

# TSE ET L'ÉCONOMIE POSTALE

25 ANS DE PARTENARIAT

Regards croisés de Postiers et de chercheurs sur 25 ans de recherche et sur les défis à relever au cours des prochaines années

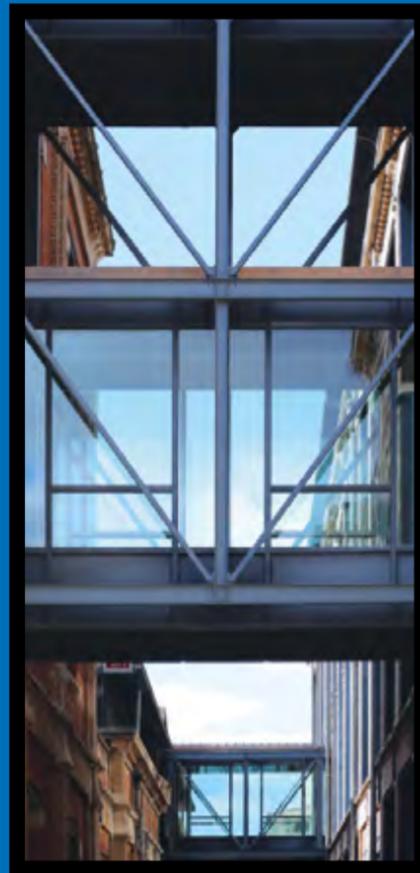


  
LE GROUPE LA POSTE

  
IRI  
INSTITUT DE RECHERCHE  
INDUSTRIELLE

Toulouse  
School  
of Economics

25 ANS  
de partenariat



## Un partenariat sans cesse renouvelé

Le Groupe La Poste est un partenaire historique de TSE et de l'IDEI, fondé en 1990 par Jean-Jacques Laffont. Dès 1993, le Groupe La Poste a conclu un partenariat de recherche sans cesse renouvelé depuis.

L'idée de cette collaboration s'est imposée aux dirigeants de l'époque de façon quasi-naturelle. Les années 1990 marquent effectivement un tournant historique pour La Poste et le secteur postal, tant au niveau national qu'europpéen.

En France, la loi de 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications modifie le statut des opérateurs postaux et de télécommunications. L'objectif de cette réforme était de donner à l'entreprise l'autonomie de gestion dont elle avait besoin pour conduire sa stratégie de développement en la dotant d'une personnalité juridique propre. La loi confirme également les missions de service public confiées à La Poste (service universel postal, transport et distribution de la presse, contribution à l'aménagement du territoire et accessibilité bancaire) et l'étendue de son monopole.

Ce monopole de droit sera remis en question quelques années plus tard, avec la publication en juin 1992 du Livre Vert sur le développement du marché unique des services postaux par la Commission européenne. Les discussions engagées au niveau européen à cette époque aboutiront à l'adoption de la première directive postale de 1997 qui amorce le processus d'ouverture progressive du secteur à la concurrence. Les cinq années qui séparent la publication du Livre Vert de l'adoption de la première directive, témoignent de la difficulté de trouver un compromis. Tirillés entre d'un côté, l'objectif d'un service universel de qualité à un prix abordable sous condition de viabilité économique de l'opérateur, et de l'autre la mise en place d'un processus de libéralisation graduelle, Conseil, Commission et Parlement européens n'arrivaient pas à faire converger leurs positions.

Dans ce contexte, le partenariat est apparu comme une opportunité de contribuer au débat public de façon éclairée, et d'approfondir les connaissances académiques qui étaient alors peu nombreuses. Pour TSE, le choix d'un partenariat avec La Poste a ouvert un champ de recherches appliquées et a contribué à son développement en tant que centre de recherche de renommée internationale.

Pour La Poste, les travaux menés dans le cadre de ce partenariat ont permis de parvenir à une réforme du secteur satisfaisante pour l'ensemble des parties. Le choix de travailler avec TSE est apparu comme une évidence au regard de ses compétences et de son expertise dans divers domaines de la science économique répondant aux spécificités du secteur postal : économie des réseaux, régulation des marchés et des monopoles naturels, théorie des contrats et des incitations, économie de la concurrence, etc.

Depuis 1993, de nombreuses thématiques ont été traitées dans le cadre de ce partenariat de recherche. Ce cahier sera l'occasion de revenir sur quelques grands travaux qui ont orienté non seulement la stratégie du Groupe, mais également les bonnes pratiques en matière de régulation du secteur postal.

Plusieurs chercheurs de TSE, dirigeants et ex-dirigeants du Groupe nous apporteront également leur témoignage sur les objectifs poursuivis au travers de ce partenariat, fourniront quelques exemples concrets illustrant les bénéfices de ce partenariat pour le Groupe, la recherche et le bien commun, et évoqueront les défis auxquels le Groupe, les chercheurs et la société doivent aujourd'hui faire face.



# SOMMAIRE

Présentation des équipes - TSE / LA POSTE ..... p.5

## Hommes de lettres

- Philippe Wahl, *Président du Groupe La Poste* - "Les révolutions postales et leurs conséquences" ..... p.14
- Jean Tirole, *Président de Toulouse School of Economics* - "TSE en partenariat : l'impératif et l'opportunité" ..... p.16

## Les raisons d'être de ce partenariat et les clés de son succès

- Jean-Paul Bailly, "Une évidence au regard des enjeux" ..... p.20
- Marc-André Feffer, André Grimaud, Bruno Rosellini, "Le partage d'une culture économique" ..... p.22
- Bernard Roy, "Un succès sur tous les plans" ..... p.24
- Frank Rodriguez, "Un partenariat répliqué - Royal Mail" ..... p.27
- Hervé Ossard, "Les caractéristiques de la recherche partenariale" ..... p.28
- Sébastien Pouget, "La recherche partenariale à TSE" ..... p.30

## 25 ans de recherche : Regards croisés de Postiers et de chercheurs

- Joëlle Toledano, "À quoi peut bien servir un(e) économiste... postal ?" ..... p.33
- Denis Joram, "Recherche scientifique et échanges avec le régulateur" ..... p.36
- Catherine Cazals, "L'économétrie au service de la compréhension du secteur postal" ..... p.38
- Claire Borsenberger, "De l'économie postale à l'économie numérique" ..... p.40

## Les défis à relever

- Jean-Paul Forceville, "L'avenir des services postaux en Europe" ..... p.44
- Helmuth Cremer, "La révolution numérique et l'avenir de la régulation dans le secteur postal" ..... p.46
- Nicolas Routier, "Équilibrer les règles du jeu concurrentiel dans le nouvel éco-système" ..... p.49



CATHERINE CAZALS

Catherine est maître de conférences à TSE et UT1 Capitole depuis 2000. Ses intérêts académiques portent sur l'économétrie (et plus particulièrement ces dernières années les modèles d'analyse de l'efficacité), l'économie industrielle appliquée et l'économie postale. Elle a publié de nombreux articles dans des revues ou ouvrages internationaux, souvent sur des sujets liés au secteur postal en France ou au Royaume-Uni.

*"Ces 25 années d'analyse économétrique n'ont été rendues possibles que par les efforts continus de La Poste pour nous fournir des bases de données d'une grande richesse."*



HELMUTH CREMER

Helmuth est professeur à TSE et UT1 Capitole depuis 1993. Ses intérêts académiques portent sur l'économie publique et l'économie industrielle. Helmuth fut éditeur du *Berkeley Electronic Journal of Economic Analysis & Policy* (2010-2012), responsable éditorial de la *German Economic Review* (2006-2014) et éditeur associé de nombreuses autres revues académiques.

Il a été membre sénior de l'Institut Universitaire de France (2006-2016) et membre du Conseil Économique de la Nation, (2005-2009).

*"Si l'objectif est d'éviter une concentration excessive dans le secteur du e-commerce, de développer les échanges transfrontaliers et de protéger les petits e-commerçants, cela devrait se faire au moyen de politiques agissant directement sur le secteur du commerce de détail."*



JACQUES CRÉMER

Ancien élève de l'École Polytechnique et du MIT, et après avoir enseigné à l'Université de Pennsylvanie et à Virginia Tech, Jacques est venu à Toulouse en tant que directeur de Recherche du CNRS de 1991 à 2014. Il fut Professeur d'Économie à l'École Polytechnique de 1996 à 2003, il a été Directeur de l'IDEI de 2002 à 2007 et directeur scientifique de TSE de 2011 à 2014. Il est Fellow de la Société d'Économétrie et de la European Economic Association. Actuellement, sa recherche porte sur la théorie des organisations, l'organisation industrielle et en particulier l'économie de l'internet et de l'industrie du logiciel, et sur la théorie des contrats.

*"Les partenariats avec La Poste et Royal Mail ont été un des grands succès de l'IDEI et de TSE. Ils ont été stratégiques pour nos partenaires et ont permis la construction de ce qui est sans doute le meilleur groupe de recherche sur le secteur postal au monde. C'est un secteur en pleine transformation qui pose des problèmes intéressants d'un point de vue intellectuel et importants d'un point de vue sociétal. Je suis très fier d'avoir pu contribuer à ce succès."*



PHILIPPE  
DE DONDER

Depuis 2017, Philippe est professeur d'économie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et membre associé de TSE. Il était précédemment en poste à TSE depuis 1998, d'abord comme maître de conférences à UT1, et ensuite comme chargé de recherches, puis directeur de recherches au CNRS.

Il a été professeur invité à l'Université de Rochester (2000), de Yale (2007) et à l'UQAM (2014). Ses recherches portent principalement sur l'économie publique, l'économie politique et l'économie de la régulation. Il a publié une cinquantaine d'articles dans les meilleures revues de ces champs.

Il est éditeur associé du *Journal of Public Economic Theory et de Social Choice and Welfare*, et membre du bureau des éditeurs du *Journal of Regulatory Economics*. Dans le cadre de l'IDEI, il a principalement participé aux partenariats avec Gaz de France (de 2004 à 2006) et La Poste (de 2007 à 2015). Il continue actuellement sa collaboration avec Royal Mail, entamée en 1999.

