



**S**amedi 1<sup>er</sup> janvier, la totalité du marché du courrier sera ouverte à la concurrence. Mais aucun acteur n'est venu défier La Poste sur le marché fragilisé des plis de moins de 50 grammes.

# La Poste perd son monopole du courrier

PAR JULIETTE GARNIER ET FABRICE GLISZCZYNSKI

**C'**est au tour de La Poste. Après le transport aérien en 1997, les télécoms un an plus tard, le fret ferroviaire en mars 2006, l'électricité et le gaz en 2007, ou encore le transport ferroviaire de passagers à l'international fin 2009, les services postaux français s'ouvriront totalement à la concurrence ce samedi 1<sup>er</sup> janvier, avec la fin du monopole de La Poste sur les plis de moins de 50 grammes. Ceux-ci représentent 80 % des envois réalisés en France. Il s'agit de l'étape ultime de la libéralisation du courrier orchestrée par les directives européennes de 1997 et 2002 dans le but de baisser les prix et d'améliorer les prestations aux consommateurs. Mais cette ouverture est loin de provoquer le big-bang annoncé à l'époque. Aucun acteur, français ou étranger, n'a voulu défier La Poste.

Avec l'essor d'Internet, le courrier est en recul, alors qu'en 2002 il apportait l'essentiel des résultats du groupe. Ses volumes devraient chuter de 30 % entre 2008 et 2015. « Personne n'avait imaginé que, au jour de son ouverture totale à la concurrence, le marché du courrier serait en déclin, contrairement aux marchés des télécoms, de l'énergie et des transports qui, eux, progressaient », rapporte un proche du PDG de La Poste, Jean-Paul Bailly. Pour autant, la situation n'est pas figée. Ils n'étaient que deux à défier France Télécom en 1998. Et dans

l'aérien, personne n'avait imaginé, lors de la fin du monopole d'Air Inter en 1997, l'essor d'Easyjet. « À court terme, aucun concurrent ne se profile à l'échelle nationale. À moyen terme, il en sera probablement autrement », assure la même source. Même s'il y a peu de chances qu'un concurrent tente de reproduire le schéma de distribution universelle de La Poste, il n'est pas exclu que des challengers se positionnent sur des zones spécifiques, comme Paris ou Lyon.

## ■ 9 MILLIARDS D'INVESTISSEMENTS

Dans tous les cas, La Poste a pris les devants. Depuis la loi sur la régulation postale de 2005, elle s'y prépare. Le passage en société anonyme, au printemps, lui a facilité la tâche. Il a permis à la Caisse des dépôts de participer, aux côtés de l'État, à une augmentation de capital de 2,7 milliards d'euros. Cet argent frais était nécessaire au groupe public pour accompagner son plan de développement d'ici à 2015. Celui-ci fait la part belle à La Banque Postale, la locomotive du groupe, censée dégager à cet horizon la majeure partie des profits du groupe. Néanmoins, sur les quelque 9 milliards d'investissements prévus au cours de cette période, 1 milliard sera consacré au courrier.

Après les services postaux, la laborieuse libéralisation du marché ferroviaire domestique pour les passagers constituera le gros dossier à venir. Certains observateurs tablent sur 2014, deux ans après la publication d'une directive européenne sur le sujet attendue fin 2011-début 2012.

## Le groupe s'est métamorphosé pour se préparer à l'ouverture totale du marché

Il est devenu une vraie banque depuis 2006, et il s'apprête à se lancer dans la téléphonie.

**L'OUVREURE TOTALE** du marché postal tombe mal. Le marché s'effondre sous les coups de burtoir de la dématérialisation du courrier, de la manie du SMS et de la mode du e-mailing. Environ 30 % du trafic du courrier devrait avoir disparu entre 2008 et 2015. « C'est certes beaucoup, entre 4 % et 5 % par an, mais c'est un rythme maîtrisable », assure en octobre Nicolas Routier, directeur général adjoint de La Poste en charge de la branche courrier, président de Sofipost.

