



Le secteur postal face aux défis de la disruption digitale

Ahmed LAHBABI ^a

^a Mohammed V University, Rabat, Morocco

ARTICLE

ABSTRACT

Keywords

Digital disruption,
Postal sector,
Business model,
Diversification, performance.

Digital disruption has affected most business sectors. The postal sector has seen its core business, physical mail, disrupted by new communication methods. Postal business models have been weakened. This qualitative study of three postal operators, based on their activity reports over a period of 10 years, has outlined the different reactions they have adopted to this situation. Diversification into other sectors and outside national borders are among the main reactions to the disruptive effects. The performance of these operators depends on mastering the evolution of new low-margin businesses

INTRODUCTION

L'interrogation posée par Clayton Christensen, pour étudier le phénomène qu'il a qualifié par la suite de disruption ou innovation disruptive, était basée sur son observation quant à des entreprises bien installées sur leurs marchés, innovantes, bien gérées, à l'écoute de leurs clients mais n'arrivaient pas à maintenir leurs positions sur leurs marchés respectifs.

L'innovation disruptive était définie par Clayton Christensen comme étant un processus par lequel un nouvel entrant, se servant de nouvelles technologies, propose des produits ou services moins chers, de faible qualité et moins attrayants pour les clients des entreprises installées sur un marché donné. Les entreprises installées (incumbents), tendent à répondre en s'appuyant sur des innovations ou technologies de soutien, tandis que les nouveaux entrants investissent des technologies dites disruptives. Ces derniers (nouveaux entrants) arrivent par le temps à acquérir des parts des marchés des entreprises titulaires ou incumbents.

Cette théorie a évolué. Beaucoup de critiques ont permis à cette théorie de prendre forme. Alors que la définition initiale donnée par son auteur stipulait la survenance de telle disruption par le bas de marché (low-end), d'autres

auteurs ont observé la provenance de l'innovation disruptive par le haut de gamme (high-end), voire en dehors du secteur d'activité. Les innovations disruptives peuvent avoir comme source une industrie donnée et impactent une autre industrie. Enfin, à l'inverse de la première observation de Christensen, la disruption n'affecte pas une entreprise mais peut perturber tout un secteur d'activité.

Avec la digitalisation accrue des activités, la notion de la disruption digitale avec un attribut plus perturbateur a vu le jour. La disruption digitale a trois caractéristiques. Le caractère digital y exclut les autres types de propriétés non numériques (physique par exemple). Sa propriété innovatrice fait allusion à ses nouveautés. Enfin sa propriété disruptive fait état de sa capacité à engendrer de profondes perturbations à un système, paradigme ou situation préétablis.

Le secteur postal a connu récemment des changements ayant perturbé son modèle d'affaires habituel comme étant formé d'opérateurs œuvrant dans la transduction des informations écrites sur support papier ou des envois légers contenant de la marchandise. Une partie de ces changements a impacté son environnement juridique et réglementaire. Elle concerne l'instauration de plus en plus de libéralisation des marchés tout en gardant des obligations de service universel. Une autre partie de ces

changements a porté sur les clients et leur perception des modes de communication à la suite des évolutions des technologies de l'information et de la communication. Le développement de la digitalisation a modifié les modes de communication portés sur le physique (papier) en les transférant vers le plus de modes digitaux.

Les opérateurs postaux sont alors devant une situation d'érosion de leurs sources de revenus à savoir le courrier physique, qui est "la vache à lait" de ces opérateurs. Ces métiers de base ont été "disruptés" de façon très rapide obligeant les opérateurs postaux et aussi les parties prenantes dans le secteur postal, comme les Etats actionnaires et les régulateurs, à réagir à ces déclinés des activités.

Cet article essaye, dans le point (I), d'esquisser les contours théoriques de la disruption digitale. Les deux points suivants seront consacrés, d'une part à l'analyse sommaire du modèle d'affaires des opérateurs postaux et les effets de la disruption digitale issue des moyens de communication rapides et instantanés sur les métiers de base desdits opérateurs postaux (II) et d'autre part à discuter des réactions et stratégies adoptées par des d'opérateurs postaux agissant dans des environnements réglementaires différents (III). Les cas choisis sont ceux des opérateurs postaux historiques de la France (La Poste), du Singapour (SingPost) et des Etats-Unis d'Amérique (United States Postal Services ou USPS).

Si la baisse continue des parts des métiers de base, le courrier physique, dans les activités et dans les contributions aux revenus des opérateurs postaux est un constat vérifié auprès des opérateurs analysés, les politiques adoptées par l'un ou l'autre sont différentes. Ces dernières sont en partie liées aux choix "politiques" des parties prenantes.

I. THEORIE DE L'INNOVATION DISRUPTIVE

Les innovations technologiques ont depuis longtemps façonné et impacté la vie des entreprises, des individus et des sociétés toutes entières. L'économiste J. Schumpeter [1] a lié le développement à ce qu'il qualifié de "destruction créatrice". Selon lui il y a nécessité de réorganisation du système sous l'effet de l'innovation. Il parle du processus de destruction créatrice qui *engendre des situations où risquent de succomber beaucoup de firmes qui seraient pourtant capables de continuer à vivre vigoureusement et utilement pour peu qu'elles réussissent à surmonter telle ou telle tempête spécifique* [1].

Au début des années 1990, dans une recherche sur le secteur des disques durs aux Etats Unis d'Amérique

(USA), C.Christensen [2] dans son ouvrage intitulé "The innovator's Dilemma" a exposé la nouvelle théorie sur l'innovation disruptive.

Des ajustements de ladite théorie ont été développés par l'auteur dans ses différents articles pour répondre aux critiques des autres chercheurs. En effet, d'autres auteurs ont amélioré via des critiques et analyses multiples la théorie de Christensen et ont amélioré davantage la version initiale. Parmi ces améliorations notables, beaucoup d'auteurs ont récemment (deuxième décennie du 21^{ème} siècle) ont insisté sur le caractère digital de la théorie de l'innovation disruptive.

Dans cette partie les fondements de base de l'innovation disruptive seront exposés en premier lieu (A) et au deuxième point (B) les spécificités de la disruption digitale.

A. De l'innovation disruptive

De prime abord, notons que la notion « disruption » est un terme provenant de la langue anglaise et qui a fait son acception large en langue française. Sa traduction littérale en français peut être synonyme de « perturbation ».

1) Fondements de de la théorie de l'innovation disruptive : En théories de gestion, la notion d'innovation disruptive (ou perturbatrice) a été issue d'une observation faite au sujet que plusieurs entreprises (dans divers secteurs) qui étaient au plus haut stade de leurs niveaux de développements n'arrivent plus à garder et à maintenir leurs positions dominantes dans leurs marchés respectifs. Les analyses régnantes pour expliquer ces phénomènes se focalisaient sur les aspects organisationnels internes, les pratiques managériales non adéquates...etc.

Christensen et ses co-auteurs [2], [3] dans leurs observations des entreprises œuvrant dans le secteur des disques durs (puis d'autres secteurs comme la sidérurgie, le commerce au détail...etc.), ont montré que le rythme des progrès technologiques dépasse les demandes et besoins des clients. Il en découle que les entreprises en place (incumbents) offrent des produits ou services supérieurs aux besoins de leurs clients. Il en résulte un gap entre les performances disponibles et les attentes des clients. Ce gap facilite l'entrée des nouveaux acteurs. Aussi, ont-ils remarqué l'existence, sur le plan stratégique, de deux types d'innovations. Une dite incrémentale ou de soutien des besoins des clients actuels et une innovation dite perturbatrice ou disruptive. Le recours des entreprises installées (incumbents) aux innovations de maintien est une réponse à leurs attentes de performance et de de rentabilité des produits ou services rendus à leurs clients. Enfin, ces auteurs ont remarqué que les clients existants et les modèles d'affaires correspondants ne favorisent pas

les investissements des entreprises établies dans de nouvelles innovations.

Par conséquent, les entreprises sur place ne sont généralement pas motivées pour développer des innovations perturbatrices/disruptives qui promettent des marges plus faibles, sur des marchés plus petits et introduisent des produits et services de qualité inférieure que leurs clients existants ne peuvent pas utiliser.

Suivant la théorie ainsi formulée par Christensen, les innovations disruptives créent absolument des nouveaux marchés puisqu'elles permettent de proposer des produits ou services avec une valeur moindre par rapport à celle des produits ou services des entreprises sur place [4]. Ces nouveaux marchés sont issus des clients appelés *low-end* ou limite inférieure du marché existant.

Le processus de la disruption est ainsi entamé puisque les nouveaux entrants s'attaquent de plus en plus aux parties de marchés des entreprises titulaires et arrivent à les détrôner de leurs positions. Ces entreprises peuvent alors être victimes de la confiance des besoins réels ou supposés de leurs clients quand un ou plusieurs nouveaux disrupteurs arrivent au marché de ces entreprises.

2) Evolutions de la théorie : Alors que la théorie de l'innovation disruptive a axé sur les innovations par le bas du marché (*low-end*), d'autres auteurs ont montré l'existence d'autres formes de disruptions. Ainsi, les recherches opérées sur d'autres secteurs d'activités (imprimeries et journaux, voitures...etc.) ont parlé de disruption découlant ou issue de nouveaux marchés (non consommateurs) ou nouveaux clients n'utilisant pas ces produits ou services. Les innovations disruptives introduites sont alors porteuses de valeurs pour de nouveaux clients (prix bas, faciles à utiliser...etc.). D'autres auteurs ont aussi introduit la notion de disruption par le haut de marché (*high end market*) [5].

La plupart des auteurs ayant critiqué ou adhéré à la définition donnée par Christensen à la disruption ont focalisé leurs analyses sur les effets des innovations (technologiques par ailleurs) au seul niveau des entreprises. De même, ces innovations sont généralement issues des concurrents du même secteur d'activité.

D'autres chercheurs [6], ont récemment étendu l'analyse sur des niveaux plus importants. En effet, les impacts de telles innovations disruptives sont étudiés au niveau des *business models*. D'autres études ont aussi porté sur l'analyse des effets disruptifs issus des autres secteurs.

Suivant le modèle exposé par les auteurs sus-référencés en [6], ces derniers ont construit un modèle en couches qui s'étend de recherche scientifique à la Société et permet une analyse systématique des différents types de

perturbations. Le modèle permet également d'analyser la diffusion des innovations à la fois verticalement entre les couches et horizontalement entre les industries ou secteurs.

Le modèle de l'innovation disruptive ainsi développé par ces auteurs repose sur un écosystème fondé sur six couches puis exposant trois types de menaces et quatre types de stratégies à adopter.

Les six couches, sont mesurables chacune par des valeurs propres et quantifiables. Il s'agit, en premier lieu, de la communauté scientifique qui produit des publications (comme valeur de mesure), ensuite des unités de recherches et développements qui déposent des brevets d'invention, puis des entreprises qui lancent des produits, ensuite des secteurs d'activités qui connaissent des mouvements de fusions et d'acquisitions, ensuite des consommateurs et clients qui consomment ces produits avec comme valeur de mesure les niveaux de dépenses effectuées et enfin la société et ses autorités de gouvernement et de régulation qui établissent des lois et des réglementations.