*"J'ai le plaisir de travailler en étroite collaboration avec des chercheurs de Royal Mail depuis 1999 et de La Poste entre 2007 et 2015. Ces collaborations de longue durée permettent de vraiment approfondir notre connaissance du secteur postal, et d'appliquer la modélisation théorique à des problèmes à la fois intellectuellement intéressants, et à la portée pratique importante."*



FRÉDÉRIQUE FÈVE

Frédérique est ingénieur de recherche à TSE. Ses recherches portent sur l'économétrie de l'économie industrielle appliquée et plus particulièrement sur la structure et l'étude des réseaux (postaux mais aussi de distribution d'électricité par exemple).

Docteur en Economie de la Santé, elle utilise également la méthodologie statistique de l'économétrie dans sa participation à plusieurs programmes de recherche en santé publique.

*"Au-delà de la modélisation structurelle des réseaux industriels, les travaux d'économétrie appliquée restent une forme de validation empirique reconnue conduisant à accepter (ou non !) des hypothèses de la théorie économique."*



JEAN-PIERRE  
FLORENS

Jean-Pierre est Professeur de Mathématiques émérite à l'Université Toulouse 1 Capitole. Ses travaux au sein de TSE portent sur la méthodologie statistique de l'économétrie.

Il a publié plusieurs ouvrages, de nombreux articles de recherche et dirigé les recherches d'un grand nombre de doctorants. Comme membre de l'IDEI il a été responsable des partenariats avec différents opérateurs postaux et a participé à de multiples travaux d'économétrie appliqués à l'économie postale.

*"Ma participation à des recherches en économétrie appliquée a été un puissant stimulant pour mes travaux théoriques qui ont eux même enrichi les études empiriques réalisées à l'IDEI. Ce partenariat est un parfait exemple d'interaction réussie entre recherche appliquée et recherche fondamentale."*



ANDRÉ GRIMAUD

André est professeur émérite à TSE et UT1 Capitole depuis 2017. Il est professeur de TSE depuis 1991. Il est membre du Laboratoire d'Economie des Ressources Naturelles (LERNA). Il a publié de nombreux articles scientifiques en macroéconomie, en économie industrielle, et en économie urbaine.

En 2009, il a été nommé membre du CESifo (Center for Economic Studies and the Institute for Economic Research) et membre du Conseil Français de l'Énergie (CFE).

*"Le partenariat entre La Poste et TSE a comporté un volet empirique important. Au-delà de l'aspect professionnel, je conserve de ce partenariat le souvenir d'une relation fondée sur une profonde confiance mutuelle."*



ERIC GAUTIER

Eric est professeur de mathématiques à TSE et UT1 Capitole depuis 2014. Il a été professeur à l'ENSAE et professeur invité à l'université de Chicago. Docteur en mathématiques et en économie, ses recherches portent sur l'économétrie, les statistiques et probabilités.

Il a reçu une bourse ERC 'starting grant' en 2013 en économie pour un projet sur la modélisation nonparamétrique et de grande dimension de multiples sources d'hétérogénéité inobservée et de l'endogénéité.

*"J'ai commencé ma collaboration avec La Poste à mon arrivée à Toulouse en 2014. C'est un réel plaisir de participer à ce partenariat et de réfléchir avec Le Groupe La Poste à la manière de modéliser l'activité et les processus postaux."*



JEAN-MARIE  
LOZACHEUR

Depuis 2016, Jean-Marie est Directeur de l'UMR TSE-R. Il est également directeur de recherche au CNRS depuis 2014 et membre affilié du CESifo. De 2013 à 2016, il a été directeur du Gremaq. Titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université de Liège (2003), il a reçu le Prix CESifo en économie publique en 2004.

Il est éditeur de la *German Economic Review* depuis 2015 et éditeur associé du *Journal of Pension Economics and Finance* et du *International Journal of Health Economics and Management*. Ses intérêts de recherche portent sur l'économie publique, l'économie de la santé et l'économie industrielle.



HERVÉ OSSARD

Hervé est membre de TSE, Directeur de l'IDEI depuis 2011. Il est ingénieur Agronome (Agro Paris Tech, 1970) et titulaire d'un Master de génétique (Université de Paris Jussieu, 1969) et d'un Master en économétrie (UT1 Capitole, 1987). Il a occupé divers postes scientifiques et managériaux en France dont la Présidence de l'INRA Toulouse Midi-Pyrénées. Economiste appliqué, spécialiste de la formation des prix agricoles et alimentaires, il a publié des articles dans diverses revues scientifiques en particulier sur les mécanismes d'organisation des échanges (enchères, contrats). Par ailleurs il est membre du bureau du pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation depuis 2007.

*"Grâce au partenariat, les chercheurs de TSE ont pu faire de la meilleure recherche en acquérant une expertise et en développant des thématiques jusque-là négligées par les sciences économiques."*



SÉBASTIEN POUGET

Sébastien est professeur de finance à l'UT1 Capitole et membre de TSE. Il est directeur de TSE-Partenariat. Il a été professeur invité à l'Université de Princeton et à l'Université de New York - Campus de Shanghai, et professeur à Georgia State University.

Ses recherches portent sur les marchés financiers avec une approche multidisciplinaire qui mêle économie, psychologie, et histoire. Elles ont été publiées dans des revues internationales telles que le *Journal of Finance*, *Econometrica*, *Management Science* et la *Review of Economic Studies*. Sébastien co-dirige la chaire de recherche "Finance Durable et Investissement Responsable".

*"Le principal avantage de la recherche partenariale est de produire des connaissances académiques de classe mondiale susceptibles d'influencer les chercheurs et les décideurs, les acteurs de l'industrie ainsi que les régulateurs, dans leur façon de penser aux questions d'intérêt stratégique."*



JEAN TIROLE

Jean est président de la fondation Jean-Jacques Laffont-TSE et du comité exécutif de l'institut d'études avancées de Toulouse (IAST) qu'il a co-fondé en 2011. Il est Directeur Scientifique de l'IDEI. Il est également professeur invité au MIT et directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Ses recherches portent sur l'organisation industrielle, la réglementation, la théorie des organisations, la théorie des jeux, la finance, la macro-économie, et la psychologie. Jean a publié plus de 200 articles dans des revues internationales ainsi que 12 livres, dont en 2016 un livre destiné au grand public sur l' "Économie du bien commun".

Il a reçu de nombreuses distinctions internationales, dont la médaille d'Or du CNRS en 2007, et le Prix 2014 de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel.

*"La recherche en économie offre une double opportunité : se confronter à des problèmes théoriques exigeants et donc passionnants intellectuellement, et contribuer à la prise de décision dans le public et le privé. In fine, son objet est de "rendre le monde meilleur".*



PHILIPPE WAHL

Philippe est Président-directeur général du Groupe La Poste depuis 2013. Il était auparavant Président du Directoire de La Banque Postale et Directeur général adjoint du Groupe La Poste. Conseiller du Président à la Compagnie Bancaire en 1991, il devient membre du comité directeur en 1992, puis Directeur général adjoint en 1994. Il a débuté sa carrière comme auditeur et maître des requêtes au conseil d'Etat. En 1986, il devient chargé de mission auprès du Président de la Commission des opérations de bourse (COB), puis rejoint en 1989 le cabinet du Premier ministre Michel Rocard en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales.

En 1997, il est responsable des services financiers spécialisés de Paribas et membre du comité exécutif. Il est nommé en 1999, Directeur général de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE). A ce titre, il a été Président de Sopassure, président du conseil d'administration d'Ecureuil assurances IARD et membre du conseil de surveillance de CDC Ixis et de la CNP. Nommé Directeur général du Groupe Havas en 2005, il devient Vice-Président du groupe Bolloré en 2006. En 2008, il devient Directeur général de Royal Bank of Scotland (RBS) pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

*"Notre métier historique, le transport du courrier physique, est en train de disparaître. Il nous faut engager et réussir une transformation cruciale pour l'avenir de La Poste. Sans doute la plus complexe depuis plus de cinq siècles."*



NICOLAS ROUTIER

Directeur général adjoint du Groupe La Poste en charge de la stratégie institutionnelle, de la régulation, des affaires juridiques et des questions européennes et internationales depuis 2015, Nicolas a fait toute sa carrière à La Poste. Il a été directeur de l'Oise (1994-1997), directeur des achats (1997-2001) et du contrôle de gestion (1998-2001). En 2001, il entre au Comité exécutif et devient DGA en charge de la stratégie et du développement. En 2004, il devient PDG de MEDIAPOST.

En 2009 il est nommé DG du Courrier et président de SOFIPOST et en 2013 DG de la Branche Services-Courrier-Colis.

*"C'est en comprenant parfaitement les mécanismes de fonctionnement des plateformes de l'économie numérique et leurs conséquences sociales et économiques que les pouvoirs publics pourront prendre les mesures adéquates pour garantir non seulement l'efficacité mais également l'équité concurrentielle."*



JEAN-PAUL  
FORCEVILLE

Depuis 2014, Jean-Paul est Directeur de la Régulation, des Affaires Institutionnelles et Européennes du Groupe La Poste. Il est également Président Directeur Général de SOFREPOST, une filiale de La Poste dédiée au conseil à l'international dans les métiers postaux traditionnels. Il préside le conseil d'administration de Mediapost Vietnam et le conseil d'administration de PostEurop, association des 52 opérateurs postaux européens en charge du service universel, depuis 2011.

En 1992, il est nommé Directeur Général de Sofipost, société holding des filiales de La Poste. En 1998, il devient directeur de cabinet du Président et du Directeur Général du Groupe La Poste. En 2001, Jean-Paul est nommé directeur des Relations Extérieures et, en outre, Directeur des Affaires Européennes et Internationales en octobre 2004.

*"Il est impératif de s'interroger sur la valeur sociétale du service universel postal et des différentes missions de service public confiées aux opérateurs postaux bien avant l'avènement du numérique. À cet égard, les années à venir promettent d'être riches."*



JEAN-PAUL BAILLY

Diplômé d'un master en sciences du MIT, Jean-Paul a consacré l'intégralité de sa carrière au service public, en débutant à la Régie autonome des transports parisiens (RATP) en 1970, dont il devient directeur général adjoint de 1990 à 1994, avant d'être nommé président-directeur général en 1994. En 2002, il est nommé président du conseil d'administration de La Poste, où il est reconduit en 2005. Après transformation de l'exploitant public en société anonyme, Jean-Paul est nommé en 2010, président du conseil d'administration de La Poste. Il quitte le Groupe en 2013.

