touchant une population particulière qui n'aurait pas accès au secteur bancaire sans elle, La Poste et ses conseillers financiers assurent un service d'intérêt général), et de l'aménagement du territoire (La Poste contribue à l'aménagement du territoire par sa présence dans les zones rurales et les banlieues difficiles).

La réforme de 1990 fut initiée par le rapport Fabre de 1984, intitulé de manière prémonitoire « L'avenir de La Poste », présenté au nom du Conseil économique et social, qui propose pour cette administration le statut d'Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) afin de lui donner plus de marge de manœuvre dans ses activités marchandes. A l'époque, la proposition n'est pas retenue, mais est suivie de nombreux débats sur l'avenir des PTT. Et c'est finalement par la loi du 02 juillet 1990 que La Poste devient un établissement public, avec la scission des PTT en deux entités différentes, France Telecom d'un côté, et La Poste de l'autre. Au 01 janvier 1991, La Poste a ainsi acquis une personnalité juridique et une autonomie financière, ce qui signifie qu'elle se distingue désormais de l'Etat et qu'elle doit veiller à l'équilibre de ses comptes.

B- Vers le changement de statut

Le processus de libéralisation des services postaux dans l'Union européenne a été entamé il y a une vingtaine d'années, avec l'objectif de rendre ce secteur plus compétitif et plus efficace dans les Etats membres, conformément au cadre de la réalisation du marché intérieur des services, inscrit dans le traité de Rome dès 1957. Et il est vrai que si l'on s'en tient à la théorie économique, et que l'on retient la typologie proposée par Paul Samuelson (*The Pure Theory of Public Expenditure*, 1954), le service postal est un bien club, qui présente la caractéristique d'être non rival dans beaucoup de ses aspects (la consommation de l'un ne diminue pas la consommation de l'autre), mais exclusif (on peut en interdire l'accès). Si de tels biens relèvent souvent de la puissance publique, ils peuvent être aussi fournis, et peut-être à un moindre coût, par le secteur privé, l'exemple type étant les sociétés d'autoroute auxquelles l'Etat confère un monopole de concession. En échange de ce monopole d'exploitation, l'entreprise privée fait acquitter un péage par les usagers de l'autoroute permettant d'incorporer dans les tarifs pratiqués la construction et l'entretien de l'infrastructure publique.

Voir la note de lecture [Gouvernance des biens communs](http://www.melchior.fr/lecture/gouvernance-des-biens-communs)
<http://www.melchior.fr/lecture/gouvernance-des-biens-communs>

L'objectif de la politique de l'Union européenne, porté par la direction générale de la Concurrence de la Commission européenne, est de réaliser le marché intérieur des services postaux tout en garantissant que tous les citoyens de l'Union puissent disposer de services postaux efficaces, fiables, de bonne qualité, et à des prix abordables. Jusqu'à présent, le marché postal européen est davantage une juxtaposition des marchés nationaux plutôt qu'un marché

unique avec convergence des prix. Les coûts d'affranchissement entre les Etats membres varient beaucoup selon le poids du produit envoyé. De même, la densité du réseau postal varie fortement en fonction des pays. En 2006 encore, alors que la moyenne de l'Union européenne s'élevait à 2,4 bureaux pour 10000 habitants, l'Espagne en comptait 0,91 et son voisin le Portugal 3,7. Quant au nombre de boîtes aux lettres pour 1000 habitants, il variait aussi de 1 en Espagne à 2,2 en France.

Pour parvenir à cet objectif, la directive du 15 décembre 1997 introduit la concurrence dans les secteurs de la livraison et des services express, tout en maintenant un service universel que chaque Etat doit garantir sur son territoire (le service universel est une traduction de la notion de « service public », transposée dans un environnement concurrentiel). Il s'agit en l'occurrence d'assurer à chaque citoyen de l'Union européenne un service de distribution et une levée du courrier cinq jours sur sept, à un prix abordable et sur l'ensemble du territoire. Et pour financer ce service non rentable, il s'agit aussi de soustraire à la concurrence les envois de correspondance jusqu'à un certain poids. Initialement, la limite a été fixée à 350 grammes, puis à moins de 100 grammes à compter du 01 janvier 2003, et enfin a concerné tous les envois de moins de 50 grammes à compter du 01 janvier 2006. Cette dernière disposition avait pour finalité de permettre aux opérateurs historiques de compenser l'acheminement du courrier dans les zones les moins peuplées du territoire et de maintenir la garantie de la levée régulière du courrier, à un prix abordable et sans oublier les secteurs ruraux. En effet, le courrier dont le poids est inférieur à 50 grammes représente à lui seul environ 72% du volume posté.