Les différentes couches de cet écosystème réagissent de manière verticale et chaque couche est impactée par les évolutions d'une autre couche. Ainsi par exemple, les entreprises bénéficient des brevets des unités de recherches et permettent à ces dernières de bénéficier des financements. De même, les autorités produisent des lois destinées par exemple aux consommateurs sur demandes et requêtes de ces derniers. Les autres couches interagissent entre elles de manière réciproque. Les interactions ont pour effet d'évaluer et de développer le processus des innovations en particulier disruptives.

Les impacts disruptifs d'une découverte ou invention sont généralement rendus visibles quand une entreprise (ou les décideurs en son sein) décide de commercialiser cette invention ou innovation. Le rôle des entreprises dans cet écosystème est alors décisif.

La figure 1 ci-dessous extraite de [6], présente les différentes menaces (trois types) et stratégies des entreprises installées sur un secteur donné (quatre stratégies). Les menaces proviennent soit des nouveaux entrants sur le même secteur (T1) et (T2) ou encore d'autres secteurs d'activités (T3).

Les menaces de type T1 sont issues des entreprises nouvelles de la même industrie qui proposent des produits moins chers, sont confrontées par les entreprises sur place par des stratégies (S1) basées sur des politiques de qualité qui même si elles perdent en parts de marchés resteront bénéficiaires de grosses marges. Il s'agit en fait du modèle de disruption établi par Christensen [2].

La menace de type (T2) est de nature *high-end* ou haut de gamme qui provient de concurrents présentant de produits de qualité supérieure et qui pourront s'accaparer de parts importantes de marchés notamment en cas d'applications de politique de prix agressive. Cette situation très défavorable aux entreprises établies peut être contrée par une stratégie (S2) axée sur la maîtrise des coûts, la baisse de la qualité et la variété des produits. Cette stratégie peut à terme déstabiliser l'entreprise qui l'adopte. Enfin la quatrième menace (T4), est aussi délicate lorsqu'elle provient d'une autre industrie en modifiant la logique et le modèle d'affaires du secteur attaqué.

Les firmes rencontrant une concurrence basée sur la disruption haut de gamme ou en provenance d'autres secteurs peuvent aussi être amenées à se trouver en situation de faillite ou changer d'activités.

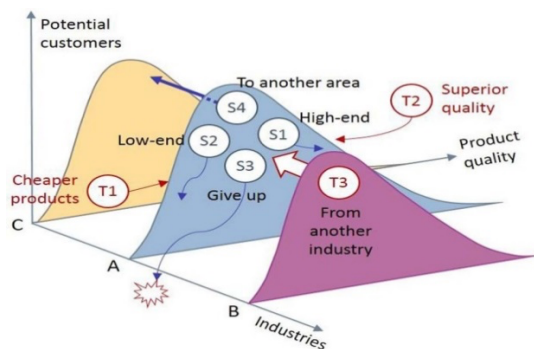


Fig. 1 menaces et stratégies des entreprises installées [6]

B. Disruption digitale

La théorie de l'innovation perturbatrice ou disruptive, qui a longtemps occupé les débats entre les chercheurs en management et les praticiens a été fondée sur l'effet des innovations (au sens large du terme) sur les acteurs (entreprises) sur place.

Les développements technologiques rapides ont caractérisé la sphère des innovations et ont façonné cette théorie de l'innovation disruptive. En effet, le développement des nouvelles technologies d'information, la permission d'accès de plus en plus facile à ces technologies sont la nouvelle donne des innovations récentes.

La théorie de l'innovation disruptive a donc vu sa portée prendre une ampleur digitale. Plusieurs recherches et revues de littérature ont pu esquisser les propriétés et les spécificités de ce type de disruption ou perturbation. En effet, les recherches en références [7] à [9], ont essayé de différencier la notion de "disruption digitale" de celle de la disruption traditionnelle ou celle définie initialement par Christensen.

Par ailleurs, et pour conceptualiser la disruption digitale, plusieurs autres concepts ont été exposés et différenciés pour donner une définition propre à cette dernière. Elle peut, en effet, se rapprocher d'autres notions telles que la transformation digitale et l'innovation digitale.

- Transformation digitale ou numérique : En se référant au [10], "la numérisation est le fait d'activer numériquement des objets analogiques ou physiques pour les mettre en œuvre dans des processus commerciaux, dans le but ultime d'acquérir de nouvelles connaissances et de créer une nouvelle valeur pour les parties prenantes". La transformation numérique est un effet agrégé qui déclenche et est stimulé par de nombreuses innovations numériques, dont certaines peuvent générer des "chocs" systémiques, c'est-à-dire des perturbations numériques [9].

- Innovation digitale ou numérique [7] : L'innovation digitale a trouvé ses racines aussi bien dans les littératures sur les systèmes d'information que dans les sciences du management. Elle est caractérisée par ses aspects de :

- technologie numérique : sa capacité de comporter des informations numériques par opposition à des ressources physiques ;
- recombinaison : il s'agit de sa caractéristique de digitisation et de digitalisation. La première se réfère à la représentation des informations sous forme numérique. La seconde est l'usage à grande échelle de ces informations sous forme digitale ou numérique. La recombinaison des deux caractéristiques susmentionnées est source de l'innovation digitale.
- Générativité : elle fait référence à la capacité de l'innovation numérique à créer et développer de nouveaux produits, usages ou comportements.

- La disruption digitale : La notion de la disruption digitale fait référence à ses propriétés digitale, disruptive et innovatrice [7]. Le caractère digital exclut d'autres types de propriétés (physique par exemple) non numériques. Sa propriété innovatrice fait allusion à ses nouveautés. Enfin sa propriété disruptive fait état de sa capacité à engendrer de profondes perturbations à un système, paradigme ou situation préétablis.

Il ressort de ces définitions citées ci-dessus que si la transformation numérique est généralement un processus choisi et voulu issu d'une politique d'innovation numérique, la disruption digitale est plutôt exogène. Néanmoins, la disruption digitale se trouve aux points d'intersection avec l'innovation disruptive et avec l'innovation digitale. Elle est alors désignée comme l'altération d'un paradigme existant

par des attributs digitaux d'une innovation. Elle est- comme désigné ci haut-innovatrice, disruptive et digitale à la fois. Un exemple concret peut être celui de l'apparition de l'internet désigné par Isenberg [11] comme la mère de toutes les perturbations.

Après cet aperçu bref sur les théories de l'innovation disruptive et de la disruption digitale et leurs caractéristiques respectives, la suite de l'article portera sur le secteur postal et les effets disruptifs l'impactant. En (II), il sera question de présenter les fondements du modèle d'affaires des opérateurs postaux avec les manifestations des disruptions l'ayant touché. Les réactions de trois opérateurs postaux par rapport à ces effets sont exposées en (III).

II. LE SECTEUR POSTAL ET SES CARACTERISTIQUES

Bien que "les services postaux" soient omniprésents dans la vie des êtres humains, ils présentent des difficultés dans leurs définitions précises.

Pour l'OCDE [12], *"les services postaux sont une forme particulière de services de transport ou de communication pour l'acheminement de produits et/ou d'informations d'un point à un autre"*. Certains pays ont spécifié des législations (lois spécifiques) au secteur postal, d'autres ne l'ont pas encore fait. Parfois, des chevauchements entre le secteur postal et celui des transports sont rencontrés faute de définitions précises.

En Union Européenne par exemple, la directive 97/67/CE, dite directive postale cadre modifiée en 2002 et 2008, les services postaux sont des services qui consistent en *"la levée, le tri, l'acheminement et la distribution des envois postaux"*. Chacun de ses services est aussi défini avec précision. Les services postaux sont alors la réalisation de tous ses services. La directive définit *"l'envoi postal comme "un envoi portant une adresse sous la forme définitive dans laquelle il doit être acheminé par le prestataire du service universel. Il s'agit, en plus des envois de correspondance, par exemple de livres, de catalogues, de journaux, de périodiques et de colis postaux contenant des marchandises avec ou sans valeur commerciale"*.

C'est d'ailleurs l'objet de la révision survenue en 2008, de la directive pour justement différencier les services postaux des services de transport. Dans son considérant n° 17, la directive 2008/6/CE du parlement européen et du conseil dispose comme suit : *" Un service limité à l'acheminement ne devrait pas être considéré comme relevant des services postaux"*.

Il va sans dire que dans bon nombre de pays, les services postaux ont aussi une composante financière ou bancaire comme les transferts d'argent, la tenue des comptes à vue

et ou d'épargne ...etc. L'objet de cet article ne s'étend pas aux activités financières.

Le point A, sera consacré au traitement de la chaîne de valeurs des services postaux. Quant au point B, il s'attèlera à exposer quelques chiffres clés du secteur postal. Le point C exposera les différentes manifestations des effets disruptifs sur les services postaux.

A. Chaines de valeur des services postaux

Les services postaux sont globalement caractérisés par la fourniture de transmission des informations écrites sur support physique (papier) de(s) l'expéditeur(s) au(x) destinataire(s). D'autres objets ou envois se sont par le fil des temps ajoutés aux envois contenant de l'information. Alors des envois marchands (colis), de la presse écrite, des catalogues (publicité) et d'autres se sont joints aux envois dits postaux. Les envois en question sont en général de petit poids (maximum 31,5 kg pour les envois de marchandises et 2 kg pour les envois de correspondance).

Cette fonction de transmission entre un expéditeur et un destinataire est décomposée de plusieurs maillons constituant la chaîne de valeur postale. Après le dépôt effectué par l'expéditeur auprès d'un guichet ou dans une boîte aux lettres spécifiques à cela, les envois sont triés pour être scindés suivant leurs destinations (matérialisées par des adresses portées sur le contenant de l'envoi). L'acheminement ou le transport se fait suivant différentes destinations pour arriver à des sites ou centres de traitement ou tri (un deuxième niveau de tri au plus près de la destination finale). La phase finale est celle de la distribution de l'envoi postal au destinataire à l'adresse indiquée sur l'envoi (ou son emballage ou contenant) par l'expéditeur.

Beaucoup de spécificités sont à signaler suivant les natures des envois à distribuer : remise sans ou avec signature du destinataire, rapidité ou non exigée (ou disponible), collecte ou non des envois auprès des expéditeurs...etc. Cette chaîne de valeurs est plus ou moins basée sur l'utilisation des moyens humains ou capitalistiques (automatisations) suivant les maillons et suivant les niveaux de développement des pays ou des volumes des envois à manipuler. Si le traitement ou le tri des envois a connu des niveaux d'automatisation plus élevés, la partie de livraison ou distribution des envois aux adresses se fait généralement par des moyens humains. Il est d'ailleurs notable de remarquer que la force de distribution (facteurs) forme la majeure partie des moyens humains des opérateurs postaux dans tous les pays du globe.

Les coûts des prestations postales sont liés aux niveaux des exigences en termes de rapidité (qualité de service), aux volumes des envois (économie d'échelle), de l'étendue des zones à desservir...etc.

En termes de "gouvernance" des activités postales, on assiste à diverses situations variant d'un pays à un autre, allant d'un marché sous monopole à la libéralisation totale, de la détention du capital de l'opérateur historique par l'Etat à la privatisation de ce dernier.