Car La Poste se dit fin prête. Jean-Paul Bailly n'a pas ménagé sa peine. De l'État, le patron de La Poste a obtenu beaucoup. Dont la création d'une banque de plein exercice en 2006. Ladite Banque Postale peut désormais opérer sur les marchés des assurances et du crédit à la consommation qui lui étaient jusqu'ici interdits. Parallèlement, La Poste cherche à réduire ses coûts. « Le plus important est de maintenir la rentabilité », souligne récemment Nicolas Routier. D'ici à 2015, La Poste doit réaliser 20 % d'économies par rapport à 2008, soit une réduction de 2,5 % à 3 % par an. Dès 2003, La Poste a revu son outil industriel de tri pour « diminuer le coût du traitement du courrier et améliorer la productivité ». Elle a consacré

3 milliards d'euros à la création de plates-formes industrielles de courrier (PIC), en ouvrant notamment celles de Wissous et de Gonesse en région parisienne. Une trentaine des 40 de ces plates-formes prévues ont été inaugurées.

## ■ SUPÉRETTES DU COURRIER

L'entreprise s'est ensuite dotée des moyens financiers de résister à une nouvelle concurrence sur son territoire. Il lui aura fallu deux ans de tractations pour devenir, en mars 2010, une société anonyme à capitaux publics. Une augmentation de capital à hauteur de 2,7 milliards d'euros, souscrite par l'État et la Caisse des dépôts et consignations, doit lui permettre maintenant de financer son développement et des opérations de croissance externe, notamment à l'étranger. Au grand dam de certains qui y voient une subvention accordée à la veille de l'ouverture du marché du courrier. « Ce n'est pas une aide publique, mais un investissement dans une entreprise publique », argumente-t-on en interne. Bruxelles doit se prononcer sur cette recapitalisation tout début janvier 2011.

« Notre dossier est bon, contrairement à ce qu'il se dit. Nous sommes sereins », indique un membre de la direction.

L'année 2011 devrait aussi être celle de gros lancements censés pallier la perte de chiffre d'affaires de La Poste. « Car, nulle part ailleurs dans le monde, le courrier ne suffit à rentabiliser un réseau », indique un cadre. Les salariés et les usagers vont en « payer le prix fort », regrette la CGT. La Poste a déjà transformé plusieurs de ses agences en supérettes du courrier, avec ses enveloppes et papier à bulles préimprimés. Elle s'apprête à aller plus loin, en se lançant sur le marché de la téléphonie mobile.

La Poste deviendra MVNO, en partenariat avec SFR, au premier semestre 2011. À cette période, elle dévoilera aussi sa boîte aux lettres virtuelle Digiposte où, par exemple, un employé pourra recevoir les fiches de paie émises par son employeur. Elle pousse aussi ses pions sur le marché du courrier des entreprises. « Les entreprises veulent de nous des solutions intégrées », rappelle Nicolas Routier. **JULIETTE GARNIER**

**3 milliards d'euros**  
C'est la somme qu'a consacrée La Poste à la création de plates-formes industrielles de courrier.

## En Grande-Bretagne, Royal Mail va être privatisé

Cinq ans après l'ouverture à la concurrence, rien n'a changé pour les particuliers.

JUSQU'ICI, DANS LES PAYS qui ont déjà ouvert leur marché du courrier, les acteurs historiques ont conservé leurs positions hégémoniques. C'est le cas de la Deutsche Post en Allemagne, même si des licences régionales ont été attribuées. Outre-Manche, rien n'a changé pour les Britanniques depuis l'ouverture complète du marché il y a cinq ans. Il est impossible pour un particulier de se passer de Royal Mail pour envoyer une lettre normale. Aucune entreprise n'a jugé rentable de proposer un service concurrent. Les boîtes aux lettres rouges, symboles de l'Angleterre, ne sont pas près de disparaître...

En revanche, sur le marché des entreprises où la concurrence est possible depuis une décennie, Royal Mail ne domine plus : 60 % du courrier est désormais transporté par l'un de ses cinquante concurrents qui a reçu une licence postale. Pourtant, là aussi, ce chiffre est en trompe-l'œil. L'opérateur historique reste incontournable, même pour les entreprises : c'est lui qui distribue 99 % du courrier jusqu'au destinataire final. La plupart

des concurrents se contentent de fournir un service de tri, éventuellement de distribution partielle, mais se déchargent ensuite sur Royal Mail pour le « dernier kilomètre ».