Depuis 2017, il est président par interim de "thecamp", nouveau campus dédié aux technologies émergentes et aux nouveaux usages, près d'Aix-en-Provence.

*"Je veux exprimer toute l'estime que j'ai pour Jean Tirole, au regard de son immense apport à la théorie économique mais également de ses qualités humaines, de sa simplicité. Jean s'est toujours montré à l'écoute des problématiques de La Poste et je me souviens avec plaisir des échanges que nous avons pu avoir sur des sujets aussi passionnants que la théorie des marchés bifaces."*



MARC-ANDRÉ  
FEFFER

De 2004 à 2015, Marc-André était Directeur général adjoint du Groupe La Poste, en charge de la stratégie et de l'innovation, du développement international, de la régulation et du juridique, ainsi que vice-président du Conseil de surveillance (depuis 2005) d'Efiposte devenue La Banque Postale, président du Conseil d'administration de Postimmo (2007-2015) et président de Xange Capital. Aujourd'hui en retraite, Marc-André est membre de la Commission des participations et transferts.

Avant d'entrer au sein du Groupe La Poste, Marc-André a été successivement maître des requêtes au Conseil d'État, secrétaire général de la Commission de sondages (1979-1981), Conseiller au cabinet de Gaston Thorn, président de la Commission des communautés européennes (1981-1984), administrateur délégué du Centre mondial informatique (1984-1985), chef du service juridique et technique de l'information au sein des services du Premier ministre (1985-1988). Il a ensuite rejoint le groupe Canal+, aux fonctions de secrétaire général (1988), puis vice-président du Directoire et General Counsel (2001-2003).

*"Les économistes de Toulouse nous ont offert un cadre conceptuel pour réfléchir et nous préparer à l'ouverture du marché à la concurrence. Leurs recherches nous ont été précieuses. Elles nous ont accompagnés dans le pilotage d'une activité en concurrence et la mise en œuvre de la régulation postale et de ses outils."*



JOËLLE TOLEDANO

Joëlle est professeur des universités en sciences économiques. Elle a mené une double carrière, universitaire et en entreprise, avant de se passionner pour les sujets de politique publique et de régulation. Elle est associée à la Chaire "Gouvernance et Régulation" de l'Université Paris-Dauphine, membre du Conseil d'administration de l'Agence Nationale des Fréquences et de deux startups du numérique.

Elle a rejoint en 1993 La Poste dont elle a été, à partir de 2001, la directrice de la régulation européenne et nationale. Joëlle a été membre du Collège de l'ARCEP (mi-2005-2011). Elle fut également présidente du groupe d'économie postale de l'Union Postale Universelle entre 2005 et 2011 et fut la première présidente du groupe des régulateurs postaux européens créé en 2010 par la Commission européenne.

*"Ce partenariat a été pour moi une période mémorable, où le plaisir de retrouver des gens "biens" allait largement au-delà des discussions programmées. Je ne parle pas seulement des repas que tout visiteur de TSE connaît bien, mais de l'atmosphère stimulante et pleine de respect mutuel qui présidait à nos rencontres et à nos travaux. Et tout ça avec le soutien attentif, quand il était nécessaire, de Jean Tirole et du très regretté Jean Jacques Laffont."*



CLAIRE  
BORSENBERGER

Titulaire d'un diplôme de docteur en Sciences Économiques de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, Claire a débuté sa carrière professionnelle en 2004 au Ministère de l'Économie et des Finances, dans le service des Politiques Publiques de l'actuelle Direction du Trésor. Depuis 2007, Claire travaille au sein de la Direction de la Régulation et des Études du Groupe La Poste. Elle est actuellement responsable du Département Doctrine et Modélisation au sein de cette direction.

*"Entrée dans l'équipe d'économistes de la Direction de la Régulation en 2007, j'ai eu le plaisir de retrouver grâce au partenariat, plusieurs des personnes qui m'avaient accompagnée durant mes années d'études à Toulouse. Je pense notamment à Helmut Cremer, Jean-Pierre Florens, Marie-Hélène Dufour, Valérie Nowaczyk, Jacques Crémer, Patrick Rey, Bruno Jullien, et bien d'autres encore. Je saisis l'occasion pour témoigner tout le respect et l'estime que j'ai pour toutes ces personnes."*



DENIS JORAM

Depuis 2014 Denis est Directeur de la Régulation et des Etudes. Titulaire d'un Doctorat en Sciences économiques de l'Université de CAEN et d'un DESS d'Expert Démographe de l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne, Denis a débuté sa carrière en 1987 au sein du centre de recherche de France télécom (CNET) comme chercheur puis économiste.

Il rejoint SFR en 1996 et occupe différentes fonctions dans les domaines de la régulation, des affaires internationales et de la planification stratégique au sein de SFR puis de Telecom Développement. En 2003, il devient Directeur Costing et Strategic Planning de Cegetel SA.

Il rejoint Le Groupe La Poste en 2006 en tant que Directeur des études économiques.

*"La volonté de La Poste de s'appuyer sur des positions fondées scientifiquement, en particulier sur les questions de régulation économique, est essentielle dans le rapport de force que nous entretenons avec nos parties prenantes. L'argument scientifiquement prouvé est toujours plus puissant, car il est à la fois opposable et difficilement contestable par des arguments plus opportunistes."*





**BERNARD ROY**

Ancien élève de l'Ecole polytechnique, docteur en sciences économiques, Bernard intègre La Poste en 1995 en tant qu'expert en économie de la régulation, avant de prendre la responsabilité du département des modélisations économiques et de la doctrine d'allocation des coûts. En 2001, il rejoint la direction des relations extérieures et assure la responsabilité du service économie de la régulation.

Il est nommé directeur de la régulation européenne et nationale du groupe La Poste en 2005, directeur de la stratégie de La Banque Postale entre 2010 et 2014 puis Directeur Régional Réseau et Banque Postale des Yvelines entre 2014 et 2017. Bernard est aujourd'hui président fondateur de Le Cap Economics, société de conseil en stratégie, économie, régulation et concurrence.

*"Le partenariat avec TSE a pris une importance stratégique majeure non seulement pour La Poste, mais aussi par diffusion pour l'ensemble des postes européennes, et même pour la poste américaine."*

**BRUNO ROSELLINI**

Bruno est adjoint au directeur de la stratégie et des programmes de la Branche Services-Courrier-Colis depuis 2015. Antérieurement, il était Directeur du développement international à la direction des affaires européennes et internationales (2004-2011) ; Directeur de la stratégie RH et des relations sociales à la (2002-2004) ; Directeur du développement à la direction de la stratégie (1999-2002) ; Directeur du Courrier international à la Direction du Courrier (1995-1999) ; et Directeur de la stratégie à la Direction du Courrier (1992-1995).

*"Ma rencontre avec Jean-Jacques Laffont fut un moment convivial et très enrichissant. J'ai été frappé par sa simplicité et son intelligence hors du commun. Le fait d'avoir suscité son intérêt et de l'avoir intéressé à nos problématiques reste un souvenir très fort."*



# Hommes de lettres



## Les révolutions postales et leurs conséquences



Philippe WAHL - PDG La Poste

Ces 25 dernières années, le secteur postal a été bouleversé par deux révolutions majeures.

Tout d'abord, l'ouverture complète du marché postal européen à la concurrence. Ce processus initié en même temps que notre partenariat avec TSE, au début des années 1990, s'est achevé le 1<sup>er</sup> janvier 2011, date à laquelle le secteur réservé qui subsistait, a disparu.

Ensuite, et sans doute la plus importante, la révolution numérique qui a frappé de plein fouet les opérateurs postaux du monde entier avec la dématérialisation des envois de correspondance entre particuliers, entre professionnels, entre particuliers et professionnels, entre l'État et ses administrés. Entre 2008 et 2017, nous sommes passés de 18 milliards à 11 milliards d'objets adressés. Notre métier historique, le transport du courrier physique, est en train de disparaître. Ceci nous invite à une analyse en profondeur de notre modèle économique mais aussi de la viabilité et de l'utilité de nos missions de service public, axées sur la distribution du courrier et de la presse écrite et l'accessibilité physique aux services postaux et bancaires.

### Une transformation cruciale pour l'avenir de La Poste

Face à l'adversité, La Poste a toujours su se réinventer tout en préservant son identité profonde : être un acteur de proximité, privilégiant avant tout l'intérêt de ses usagers, garante des missions de service public que l'État lui a confiées. Il nous faut, pour y parvenir, engager et réussir une transformation cruciale pour l'avenir de La Poste. Sans doute la plus complexe depuis plus de cinq siècles.

Pour cela, nous avons lancé un grand plan de transformation de nos activités, misant comme nous l'avons fait par le passé sur la diversification. Dès 2006, nous avons développé nos activités financières en créant une banque de droit commun, pleinement intégrée à notre activité. Les activités de colis et d'express internationales ont aussi été régulièrement étendues. Aujourd'hui, nous développons des services de proximité, allant du recyclage des déchets de bureau à l'organisation de l'épreuve du Code de la route, des services à la personne, à destination notamment des personnes âgées, pour favoriser le "bien-vieillir" à domicile. Nous développons aussi des services numériques comme notre coffre-fort numérique Digiposte + qui permet de conserver en toute sécurité des données personnelles (feuilles de salaires, diplômes, données médicales...). Nous réinventons le métier de facteur et notre réseau de présence physique.

Parallèlement, il est nécessaire de faire évoluer la réglementation et la régulation postale, en élargissant le champ de réflexion à l'ensemble de l'économie numérique dans laquelle nous évoluons désormais, de redéfinir les missions de service public définies il y a 25 ans pour les plus récentes, plus de 200 ans pour la plus ancienne (le transport et la distribution de la presse écrite). Pour cela, l'analyse des économistes sur les mutations sociétales et les nouveaux mécanismes concurrentiels est indispensable.

### De nouveaux chantiers d'analyse économique

Je prendrais deux exemples qui me tiennent à cœur : la définition et la juste compensation des missions de service public d'une part, la mise en place d'un terrain de jeu concurrentiel équitable dans notre nouvel éco-système, d'autre part.