Au niveau de la coopération internationale, le secteur postal a été parmi les premiers à être gouverné par des conventions internationales et par la création d'une instance onusienne (bien que créée même avant l'ONU) en 1874 pour régler les relations d'accès et d'échange des envois postaux partout dans le monde (192 pays membres).

1) Spécificités des services postaux : Comme indiqué ci haut, les services postaux sont liés à la transmission des envois contenant des informations ou des marchandises aux destinataires sur ordres des expéditeurs. Sommairement on peut désigner les services postaux par les spécificités suivantes :

- Envois de correspondances : ce sont des envois portant sur des messages adressés de particuliers (personnes physiques) à des particuliers ou à des professionnels (y compris l'administration) ou vice versa. Ils sont décomposés en envois simples ou envois enregistrés (recommandés avec ou sans accusé de réception, envois avec déclaration de valeur). Jusqu'à très récemment, dans la plupart des pays du monde, ces envois étaient transportés et distribués dans le cadre d'un monopole d'Etat. Ils sont aussi sécurisés dans la plupart des législations (parfois au niveau constitutionnel) par le secret de correspondance ou caractère privé et secret de la correspondance.

- Envois de colis : ces derniers se sont adjoints aux envois de correspondance faisant ainsi bénéficier le réseau postal de l'économie d'envergure. Néanmoins, dans la plupart des pays du monde, cette prestation n'est pas l'apanage des seuls opérateurs postaux.

- D'autres envois de types publicitaires non adressés ou adressés, des envois contenant les livres avec tarification spéciale et préférentielle, des envois de distribution de la presse aux abonnés à l'unité à tarifs aussi préférentiels, des envois contenant des outils pour les non-voyants transportés et livrés gratuitement...etc. sont parmi les catégories d'envois postaux.

- Sur le plan des prix, ils sont généralement basés sur les poids des envois (ou coupures de poids). Avant la réforme de 1840 en Grande Bretagne, l'envoi d'un

courrier était cher et était payé par le destinataire. Le tarif (qui était assimilé à une taxe), était calculé sur la base de la distance séparant l'expéditeur et le destinataire et le nombre de pages contenus dans l'envoi. La réforme a basé le prix sur le poids uniquement. Ce système a été généralisé partout et reste toujours en vigueur. En effet, depuis l'adoption de la réforme de Ronald Hill (au nom de son initiateur) au sein du même pays, le principe de la péréquation tarifaire est appliqué pour les envois de correspondance ; ce qui veut dire que la distance n'entre plus dans le calcul du montant à payer. Pour les colis, on a assisté à des tarifications intégrant le poids du colis et la distance entre les lieux de dépôt et de livraison.

- Economiquement, le service postal profite aussi de l'économie d'échelle. Il bénéficie aussi de l'étendue de son réseau de points d'accès (bureaux de poste, moyens humains de distribution...etc.) pour lui octroyer un avantage concurrentiel.

- Historiquement et surtout avec la parution du timbre postal (après la réforme de 1840 et pour matérialiser le paiement anticipé de l'expéditeur) le service postal est payé par l'expéditeur avant même la réalisation de la prestation. Ce qui avantagait la trésorerie des opérateurs postaux. Cette pratique a été de plus en plus estompée avec l'apparition des dépôts élevés en quantités et ne peuvent être affranchis via des timbres et par la suite la mise en place de machines à affranchir. Ces déposants (avec leurs pouvoirs de négociation) bénéficient non seulement des remises ou rabais mais aussi de paiements différés et non anticipés.

- Sur le plan de la caractérisation juridique du contrat postal : très longtemps, les prix payés sont désignés par le terme "taxe", ce qui lui confère une connotation fiscale. Mais actuellement, les services postaux sont intégrés dans la catégorie des services commerciaux (cf. par exemple le code de commerce marocain dans son article 6 qui a intégré les activités des postes comme activités commerciales).

- Les services postaux, étaient jusqu'au début des années 1990 (de manière globale) livrés par des organisations (ministères, offices publics...etc.) assurant aussi des prestations de télécommunications. Ces entités étaient alors dénommées P.T.T (pour Postes, Télégraphes et Téléphone). Les évolutions réglementaires et concurrentielles ayant –au départ touché le secteur des télécommunications–, ont engendré la séparation des deux activités (concurrentielles entre elles tout en étant consœurs) et l'apparition d'organisations distinctes.

- Au niveau international, l'Union Postale Universelle (UPU) constitue l'organe de régulation des échanges des envois postaux au plan mondial. Cette institution permet via des conventions internationales de garantir la continuité des activités postales sur les territoires de tous les pays membres. En effet, les expéditeurs des envois postaux ont l'accès au réseau postal mondial. Les prix à payer en contrepartie de la prise en charge des envois d'un pays A vers un pays B sont réglementés par ces conventions, les responsabilités et les éventuels différends des opérateurs postaux (dits opérateurs désignés), les droits et devoirs des expéditeurs des envois internationaux...etc. sont aussi traités par ces conventions.

2) Marchés postaux, du monopole à la libéralisation et la privatisation : beaucoup de prestataires des services postaux ont changé de forme juridique. Alors qu'ils étaient organisés sous forme d'administrations publiques, ces derniers se sont transformés dans la majeure partie des pays en offices publics, entreprises publiques voire entreprises privées. Le caractère administratif des prestataires était justifié en grande partie par la nécessité de sécuriser les envois (en particulier ceux des Princes et Rois et des autorités publiques).

Le monopole conféré aux administrations (et par la suite pour certaines offices et sociétés d'Etat) pour offrir ces services se basait aussi sur le caractère naturel de ce monopole. Sur le plan pratique, les monopoles de jure sont difficilement contrôlables de fait. Beaucoup d'autres intervenants (transporteurs de voyageurs...etc.) enfrennent facilement au monopole postal.

Le monopole est spécifiquement imposé sur les services postaux de base (correspondance). D'autres prestataires (dits intégrateurs) se sont focalisés sur le créneau des envois express et rapides internationaux à valeur ajoutée. Ces intégrateurs sont les premiers entrants à avoir "disrupté" le modèle d'affaires des opérateurs postaux en proposant une offre haut de gamme plus rapide et en assurant l'unicité du réseau (contrôle de la chaîne de valeur de bout en bout) et par conséquent la maîtrise des opérations. En effet, les opérateurs comme FEDEX, UPS, TNT et DHL avaient secoué les opérations postales à l'échelle d'échanges des envois internationaux puisqu'ils offraient des services postaux rapides et géraient leurs réseaux de dépôts, de transports de livraisons contrairement aux opérateurs postaux qui ne maîtrisaient que les opérations effectuées au niveau de leurs territoires nationaux respectifs. Le reste de la chaîne de valeur est

sous traitée aux compagnies aériennes pour le transport ou aux autres opérateurs postaux des pays destinataires pour le reste à savoir notamment la distribution des envois dans les territoires des pays destinataires. Il s'en suit un avantage concurrentiel et aussi une politique d'écrémage exercée par ces intégrateurs.

Par ailleurs, au niveau local de chaque pays, les monopoles se sont progressivement disloqués. En fait, la libéralisation des services postaux a été graduelle est progressive. Des niches (coupures de poids ou services spécifiques) étaient réservés à des opérateurs (généralement publics) en contrepartie de la réalisation de missions de service universel (telle que la distribution des envois sur tout le territoire, présence postale...etc.), alors que d'autres services postaux sont ouverts à la concurrence.

Actuellement on assiste à la présence de trois catégories de types de marchés dans les différents pays :

- Marché totalement libéralisé. On le trouve surtout au sein des pays de l'Union Européenne en 2011. Tous les services sont offerts par tous les prestataires autorisés. Certains pays avaient libéralisé leurs marchés postaux au début des années 1990, comme la Suède, la Hollande, New-Zélande...etc.

- Marché partiellement libéralisé. Dans ces cas, les opérateurs postaux (publics en majorité) bénéficient des services réservés. Les seuils des services réservés sont différents de pays à pays. Les seuils constatés vont de 50 grammes, 100 à 350 grammes. Ils sont une sorte de monopole réservé à l'opérateur pour financer le service universel. Les opérateurs postaux sont concurrencés sur d'autres segments (non réservés) par de opérateurs autorisés.

- Marché sous monopole. Certains pays maintiennent leurs marchés à l'état de monopole pour les services postaux domestiques (en spécifiant des seuils) et limitent la concurrence aux seuls services internationaux expresse et rapide.

Quant à la détention des capitaux des opérateurs postaux, elle a évolué. La privatisation (parfois via le marché boursier) de ces opérateurs a été observée au début du 21^{ème} siècle (exemple *Royal Mail* en grande Bretagne, *CTT* au Portugal, *Deutsche Post DHL* en Allemagne, *PostNL* en Hollande, *Bpost* en Belgique).

Il y a lieu de souligner que les mouvements de libéralisation et de privatisation ne sont pas forcément linéaires. En effet, alors que dans certains pays la libéralisation du secteur postal et la privatisation de l'opérateur postal national vont de pair, dans d'autres la libéralisation coexiste toujours avec l'opérateur postal public (la New Zélande et la Suède

sont les premiers pays à libéraliser leur secteur au début des années 1990 tout en gardant encore le capital public de leurs opérateurs respectifs). On a même assisté à une opération de fusion entre deux opérateurs publics nationaux pour former un seul opérateur. Il s'agit des opérateurs postaux suédois et danois qui étaient dissous en 2009 pour la création d'un seul opérateur *PostNord* dont le capital est détenu à 60% par l'Etat de la Suède et 40% par l'Etat du Danemark. Cet opérateur est chargé des missions de service universel postal dans les deux pays. Enfin, le secteur postal a aussi fait l'objet de transformations réglementaires accompagnant sa libéralisation progressive ou totale. Il s'agit de la mise en place du service universel consistant en l'octroi d'un certain nombre de services postaux au même prix, la présence postale de points d'accès aux consommateurs/citoyens, le nombre de jours de distribution des envois, les niveaux de qualité de services mesurés par les délais entre les dates de dépôts et celles de distribution des envois...etc.

Pour contrôler la bonne exécution des missions de service universel et en vue aussi d'assurer une meilleure compétition entre les opérateurs postaux, des autorités de régulation indépendantes sont mises en place par bon nombre de pays.

TABLEAU I
EXEMPLE DE SITUATIONS DES MARCHES POSTAUX

	Opérateur public	Opérateur privatisé	Autorité de régulation	Pas d'autorité de régulation
Marché ouvert totalement	Suède, Danemark, France	Allemagne, Portugal, Belgique	Suède	
Marché libéralisé partiellement	Suisse		Suisse	
Monopole	USA, Canada, Maroc		USA	Maroc

Source : construction de l'auteur

B. Quelques chiffres clés du secteur postal

Plusieurs grandeurs peuvent être utilisées pour apprécier et évaluer l'importance des services postaux dans les économies de leurs pays respectifs. En effet, on peut l'évaluer par les trafics postaux, les chiffres d'affaires des opérateurs postaux et leurs décompositions respectifs. Aussi, les emplois postaux et le nombre des infrastructures notamment les bureaux de postes sont-ils autant de critères pouvant être comparés.