Or, la directive postale de 2011 prévoit la suppression des « domaines réservés ». Dans ces conditions, du fait de la disparition du monopole public, la crainte généralement évoquée est que les nouveaux entrants sur le marché s'emparent des activités les plus rentables tout en négligeant le service universel, ce qui ferait perdre simultanément aux opérateurs historiques les ressources nécessaires pour financer ce dernier.

Toutefois, on se doute bien que l'Union européenne n'a pas été insensible à ce dernier argument. Pour maintenir le service public, et notamment dans les pays qui y sont très attachés (France, Belgique, Hongrie, ou encore Pologne), les Etats membres ont décidé de répartir le financement du service universel entre les différents opérateurs selon le principe du « concurrent payeur » : les nouveaux entrants sur un marché s'engagent à financer la mission de service public en échange d'un droit d'accès aux infrastructures de marché.

II- L'adaptation à un environnement concurrentiel

A- Le changement de statut de 2010

Voir le fait d'actualité « Que signifie réellement le changement de statut de La Poste ? » <http://www.melchior.fr/actualite/que-signifie-reellement-le-changement-de-statut-de-la-poste>

A partir du 01 janvier 2010, La Poste a changé de statut pour devenir une Société anonyme à capitaux publics. Ce changement de statut fait suite à la libéralisation totale des services postaux en 2011, et à la nécessité de faire face à de nouveaux enjeux liés à l'avènement de la société numérique. En effet, avec la démocratisation d'internet, ce sont désormais les Colissimo qui sont mis en avant plutôt que les courriers traditionnels. Or, 97% de ces Colissimo proviennent d'entreprises, qui lancent des appels d'offres internationaux pour bénéficier des tarifs les plus compétitifs. Par ailleurs, la Banque Postale se trouve face à un marché presque totalement privatisé (les banques de second rang) et dans cet environnement, elle est amenée à prendre des décisions qui pourraient l'éloigner un peu plus des activités traditionnelles du groupe. Dans ces conditions, le fait que l'ensemble du groupe devienne une société anonyme est le meilleur moyen de préserver son intégrité.

Le nouveau statut de La Poste en 2010 ne correspond pas vraiment à une privatisation, puisque l'Etat garde une part majoritaire et autorise l'actionnariat salarié. Les missions du groupe ne changent pas, dont celle de la distribution du courrier sur l'ensemble du territoire, et ses salariés gardent leur statut de fonctionnaires. Même s'il est vrai que le changement de statut a été combattu à l'époque par les syndicats et la gauche qui y voyaient l'amorce d'une privatisation, et que deux millions de Français ont manifesté leur opposition au changement dans le cadre d'une « votation citoyenne » organisée en octobre 2010, il n'en reste pas moins que ce nouveau statut ouvre la voie à une augmentation de capital. La Poste a ainsi reçu 1,2 milliard d'euros de l'Etat et 1,5 milliard de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) qui lui permettent alors de poursuivre la modernisation des bureaux de poste, d'innover pour améliorer le service en réduisant l'empreinte carbone du groupe, et de conforter sa dimension européenne dans un contexte désormais concurrentiel. Selon Jean-Paul Bailly, alors président de La Poste, qui est à l'origine du changement de statut avant même que l'initiative soit soumise à l'avis du gouvernement, il s'agit avant tout de modifier le fonctionnement économique de l'entreprise, en évitant le surendettement afin d'investir de manière différente.

B- L'objectif de compétitivité

En janvier 2014, La Poste a dévoilé son plan stratégique à l'horizon 2020. L'enjeu est de développer des activités permettant de couvrir les coûts du service universel. Même si depuis 2011 la concurrence porte théoriquement sur l'ensemble des services postaux (y compris comme on l'a dit plus haut sur les courriers de moins de 50 grammes qui représentent les quatre-cinquièmes des courriers), le courrier traditionnel est peu concerné. Pour reprendre une expression d'*Alternative Post*, petit distributeur de courrier basé en France, « pour s'intéresser aux courriers de grand-mère, il faudrait avoir le réseau de La Poste et ne pas vouloir faire de bénéfices ». En effet, le courrier traditionnel est de moins en moins lucratif, s'effaçant au profit des communications