Il incombe aux pouvoirs publics de définir les missions de service public au regard des bénéfices et des coûts qu'elles génèrent pour la collectivité. Les économistes ont développé des méthodes très pointues pour faire de telles analyses coût-bénéfice et valoriser des éléments parfois intangibles (comme l'impact de la présence postale sur le lien social ou les externalités qu'elle génère sur des activités commerciales connexes). Au regard des évolutions sociétales qui se traduisent en particulier par la baisse des flux de courrier et la baisse de la fréquentation des bureaux de poste, cette question des coûts et des bénéfices pour la collectivité des missions confiées à La Poste mérite d'être étudiée. Une fois les missions correctement définies pour répondre aux besoins des usagers, il convient de compenser à leur juste valeur les surcoûts supportés par les opérateurs qui en sont chargés. Les économistes ont, au début des années 2000, défini la méthode de calcul de ces coûts nets la plus pertinente à cet égard, correspondant à la différence de profits réalisés avec et sans la mission. Ce calcul fait intervenir un scénario qui n'est pas observé et qui est appelé à rester théorique, celui dans lequel l'opérateur serait dégagé de ses obligations. Mobiliser l'analyse économique pour construire ces scénarios contrefactuels ne peut que les rendre plus crédibles et robustes, moins sujets à controverse et contestation devant les autorités de concurrence et la Commission européenne, dans le cadre de contentieux concurrentiels et du contrôle des aides d'État.

D'autant que des voix pourraient s'élever, comme par le passé, pour dénoncer la stratégie de diversification de La Poste, l'accusant de s'appuyer sur ses missions de service public et sa position dominante sur le marché du courrier pour se développer dans de nouveaux secteurs d'activité. Mais peut-on réellement comparer une entreprise en position dominante sur un marché en déclin qui n'attire aucun investisseur rationnel et une entreprise en position dominante sur un marché en croissance ? Quel pouvoir retire-t-on du fait d'être, non pas la seule entreprise présente sur un marché mais la dernière ? Quel pouvoir retire-t-on du fait d'une position dominante sur un marché intermédiaire, fournissant un input (je pense ici à la livraison de colis) à des acteurs économiques détenant un pouvoir de quasi-monopsonne ?

L'analyse des économistes sur les pratiques concurrentielles et la structure des marchés de l'économie numérique conduits par les données, caractérisés par la présence d'externalités de réseau conduisant inéluctablement à la constitution de positions dominantes, est essentielle pour adapter le droit de la concurrence au nouvel éco-système dans lequel nous opérons. Les questions relatives à la dominance de certains acteurs, aux distorsions concurrentielles reposant sur des stratégies d'optimisation fiscale, à l'exploitation du travail collaboratif, des données personnelles, etc. doivent être au cœur des débats. Ces chantiers, et bien d'autres encore, mobiliseront les équipes d'économistes de Toulouse et de La Poste dans les années à venir.





Jean TIROLE - *Président, TSE*

## TSE en partenariat : l'impératif et l'opportunité

Les partenariats de TSE sont nés d'une confluence entre un impératif et une opportunité. L'impératif était celui de trouver une approche innovante du financement de la recherche économique en France. Le fondateur de l'équipe d'économistes toulousains, Jean-Jacques Laffont, avait identifié le déficit d'attractivité de la France en matière de recherche. Il avait réussi dans les années 80 à faire venir une poignée de chercheurs de premier plan à Toulouse pour créer un département de niveau international. Le défi était de trouver des moyens financiers sans compromettre l'indépendance des chercheurs ni les détourner de l'approche scientifique.

Pour répondre à ce défi, TSE noua des partenariats de long terme avec des acteurs économiques tant privés que publics. L'horizon de ces partenariats, leur esprit, et une interaction forte avec ces acteurs économiques permirent aux chercheurs de développer des thèmes de recherche originaux, qui devaient répondre à une double exigence : d'une part, être pertinents pour la stratégie d'entreprise et la politique publique de régulation des marchés, d'autre part être validés par la communauté scientifique.

L'impératif d'indépendance offrait un sérieux défi, d'autant plus que TSE ne pouvait se reposer sur l'expérience d'autres centres en économie, peu de centres en France ou même ailleurs dans le monde s'étant engagés dans une telle voie. Nous avons sans doute beaucoup bénéficié d'une "sélection positive", les partenaires ayant financé TSE étant prêts à jouer le jeu ; ces partenaires aussi comprirent que l'indépendance est gage de crédibilité. Nous avons vu aussi qu'un contrat clair sur l'objectif du partenariat réduit la probabilité d'un malentendu, tandis que la perspective de long-terme « écarte » les partenaires qui se focaliseraient sur une activité de type conseil.

La diversification des partenariats était bien entendu problématique au début. Nous fûmes aidés en la matière par nos partenaires historiques (EDF, France Telecom, La Poste) qui, comprenant notre fragilité initiale, ne cherchèrent pas à en tirer profit. Petit à petit, le nombre et la diversité thématique des partenariats se sont étoffés, apportant à TSE une plus grande diversification qui fut aussi gage d'indépendance.

La validation par les grandes revues internationales rappelle aux chercheurs une finalité importante du partenariat : la poursuite de recherches pionnières sur des problématiques nouvelles. Ceci est une grande différence avec le conseil qui, dans la très grande majorité des cas, débouche sur des connaissances intéressantes, mais ni approfondies ni codifiées et donc transmises.

## L'opportunité

La recherche en économie offre une double opportunité : se confronter à des problèmes théoriques exigeants et donc passionnants intellectuellement, et contribuer à la prise de décision dans le public et le privé. L'économie est une discipline positive (dans la mesure où celle-ci cherche à documenter et à analyser les comportements individuels et collectifs), mais aussi normative : in fine, son objet est de "rendre le monde meilleur" en émettant des recommandations de politique économique.

La science économique s'est imposée depuis une trentaine d'années comme un outil de réflexion et de décision majeur, en particulier grâce au développement de la nouvelle microéconomie basée sur la théorie des jeux et celle des contrats et des incitations. Les percées théoriques validées par les tests économétriques et expérimentaux ont conduit les économistes à recommander de nombreuses réformes dans la manière de réguler les marchés et de gérer les organisations. Au-delà du dualisme stérile entre le libéralisme et la planification, il apparaît aujourd'hui que la régulation intelligente des marchés par l'Etat permet de réduire au mieux leurs inefficacités tout en limitant l'impact négatif de cet interventionnisme sur l'innovation et la créativité.

## La genèse

Plus spécifique à la genèse des partenariats TSE est le contexte institutionnel des années 80. L'on commençait alors à parler de projets de réformes structurelles dans les secteurs des télécoms, de l'électricité, de la poste, des chemins de fer, etc. Jean-Jacques Laffont et moi pressentions que les nouvelles théories de l'information et de l'économie industrielle, pourvu qu'elles soient enrichies, pouvaient offrir un éclairage important à la fois sur le choix de réformes et sur leurs limites.

Les économistes toulousains ont contribué de façon décisive au développement des concepts théoriques, des outils d'analyse, et des tests économétriques. Ils ont acquis leur réputation internationale par une stratégie rigoureuse de modélisation et de validation économétrique et expérimentale de ces modèles et une ferme volonté d'utiliser cette méthode scientifique pour apporter des réponses concrètes aux grands problèmes économiques de notre temps.

## Le partenaire

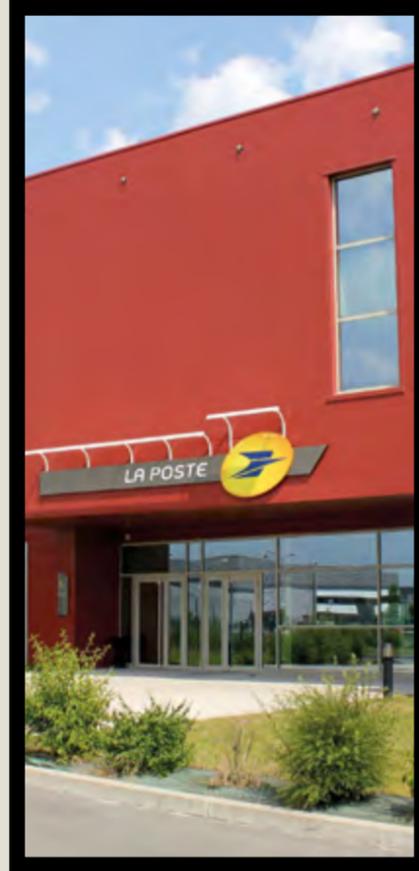
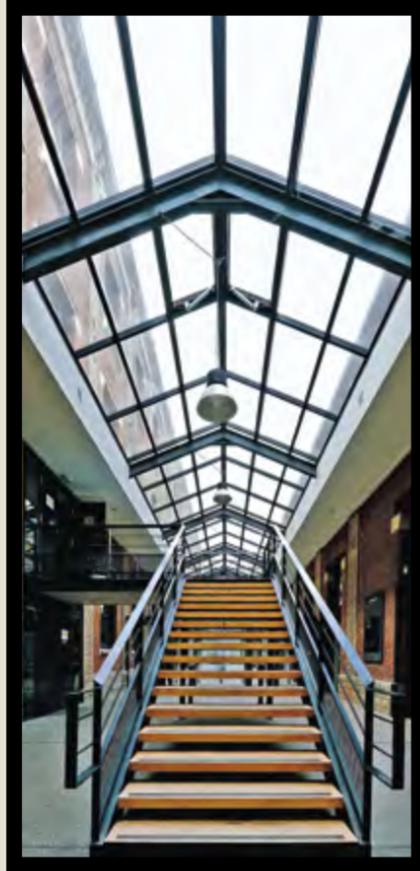
La fidélité des partenaires de TSE (depuis environ 25 ans pour les premiers, dont La Poste) suggère qu'au-delà d'un soutien désintéressé à la recherche fondamentale, le partenaire en perçoit des bénéfices tangibles.

Les chercheurs de TSE participent au transfert de la frontière de connaissances en économie ; les vecteurs en sont des séminaires internes, l'organisation de conférences internationales, des sessions de brainstorming sur des sujets d'actualité, etc. Ceci permet au partenaire d'avoir un accès privilégié au savoir et donc de pouvoir affiner sa stratégie. Le partenaire acquière aussi des instruments utiles pour débattre de l'évolution de la réglementation.