Le trafic postal avait connu une certaine corrélation positive avec l'évolution des PNB jusqu'au début des années 1980 partout dans le monde. Cette corrélation est maintenue pour les pays industrialisés jusqu'en 2000 [13].

En effet, le nombre de lettres par habitant s'est élevé presque au même rythme que le PIB par habitant jusqu'en 2000. Depuis lors, on constate un net découplage des deux tendances. Les trafics postaux croient et évoluent moins que les évolutions des taux de croissance des PNB. Vers la moitié des années 2000, les trafics postaux baissent d'année en année.

La situation est encore dramatique pour les pays en développement pour lesquels, depuis le début des années 1980, le PIB par habitant augmentait plus rapidement que le nombre de lettres par habitant [13].

Cette divergence s'est accentuée tout au long des années 1990 et s'est même accélérée dans les années 2000 et après. Ainsi, alors que le PIB par habitant s'est envolé, le nombre de lettres par habitant a continué à diminuer.

Par rapport aux autres grandeurs, on peut observer que les services postaux sont considérés comme étant des secteurs utilisant la main d'œuvre comme force de production. Par exemple, la Poste américaine (USPS) emploie plus de 500.000 personnes (le dixième des emplois postaux mondiaux) et la Poste française est considérée comme 2^{ème} employeur en France après l'Etat Français. Au niveau mondial, le nombre d'employés postaux relevant des opérateurs postaux désignés [14], oscillent autour de 5,2 millions de personnes en moyenne entre 2016 et 2020.

Quant au nombre des bureaux de poste ouverts aux clients des opérateurs postaux, en 2020, il était de 618.000 bureaux éparpillés dans tous les pays membres de l'UPU [15]. Enfin, le taux de la population mondiale desservie par la distribution à domicile des envois postaux est de 87% en 2020 ; et le taux de la population mondiale n'ayant pas accès aux services postaux demeure élevé (6,9%) [15].

Ces grandeurs présentent bien évidemment des disparités régionales (suivant les régions et zones de l'UPU) et suivant les pays.

A côté de ces grandeurs présentant l'importance des services postaux sur le plan de l'emploi, des infrastructures d'accueil et de la connectivité des usagers/citoyens du monde, ces services présentent quelques particularités endogènes-qui facilitent les effets négatifs des attaques disruptives des entrants. Il s'agit d'un phénomène de concentration à quatre niveaux : concentration au niveau des revenus, concentration au niveau des segments de clients, concentration géographique et concentration au niveau des catégories des envois postaux (envois domestiques Vs envois export). Sur le plan de la concentration au niveau du chiffre d'affaires, les revenus des opérateurs postaux sont jusqu'à très récemment issus en grande partie des services d'envois de correspondance.

La tendance a certes commencé à changer au profit des autres services "non courrier" (Cf. III ci-dessous), néanmoins les services de courrier représentaient en moyenne mondiale 53% entre 2001 et 2005[13]. Ces taux se sont réduits pour se situer à 48,3% en 2011[13] et ensuite connaître une tendance baissière. Ils étaient 40,8% en 2015, 38,7% en 2018 et seulement 32,7% en 2020 [15]. Pour la dépendance des revenus postaux d'un segment de clients, il s'agit d'un phénomène très omniprésent. Les envois de type BtoC (pour business vers consommateurs) sont formés en général des envois de relevés bancaires, de factures diverses, contrats...etc. Les envois CtoC (entre particuliers) sont en gros formés de courriers personnels émotionnels. Des statistiques de l'UPU [16], indiquent qu'en 1995 et 1999, sur le plan mondial, le poids moyen des revenus issus des envois de type BtoC et BtoB (entreprises vers entreprises) étaient respectivement de 73% et 82%. Ce même dernier taux était aussi observé en 2005 [17]. Pour le phénomène de la concentration géographique, et se référant à [13], la part des pays développés dans les produits des envois courrier était respectivement de 65% et 79% respectivement en 1980 et 2011. Ce taux ne cesse d'augmenter pour s'élever à 70% [15] en 2018 et 83% en 2020 [18]. Quant à la part prépondérante des trafics domestiques par rapport aux trafics internationaux échangés entre les pays, notons que les pays membres de l'UPU font entièrement un seul réseau d'échanges des envois postaux. Un envoi postal peut être déposé dans une boîte aux lettres implantée sur une voie publique ou dans un guichet d'un bureau de poste dans n'importe quel pays pour être livré dans l'adresse indiquée par l'expéditeur sur le contenant dans n'importe quel autre pays quel que soit la distance ou l'existence ou non de frontières, ou de liaisons aériennes, routières ou navales entre ces deux pays de dépôt et de destination. Néanmoins, les statistiques issues de l'UPU montrent la faiblesse des parts des envois postaux (courrier) échangés entre les pays (envois exports). En effet, entre 2011 et 2020 [13][15], les parts des envois domestiques (déposés et destinés au même pays) représentent jusqu'à 98% des envois courrier au niveau mondial. Le reste (2%) est le part des échanges des envois courrier destinés au reste du monde dans le trafic global mondial.

Les caractéristiques ci-haut exposées des envois de correspondance montrent la situation fragile des modèles d'affaires des opérateurs postaux. Les développements des moyens de substitution (technologies d'information et de communication) et leur accessibilité à coûts faibles voire nuls sont autant d'indicateurs qui mettent et mettront

davantage en péril ces modèles d'affaires et constituent des effets perturbateurs directs sur ces opérateurs.

Les opérateurs postaux, ayant bâti leurs "business model" sur la transduction principalement des informations écrites sur support physique (papier), ont été concurrencés par les avènements successifs des moyens de transmission de l'information en utilisant d'autres supports ou d'autres types d'informations (téléphone, fax...etc.). Mais les effets des moyens digitaux récents, transmettant l'écrit sur support digitaux, ont plus d'impacts sur les modèles d'affaires postaux.

C. Les menaces disruptives des services postaux :

Les services postaux bien qu'ils aient été bénéficiaires d'une position monopolistique de droit sur les services qu'ils prestaient, n'étaient pas à l'abri des menaces des substitutions et des concurrents. Les premiers perturbateurs des services postaux sont de deux natures : les services de télécommunications et les intégrateurs. Les effets de la disruption digitale du fait de la démocratisation de l'internet et de la plateforme qui s'ensuit sont plus aigus et plus dangereux sur le secteur postal.

1) Les effets de la concurrence des services de la téléphonie : Les opérateurs de télécommunications (alors faisant partie avec les opérateurs postaux de la même organisation PTT ou séparés par la suite), ont formé les premiers concurrents.

Les deux opérateurs se sont en fait impliqués dans la transmission des informations entre individus et opérateurs économiques en utilisant des supports et des procédés différents. Alors que les opérateurs télécoms étaient dans la transmission de la voix (avant de s'étendre vers la transmission des données), les postes étaient plutôt dans le domaine de la transmission de l'information écrite sur supports physiques.

Le caractère menaçant n'était pas senti pour plusieurs raisons. D'abord, sur le plan légal, les envois écrits portant sur des factures, des contrats et autres types de documents ne peuvent pas être facilement changés de forme sans perdre de valeur juridique. Même avec l'apparition du fax, sa valeur juridique (simple photocopie) n'était pas égale au document original. Ensuite, le prix des communications téléphoniques, d'une part et aussi des terminaux (appareils fax et téléphoniques) limitaient l'effet disruptif de la téléphonie fixe. L'usage du courrier postal a pu survivre face à la concurrence de la téléphonie vocale et du fax.

2) Les effets de la concurrence des intégrateurs : Avec le développement des échanges

internationaux, un certain nombre d'opérateurs américains en majorité (FEDEX, DHL et UPS) et australien (TNT) ont vu le jour et ont étendu leurs services en dehors de leurs pays de parution. Ces opérateurs proposaient des services de transmission des envois documents et marchandises légers entre pays avec rapidité meilleure comparativement aux services postaux, avec aussi garanties de livraisons. Ces nouveaux acteurs ont la maîtrise de toute la chaîne de valeurs puisqu'ils sont propriétaires de tous leurs moyens de production y compris les avions pour les acheminements de pays à pays. Les services proposés bien qu'ils soient chers, séduisaient les opérateurs économiques désirant la rapidité et la fiabilité. Ces offres sont en fait assimilées à la disruption par le haut de gamme comme explicitée dans la figure 1 ci-haut. Ces intégrateurs ont commencé à aborder les marchés européens au début des années 1980 avant d'atteindre la majeure partie des pays du globe.

Les opérateurs postaux, alors appelés administrations postales, avaient réagi par des mesures d'ordre juridique en brandissant le monopole postal. Cette bataille juridique n'a pas tenu longtemps devant les vents néo-libéraux, comme le thatchérisme en Grande Bretagne, qui a libéralisé cette niche de courrier express en 1981 et a été suivi par l'Allemagne Fédérale en 1984.

La réaction commerciale "postale" a été d'ordre multilatéral (dans le cadre de l'UPU) et bilatéral (exemple la création de l'international post corporation IPC) [19]. Dans le cadre de l'UPU, les pays membres avaient institué le service Express Mail Service (EMS), en lui réservant des attributs différents de celui des services du courrier international normal. Les pays adhérents au service EMS et après à la coopérative EMS (créée en 1999), s'efforcent de retenir et de proposer des services semblables à ceux des intégrateurs en améliorant et individualisant les opérations relatives à ces envois express. Actuellement 175 pays ont adhéré à la coopérative EMS de l'UPU.

3) La digitalisation des messages et la plateforme : Comme indiqué ci-haut [11] et avancé par Isenberg, l'internet est la mère de toutes les disruptions. Le core business des opérateurs postaux a été bouleversé par l'avènement de l'internet à hauts débits et la mobilité via les terminaux téléphoniques portatifs intelligents permettant d'embrancher les services de la téléphonie, des échanges des e-mails gratuits, des réseaux sociaux, de l'accès aux sites internet et applications mobiles. En bref la digitalisation des communications. Les échanges des informations écrites ont changé de supports en passant du physique au digital.

La digitalisation a pour effet de renforcer l'e-substitution, le développement de l'e-commerce, le développement des plateformes et les changements des besoins des clients [20]. Les clients ont adhéré à ces supports digitaux. Ces derniers présentent des avantages compétitifs portant sur le prix (jusqu'à devenir dérisoire) et sur la rapidité (instantanéité de la transmission). Les relevés bancaires auparavant envoyés par courrier physique sont désormais consultés via des applications mobiles des banques privant ainsi les opérateurs postaux d'une bonne partie de leurs sources principales de revenus.

Les impacts disruptifs de l'internet ont envahi les couches [5] de l'écosystème postal. En provenant d'un autre secteur (en l'occurrence celui des télécommunications), la digitalisation des communications écrites a ouvert la voie aux clients en vue de revoir leurs méthodes d'échanger ; ce qui a milité à modifier les textes législatifs ouvrant droit à la reconnaissance de la valeur juridique des signatures électroniques, des lettres recommandés électroniques et aux factures électroniques...etc. Les prestataires de ces derniers services ne sont plus limités aux seuls opérateurs postaux. La concurrence y est ouverte. Les clients et les opérateurs sont de plus en plus devenus digitalement natifs.