dématérialisées. *Adrexo*, la seule entreprise qui avait tenté de se mettre sur ce créneau, a jeté l'éponge au bout de quelques années, pour se concentrer désormais sur l'envoi de colis. En fait, les seuls concurrents qui pourraient rivaliser avec La Poste sont les postes nationales des autres Etats membres de l'Union européenne, déjà présents à l'étranger. Mais cette perspective est peu probable : en Allemagne, en Espagne, et en Suède où la concurrence est ouverte depuis 2013, la *Deutsche Post*, la *Correros* et la *Posten AB* continuent de contrôler 90% de leurs marchés nationaux respectifs, malgré la présence de nombreux concurrents. Pour ce qui concerne le marché français du courrier, le seul concurrent sérieux serait la *Deutsche Post*, mais le bilan mitigé des activités de cette dernière aux Etats-Unis ne l'incite guère à s'attaquer à la France.

Le plan de développement de La Poste comprend 5 projets, dans les secteurs de la transition énergétique, de la logistique urbaine, du commerce électronique, de la connaissance des clients particuliers, et de la modernisation de l'action publique. Pour accompagner ce plan, le groupe La Poste a créé la branche numérique en 2014, dont la mission est d'accompagner la numérisation des activités et de soutenir l'innovation à des fins de service public (création de *Start' In Post* la même année). Par ailleurs, La Poste continue de développer de nouveaux services. En 2015, elle a créé des services de proximité à destination des personnes âgées ainsi que la livraison de produits culturels (visites aux personnes âgées, installation de la TNT, portage de médicaments). En juin 2016, le groupe a aussi reçu l'agrément pour faire passer l'examen du code de la route dans ses bureaux. Plus récemment encore, en 2017, La Poste a ouvert la première ligne régulière de livraison de colis par drone en France.

Avec toutes ces activités, La Poste a pour objectif de réaliser 25 milliards de chiffre d'affaires à l'horizon 2020. Déjà en 2014, son chiffre d'affaires s'établissait à 22, 16 milliards d'euros, même si son bénéfice net avait enregistré une baisse de 17,7% (513 millions d'euros). Depuis, l'entreprise affiche des résultats bien plus positifs, qu'elle doit cependant partiellement au Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), dont elle est l'une des premières bénéficiaires au plan national. Au titre de ce dispositif, La Poste a ainsi pu bénéficier dans son résultat net d'un apport de 55 millions d'euros en 2015.

C- Qui débouche sur la prise de contrôle de La Poste par la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC)

En fin août 2018, Philippe Wahl, l'actuel PDG de La Poste, annonçait le rapprochement entre celle-ci et la Caisse nationale de prévoyance (CNP), dont la Caisse des dépôts et consignations (CDC) détient 41% du capital. L'opération s'est déroulée selon deux mouvements parallèles. La CDC a apporté à l'établissement postal ses participations de 41% de la CNP. En même temps, la CDC a grimpé au capital de La Poste. L'opération, qui figure dans le projet de loi Pacte, acte un transfert d'une partie de la participation de l'Etat de 74% au capital de La Poste à la CDC. A l'issue de cette opération, la CDC détient entre 50% et 60% de La Poste.

La valorisation de La Poste était estimée à 5 milliards d'euros avant l'opération (3,7 milliards pour l'Etat, 1,25 milliard pour la CDC). La participation de la CNP que la CDC apporte au capital représente 6,5 milliards d'euros. L'objectif de la manœuvre financière est de créer un grand pôle financier public autour de la Caisse des dépôts et de La Poste, pour mieux positionner le groupe ainsi créé face aux autres groupes français et étrangers. La constitution d'une entité mêlant banque et assurance répond à cet objectif. L'avantage pour La Poste est évident : l'acquisition de la CNP renforce son activité financière, au moment où le groupe doit compenser la chute inévitable de son activité courrier, qui baisse en moyenne de 7% chaque année, amputant le chiffre d'affaires de l'entreprise de 560 millions d'euros. Au contraire, CNP, dont La Poste distribuait déjà les contrats d'assurance-vie, connaît une activité en forte croissance. Au premier semestre 2018, son chiffre d'affaires était en hausse de 3,6% par rapport à l'année précédente, à hauteur de 17 milliards d'euros pour un résultat net du groupe de 672 millions d'euros, en augmentation de 2,3%.