Keynes disait, avec quelque exagération : "Tous les hommes politiques appliquent sans le savoir les recommandations d'économistes souvent morts depuis longtemps et dont ils ignorent le nom". Les économistes toulousains ont grâce aux partenariats une longue tradition de production et dissémination de connaissances au sein des autorités de régulation ou de la concurrence, des organismes multilatéraux ou des banques centrales. Et les interactions avec des partenaires du monde économique leur ont permis de s'engager plus dans la recherche "extensive" et moins dans les sentiers productifs mais moins originaux de la recherche "intensive".

L'utilité pour le partenaire de la création de savoir, "bien public" par excellence, requiert une discussion : quel gain le partenaire peut-il attendre d'une relation générant du savoir distillé de façon non sélective du fait de l'impératif d'indépendance ? La recherche en économie n'est pas un jeu à somme nulle : son propre est de créer un environnement améliorant le bien-être social. L'absence de, ou la mauvaise compréhension des phénomènes économiques est très coûteuse pour la société. Pour les entreprises comme pour la société, un débat rationnel et informé vaut mieux que des politiques malavisées.





Les raisons  
d'être de ce  
partenariat et  
les clés de son  
succès



## Les raisons d'être de ce partenariat et les clés de son succès

### Une évidence au regard des enjeux



JEAN-PAUL BAILLY  
PDG - La Poste 2002 - 2013

Lorsque j'ai été nommé Président Directeur Général en septembre 2002, le partenariat de recherche entre La Poste et TSE avait presque 10 ans. Son importance m'est apparue de manière évidente tant les enjeux autour de la régulation postale étaient et restent cruciaux pour le Groupe.

En effet, La Poste opère dans un environnement à la fois concurrentiel et fortement régulé. En plus du droit de la concurrence auquel est soumise toute entreprise (avec toutefois des obligations particulières pour les entreprises en position dominante, comme l'est La Poste sur les marchés du courrier et du colis domestiques), Le Groupe est soumis à des régulations sectorielles spécifiques nationales et européennes : régulation des activités postales, régulation bancaire, droit douanier, droits des transports, etc. En charge de quatre missions de service public (cf. encadré ci-contre) dont certaines donnent lieu à une compensation financière partielle de la part de l'État, Le Groupe est également soumis au contrôle des aides d'État effectué par la Commission européenne.

### La nécessité de construire une doctrine économique solide

La compréhension de ces contraintes réglementaires est essentielle pour garantir une bonne gouvernance et l'avenir d'un groupe comme La Poste. La constitution d'une doctrine économique solide constitue à cet égard un réel avantage compétitif : cela permet de parler d'égal à d'égal et d'être écouté dans les arcanes du pouvoir, que ce soit à Paris ou à Bruxelles.

Et ce d'autant plus que les économistes de TSE et ceux de La Poste, emmenés par Joëlle Toledano et Bernard Roy, jouissaient d'une renommée internationale, au regard de l'excellence de leurs travaux dont vous aurez un aperçu au fil des pages suivantes.

Leurs travaux ont sans conteste contribué à structurer la régulation postale aux niveaux européen et national, notamment au moment des débats qui ont précédé l'adoption de la 3e directive postale en 2008 et la transposition de cette directive dans la loi postale du 9 février 2010. Si je ne devais retenir qu'une seule chose, j'évoquerais les travaux relatifs à la régulation tarifaire qui ont amené le législateur à faire le choix d'un encadrement pluriannuel des tarifs, en cohérence avec la théorie de la régulation incitative développée par Jean-Jacques Laffont et Jean Tirole.

## LES QUATRE MISSIONS DE SERVICE PUBLIC CONFIEES AU GROUPE LA POSTE

Quatre missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe, ont été confiées à La Poste par l'État : le service universel postal, la contribution par son réseau de points de contact à l'aménagement du territoire, le transport et la distribution de la presse et enfin l'accessibilité bancaire. Les trois dernières sont partiellement financées par des subventions publiques. Le coût net des obligations de service universel postal est actuellement entièrement supporté par l'opérateur.

► **Le Service Universel Postal**, défini par la directive européenne 97/67/CE, garantit à tout citoyen européen un service postal permanent, de qualité déterminée, en tout point du territoire, à des tarifs abordables. Il implique la distribution au domicile de toute personne et la collecte d'envois postaux jusqu'à 2 kg, de colis jusqu'à 10 kg et d'envois recommandés et à valeur déclarée, a minima cinq fois par semaine, ainsi qu'un accès aux bureaux de poste et aux boîtes aux lettres, le respect de délais d'acheminement nationaux et transfrontières prédéterminés et des prix abordables orientés sur les coûts.

En France, le législateur a fait le choix d'un service universel étendu en augmentant la fréquence de collecte et de distribution à six jours par semaine et en étendant les obligations de collecte et de distribution des colis postaux jusqu'à 20 kg. De plus, il est allé au-delà de la simple "abordabilité" des services postaux en imposant une obligation de péréquation tarifaire des envois postaux égrenés (vendus à l'unité) émis et distribués en France métropolitaine. En d'autres termes, quelle que soit la destination de votre lettre sur le territoire national (qu'elle parcourt 10 ou 1 000 km), vous payez le même prix malgré un coût très différent supporté par l'opérateur postal.

► **La mission d'aménagement du territoire** vient en complément du service universel postal. L'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 modifiée par celle du 20 mai 2005, précise que La Poste "contribue, au moyen de son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire national". Pour remplir cette mission, La Poste est soumise à des règles d'accessibilité plus contraignantes que celles imposées au titre du service universel : "Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles ne peuvent autoriser que plus de 10% de la population d'un département se trouve éloignée de plus de 5 km et de plus de 20 minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste."

La loi postale du 9 février 2010 ajoute que le réseau de La Poste "compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci."

► **L'aide au transport postal de la presse**, inscrite dans la loi du 2 juillet 1990, s'inscrit dans la panoplie des aides dites "indirectes" dont bénéficie le secteur de la presse écrite. Elle se traduit concrètement par des tarifs spécifiques accordés à la presse d'information politique et générale, aux quotidiens à faibles ressources publicitaires et aux publications titulaires d'un agrément de la Commission paritaire des publications et agences de presse. Ces tarifs, inférieurs aux tarifs du service universel, sont sensés "favoriser le pluralisme, notamment celui de l'information politique et générale".

► **La mission d'accessibilité bancaire** confiée à La Poste par la loi du 2 juillet 1990 s'exerce au travers du Livret A de La Banque Postale. Ce dernier est soumis à des obligations spécifiques, en plus des règles de fonctionnement de droit commun du Livret A, comme par exemple l'obligation d'ouvrir un Livret A à toute personne physique qui en fait la demande, la possibilité de retirer ou de déposer des espèces à partir de 1,50 euro, d'y domicilier les revenus versés par les organismes publics, d'effectuer des virements et des prélèvements pour régler certaines prestations (impôt sur le revenu, taxes diverses, factures de gaz et d'électricité, etc.).





## Les raisons d'être de ce partenariat et les clés de son succès

### Le partage d'une culture économique

#### Regards croisés avec ...

##### ► **Marc-André FEFFER**

Directeur général délégué, chargé de la stratégie, des affaires internationales et juridiques et de la régulation (2004-2015)

##### ► **André GRIMAUD**

Professeur émérite, UTC-TSE

##### ► **Bruno ROSELLINI**

Adjoint au directeur de la Stratégie et des programmes de la Branche Services-Courrier-Colis, responsable de la première convention de recherche partenariale

**Qu'est ce qui a conduit La Poste à participer dès 1993 à l'aventure TSE, dont il est un partenaire historique, et même membre fondateur de l'Institut ? Quels étaient les enjeux, les défis auxquels Le Groupe était confronté ?**

**BR :** L'époque était marquée par les premières discussions autour de l'ouverture du secteur postal à la concurrence au niveau européen. Contrairement à ce que l'on pouvait observer dans d'autres entreprises comme France Télécom ou EDF, La Poste n'avait pas de culture "d'économie d'entreprise". J'ai pensé qu'il était nécessaire de se "muscler", de développer la doctrine économique, un corpus de pensée, prenant en compte les spécificités du secteur postal, pour mener à bien les discussions avec les différentes parties prenantes.

Cette préoccupation n'était à l'époque portée que par quelques responsables, comme Didier Brune ou Nicolas Routier ; ce n'était pas encore une préoccupation de la Direction générale. Nous avons toutefois bénéficié de la confiance bienveillante du Directeur du Courrier et eu le champ libre pour investiguer les thématiques qui nous paraissaient importantes.

Après les premiers travaux, ce partenariat qui, initialement, n'était pas nécessairement perçu comme stratégique par la Direction Générale, l'est devenu au regard de ses bénéfices : l'apport d'arguments rationnels dans les discussions sur la libéralisation du secteur postal d'une part ; le succès d'estime qu'en a retiré La Poste qui est devenue leader en matière d'économie postale parmi les Postes européennes, d'autre part.