Les effets de la disruption digitale sur les volumes des échanges des lettres physiques ne sont pas réduits comme les effets des fax et de la téléphonie fixes. Les baisses des flux des lettres dans les pays membres de l'Union Européenne, de l'Espace Economique Européen et de la Suisse (UE, EEA et CH), sont en moyenne de 4% entre 2013 et 2016 [21]. Ces taux sont de l'ordre de 15,6% au Danemark et 8% en Norvège et en Italie sur la même période. A noter que par exemple, l'Etat Danois a obligé le recours aux moyens électroniques (boîte aux lettres numérique sécurisée) pour tout échange entre les services publics et les citoyens depuis 2014. Seuls les personnes âgées et invalides ont le choix de recours eux échanges sur supports papiers.

En moyenne, dans la totalité de ces pays (UE, EEA et CH), les volumes des lettres du poids de moins de 20 grammes (incluse dans le service universel) ont baissé de plus de 5% [21]. Les années de 2018 à 2020 (et notamment sous les effets de la COVID 19 qui a impulsé les recours aux moyens digitaux dans les échanges entre opérateurs économiques, l'administration publique et les citoyens et particuliers), ont enregistré des baisses très élevées encore. Pour un panel de 53 opérateurs postaux (relevant des pays développés), les volumes de courrier ont baissé en moyenne de 15,9% en 2020. Entre 2018 et 2019, les

baisses pour ces pays étaient de 6,3% et 7,6% respectivement [22].

Par ailleurs, la digitalisation des échanges a permis le développement des plateformes. Ces dernières ne se limitent plus au profil d'intermédiaires entre les offreurs et demandeurs des biens et services notamment e-commerce. Elles ont envahi les autres chaînes de valeur y compris celles de la livraison des envois. Il en découle un autre phénomène transformant les clients des opérateurs postaux (e-commerçants) en concurrents. Ces plateformes proposent alors des services de distribution concurrentiellement avec les opérateurs postaux publics et privés et d'autres petits livreurs qui étendent leurs domaines d'action aux périmètres jusqu'alors occupés par les opérateurs postaux (le dernier kilomètre ou last mile).

Les opérateurs postaux qui ont des obligations de service universel (fourniture d'un service uniforme au niveau national et au même prix avec exigences de services semblables) sont alors devant de nouveaux défis :

- répondre aux obligations légales d'offrir un service universel basé sur des prestations de plus en plus désertées par les clients et donc déficitaires ;
- faire face aux concurrents-clients (plateformes numériques) avec pouvoirs de négociation élevés et donc effets sur les prix de leurs prestations de livraison ;
- faire face aux modèles d'affaires des livreurs concurrents plus agiles et basés sur des coûts moindres notamment ceux de structure ;
- et enfin répondre aux changements des exigences des clients destinataires qui ont de plus en plus de pouvoirs. Les besoins de ces derniers en terme de délais et de rapidité (heures de livraison, délais de livraison, étendues des horaires de livraison...etc.) n'ont plus de liens avec les anciens modèles d'opérations de distributions postales basées sur des itinéraires (tournées) figés dans le temps et dans l'espace.

Devant ces situations de crises et des changements rapides et parfois inattendus, les opérateurs postaux adoptent des mesures organisationnelles, des politiques et stratégies diverses. Trois opérateurs postaux sont choisis en vue d'apprécier leurs réactions respectives face à ces situations disruptives.

III. LES REACTIONS DES OPERATEURS POSTAUX VIS-A-VIS DU DECLIN DES ACTIVITES COURRIER

Suite à la place qu'occupent les métiers de courrier dans les activités des opérateurs postaux et aux effets disruptifs des baisses continues et aigües des volumes des courriers soumis davantage aux obligations de service universel, les

opérateurs postaux ont suivi des stratégies différentes. Sur la base d'études de cas de trois opérateurs postaux, cet article essaie d'exposer les contours des stratégies établies par ces derniers. Il s'agit de l'opérateur postal de la France, le Groupe La Poste (A), celui de Singapour, SingPost (B) et enfin celui des Etats-Unis d'Amérique, United States Postal Service (C).

Les analyses des réactions adoptées par chacun des opérateurs choisis, porteront sur les natures de ces politiques mises en place face aux baisses des revenus, les organisations établies en vue de mener à bien ces stratégies et les performances qui en découlent.

A. Le Groupe La Poste France

La Poste est l'opérateur postal public français. Il a été créé comme établissement public à caractère industriel et commercial en 1991 après la séparation des secteurs des postes et télécommunications. En 2010, la Poste est devenue société anonyme. Suivant la loi de transformation de la Poste en société anonyme, la totalité du capital ne peut être détenue que par l'État ou par des personnes morales appartenant au secteur public. Actuellement, le capital de la Poste est détenu à raison de 66% par la CDC ou caisse de dépôt et de consignation (organisme public) et 34% par l'Etat Français.

Le marché des envois courrier en France a été libéralisé totalement depuis début 2011. Il s'en suit que depuis cette année, l'ensemble de ses activités de la Poste sont réalisées dans des marchés concurrentiels. Dans le marché des activités postales, il est en concurrence avec une multitude d'acteurs qui opèrent sur des segments et sur des dimensions géographiques différentes allant du local, au régional et au national. Le marché postal en France est soumis à la régulation. L'autorité de régulation, l'agence de régulation des postes et des communications électroniques (ARCEP), octroie les autorisations d'exercice dans le secteur postal, contrôle ledit secteur, s'assure du bon exercice des missions de service universel par la Poste...etc. La Poste en France est commissionnée par l'Etat Français en vue de d'offrir le service public sous ces 4 composantes qui, outre le Service Universel Postal, est composé du transport et la distribution de la presse, d'une contribution à l'aménagement du territoire via son réseau de points de contact (bureaux de poste) et d'une mission d'accessibilité bancaire.

1) Diversification et internationalisation des activités : La Poste est parmi les opérateurs postaux qui avaient mené une politique de diversification de ses services pour faire face aux effets des baisses des volumes de son métier de base. En plus de la multiplication

des offres de services courrier dédiés aux différents segments de clients et l'intégration du numérique dans ces services (courrier hybride, signature électronique...), la diversification a porté sur plusieurs axes principaux formant le socle du plan de développement lancé en 2010 (veille de la libéralisation totale du marché du courrier) et dénommé Ambition 2015 :

- investir d'autres métiers (banque, services de transport et de messagerie, services de proximités en faveur des clients institutionnels et personnes physiques notamment les personnes âgées... etc.) ;
- conquérir d'autres marchés internationaux et européens en particulier ;
- Innover en s'appuyant sur les services liés à l'internet et la création de nouveaux services de proximité.

En 2011, la Poste a accédé au marché des télécommunications. "La Poste Télécom" fut alors créée, qui est détenue à 49% par l'opérateur Télécoms SFR et 51% par La Poste. Ce nouvel opérateur mobile virtuel ou MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*) s'appuyait sur le réseau physique postal de plus de 17000 bureaux de poste pour commercialiser ses services en France. La Poste est alors parmi les premiers (et rares) opérateurs postaux à intégrer le marché des télécommunications en tirant profit de son réseau physique comme force de vente des services à sa filiale.

- Le marché du courrier international en Europe a connu des évolutions notamment sous l'effet de la libéralisation du marché postal. En 2012, La Poste et Swiss Post (opérateur postal suisse) ont formé une jointe venture dénommée Asendia (détenue à parts égales).

- Les années suivantes notamment en 2016, La Poste a développé des services dits de proximité en s'appuyant sur sa force de présence quotidienne auprès des clients, formée par les facteurs. Ces derniers sont impliqués dans le développement des nouvelles activités basées sur le "capital confiance" auprès des populations. La Poste a alors multiplié ses prestations sous le label "silver économie" en direction des populations âgées (qui constituent une portion importante de la population française). Des politiques d'acquisitions de sociétés telle que Tikeasy en 2016 ont permis d'introduire et développer les nouvelles technologies en faveur des populations âgées. En effet, elle a pu acculturer cette frange de la population avec internet via son introduction de marques de tablettes dédiées.

En plus des personnes âgées, le "service à la personne" a été intégré comme une nouvelle activité de la Poste. En 2016, elle a acquis des parts majoritaires dans la société

dénommée Axeo qui propose des services à la personne comme l'entretien, le ménage, le bricolage, le jardinage...etc.

En s'appuyant sur ces réseaux multiples humains (facteurs et guichetiers), physique (bureaux de poste) et son crédit (confiance auprès des populations), la Poste a consacré sa nouvelle activité de services. Elle a ainsi créé une filiale sous la dénomination de "Veiller sur mes parents" destinée à offrir des services au profit des souscripteurs sous forme de visites régulières (deux, quatre ou six passages) des facteurs au domicile avec un dispositif de téléassistance. Les outils digitaux sont utilisés comme une application dédiée à télécharger par le souscripteur pour suivre le déroulement de la prestation et pour recueillir les éventuels besoins des bénéficiaires.

En matière des réalisations commerciales sur ces différents marchés et services de proximité, la Poste a par exemple enregistré un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros en 2018 et 209 millions en 2019. Ces produits sont issus de prestations diverses telle que :

- l'installation des petits équipements électroniques dans les domiciles ;
- le passage des examens du code de la route : la Poste a accueilli la moitié des candidats en France en 2019 ;
- la livraison des repas ou courses à domicile : ses filiales spécialisées, comme Proxi Course (le portage à domicile de courses, de médicaments...etc.) en partenariat avec des professionnels de la restauration collective, les collectivités territoriales ou d'autres prescripteurs et des opérateurs du marché de la restauration collective, offrent un service de portage de repas préparés aux personnes âgées ;
- l'aide à la dénomination et à la numérotation des voies (au profit des collectivités locales) en vue d'améliorer la qualité des adresses permettant in fine l'optimisation des offres de proximité de la livraison des e-commerçants ;
- la collecte par les facteurs et le recyclage des déchets de bureau au profit des clients entreprises et professionnels et des administrations.

En matière des activités colis et express, la Poste via sa filiale Geopost (lui-même groupe international) a poursuivi sa politique d'acquisition, notamment à l'étranger, d'opérateurs dans différents domaines. Geopost a ainsi acquis DPD en Allemagne qui est le principal spécialiste de transport routier en Europe. Ses acquisitions ont aussi été au niveau de l'Espagne, la Grande Bretagne, l'Afrique, l'Asie du sud-est (Ninja Van) et dernièrement en 2021, l'achat d'une part de près du quart (avec intention de

continuer) du capital d'Aramex (intégrateur logisticien de grande présence en moyen orient). Le groupe Geopost exploite plusieurs marques : DPD (Europe), Chronopost (France et Afrique), Boosta (Egypte), Ninja Van (Asie), SEUR (Espagne), BRT (Italie) et Jadlog (Brésil).