### 11.000 BUREAUX DE POSTE

Cette concurrence n'est cependant qu'une première étape. La Poste britannique s'appête à vivre un nouveau profond changement : elle va être privatisée. La législation est actuellement en discussion au Parlement, mais elle prévoit pour Royal Mail soit une introduction en Bourse,



Il est impossible pour un particulier de se passer de Royal Mail pour envoyer une lettre normale. Les boîtes aux lettres rouges ne sont pas près de disparaître...

soit une vente à une entreprise privée. Ses employés devraient conserver 10 % du capital. Quant aux 11.000 bureaux de poste, qui sont techniquement une entreprise séparée de Royal Mail, ils devraient être transformés en coopérative détenue par ses employés.

Ce nouveau changement en profondeur est la conséquence des difficultés de Royal Mail, qui a perdu l'an dernier 320 millions de livres (390 millions d'euros). Outre la concurrence, l'opérateur historique souffre d'une chute dramatique du volume de courrier (-15 % en cinq ans), conséquence de l'explosion des e-mails. D'où ce besoin d'argent frais pour se moderniser. Or, en ces temps de rigueur budgétaire, le gouvernement estime que seul le secteur privé peut apporter les fonds nécessaires. Il n'est cependant pas question de toucher au « service universel » (qui garantit la distribution du courrier à un prix unique). Le prix du timbre va continuer à être régulé par l'État. Les syndicats craignent cependant que cela ne soit qu'une première étape vers une libéralisation encore plus importante, et ils menacent de faire grève en 2011. **ÉRIC ALBERT, À LONDRES**

## Le contrat aérien avec Europe Airpost est reconduit pour un an

Il expire fin 2012. La Poste loue une quinzaine d'avions.

### LE DOSSIER TRAÎNE EN LONGUEUR.

Le contrat de transport par avion du courrier de La Poste signé en 2007 avec son ancienne filiale, la compagnie aérienne Europe Airpost, expire fin 2011. Et son maintien ou pas (ou son périmètre en cas de reconduction) faisait l'objet de longues discussions. Selon nos informations, confirmées par La Poste, le contrat va être prolongé d'un an, jusqu'à fin 2012. Ce qui laisse le temps de poursuivre la réflexion sur l'avenir de ce service qui coûte environ 90 millions d'euros à La Poste. Pour certains observateurs, ce délai indique que la question du maintien à moyen terme du J + 1 (le courrier est distribué le lendemain de son dépôt), étroitement lié aux moyens aériens, n'est pas tranchée. « Le transport aérien sera toujours utilisé pour l'activité express de La Poste, mais qu'en sera-t-il pour le courrier ? » s'interroge un expert. En 2010, Europe Airpost exploitait une quinzaine d'appareils sur 14 lignes françaises.

Cet été, la Cour des comptes recommandait la fin du J + 1

sur la totalité du territoire pour ne la conserver que sur des ensembles intrarégionaux ou entre régions limitrophes. En distribuant le reste à J + 2, les économies s'élevaient à près de 500 millions d'euros. « Il n'est pas dans notre intention de renoncer au J + 1, parce que cela n'aurait pas beaucoup de sens de dégrader la promesse que l'on rend à nos clients au moment où la concurrence devient totale », indiquait cet automne Nicolas Routier, directeur général adjoint de La Poste en charge du courrier.

Aujourd'hui, le taux de réussite du J + 1 atteint les 85 %. « En France, il est impossible de faire du J + 1 lettre à plus de 85 %, poursuivait Nicolas Routier. À 0,58 euro, c'est impossible. Cela veut dire que, côté de notre offre, J + 1 lettre à 85 %, que nous gardons, nous réfléchissons à proposer d'autres offres qui, elles, auront un niveau de qualité de 95 % ». Ce qui signifie que, côté d'une offre à 58 centimes garantie à J + 1, pourrait coexister une offre moins chère pour un délai de distribution plus long mais assuré à 95 %. **F. G.**

### JEAN-PAUL BAILLY PRÉSIDENT DE LA POSTE



## Une nouvelle échéance pour Jean-Paul Bailly

En novembre 2011, il fêtera ses 65 ans, âge limite fixé par la loi pour tous les dirigeants d'entreprise publique.