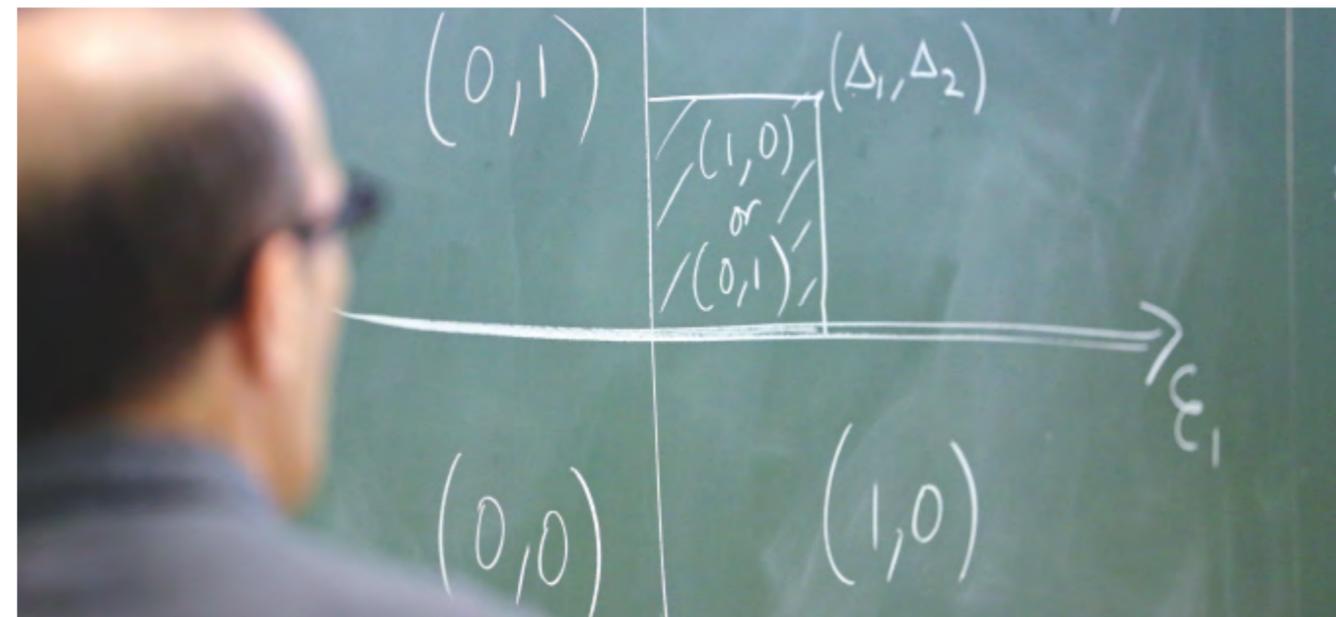
**MAF :** Pour un peu on oublierait le choc que fut, pour une grande entreprise de service public en monopole comme la Poste, l'ouverture du marché postal à la concurrence ! Les économistes de Toulouse nous ont offert un cadre conceptuel pour y réfléchir et nous y préparer. Par la suite leurs recherches nous ont été précieuses. Elles nous ont accompagnés dans le pilotage d'une activité en concurrence et la mise en œuvre de la régulation postale et de ses outils (notamment les price cap).

De même pour les travaux préalables à la création de la Banque Postale. Cette nouvelle Banque se devait d'être irréprochable en droit de la concurrence pour passer le cap de l'autorisation bruxelloise. La question du prix et des conditions de l'accès au réseau postal et autres services de La Poste était cruciale et l'apport conceptuel de TSE fut important.

**Quelles sont les clés du succès d'un partenariat entre un laboratoire de recherche et une entreprise en général, entre La Poste et TSE en particulier ?**

**MAF :** Le partage d'une culture économique et de référentiels communs, l'écoute et le respect mutuel dans une collaboration étroite. L'entreprise doit être convaincue de l'intérêt pour elle de travailler sur une approche conceptuelle et d'investir dans la compréhension des modèles développés. Elle doit y engager des collaborateurs partageant la culture scientifique et économique du laboratoire de recherche.

De même le laboratoire doit comprendre qu'il ne travaille pas uniquement à des fins théoriques et/ou universitaires mais aussi pour éclairer la stratégie de l'entreprise, la doter d'un cadre de référence pour l'action. Il doit faire un effort de compréhension des contraintes qui s'imposent à l'entreprise. Chacun gardant néanmoins son positionnement : le laboratoire n'est pas là pour définir la stratégie de l'entreprise, qui elle-même n'a pas à biaiser l'analyse.



**AG :** Pour les enseignants-chercheurs comme moi, il est très positif d'avoir des contacts réguliers avec des personnes du monde économique. Notamment, parce que cela conduit sans cesse à soulever de nouvelles questions auxquelles nous n'aurions pas en général pensé. Au-delà de l'aspect professionnel, je conserve de ce partenariat le souvenir d'une relation fondée sur une profonde confiance mutuelle.

Cette confiance est profondément liée au fait que chacun a la conviction qu'il y a de fortes complémentarités entre les deux partenaires. Le partenariat entre La Poste et TSE a comporté un volet empirique important. Dès lors, les complémentarités sont claires. D'une part, les personnes de La Poste ont une connaissance "de terrain" des questions que les chercheurs ne peuvent pas avoir. En même temps, ces personnes ont accès à des données uniques. D'autre part, les économètres apportent leur expertise de modélisation et de traitement quantitatif des données. Enfin, les discussions autour des données et de leur traitement enrichissent les échanges entre les deux partenaires.

Une condition importante pour être le plus crédible possible est que les résultats de notre partenariat soient publics et vérifiables. C'est pourquoi nous avons publié ensemble (professionnels de La Poste et chercheurs de TSE) plusieurs articles dans des revues françaises, étrangères, et dans des ouvrages relatifs au secteur postal.

**BR :** Le succès de ce partenariat tient à un ensemble de facteurs. Tout d'abord, le besoin que nous avions de nous renforcer, d'étayer nos argumentaires dans le contexte de l'ouverture du marché à la concurrence.

La confiance que nous ont accordée les dirigeants du Groupe à l'époque puis l'intérêt grandissant qu'ils ont porté à ces questions académiques. La préface du Président Jean-Paul Bailly à l'ouvrage "Économie Postale" en est la preuve.

La fidélité des chercheurs de TSE qui nous accompagnent depuis 1993. Malgré sa renommée croissante, TSE n'a jamais mis un terme à son contrat de recherche avec La Poste.

La compétence de l'équipe d'économistes internes, constituée par Joëlle Toledano, Directrice de la Régulation Européenne et Nationale dans les années 1990, qui ont su challenger les chercheurs de TSE et exploiter en interne les résultats des travaux académiques.

**A quoi tient la longévité de ce partenariat ?**

**MAF :** La bonne entente des équipes, le partage d'une culture économique commune jouent un rôle essentiel. Également le caractère fructueux de ce partenariat qui a su s'adapter, dans les travaux menés, à l'évolution des problématiques rencontrées par La Poste. Enfin, la conviction des dirigeants successifs de La Poste et de ceux de TSE, jamais démentie, de l'intérêt profond, sur la durée, du partenariat.

Pour une grande entreprise de réseaux comme La Poste qui a pu être selon les activités et les époques en monopole ou en position dominante, la réflexion scientifique, la modélisation sont essentielles pour guider l'action, qu'il s'agisse de la modélisation du réseau des bureaux de poste ou encore de la régulation postale.

Notre coopération avec TSE a donc été et reste très utile.



# Un succès sur tous les plans

### BERNARD ROY

Responsable des Études Économiques à la Direction de la Stratégie, 1995/2004  
Directeur de la Régulation Européenne et Nationale jusqu'en 2010



## Le précédent des télécoms

Ce partenariat, qui a été initié à La Poste en 1993 par Bruno Rosellini, existait déjà au sein de France Telecom. Il faut se souvenir qu'à cette époque, La Poste, malgré son grand âge, était juridiquement toute jeune. Elle cessait en 1992 d'être une administration, et faisait ses premiers pas en tant qu'entreprise publique à autonomie de gestion. Elle apparaissait comme la petite sœur pauvre de France Telecom, qui bénéficiait de toutes les attentions. Et il est vrai que le monde des télécommunications vivait une telle révolution qu'il tirait à lui une grande partie de la concentration de la recherche scientifique et économique : innovations technologiques majeures (fibre optique, téléphone mobile), libéralisation totale des marchés prévue en 1998, apparition d'un régulateur indépendant (à l'époque l'ART en France). Et autant les télécoms bénéficiaient d'un très solide corpus académique, hérité des travaux fondateurs des années 80 aux USA suite au démantèlement d'ATT, autant le secteur postal ne disposait pratiquement d'aucun grément économique à même de l'aider à franchir le cap de la régulation ou d'une éventuelle libéralisation, fût-elle partielle.

Le génie de Joëlle Toledano a été d'anticiper qu'une fois la vague télécom passée, viendrait le tour des Postes. Et qu'en l'absence d'un corpus économique solide, ad-hoc, la tentation serait grande pour les législateurs de transposer les outils télécom au secteur postal. Et lorsqu'on connaît les caractéristiques comparées des secteurs, on perçoit plus ou moins facilement à quel point les outils de régulation ou d'introduction de la concurrence, pertinents dans les télécoms, auraient pu s'avérer désastreux pour les Postes du monde entier.

La régulation de l'accès à l'infrastructure est sans doute l'exemple le plus illustrant. Le modèle de libéralisation choisi pour les télécoms était d'introduire une concurrence sur certains segments du process, en régulant, sous forme asymétrique, l'accès aux parties du processus de production qui présentaient les caractéristiques de monopole naturel (essentiellement la boucle locale). Et au sortir de la directive postale de 97, et de la libéralisation totale des Télécoms de 98, on s'apprêtait à désosser le réseau postal afin d'en ouvrir l'accès de manière calquée sur les télécoms, sans trop s'interroger sur la pertinence économique d'une telle forme de régulation, et malgré les impacts sur l'emploi, le service universel, l'aménagement du territoire, ou la qualité de service via l'interopérabilité et le contournement. L'économie du secteur postal est bien plus complexe qu'il n'y paraît, et n'a en réalité que très peu de points communs avec l'économie des télécommunications.

## Un partenariat stratégique

Le partenariat avec TSE prenait donc une importance stratégique majeure non seulement pour La Poste, mais aussi par diffusion pour l'ensemble des postes européennes, et même de la poste américaine, USPS, avec laquelle La Poste (française) a développé de très étroites relations de recherche économique depuis plus de 20 ans ! Joëlle Toledano a su propulser le partenariat initié par Bruno Rosellini au plus haut de l'agenda de l'entreprise au sortir de la Directive de 97, créant une dynamique aussi enrichissante qu'elle portait de lourds enjeux.

C'est sans aucun doute la raison pour laquelle ce partenariat a aussi bien fonctionné. Et la demande pour un examen économique approfondi du secteur était telle qu'il fallait planifier les travaux de recherche sur plusieurs années. Les chercheurs de TSE étaient absolument passionnés par ce « défrichage », rendu d'autant plus intéressant que les sujets amenés par La Poste étaient concrets, très divers, et tous absolument fondateurs pour éclairer la régulation postale : économies d'échelle à la distribution, coût et financement du service universel, utilité collective des missions de service public postal, frontières d'efficacité, relations verticales et horizontales, théories sur l'accès dans le secteur (le fameux "worksharing").