Les domaines d'intervention en matière d'acquisitions ou création de nouvelles filiales ont aussi concerné les secteurs du numérique avec les achats de plusieurs startups. La filiale Docapost, mène constamment une politique d'acquisition des nouvelles entités spécialisées dans les technologies nouvelles liées au digital. C'est le cas très récemment en 2021 par l'acquisition de 100 % de la société ProsofTeam, spécialisée dans l'édition des logiciels permettant aux clients l'optimisation de la gestion de leurs flux documentaires. Courant la même année, La Poste a acquis 80 % du cabinet OpenValue spécialisé en big data et l'intelligence artificielle. La Poste dispose d'une offre complète sur toute la chaîne de valeur des projets de l'intelligence artificielle : design et architecture de la solution globale, transformation des données pour les adapter aux algorithmes d'IA et création des interfaces utilisateurs.

Les autres filiales de la Poste notamment la Banque Postale depuis sa création s'est lancée dans la conquête des marchés tant au niveau français ou international. Elle s'est développée dans les différents marchés bancaires et d'assurances.

En résumé, le Groupe La Poste a choisi de diversifier ses activités en s'étendant aux métiers bancaires (historiquement les services financiers faisaient partie intégrante de ses métiers) par la création de la Banque Postale en 2006, son développement des métiers de la messagerie express et colis tant au niveau local qu'au niveau mondial et en fructifiant sa présence physique et humaine sur le territoire français via la satisfaction de besoins spécifiques basés sur la confiance dans les facteurs en intégrant la silver économie dans le business model de la Poste. Les différents services sont offerts en s'appuyant sur des moyens digitaux modernes.

Le rapport d'activité de La Poste en 2020, fait ressortir 540 sociétés consolidées en intégration globale, partielle ou en mise en équivalence. Ces filiales sont réparties sur 66 pays.

2) Organisation des activités dans le groupe : Au vu des développements des métiers (par la création de nouveaux métiers ou l'acquisition d'autres), l'organisation de La Poste a connu des évolutions en continue. Des réorganisations sont faites presque tous les 3 à 4 ans. En 2010, les métiers de La Poste sont groupés en suivant l'organisation habituelle des opérateurs postaux scindée

entre Courrier, colis, services financiers et Réseau (points d'accueil).

Les réorganisations opérées après ont traduit les stratégies de développement menées par le groupe. Les branches numérique et Réseau ont par exemple étaient identifiées comme métiers à part en 2014. En 2021, ces deux branches ont été intégrées dans une seule dénommée "Grand Public et Numérique" en cherchant à allier et se baser sur la synergie des réseaux physique et des services numériques du groupe.

Les métiers courrier et colis régime national ont depuis 2014 étaient groupés au sein d'une seule branche à laquelle les métiers des services à la personne ont été ajoutés. Cette branche dite "Services-Courrier-Colis" s'appuie sur des synergies tirées de la force de distribution du courrier (les facteurs) pour distribuer des nouveaux services comme décrits ci-haut.

Les métiers de l'express (documents ou marchandises) étaient dissociés du colis depuis 2104. Bien que la nouvelle branche Geopost (au nom de la plus grande filiale) s'occupe des activités express au niveau international où il réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires, elle a aussi les services express offerts au sol français sous la marque Chronopost.

La branche Réseau s'occupe de la gestion des bureaux de poste au profit des autres métiers courrier, colis, express et banque. Le réseau postal est composé de plusieurs formes. En plus des bureaux postaux propriété propre de la Poste, il y a les agences communales, des relais commerçants...etc. En 2021, près de 35.000 points d'accès physiques forment le réseau du groupe La Poste. Il s'agit des bureaux de poste (7298 bureaux), des agences communales, dans le cadre de conventions avec les communes (6737), des relais commerçants (3003), mais aussi des établissements accueillant la clientèle professionnelle ou espaces Pro (1826), des Points Relais Pickup (15331), ou encore des consignes (458), au sein desquels sont proposés un ou plusieurs services de La Poste ou de ses filiales. Cette présence permet de répondre à l'obligation d'aménagement du territoire tout en réduisant ses charges (réduction des bureaux détenus en propre de 17000 à 7300) et permettre la satisfaction des besoins nouveaux des clients (longitude des horaires offerts par les relais et les pick up).

La branche Banque a maintenu sa présence dans l'organigramme des métiers de la Poste et renforce sa présence avec le rapprochement capitalistique de La Poste avec la CDC. De même, la Poste a maintenu ses activités immobilières sous le giron de Poste Immo, filiale à 100% de la Poste.

Presque chaque année, les différentes filiales de la Poste se voient changer de "hiérarchie" 'au niveau des principales branches. C'est le cas par exemple de la filiale Asendia qui était sous la coupole de la branche courrier avant de devenir en 2021 dépendante de Geopost. Le tableau ci-dessous esquisse les différentes organisations des métiers du Groupe La Poste entre 2010 et 2021.

TABLEAU II
EVOLUTION DES ORGANISATIONS DES METIERS AU SEIN DU GROUPE LA POSTE ENTRE 2010 ET 2021

	2010	2014	2018	2021
Organisation des branches d'activités	<ol style="list-style-type: none"> 1) Courrier 2) Colis et express 3) Activités bancaires 4) L'Enseigne La Poste ou Réseau 5) L'immobilier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services-Courrier-Colis 2. GeoPost, 3. La Banque Postale, 4. Numérique, 5. Réseau La Poste 6. L'immobilier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services-courrier-colis 2. Geopost/DPD, 3. La banque, 4. Réseau 5. Numérique 6. Immobilier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Services-courrier-colis 2. Geopost, 3. Banque postale, 4. Grand public et Numérique 5. Immobilier

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activités du groupe La Poste

3) Performances du groupe : Alors que le chiffre d'affaires de La Poste reposait sur le courrier qui représentait 52% des produits d'exploitation du groupe en 2010, ces derniers sont de plus en plus diversifiés. En 2021, les métiers de l'express (Geopost et ses filiales) ont contribué à plus de 42% des produits d'exploitation de la Poste. L'essentiel de l'activité de Geopost, étant installée hors la France, il en découle que le chiffre d'affaires du groupe tend à provenir des filiales de Geopost notamment celles installées à l'étranger.

La branche "Services-Courrier-Colis" qui exerce en bonne partie sur le territoire français et qui est majoritairement constitué des services de base (courrier) et des nouveaux services et métiers de proximité, voit sa contribution relative au chiffre d'affaires de la Poste diminuer à 24% alors qu'elle était près de la moitié en 2015. Le chiffre d'affaires de cette branche est aussi alimenté par les contributions ou compensations accordées par l'Etat pour résorber les déficits des missions de service universel postal et de la distribution de la presse. Aussi, ce chiffre d'affaires a été maintenu par des augmentations répétitives de tarifs des services relevant du service

universel entre 2016 et 2019 (3,8% en 2016, 4,7% respectivement en 2018 et 2019).

La part de la banque postale est restée uniforme oscillant autour de 23%. Quant au "numérique et grand public", sa contribution avoisine les 10% en 2021.

TABLEAU III
PART DES BRANCHES DE METIERS DANS LES PRODUITS D'EXPLOITATION DE LA POSTE ENTRE 2015 ET 2021

	Services- Courrier- Colis	Geopost	Banque	Grand public numérique	Autres
2015	48,6 %	24,3 %	24,9%	2,0 % (numérique)	0,2%
2016	47,4%	26,2%	24%	2,1%(numérique)	0,3%
2017	46,1%	28,1%	23,4%	2,2% (numérique)	0,2%
2018	45,6 %	29,6 %	22,5 %	2,2 %	0,1%
2019	46,5 %	29,6 %	21,6 %	2,1 % (numérique)	0,2%
2020	38,1 %	35,0 %	24,7 %	2,0%	0,2%
2021	24,1%	42,2%	23,1%	10,1%	0,5%

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité du Groupe La Poste

En termes de valeur absolue des chiffres d'affaires de la Poste, il est passé de 21,3 milliards d'euros en 2011 à 34,6 milliards d'euros en 2021, soit une augmentation annuelle moyenne de 6,2%.

Les résultats d'exploitation de la Poste ont aussi connu des évolutions importantes. Le résultat d'exploitation, enregistré en 2021, représente 4 fois celui réalisé en 2010, soit respectivement 3,4 milliards d'euros

contre 784 millions d'euros. Le taux de rentabilité commerciale est de 9,9% en 2021, contre 3,8% en 2015 et 3,7% en 2010.

Les branches "Banque" et "Services-Courrier-Colis" ont contribué respectivement à 44% et 36% dans ce résultat, la branche Express (Geopost) en a contribué à 30%. Les marchés de l'express connaissent une concurrence accrue axée sur les prix d'une part, et d'autre part, par un développement continu (acquisitions et investissements).

TABLEAU IV
EVOLUTION DES PRODUITS OPERATIONNELS, LE RESULTAT D'EXPLOITATION ET LA MARGE OPERATIONNELLE DE LA POSTE ENTRE 2010 ET 2021

Montants en millions d'Euros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produits opérationnels (Chiffre d'affaires + PNB banque postale)	20.939	21.341	21.658	21.715	22.163	23.045	23.294	24.110	24.699	25.938	31.185	34.609
Résultat d'exploitation	784	670	816	778	719	875	975	1012	892	889	3.149	3.431
Marge opérationnelle	3,7%	3,1%	3,76%	3,5%	3,2%	3,8%	4,18%	4,2%	3,6%	3,4%	10,1%	9,9%

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité du Groupe La Poste

Enfin, la décomposition des produits d'exploitation du groupe La Poste suivant leur provenance géographique de la France ou de l'Étranger, a connu des évolutions en confortant le caractère international de la

Poste. Les produits réalisés à l'étranger sont passés de 15% seulement en 2010 pour atteindre 41% en 2021.

TABLEAU V
PART DE L'ETRANGER DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA POSTE

Année	Part de l'étranger
2010	15%
2015	20,8 %
2016	22,4%
2017	24,4%
2018	27%
2019	30%
2020	40%
2021	41%

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité du Groupe La Poste

B. SingPost

Le secteur postal au Singapour a connu des évolutions peu semblables avec celles des autres pays. L'opérateur postal de Singapour n'a pas été dissocié totalement de celui des télécommunications. Les PTT du Singapour ont été réorganisées en 1992 en créant trois entités, à savoir une structure de régulation des postes et télécommunications (*Infocomm Media Development Agency ou IMDA*), une société par actions en charge des télécommunications (SingTel Ltd) et SingPost, en charge des services postaux, qui est une société par actions filiale de SingTel Ltd.

La dépendance capitalistique de SingPost de SingTel est restée maintenue jusqu'à maintenant puisque cette dernière détient encore 22,6% du capital de SingPost. La société SingPost a été introduite à la bourse de Singapour en 2003.

Le service universel postal a été confié à SingPost par le régulateur pour une durée de 25 ans (de 1992 à 2017). Ce mandat a été reconduit après son expiration.

Du fait de l'étroitesse de la superficie du Singapour, les problèmes liés à la cherté des coûts de distribution en milieu rural ne sont pas posés. Néanmoins, la péréquation tarifaire est en vigueur sur tout le territoire du pays.

Le faible recours au courrier physique a été aussi ressenti par SingPost et les changements des habitudes de communication ont nécessité des évolutions de la stratégie de l'opérateur vers plus de diversification voire de régionalisation des activités. Cette situation a nécessité des réaménagements organisationnels au sein de SingPost.