Conclusion

Le mouvement d'ouverture du capital de La Poste, que certains qualifient de « privatisation », a pour but de permettre à l'entreprise de faire face à l'entrée pleine et entière des activités postales sur le marché européen. Pour continuer à enrichir sa palette d'activités et faire face à l'émergence de nombreux concurrents, La Poste doit lever de nouveaux fonds pour financer son développement, investir dans les services financiers et la logistique. Ce mouvement n'est pas spécifique à la France, ni même à l'Europe, puisque dès 2015, le Japon et l'Italie ont introduit en bourse leur opérateur historique, venant ainsi rejoindre sur le marché financier les autres Postes déjà cotées en Allemagne, au Royaume-Uni et au Portugal.

Comme on l'a montré dans les lignes qui précèdent, le changement de statut de l'entreprise ne correspond pas à une réorientation brutale de son activité, mais est l'aboutissement d'un long processus de transformation interne et externe du groupe engagé depuis le début des années 1980.

Cependant, il est vrai aussi que la conception française du service public se heurte encore aujourd'hui au consensus régnant en Europe sur la question de la libéralisation de ces services. Afin de remplir à la fois les missions contradictoires de service public et d'adaptation à la concurrence, la stratégie du groupe La Poste est d'opérer une dualisation des services qu'il fournit, en dissociant les services rentables gérés suivant des normes manageriales et commerciales et les services non rentables à destination des populations considérées comme démunies. A cet égard, les transformations de La Poste sont bien représentatives de la voie adoptée par la France pour s'adapter à l'économie ouverte de la deuxième mondialisation.

L'avenir de la Poste

PARTIE PEDAGOGIQUE

Activité 1- QCM sur l'étude de cas

(plusieurs réponses peuvent être valides):

- A- Le service postal est considéré comme un bien de club, c'est-à-dire un bien...
 - a- non rival
 - b- exclusif
 - c- monopolistique

- B- La notion de service universel signifie que ...
 - a- la notion de "service public" est abandonnée

 - b- chaque Etat transfère ses services publics à des opérateurs privés
 - c- la notion de "service public" est transposée dans un environnement concurrentiel.

- C- Le principe du « concurrent payeur » adopté par la directive européenne sur les services postaux prévoit que:
 - a- les entreprises entrant sur le marché ont accès aux infrastructures du secteur mais contribuent à la mission de service public.
 - b- les nouveaux entrants n'ont pas accès aux infrastructures du pays
 - c- les concurrents n'ont pas d'obligation en matière de services publics

- D- Depuis 2010, La Poste est :
 - a- une Société anonyme à capitaux publics
 - b- une Société publique à capitaux anonymes
 - c- une Administration Publique

- E- La Poste en 2010 est détenue ...
 - a- uniquement par des actionnaires privés
 - b- uniquement par l'Etat

- c- en majorité par l'Etat mais avec des actionnaires privés
- d- par des actionnaires privés complétés par une petite participation de l'Etat

Activité 2 - Les différents types de biens économiques

Un **bien privé** est rival, car son usage par un consommateur réduit les possibilités de consommation des autres consommateurs, et avec exclusion (on dit aussi exclusif), car un paiement direct est exigé et il est possible d'exclure tout consommateur qui refuserait de payer.

Certains biens sont rivaux mais sans exclusion, d'autres sont non rivaux mais avec exclusion, et d'autres enfin sont non rivaux et sans exclusion.

Un **bien commun** est un bien rival mais sans exclusion. On peut prendre l'exemple de la pêche en mer : il est impossible d'exclure en faisant payer un prix pour avoir prélevé du poisson qui n'appartient à personne en particulier, mais toute pêche fait diminuer les ressources maritimes. Le marché n'est pas efficient pour ce type de biens, car chacun est tenté de pêcher le plus possible, d'où un risque de pénurie.

Un **bien collectif impur** (ou **bien de club**) est non rival, car son coût n'est pas directement lié au nombre de consommateurs, mais avec exclusion. La production de certains de ces biens admet la concurrence entre les entreprises (...), mais dans d'autres cas, lorsque les coûts fixes sont très importants, la concurrence n'est pas possible (...).