TSE sait mobiliser les arguments économiques et économétriques à un niveau tel de virtuosité qu'ils apparaissent simples et compréhensibles pour des économistes d'entreprise. Et les équipes d'économistes de La Poste faisaient régulièrement l'interface avec l'interne, et amenaient régulièrement sur la table de travail de Toulouse des sujets aussi importants et d'actualité qu'ils avaient un débouché direct au plus haut niveau de l'entreprise.

La période du partenariat correspond en effet à une concentration d'évolution législative et réglementaire inégalée dans le secteur : trois directives postales (1997, 2002 et 2008), deux transpositions en droit français (lois de mai 2005 et de février 2010), création du régulateur postal (l'ART devient l'ARCEP) au sortir de la loi de 2005.

Les apports du partenariat ont incontestablement rendu La Poste beaucoup plus forte pour faire valoir ses intérêts, ceux de ses clients et de ses usagers dans ce contexte de transformation législative et réglementaire. La fertilisation croisée des équipes a permis côté TSE une prise en compte beaucoup plus concrète des problématiques du secteur que ne le font des chercheurs esseulés, en orientant le travail académique vers la recherche d'un résultat exploitable par le secteur. Et côté Poste, les équipes d'économistes sont à même de diffuser une culture d'économie appliquée intelligente et nuancée, tenant toujours compte des différentes parties prenantes, et dont les arguments seront forcément plus crédibles.

## L'exemple des remises commerciales

Si la collaboration avec TSE s'est essentiellement focalisée sur les grands sujets sociétaux d'évolution du secteur, le laboratoire toulousain a également appuyé La Poste sur des sujets ponctuels et importants de régulation et de concurrence. Par exemple, le contentieux relatif à l'accès aux remises commerciales par les routeurs / consolidateurs, dans les années 2005 - 2006 fut un sujet d'un enjeu considérable pour La Poste. La Poste accordait des remises quantitatives à ses clients individuels, et refusait l'accès de ces tarifs "au volume" aux consolidateurs de courrier. Ces derniers étaient rémunérés pour la préparation des flux (essentiellement tri et conditionnement), mais ne pouvaient bénéficier de remises quantitatives malgré l'agrégation des flux des différents clients expéditeurs. Cette agrégation des flux de plusieurs clients différents permettait pourtant aux routeurs d'obtenir des dépôts de flux dont la quantité était même supérieure à celle des plus grands clients, et réclamaient dès lors une équivalence de traitement au plan tarifaire.

La Poste avait historiquement, à tort d'ailleurs, justifié ces remises quantitatives par des économies d'échelle à la distribution. Il s'agit en réalité d'un mécanisme de discrimination tarifaire du second degré (selon la classification de Pigou 1929) destiné à inciter chaque client à augmenter sa consommation marginale, sans baisser les marges de La Poste réalisées sur les premières unités. Cette forme de discrimination apporte des bénéfices économiques concrets à la société, pourvu que certaines conditions soient réunies (ce qui était bien le cas). Dès lors, le bénéfice de ces réductions quantitatives ne peut être obtenu par agrégation via des intermédiaires puis revendu, car cette revente dissiperait tous les bénéfices du mécanisme. L'accès de ces remises aux routeurs / consolidateurs aurait immédiatement remis en cause l'existence même de ces réductions de prix, car elle aurait eu pour conséquence des pertes nettes abyssales pour La Poste. Dans cette situation particulière, dans laquelle les parties prenantes étaient non seulement l'ARCEP et l'autorité de concurrence, mais aussi les tribunaux face auxquels La Poste devait se défendre, l'appui économique incontesté de TSE était un sérieux avantage pour que La Poste puisse faire valoir ses droits. C'est ainsi que cette question, parce qu'elle était parfaitement éclairée par les économistes, a pu être tranchée en faveur de La Poste. La Cour de Cassation reprend même en toutes lettres un argument clé du raisonnement : les routeurs ne peuvent avoir accès aux remises commerciales car ils ne possèdent pas de fonction de demande. Un véritable plébiscite de l'argumentaire économique par le droit français !

Pendant ce temps les autres Postes des pays européens ne parvenaient pas à faire entendre raison aux instances de régulation propres à leur pays, ces dernières adoptant des postures plus radicales en défaveur de toute forme de discrimination, fût-elle bénéfique à la collectivité. La décision française a depuis considérablement fait bouger les lignes au plan européen.

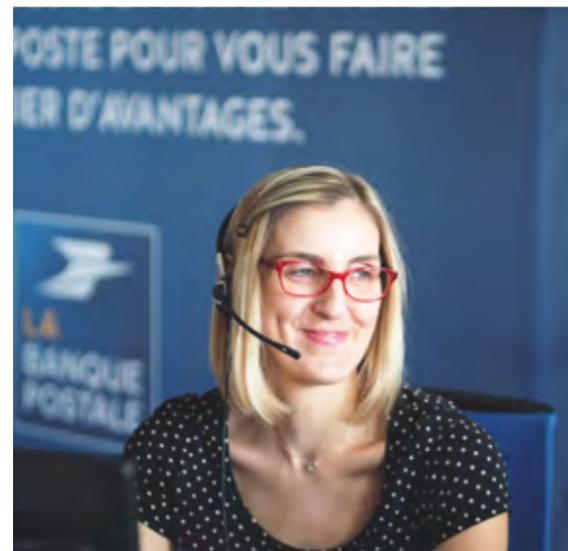


### Un processus d'acculturation interne

Enfin, cette acculturation interne d'économie appliquée, issue de cette proximité avec Toulouse, et dont je veux croire aujourd'hui qu'elle est entrée dans "l'ADN postale", a eu également des incidences (les économistes disent des externalités) sur des sujets qui n'étaient pas dans le programme de travail avec TSE. Par exemple, la création de La Banque Postale en décembre 2005 s'est appuyée sur des travaux économiques très approfondis relatifs à l'allocation des coûts du réseau des bureaux de poste, qui font appel au coût d'opportunité et aux scénarios contrefactuels. Ces travaux appliqués n'auraient sans doute pu être développés sans une grande proximité avec le monde académique, et une grande habitude de manier des outils économiques élaborés au sein de l'entreprise. De même, toujours pour La Banque Postale, la libéralisation complète du Livret A s'est accompagnée de la mise en valeur de la mission d'accessibilité bancaire, de sa reconnaissance par l'État, embarquant dans le même mouvement celle de son coût et son financement.

En conclusion, je dirai que le partenariat avec TSE est un succès sur tous les plans, et qu'il s'est même traduit concrètement pour La Poste par des gains nets financiers considérables, grâce aux décisions de régulation mieux éclairées et argumentées au plan économique. Les conditions de ce succès tiennent non seulement au talent et à l'ouverture d'esprit des équipes de TSE, mais aussi au niveau, à l'implication et au suivi des équipes d'économistes de La Poste, dans un contexte où les recherches débouchent sur des enjeux concrets et prioritaires pour l'entreprise. Il a clairement œuvré pour l'acculturation économique de La Poste, en hissant les équipes de la Direction de la Régulation au plus haut niveau de l'expertise économique, leur conférant même une forme de leadership en Europe.

Cette acculturation est visible via les dizaines de publications économiques scientifiques entre La Poste et TSE, pour la plupart rassemblées et traduites en français dans deux ouvrages publiés chez *Economica: Économie Postale* (sous la direction de Joëlle Toledano) et *Libéralisation et Services Publics* (sous la direction de F. Boldron, C. Borsenberger, D. Joram, S. Lécou, et B. Roy).



### UN PARTENARIAT RÉPLIQUÉ

#### Frank Rodriguez, économiste en chef de Royal Mail (1997-2007)



*Frank Rodriguez a rejoint Royal Mail en 1988 en tant qu'économiste. Il a occupé le poste d'économiste en chef de 1997 à 2007. Depuis cette date, il est associé chez Oxera et continue à travailler avec les économistes de Royal Mail et de TSE, co-signant des articles sur divers sujets d'économie postale.*

La collaboration entre TSE et Royal Mail date de 1999. Il s'agit d'une année charnière dans le développement de la politique postale européenne, située entre la première et la deuxième directive postale. Les débuts de ce partenariat ont coïncidé avec la mise en place d'un régulateur postal indépendant au Royaume-Uni, comme stipulé par la première directive postale. Il y avait un besoin impérieux d'analyses sur des questions économiques majeures impactant la politique postale. Comment (et dans quelle mesure) ouvrir les marchés postaux à la concurrence ? Comment contrôler les prix postaux ? Un service postal universel peut-il être financièrement viable ?

Ces questions et bien d'autres figuraient en bonne place dans les agendas non seulement des responsables politiques, mais aussi des opérateurs postaux nationaux et des prestataires du service universel comme Royal Mail. Une analyse approfondie et impartiale de ces questions nécessitait la mobilisation de chercheurs indépendants et de haute qualité utilisant une théorie et des outils économiques de pointe. Le groupe de recherche en économie postale de TSE était manifestement le mieux placé pour étudier ces sujets.

Royal Mail a donc sollicité les chercheurs de TSE pour entreprendre une étude sur le caractère économiquement soutenable ou non d'une tarification uniforme après l'ouverture du marché à la concurrence. Ce sujet suscitait à l'époque de vifs débats entre Royal Mail et la direction compétente de la Commission européenne. Les travaux de recherche furent menés par Helmuth Cremer et Philippe De Donder. Les résultats de ces travaux, présentés lors de conférences et publiés dans des revues académiques, ont été utilisés par Royal Mail dans ses échanges avec les responsables politiques et les régulateurs, à la fois au Royaume-Uni et au niveau de l'Union Européenne.

S'en est suivie une série de collaborations sur des questions économiques clés pour Royal Mail, notamment liées à l'évolution du cadre réglementaire. Les sujets couverts par ces projets comprenaient le financement du service universel, la tarification de l'accès aux réseaux postaux, les principes économiques de la régulation tarifaire et les effets de la taxe sur la valeur ajoutée sur l'entrée des concurrents sur le marché. Une grande partie de ces travaux théoriques ont été présentés lors de conférences et publiés.

