

## Quelle stratégie pour le courrier ?

### Le contexte

Le courrier doit faire face à la libéralisation du marché, laquelle coïncide avec une baisse des volumes liée au phénomène de substitution technologique.

Le volume du courrier adressé a diminué de 1,5% sur la période 2003-2006, résistant mieux que prévu. Les autres grands opérateurs européens ont enregistré des baisses sur cette même période plus significative : -4,5% en Allemagne pour le DPWN, -8,7% aux Pays-Bas pour TNT et -2,2% au Royaume-Uni pour Royal Mail.

La baisse pour La Poste est de 2,7% depuis le début de l'année 2008. Pour 2009, elle serait de 3 à 3,5%. La crise économique constitue un facteur aggravant, difficilement mesurable à ce jour.

Toutes les grandes catégories de courrier sont en régression, y compris le courrier de gestion des entreprises, à l'exception du courrier publicitaire.

L'activité de transport et distribution de la presse reste structurellement déficitaire : 474 millions d'euros et ce, malgré l'aide de l'Etat. Cette dernière, d'un montant de 242 millions d'euros en 2008, diminuera progressivement pour disparaître totalement en 2015. Qui paiera ? La Poste, les groupes de presse, les lecteurs ?

Les préoccupations liées à la politique de développement durable génèrent des contraintes réglementaires qui affectent les conditions d'exploitation : limitation de la vitesse et interdiction des vols de nuit.

Le français est un « gros consommateur » de courrier : 300 plis reçus par personne et par an.

La clientèle est très concentrée : 20% du CA est réalisé avec seulement 10 clients.

30% de la population française vit dans les 200 plus grandes villes.

19 licences d'exploitation ont d'ores et déjà été délivrées par l'ARCEP à des opérateurs privés, dont Adrexo.

### La stratégie du courrier

Elle repose sur une politique de croissance, par intégration verticale en France et horizontale à l'international.

#### L'intégration verticale

Il ne s'agit plus pour le groupe d'être un simple achemineur et distributeur de courrier mais de compléter cette activité classique en devenant un opérateur de services de communication écrite. De quoi s'agit-il ?

La Poste veut gérer le document dès « sa naissance » c'est-à-dire très en amont de ce que l'on appelle la chaîne de la valeur : éditique, préparation du courrier de gestion, transfert de factures, archivage.

C'est pour cette raison que la distribution du courrier réclame des moyens pour investir dans des systèmes d'information et des équipements d'impression couleur.

Le projet d'achat de la société Expérian, d'un montant de 136 millions d'euros, s'inscrit dans cette stratégie.

La Poste se positionne également sur le marché du portage de presse (création de la filiale Néopress et achats d'entreprises locales de distribution, comme à Saint-Etienne).

#### L'intégration horizontale

L'ambition de La Poste est de faire partie du trio de tête des opérateurs européens en 2012.

Les investissements à l'étranger permettraient, selon La Poste, de consolider l'activité domestique s'ils sont réalisés sur le territoire d'opérateurs ayant l'ambition de se développer sur le courrier en France. C'est ce que La Poste appelle « la force de dissuasion » (expression tirée du document récapitulant les principaux axes de la stratégie courrier).

Le marché du courrier après 2011 serait un marché potentiel de 60 milliards d'euros.

L'ambition de La Poste est de se positionner sur les marchés allemand, néerlandais et britannique avec des prises de participation dans les pays d'Europe du Nord et du Sud. D'une manière générale, l'entreprise cherche des relais de croissance et cherche à diversifier ses revenus car la baisse des volumes est inéluctable.

La politique de croissance verticale (exemple Expérian) compensera-t-elle la baisse des volumes ? C'est peu probable, car le repli de 2008 pénalisera l'activité courrier de plus de 700 millions d'euros et ce, malgré la hausse du timbre d'un centime d'euro au 1er mars 2008 et les efforts commerciaux déployés par les bureaux de poste (plan de réassurance du courrier). Sur la base d'une baisse des volumes de 3%, on peut s'attendre, en 2009, à une diminution du chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros. Dès lors, il n'est pas exclu que La Poste envisage un plan de suppressions d'emplois qui constituerait une redoutable première.