1) Diversification et régionalisation des activités : Le chiffre d'affaires de SingPost avait été dominé par le métier du courrier. Celui-ci représentait en 2008, près de 77% du total du chiffre d'affaires global.

L'avènement de la crise économique de 2008 accompagnée des tendances croissantes vers l'utilisation des moyens digitaux à la place des courriers physiques, a été derrière l'adoption de stratégies de diversification des métiers et d'extension de ces derniers en dehors de Singapour.

L'essentiel des acquisitions effectuées par SingPost ont porté sur les créneaux de la logistique, des plateformes de commerce électronique et des technologies liées à ce métier. Le *core business* a été développé lui aussi grâce aux innovations digitales associées aux courriers physiques à l'instar de ce qui est connu dans la plupart des pays du monde industrialisés.

Les principales acquisitions sont celles de "Quantum Solutions Inc" depuis 2009. Elles ont permis le renforcement de la présence de SingPost au niveau régional notamment en Australie, en Malaisie, en Thaïlande, au Japon, en Indonésie, en Inde...etc.

D'autres acquisitions comme celle de "Famous" avec ces différentes implantations en Chine, New Zélande, Hollande...etc. consacrent cette tendance de stratégie de régionalisation des activités de SingPost.

Actuellement SingPost est présente dans 19 pays notamment ceux de l'Asie du Sud Est, l'Australie, le Japon et la Chine. Elle est aussi présente en Europe notamment en Grande Bretagne et en Belgique. Dernièrement, elle a opéré des sorties dans des participations antérieures aux Etats Unis d'Amérique.

Les diversifications de SingPost peuvent être qualifiées de spécialisées dans les métiers de la logistique, du fret et de l'e-commerce soit sur le territoire singapourien ou à l'étranger.

Dernièrement, SingPost est entrée dans un partenariat avec le groupe chinois Alibaba. Ce dernier, qui était un client de SingPost, a acquis 10% du capital de SingPost en 2015 pour arriver à 14,6% depuis 2016. De même, Alibaba a acquis 34% des actions de "Quantum Solutions international" et devient coactionnaire avec SingPost. Ce partenariat a stimulé la part des envois e-commerce dans les deux activités de SingPost à savoir le courrier et le colis-logistique. Le nombre d'entreprises consolidées s'est élevé en 2021 à 70 filiales.

2) Organisation des activités : A partir de 2010, SingPost était structurée suivant trois principaux métiers, à savoir le courrier (mail), la logistique et le "retail et e-commerce".

Depuis le 1^{er} avril 2016, le Groupe a réorganisé ses unités en trois secteurs d'activité, à savoir la poste, la logistique et le commerce électronique.

- La poste : cette branche gère et fournit les services de courrier y compris la collecte, le tri et la distribution au niveau national et international. Elle gère aussi les services de guichets y compris les services financiers de transferts d'argent, de cartes bancaires...etc. Elle offre aussi les nouveaux services électroniques liés aux services de courrier physique.

- La logistique : cette branche gère l'essentiel des filiales de Singpost notamment Quantum, Famous et SP Parcel. Elle s'occupe de la livraison des solutions logistiques, comprenant le fret, l'entreposage et la distribution nationale et internationale.

- eCommerce : cette branche se développe rapidement et est commissionnée pour offrir des services de bout en bout aux clients e-commerce.

- Les autres activités comprennent la location de propriétés immobilières et la détention d'investissements.

A compter de 2019, et sous l'effet des évolutions des activités de SingPost, cette dernière a restructuré ses métiers en trois principaux. Il s'agit des activités courrier et colis (*Post and parcel*), Logistique et Propriété.

Le premier métier comprend les métiers de base à savoir le courrier et les colis aussi bien nationaux qu'internationaux. Il gère aussi les

services offerts aux guichets des bureaux de poste. Le nombre des bureaux de poste de Singpost est limité à 56 bureaux de poste. L'opérateur postal de Singapour a par contre développé un réseau de consignes très important qui s'élève à plus de 10.000 unités pour dépôts et retraits des envois.

Le segment de la logistique est divisé en sous-métiers tels que le transport des frets, les solutions de l'e-commerce, l'entreposage et stockage et la distribution aussi bien en Singapour qu'en Asie et Pacifique.

Le métier "propriété" s'occupe des locations des bâtiments commerciaux de SingPost notamment après la construction du grand centre postal.

3) Performances du groupe : Les produits d'exploitation du groupe SingPost ont été multipliés en valeur nominale par 3 entre 2012 et 2021 en passant de 579 millions à 1,7 milliards de dollars singapourien (S\$). Le chiffre d'affaires a connu des augmentations jusqu'en 2020 où il a chuté légèrement. (cf. tableau VI). La répartition du chiffre d'affaires par branche d'activités de SingPost a permis de constater un déplacement du modèle d'affaires basé sur le courrier (qui représentait plus de 70% au début des années 2010). En effet, la branche "Post and parcel" a vu sa part baisser de 49% en 2017 à 37% en 2021. La logistique a augmenté d'importance dans le chiffre

d'affaires en atteignant 52% en 2021 contre 32,8% en 2017. La branche des loyers (propriété) a maintenu sa part de près de 7% du total des revenus de SingPost en 2021.

Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger comptait pour 0,3% en 2008. Il a évolué pour atteindre 11% en 2010 et ensuite dépasser 50% en 2017 consacrant ainsi le statut de l'opérateur régional de SingPost.

Le résultat d'exploitation de SingPost quant à lui, a connu des baisses importantes réduisant le taux de marge brut. Ce dernier était évalué à plus de 30% en 2012. Il a été réduit à 7% en 2021. Les pressions sur les prix de vente des prestations de la logistique et la concurrence rude dans les métiers de l'e-commerce de la logistique et de l'express expliquent cette tendance baissière. Les dépenses de SingPost ont aussi impacté les baisses des profits réalisés. Elles résultent en plus des salaires, des frais externes liés aux volumes. Les frais terminaux payés aux autres pays destinataires des envois postaux en provenance de Singapour pour leur traitement et distribution dans ces pays ont aussi augmenté au détriment de SingPost qui a changé de groupes établis par l'UPU en défaveur de SingPost.

En termes de la contribution au résultat d'exploitation, la part de la branche "post and parcel" reste prépondérante. Sa part a atteint 58% en 2020 contre 38% pour la branche logistique.

TABLEAU VI
EVOLUTION DES PRODUITS, DES RESULTATS ET DES TAUX DE MARGES OPERATIONNELLE DE SINGPOST ENTRE 2012 ET 2021

En S\$ million	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Chiffre d'affaires	565,8	578,5	658,8	821,1	919,6	1.151,5	1.384,3	1.513,4	1.556,7	1.313,8	1.404,7	1.665,6
Résultat d'exploitation	206,6	182,9	174,4	178,6	186,4	284,3	147	146,9	136,3	143,6	79,3	112,1
Résultat/chiffre d'affaires	36,51%	31,62%	26,47%	21,75%	20,27%	24,69%	10,62%	9,71%	8,76%	10,93%	5,65%	6,73%

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité du Groupe SingPost

C. United States Postal Service (USPS) :

Le service postal des Etats-Unis d'Amérique représente l'exemple du service postal qui a encore maintenu sa qualité d'administration. Avant 1970, l'opérateur postal relevait directement du gouvernement fédéral des Etats-Unis. Avec la loi sur la réorganisation des services postaux ou the *Postal Reorganization Act* (PRA), cet opérateur trouve son statut d'agence indépendante mais relevant toujours du gouvernement fédéral. Il n'a pas de statut d'entreprise commerciale bien qu'il fournisse des services commerciaux. L'USPS est parmi les rares organisations postales relevant des pays industrialisés à ne pas avoir le caractère commercial.

L'USPS est géré par des gouverneurs désignés par le Président des Etats-Unis d'Amérique, après avis du congrès. Ces derniers élisent un *Postmaster* (président) et son vice-président.

Le congrès intervient par des lois pour réglementer le secteur de la poste. Le service postal doit être offert de manière équitable et à prix juste pour tout le monde sur le sol américain. Les prix sont réglementés par l'autorité de régulation postale ou *postal regulatory commission* (PRC), qui évalue les propositions des évolutions de prix de services en se conformant au niveau du taux d'inflation.

En plus des prix, l'USPS, doit disposer d'un réseau d'agences et de bureaux à même d'assurer ses prestations. En 2021, ces

infrastructures sont au nombre de 34000 agences dont la majeure partie (soit 31000) est propriété de l'USPS [23].

1) Activités postales réglementées : Les services d'USPS sont limités aux envois courrier et paquets. Ils sont catégorisés suivant leurs poids, contenus et rapidité de distribution. Ces services sont globalement décomposés en six types, qui sont les lettres de première classe (first class mail), standard mail, express mail, priority mail, paquets (packages) et les périodiques (presse).

En 2006, la loi sur la responsabilité et l'amélioration de la poste, désignée par "*Postal Accountability and Enhancement Act*" a introduit une segmentation entre les services dits compétitifs et ceux standards. Les prix de ces derniers sont corrélés aux taux d'inflation suivant une procédure longue d'approbation par la PRC.

L'USPS détient aussi le monopole sur la distribution à domicile des envois. Les boîtes aux lettres des ménages ne peuvent être livrées par aucun autre opérateur à part USPS. En fait, le monopole est réservé au niveau du dernier kilomètre. Les autres maillons de la chaîne de valeur peuvent être exercés par les autres opérateurs.

Sur le plan d'emploi, L'USPS emploie un peu plus de d'un demi-million d'employés [23], soit un dixième des employés des opérateurs postaux membres de l'UPU.

En termes d'activités, et du fait de leur réglementation, USPS n'a pas d'activités en dehors des services postaux sus-indiqués. Du fait de la disruption de la communication sur support physique, les envois postaux confiés à USPS subissent les mêmes niveaux de baisse comme partout dans le monde. Néanmoins, en termes de nombre d'envoi, les volumes d'envois confiés à USPS sont très importants comparativement aux autres opérateurs postaux. Les envois postaux

confiés à USPS sont comptés en milliards d'envois. Par exemple, entre 2019 et 2021, ces envois ont passé de 142,5 milliards plus postaux à 128,9 milliards enregistrant une baisse de 9,6%. Ces volumes étaient plus de 154 milliards en 2015. Entre 2006 et 2020, ces volumes ont chuté de 44% [23].

Du fait du monopole sur la livraison, l'USPS se trouve dans une situation paradoxale. En effet, alors que le nombre d'envois postaux continue à baisser, le nombre d'adresses à servir par jour (6 fois par semaine) augmente sous l'effet des nombres des habitations nouvelles construites chaque année. Cette situation rend encore la mission d'USPS très lourde et renchérit les coûts de la prestation de livraison.

2) Organisation d'USPS : l'organigramme d'USPS ne présente pas d'évolutions particulières. A part les changements opérés parmi les managers de cette institution, son organisation reste presque stable. En plus des gouverneurs, USPS est géré par un comité exécutif composé du postmaster, de son vice-président et d'un ensemble de managers chargés chacun d'un domaine dans l'organisation. Il s'agit des domaines habituels dans une organisation hiérarchique comme les opérations, le commercial, les finances, les ressources humaines, les systèmes d'information...etc.