Un **bien public** (ou **bien collectif pur**) est non rival, car son coût de production n'augmente pas à chaque consommation supplémentaire, mais sans exclusion. Il a pour vocation de répondre aux besoins, exprimés ou non, d'un maximum de personnes. Comme il n'est pas possible d'exclure les utilisateurs qui ne paient pas, c'est aux pouvoirs publics de se charger de la production de ce type de biens et de contraindre tous les individus à contribuer à leur financement grâce à l'impôt.

Source : Dictionnaire Bréal, 2018

1- Choisir la bonne réponse (il peut y en avoir plusieurs) :

A- Un bien est considéré comme rival si :

- a- son usage par un consommateur réduit les possibilités de consommation par les autres consommateurs
- b- son accès est limité en quantité
- c- il est confronté à des produits concurrents

B- Un bien est dit exclusif si :

- a- un seul exemplaire en a été produit
- b- il est possible d'exclure tout consommateur qui refuserait de payer.
- c- il n'y a pas de produit concurrent

2- Indiquer, par une croix, dans le tableau suivant si les biens proposés ont les caractéristiques mentionnées :

	Biens privés	Biens publics	Biens communs	Biens de club
Biens rivaux				
Biens excluables				

3- Placer les exemples suivants dans la catégorie de biens qui convient :

	Biens privés	Biens publics	Biens communs	Biens de club
brioche				
autoroute à péage				
transport ferroviaire				
rivière				
urgences médicales				
services postaux				
automobile				
place de cinéma				

Activité 3 - L'évolution de la notion de service public

Le rôle essentiel joué par les services publics sur le plan de la cohésion sociale est désormais reconnu au niveau européen. (...)

La contribution apportée par les services publics au maintien de la cohésion sociale résulte de leurs principes de fonctionnement. L'idée d'*égalité* est en effet au cœur de leur institution : accessible à tous, le service public est censé offrir des prestations identiques à ses usagers. Mais le service public apparaît aussi comme un agent de redistribution, qui doit contribuer à réduire l'ampleur des inégalités sociales : il a pour fonction de mettre un certain nombre de biens à la portée de tous ; son action s'adresse de manière préférentielle aux plus démunis.

Néanmoins, les frontières du service public ne sont plus perçues comme intangibles ou en perpétuelle extension ; leur délimitation passe par une évaluation plus rigoureuse de ce qui relève de l'impératif de cohésion sociale et de ce qui peut être abandonné à la seule loi du marché.

Le redéploiement des services publics se traduit, non par l'abandon de champs d'activité qui avaient été investis aux heures de gloire de l'État-providence, mais par la *délimitation plus fine des contours du service public*. Rompant avec la logique qui

consistait à placer des secteurs entiers sous l'emprise du public, en dotant les opérateurs publics d'un privilège d'exclusivité, il s'agit de circonscrire dans chacun des secteurs ce qui doit faire l'objet d'obligations spécifiques, au titre de l'impératif de cohésion sociale. (...) La remise en cause, à l'initiative des instances communautaires, des grands réseaux de service public nationaux dotés d'une position monopolistique, a été le levier et le moteur de cette évolution : elle a imposé aux autorités nationales de décomposer les différentes facettes d'activités qui étaient jusqu'alors perçues comme indissociables (notamment les infrastructures et les services). Les frontières du service public sont du même coup entourées d'une marge d'indétermination nouvelle : il s'agit en effet de savoir quels sont les biens essentiels qu'il convient d'offrir au public, au nom du maintien de la cohésion sociale et du type de régulation à faire prévaloir.

Source : J. Chevallier, Les nouvelles frontières du service public, Regards croisés sur l'économie 2007/2.

- 1- **Comment les services publics contribuent-ils à la cohésion sociale ?**
- 2- **Comment les instances européennes ont-elles posé le cadre des missions de service public ?**
- 3- **Comment des entreprises publiques comme La Poste ou la SNCF ont-elles dû évoluer ?**

Activité 4 - La libéralisation du marché postal européen : vers un marché unique

Dans le secteur postal, l'achèvement du marché unique exige, comme dans d'autres secteurs, l'application des principes fondamentaux de libre prestation des services et de liberté d'établissement. Les règles de la concurrence doivent aussi jouer pleinement leur rôle afin d'assurer des conditions équitables pour tous les acteurs économiques concernés.

La liberté de circulation des services entraîne deux conséquences. D'une part, une entreprise d'un État membre doit avoir la possibilité d'effectuer une prestation dans un autre État. D'autre part, elle doit également avoir la possibilité de s'établir dans un autre État. Dans les deux cas, la mise en œuvre du Traité de Rome n'avait pas permis la suppression de tous les obstacles jusqu'au milieu des

années 1980.