Les besoins d'investissement se limiteront, pour le courrier, à l'achat d'entreprises du type Expérian. Cependant, avec Orsid, Asphéria et Expérian le pôle éditique, placé sous la holding SOFIPOST, atteint désormais la taille critique. Faut-il encore investir dans ce secteur ? Les autres investissements seront liés à des opérations de simple renouvellement : véhicules, machines de tri...

Il est acquis aujourd'hui qu'avec le programme de modernisation de l'appareil de production appelé Cap Qualité Courrier (CQC), La Poste a vu trop grand.

3,4 milliards d'investis sur 7 ans, c'est beaucoup pour quelques points de QS gagnés. Dans les plates-formes industrielles (PIC), les machines sont souvent trop nombreuses et loin de tourner à plein régime.

CQC a fait le choix de la massification des flux au détriment de la proximité. Ainsi, une lettre de Saint-Lô à Saint-Lô prend 24 heures de retard en distribution car le centre de tri est situé à Caen distant de plusieurs dizaines de kilomètres. Est-ce pertinent ? Fallait-il vraiment condamner le schéma d'acheminement du courrier basé sur le département ?

Ce choix a été socialement coûteux (personnel en surnombre, dispositifs de retraite...) et a grevé la capacité d'investissement de La Poste. Il a également multiplié les liaisons routières au moment où le Gouvernement lançait le Grenelle de l'environnement...

Enfin, les « cathédrales » que sont les PIC sont du pain béni pour les opérateurs étrangers qui pourraient utiliser ces installations, conformément à la directive européenne, pour s'implanter sur le marché français. Eventualité plus compliquée dès lors que le réseau restait adossé aux départements !

Après l'option air, progressivement abandonnée depuis la vente d'Europe Airpost, La Poste opte pour un double mode de transport : la route et le fer. Le choix du fer s'est concrétisé, il y a peu, avec la création d'une joint venture associant la SNCF (Fret GV.)

Le réseau d'acheminement issu de CQC repose sur le choix de la route. L'option fer, si elle se développe (la SNCF semble traîner les pieds) obligera La Poste à créer des liaisons routières supplémentaires pour relier les PIC à la desserte ferroviaire, engendrant ainsi des coûts supplémentaires.

La « métérisation » aurait-elle rendu aveugles les dirigeants ? Il existe au sein du groupe une autre activité d'acheminement et de distribution : le colis.

Or, il n'existe aucune synergie entre le courrier et le colis. Des activités, somme toute assez proches l'une de l'autre, tant en termes d'exploitation, de réseau que de qualification des personnels...

En quoi la politique dite de la « force de dissuasion » confortera La Poste sur le territoire national ? En stratégie, il faut concentrer ses forces et non pas les disperser. Poussée au bout de sa logique, cette « dissuasion » conduirait à racheter toutes les entreprises qui risquent de l'être par les concurrents de La Poste ! C'est absurde et d'un coût prohibitif.

Evidemment, le courrier pourra recourir à la réduction du nombre de tournées de distribution. Ramener les jours de tournées de 6 à 5, « économiserait » de 15 à 20 000 emplois soit un « gain » annuel de 1 milliard d'euros. Certains y pensent déjà en haut lieu.

L'achat d'un grand opérateur étranger est un rêve que caressent, sans doute, quelques dirigeants du groupe. Mais c'est un rêve à 7 ou 10 milliards d'euros. Notons que le projet d'achat d'un opérateur néerlandais (ARENA) a été purement et simplement abandonné.

Dans le domaine du courrier, l'ouverture totale à la concurrence procède d'un dogmatisme qui refuse de tenir compte du caractère de monopole naturel de ce domaine. Le réveil sera rude. Les leçons déjà reçues devraient conduire les opérateurs historiques à s'assurer des partenariats avec leurs homologues pour améliorer la qualité de service du courrier transfrontalier. Plutôt que de se lancer dans une politique d'affrontement stérile sur leurs territoires respectifs, les postes européennes devraient viser à une sorte de Yalta postal : dessiner des zones d'influence.