Jean-Paul Bailly le répète à l'envi : « La fin du monopole de La Poste n'est pas un drame. » Ce polytechnicien diplômé de Cambridge vient d'être reconduit à la présidence du conseil d'administration de La Poste par le Conseil des ministres du 22 décembre. L'homme faisait déjà preuve d'une longévité exceptionnelle à la tête de l'entreprise : il la préside depuis 2002. Son mandat a été renouvelé pour cinq ans, bien que son âge

pourrait poser problème. En novembre 2011, il fêtera ses 65 ans, âge limite fixé par la loi pour tous les dirigeants d'entreprise publique. Il lui revenait cependant de gérer l'ouverture du marché du courrier au 1<sup>er</sup> janvier, échéance à laquelle il prépare La Poste depuis sa nomination voilà huit ans. Depuis, l'ancien patron de la RATP ne s'est pas départi de sa discrétion, notamment lors de la transformation de l'établissement public en société anonyme à capitaux publics. Ce dossier lui a valu les foudres des syndicats et l'admiration de patrons et hommes politiques. **JULIETTE GARNIER**

### EMMANUEL DE LA BURGADÉ PROFESSEUR À L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE RENNES, AUTEUR DU LIVRE « BOUGEZ AVEC LA POSTE »

## « Peu d'opérateurs vont vouloir la concurrencer »

L'auteur de « Bougez avec La Poste » juge peu probable l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché du courrier en France.

### Qu'attendez-vous de l'ouverture du marché du courrier au 1<sup>er</sup> janvier ?

Je n'en attends pas forcément de grands changements. Car, avec la forte baisse du marché français du courrier, peu d'opérateurs vont vouloir concurrencer La Poste. Ceux qui s'y sont essayés sur d'autres segments ont eu du mal. Pour preuve : Alternative Post (sur le marché du courrier non adressé) a fait faillite en 2009. Peu de repreneurs se sont présentés à la barre du tribunal. Car il y a une très faible visibilité sur ce marché. Les opérateurs étrangers préfèrent s'orienter sur des segments à valeur ajoutée, à l'instar de Deutsche Post ou de la Swiss Post. Ceux-là ont une licence d'activité pour le courrier international. Mais je ne suis pas convaincu qu'ils demandent une licence pour le courrier national en France. Seul Adrexo dispose d'une licence nationale pour les plis de plus de 50 grammes, depuis 2006. Il l'a testée dans les Hauts-de-Seine, avant de l'abandonner. Il attend maintenant l'ouverture du marché du 1<sup>er</sup> janvier 2011. C'est le plus déclaré des opérateurs sur ce marché.

### La Poste gardera-t-elle son leadership ?

Oui, très vraisemblablement. En Suède, par exemple, la Poste a conservé 90 % du marché du courrier. Car, pour être un opérateur postal, il faut un réseau d'agences, de boîtes et de facteurs très important. Il coûte très cher. Ce réseau assure les volumes d'activité et contribue



« En Suède, la Poste a conservé 90 % du marché du courrier. Car, pour être un opérateur postal, il faut un réseau d'agences, de boîtes et de facteurs très important.

à la qualité des prestations. Les nouveaux opérateurs en sont privés.

### Peut-on faire un parallèle avec les ouvertures des marchés des transports ferroviaires ou de l'électricité ?

Il est difficile de faire cette analogie. Car les secteurs de l'électricité et du transport ferroviaire ont séparé la gestion du réseau physique des utilisateurs de ces réseaux. RTE fait payer son réseau à EDF, par exemple. Veut-on que La Poste soit un réseau pour d'autres opérateurs ? Ce n'est pas la solution retenue, puisqu'un mécanisme de compensation est mis en place. Tout l'enjeu se concentrera sur les plates-formes urbaines où s'échange le plus gros volume de courriers. Car les nouveaux opérateurs ne chercheront pas à assurer la distribution de courrier dans des petites villes.

### Peut-on s'attendre à une baisse de tarifs du courrier ?

Il ne faut pas y croire pour les services aux particuliers. Le volume de leur courrier ne représente que 10 % du marché. En revanche, les tarifs pourraient baisser pour le courrier institutionnel et le courrier des entreprises. Mais La Poste a déjà baissé ses tarifs via des segmentations tarifaires pour les entreprises. **PROPOS RECUEILLIS PAR JULIETTE GARNIER**