Jusqu'en 1986, l'accomplissement d'une prestation dans un autre État membre se heurtait encore souvent à des réglementations nationales justifiées par la protection des producteurs ou des particuliers. Cette remarque vaut notamment pour le secteur des banques, des assurances, des transports, des télécommunications ou de l'audiovisuel. (...) Pour régler ce problème, en 1985, la Commission a lancé avec le Livre blanc un vaste programme d'harmonisation législative dans le cadre de la réalisation du marché unique. (...) Dans un premier temps, ce programme n'a pas toutefois pas touché le secteur des postes. Ce dernier, comme l'énergie ou les transports ferroviaires, présentait à la fois une grande sensibilité politique et une spécificité économique. Pour ces raisons, l'ouverture à la concurrence a progressé de façon plus lente. Par ailleurs, pour une série de services, la prestation à distance n'est pas toujours aisée. Elle réclame une présence locale. Cette observation vaut notamment pour les services postaux.

Source : F. Dehousse et C. Maczkovics, L'ouverture du marché postal. Réglementation européenne et application en Belgique, CRISP 2002/4-5

- 1- **Rappeler les conditions théoriques de la CPP ?**

- 2- **Quelles ont été les conditions nécessaires à l'ouverture à la concurrence du marché postal en Europe ?**

- 3- **Quels ont été les blocages à la libéralisation du marché des services postaux ?**

Activité 5 - Les enjeux liées aux innovations technologiques : La Poste face à la "révolution numérique"

Internet a radicalement changé le comportement des particuliers, des entreprises et des administrations. Le temps est aujourd'hui compté pour la lettre, remplacée par l'e-mail et le SMS. La Poste, qui constate depuis plusieurs années l'effondrement de son activité courrier, s'est lancée dans un vaste chantier de transformation, comme l'explique au *Monde* Sylvie François, directrice générale adjointe et DRH de La Poste.

LA LETTRE EST-ELLE VOUEE A DISPARAITRE ?

Le courrier est notre activité historique. Il y a ne serait-ce que dix ans, il constituait de très loin notre activité principale, avec 18 milliards de lettres distribuées chaque année. Aujourd'hui nous n'en distribuons plus que 11,5 milliards, avec une chute

inélucltable du nombre de courriers acheminés de l'ordre de 6 % à 7 % par an. Aucune autre entreprise n'est confrontée à une telle baisse de son volume d'affaires année après année. (...)

LA POSTE ENVISAGE-T-ELLE DE RESTRUCTURER SES INFRASTRUCTURES, SON RESEAU, SES TOURNEES ?

Nous avons encore 11,5 milliards de lettres à distribuer, et notre approche tient compte du fait que nous remplissons une mission de service public, donc, jusqu'au bout, nous distribuerons le courrier six jours sur sept. Mais nous nous adaptons. Le facteur distribue de plus en plus de colis, avec le développement du e-commerce. Nous mettons donc l'accent sur ce métier du colis express, en France et à l'international : le chiffre d'affaires de notre filiale GeoPost dépasse désormais 6 milliards d'euros, quand celui de l'activité courrier s'élève à 11 milliards d'euros. Le numérique représente également une opportunité pour nos autres métiers. Par ailleurs, le facteur peut rendre des services à domicile au cours de sa tournée, comme par exemple celui de « Veiller sur mes parents ».

QUAND AVEZ-VOUS DECIDE DE CHANGER LA STRATEGIE DU GROUPE POUR VOUS ADAPTER A LA CHUTE DE L'ACTIVITE COURRIER ?

En 2006 nous avons eu l'autorisation de transformer nos services financiers en véritable banque postale, et derrière ce projet il y avait déjà la prise de conscience de la baisse continue du courrier. (...) Les 73 000 facteurs représentent le premier réseau de présence physique sur le territoire. (...) Outre le colis, le courrier commercial, la banque et les services de proximité, nous nous diversifions dans les services numériques : La Poste est le leader du vote électronique en France, un service utilisé par les entreprises, les administrations et les partis politiques. Nous sommes également le premier hébergeur de données de santé.

Source : Le Monde, 15 septembre 2017

- 1- **Quelles sont les transformations de la demande qui touchent l'activité de la poste ?**
- 2- **Comment La Poste modifie-t-elle son modèle économique ?**