3) Performances commerciales : Le chiffre d'affaires d'USPS est très important en termes de valeur nominale. Il est le plus élevé parmi les opérateurs postaux. Dans le tableau VII, le chiffre d'affaires d'USPS a augmenté en moyenne de 2% par an entre 2015 et 2021 passant de 68,9 milliards de dollars en 2015 à 77 milliards de dollars en 2021.

TABLEAU VII
PARTS DU FIRST CLASS ET DES PACKAGES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL D'USPS ENTRE 2015 ET 2021

Produits en Milliards de \$ US	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total C.A	68,93	71,53	69,69	70,78	71,15	73,13	77,04
first mail	28,41	27,51	25,69	24,95	24,43	23,78	23,28
Packages (paquets)	15,06	17,43	19,53	21,47	22,78	28,53	32,01
% first mail	41%	38%	37%	35%	34%	33%	30%
% packages	22%	24%	28%	30%	32%	39%	42%

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité de l'USPS

L'analyse des contributions des différents services dans le chiffre d'affaires d'USPS confirment les tendances mondiales de réduction des parts des métiers courrier au profit des services colis (packages). Ces derniers ont vu leur part presque doubler entre 2015 et 2021 (de 22% à 42%) alors que celle des *first class mail* a baissé de 11 points passant de 41% à 30% durant la même période.

Les résultats nets de l'USPS continuent quant à eux à enregistrer des pertes année sur année depuis 2007 jusqu'à 2021, avec une moyenne de perte annuelle de 6,13 milliards de dollar. Cette situation a engendré des pertes cumulées [24] en 2021 de l'ordre de 88,8 milliards de dollars.

TABLEAU VIII
EVOLUTION DES RESULTATS (PERTES) D'USPS ENTRE 2007 ET 2021

En Milliards de \$ US	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pertes nettes	-5,14	-2,81	-3,79	-8,51	-5,07	-15,91	-4,98	-5,51	-5,06	-5,59	-2,74	-3,91	-8,81	-9,18	-4,93

Source : construction de l'auteur sur la base des rapports d'activité de l'USPS

CONCLUSION

Les services postaux étaient omniprésents depuis longtemps dans la vie économique, politique et sociale des différents peuples. Toutes les transmissions des informations entre individus, institutions étatiques, entreprises...etc. étaient acheminées via les opérateurs postaux nationaux publics. Ces derniers ont une compétence nationale dans la plupart des pays du monde. Leurs fonctions étaient protégées par des procédés juridiques tels que le monopole et le respect du secret des correspondances.

Durant leurs longues histoires, ces opérateurs avaient pu surmonter les aléas des environnements concurrentiels émanant des autres secteurs notamment des téléphonies vocales et du fax. Ils avaient aussi en grande partie pu s'adapter aux mouvements de libéralisation de leurs secteurs respectifs. Cette vague de libéralisation du secteur postal a, en général, suivi un processus progressif en ouvrant de manière graduelle le marché postal à la concurrence.

Ces événements ont été encadrés par des réglementations spécifiques axées sur la régulation de ces marchés. Les opérateurs publics (certains parmi eux sont devenus privés) ont continué à servir la collectivité nationale (service universel) dans un marché libéralisé.

De manière globale, les chiffres d'affaires des opérateurs postaux émanent des envois de lettres échangées (courrier) entre les différents acteurs économiques. Ces envois ont représenté jusqu'au début des années 2000 la part du lion dans les revenus desdits opérateurs. Aussi, cette activité d'acheminement et de distribution des lettres a été marquée par une corrélation positive avec les niveaux d'évolution du PNB. Cette situation n'a pas continué à être observée depuis l'année 2000 notamment dans les pays développés. Dans les pays en développement, ce dernier constat a été plus précoce puisqu'il apparaissait aux années 1980.

En fait, les volumes du courrier confiés aux opérateurs postaux, n'a pas seulement connu des taux de croissance moins importants par rapport aux taux de croissance économique, mais ils ont poursuivi des tendances baissières importantes. Ces baisses sont issues de l'e-substitution des moyens digitaux. A cet effet, les clients, aussi bien particuliers que professionnels, des opérateurs postaux ont embrassé les nouveaux supports digitaux pour véhiculer leurs communications. Les nouveaux moyens de transmission se caractérisent, en plus de leurs prix moins chers, par leur rapidité voire instantanéité de remise

des messages. Ils ont exercé un effet disruptif sans précédent sur les modèles d'affaires des opérateurs postaux.

Les opérateurs postaux ont réagi face à ces menaces touchant à leur existence puisqu'elles ont impacté leurs métiers les plus performants et les plus créateurs de ressources et de cash-flow. Néanmoins, les réponses des opérateurs postaux sont loin d'être de même direction et de même envergure. Les trois cas, analysés dans cet article, montrent que si la Poste (France) a opté pour une stratégie de diversification accrue exploitant les possibilités et les capacités possibles de développement et acquisitions aussi bien au niveau local qu'au niveau international, l'USPS (États-Unis d'Amérique) à l'opposé maintient encore son métier de base sous monopole sans diversification vers de nouveaux métiers. Les raisons d'ordre légal et législatif notamment sont moins permissives aux États-Unis. L'autre cas, à savoir SingPost (Singapour) a choisi de répondre par des stratégies de partenariats et d'acquisitions en exploitant une dimension régionale et axée sur les atouts du boom de l'e-commerce notamment en Asie du Sud-Est.

Les opérateurs ayant opté pour des adaptations de leurs modèles d'affaires ont ajusté leurs organisations respectives en s'appuyant sur les synergies entre les différents métiers. Leurs organisations ont en effet évolué reflétant les intérêts stratégiques accordés à tel ou tel métier.

Au niveau des performances commerciales, alors que l'USPS continue d'accumuler des pertes, les deux autres opérateurs réalisent des niveaux de marges brutes positifs issues de plus en plus des nouveaux métiers développés et des filiales acquises.

Enfin, si certains opérateurs postaux ont diversifié leurs métiers pour faire face à la disruption digitale ayant frappé leur métier de base, cette dernière n'épargne pas les nouveaux métiers de logistique et de distribution en last mile (dernier kilomètre) qui connaît une concurrence multiforme (y compris les plateformes digitales) réduisant les taux de marge de ces opérateurs.

Cette analyse comparative des stratégies, des performances et des modèles d'organisations adoptées par les trois opérateurs postaux choisis, pourra avoir comme limite le nombre de cas traités. Aussi, faut-il noter que cette analyse pourra faire l'objet d'enrichissements par la suite (dans de futurs articles) en y intégrant des cas de changements opérés dans le secteur postal des pays non industrialisés comme le Maroc.

REFERENCES

- [1] J. Schumpeter, "Capitalisme, socialisme et démocratie", 1942, traduction en français par J.M. Tremblay, Québec Canada, <https://academielibre.eu/wp-content/uploads/2016/05/Schumpeter.pdf>
- [2] C. M. Christensen, "The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail", 1997, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- [3] C.M. Christensen, R.McDonald, E.J. Altman and J.E. Palmer "Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research " Journal of Management Studies 55, pp 1043-1078, 7 November 2018, doi: 10.1111/joms.12349.
- [4] C. Nielsen, M. Lund and P.P.Thomsen , " From Digital Disruption to Business Model Scalability ", in THE XXVIII ISPIM Innovation conference, June 2017, pp 1-24
- [5] N. Carr "Top-down disruption", Strategy+Business, 39, pp 1–5. summer 2005, https://www.strategy-business.com/media/file/sb39_05203.pdf
- [6] K. Kilkka, , M. Mäntylä, K. Karhua , H. Hämmäinen and H. Ailisto, "A disruption framework", Technological Forecasting & Social Change, 129 , , pp.275–284, 2018
- [7] A. Baiyere and P.Hukal, " Digital Disruption: A Conceptual Clarification", 53th Hawaii International Conference on System Sciences, , pp 5482-5491, January, 2020
- [8] H. L. Møller, G. F. Johansen, S. S. Rosenstand and Claus Andreas Foss, " Characterizing digital disruption in the general theory of disruptive innovation", XXVIII ISPIM Innovation Conference, pp 1-9, June 2017
- [9] D. A. Skog, H. Wimelius and J. Sandberg, "Digital Disruption", Business & Information Systems Engineering: The International Journal of WIRTSCHAFTSINFORMATIK, vol. 60, issue 5, pp 431-437, MOIS 2018, <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>
- [10] D. R. A. Schallmo and C. A. Williams, "Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model", Ed Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland, Springer, 2018, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>
- [11] D.S. Isenberg, "Mother of All Disruptions. The Internet Combines Disruptive Technologies of Many Component Markets', America's Network, 15 July, 1999 <https://www.isen.com/archives/990718.html>
- [12] OCDE, "promotion de la concurrence dans les services postaux", Revue sur le droit et la politique de la concurrence », Vol. 3 pp. 7 -114, 2001
- [13] J. Ansón and M. Helble, Chapter 1, " Postal economics and statistics for strategy analysis – the long view" pp 19-40 in "Development strategies for the postal sector: an economic perspective" ed Eburon Academic Publishers, Delft, The Netherlands, 2014
- [14] Estimations mondiales nombre d'employés, disponible : <https://www.upu.int/fr/Union-postale-universelle/Activit%C3%A9s/Recherche-et-publications/Statistiques-postales>
- [15] Universal Postal Union, "Postal economic outlook 2021, The difficult road towards profitable growth", Berne, Switzerland – November 2021
- [16] Union Postale Universelle, " POSTE 2005, suivi et tendances", Berne 2000
- [17] M. Finger and P. Mollet, "Competitive Analysis of Incumbent Postal Operators in Europe", Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, pp1-22, August, 2005, <https://infoscience.epfl.ch/record/53576/files/WP%20-%20Competitive%20Analysis%20of%20Incumbent%20Postal%20Operators.pdf>;
- [18] Universal Postal Union, "Postal economic outlook" 2020, Berne, Switzerland
- [19] L. Laborie, " La concurrence avant la libéralisation : International Post Corporation, entreprise de transformation, 1983-1989", Entreprises et histoire, n°105, 2021, p. 52-64 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03512991/document>
- [20] A. Groebel , "Review of the EU regulatory framework for postal services – what can be learnt from the evolution of the EU telecommunications framework?", paper 29th Conference on Postal and Delivery Economics 2021 Gdansk, Poland 1st Sept. 2021 – 4th Sept. 2021
- [21] Copenhagen Economics "Main Developments in the Postal Sector (2013-2016)", Study for the European Commission, Brussels, Belgium, 2018
- [22] A. Arlandis, C. Cazals, E. Gautier, N. Meddahi " How the Covid-19 crisis is impacting postal markets? – A new assessment one year later", paper in conference, 30th Conference Postal and Delivery Economics 2022, 25 - 27 MAY 2022 Rimini, Italy
- [23] R. D. Atkinson, "A New Vision for Postal Reform in the E-commerce Age", Information Technology & Innovation Foundation, pp. 1-19, February 2021 ,<https://itif.org/publications/2021/02/11/new-vision-postal-reform-e-commerce-age/>
- [24] Fiscal Year 2021, Annual Report to Congress — United States Postal Service