Dans le cadre de ce partenariat, ont également été initiés des travaux sur des sujets postaux nécessitant une modélisation économétrique, domaine dans lequel la renommée internationale des chercheurs de TSE était déjà bien établie. L'un des premiers chantiers ouverts sous la direction de Jean-Pierre Florens et Cathy Cazals, portait sur l'estimation des élasticités des coûts de livraison en utilisant des données britanniques. Ces travaux ont fait l'objet de communications lors de conférences et ont donné lieu à des publications. D'autres travaux économétriques ont suivi, notamment sur les élasticités-prix, la modélisation de la demande et la prévision de trafics postaux, auxquels Frédérique Fève a participé. Comme les travaux théoriques, ces recherches ont été d'une valeur inestimable pour améliorer la compréhension de nombreux principes économiques, capitaux pour Royal Mail, tant en interne que vis-à-vis du régulateur postal britannique.

Les liens étroits tissés entre les chercheurs de TSE et les économistes de Royal Mail se sont renforcés au fil des années. Ce partenariat fut bénéfique non seulement pour l'entreprise, mais également à titre plus personnel pour nous, économistes de Royal Mail, en nous permettant de travailler avec les meilleurs chercheurs en économie postale et d'acquérir de nombreuses connaissances et de nouvelles compétences en économie et en économétrie. En effet, je pense que je m'exprime au nom de tous les économistes de Royal Mail qui ont eu la chance de travailler avec les chercheurs de TSE, en disant que nous avons tous beaucoup appris par le biais de ce partenariat.



### Les caractéristiques de la recherche partenariale



HERVÉ OSSARD  
Directeur de l'IDEI

*En quoi le travail commun entre La Poste et l'IDEI illustre-t-il la démarche générale des économistes toulousains en matière de recherche partenariale ?*

**HO :** Cette aventure commune de 25 ans a toutes les caractéristiques qui, d'après nous, sont souhaitables pour la recherche partenariale. Premièrement, elle a produit de nouvelles connaissances publiées dans des revues scientifiques, validées par des pairs. D'autres chercheurs sont repartis des travaux des économistes de TSE dans le cadre de leur propre recherche. En outre, ces connaissances ont été diffusées auprès d'un public plus large que les spécialistes de la recherche en économie.

Ces productions ont été possibles grâce à un ensemble de conditions importantes : un partenariat de long terme, nécessaire pour la recherche scientifique ; un dialogue approfondi pour identifier des questions qui soient pertinentes pour le partenaire, et à la frontière des connaissances déjà existantes (ces questions sont souvent tellement originales que les chercheurs disent qu'ils n'y auraient pas pensé sans ce dialogue avec le partenaire) ; une mobilisation d'une équipe de recherche chez le partenaire, qui travaille en commun avec l'équipe des économistes toulousains ; la mobilisation de moyens, y compris financiers, à une hauteur correcte, qui permette que cet investissement soit doublement productif, pour l'entreprise et pour les chercheurs.

A ces caractéristiques communes à d'autres partenariats, s'ajoutent des caractéristiques spécifiques au secteur postal.

*Quelles sont ces caractéristiques spécifiques ?*

**HO :** Une partie des questions soulevées ont une portée plus générale que le domaine postal. C'est le cas, par exemple, de la régulation des monopoles, de l'économie de la concurrence, ou de l'économie des réseaux. A contrario, certaines des questions pertinentes pour le partenaire sont très particulières. C'est le cas des questions qui concernent les obligations de service universel, qui ne sont pas généralisables à toute l'économie.

Autre spécificité de ce partenariat : deux types de recherche, théorique d'une part, économétrique d'autre part, ont été menées. En regardant les travaux faits dans le cadre de l'IDEI depuis presque 30 ans, c'est finalement très rare que tout au long d'un partenariat il y ait eu les deux approches, et sur un grand nombre d'années. C'est même le seul partenariat dans lequel cette caractéristique est si développée.

Ceci s'explique par la richesse des données possédées par le partenaire qui ont permis de traiter économétriquement des questions qui sinon n'auraient pas pu être traitées, comme par exemple, l'estimation des coûts de production ou encore la variation de la demande en fonction des prix - ce que l'on appelle l'élasticité prix.

**“ Cette aventure commune de 25 ans a toutes les caractéristiques qui, d'après nous, sont souhaitables pour la recherche partenariale. À ces caractéristiques communes à d'autres partenariats, s'ajoutent des caractéristiques spécifiques au secteur postal. ”**





### La recherche partenariale à TSE



**SÉBASTIEN POUGET**  
Directeur de la Recherche Partenariale - TSE

Les principaux résultats de nos partenariats sont des articles de recherche à l'intersection des intérêts du partenaire et de l'expertise de nos chercheurs. L'objectif est d'atteindre les meilleurs standards académiques pour tenter de publier notre travail dans les meilleures revues scientifiques internationales.

*TSE propose trois modalités d'interactions avec les partenaires.*

#### 1) Des recherches innovantes

Les principaux bénéfices de la recherche partenariale sont de produire du savoir académique reconnu internationalement qui a des répercussions sur la façon dont ces sujets sont appréhendés à la fois par la communauté scientifique mais aussi par les partenaires, les acteurs du secteur et les régulateurs. La pertinence de la recherche est garantie par des contacts réguliers entre les chercheurs de TSE et les partenaires.

Les résultats du partenariat sont publics et vérifiables. Les professionnels de La Poste et chercheurs de TSE ont publié ensemble 57 articles scientifiques dans des revues françaises, étrangères, et dans des ouvrages relatifs au secteur postal. Ces publications sont pour la plupart rassemblées et traduites en français dans deux ouvrages publiés chez Economica : *Économie Postale* (sous la direction de Joëlle Toledano) et *Libéralisation et Services Publics* (sous la direction de F. Boldron, C. Borsenberger, D. Joram, S. Lécou, et B. Roy).

##### **Bernard Roy**

*"Le partenariat a clairement œuvré pour l'acculturation économique de La Poste, en hissant les équipes de la Direction de la Régulation au plus haut niveau de l'expertise économique, leur conférant même une forme de leadership en Europe."*

##### **Jacques Crémer**

*"Les partenariats avec La Poste et Royal Mail ont été un des grands succès de l'IDEI et de TSE. Ils ont été stratégiques pour nos partenaires et ont permis la construction de ce qui est sans doute le meilleur groupe de recherche sur le secteur postal au monde. C'est un secteur en pleine transformation qui pose des problèmes intéressants d'un point de vue intellectuel et important d'un point de vue social. Je suis très fier d'avoir pu contribuer à ce succès."*

#### 2) Des brainstorming stratégiques

Des réunions de brainstorming stratégique peuvent être organisées de manière ponctuelle. Durant ces réunions, les chercheurs et le partenaire présentent leurs points de vue sur des thèmes à la croisée de leurs intérêts et compétences. Ces réunions donnent lieu à des échanges fournis. Elles peuvent éclairer une réflexion stratégique et améliorer la compréhension des enjeux par les chercheurs.

##### **Claire Borsenberger**

*"C'est toujours un réel plaisir de revenir à Toulouse, dans les locaux de la Manufacture, pour travailler sur des sujets divers, tous plus passionnants les uns que les autres et partager de savoureux moments de convivialité !"*

##### **André Grimaud**

*"Pour les enseignants-chercheurs comme moi, il est très positif d'avoir des contacts réguliers avec des personnes du monde économique. Cela conduit sans cesse à soulever de nouvelles questions... Les personnes de La Poste ont une connaissance "de terrain" des questions que les chercheurs ne peuvent pas avoir. En même temps, ces personnes ont accès à des données uniques. D'autre part, les économètres apportent leur expertise de modélisation et de traitement quantitatif des données. Les discussions enrichissent les échanges entre les deux."*

##### **Bernard Roy**

*"TSE sait mobiliser les arguments économiques et économétriques à un niveau tel de virtuosité qu'ils apparaissent simples et compréhensibles. Et les équipes d'économistes de La Poste amenaient régulièrement sur la table de travail de Toulouse des sujets aussi importants et d'actualité qu'ils avaient un débouché direct au plus haut niveau de l'entreprise."*

#### 3) Des évènements scientifiques

Le partenaire et les chercheurs peuvent organiser des évènements scientifiques autour de thèmes à la croisée de leurs intérêts et compétences. Ces évènements peuvent avoir une vocation interne, le partenaire invitant ses équipes à interagir avec les chercheurs. Ils peuvent aussi avoir une vocation externe, où les chercheurs présentent les avancées des recherches à un public composé de chercheurs et de parties-prenantes du partenaire (clients, fournisseurs, administrateurs, société civile...). Les chercheurs de TSE font partie de divers réseaux d'économistes de renom à travers le monde et peuvent les mobiliser pour produire des idées précieuses sur des questions stratégiques.

Depuis 1999, TSE a collaboré avec La Poste en organisant 10 grandes conférences sur l'économie postale, chacune s'étalant sur plusieurs jours. Alors que ces évènements étaient initialement axés sur la réglementation, la concurrence et le service universel, leur portée s'est élargie depuis 2012 pour refléter les défis de la numérisation. Des conférences récentes ont rassemblé des chercheurs de haut niveau et des personnalités du secteur du monde entier, concentrant leurs esprits sur le commerce électronique, l'économie numérique et les services de livraison. La conférence est désormais le lieu d'échanges entre professionnels et chercheurs de haut niveau sur des questions relatives au e-commerce, à l'économie numérique et aux services de la distribution. Les évènements encouragent la discussion de récentes contributions théoriques, économétriques et axées sur les politiques publiques, favorisant des échanges constructifs entre professionnels et chercheurs.



# Retours sur 25 années de recherche : regards croisés de Postiers et de chercheurs



Retours sur 25 années de recherche : regards croisés de Postiers et de chercheurs

## À quoi peut bien servir un(e) économiste... postal ?

**JOËLLE TOLEDANO**

*Responsable du service "Doctrine économique"  
de la Direction de la Stratégie, 1993/2001*

*Directrice de Régulation européenne  
et Nationale jusqu'en 2005*



### Le secteur postal, un secteur pas comme les autres

Il y a un quart de siècle les postes n'étaient pas considérées comme des entreprises tout à fait comme les autres<sup>1</sup>. En France et ailleurs, le secteur postal était à la fois emblématique d'un service public et porteur d'une histoire multiséculaire de présence physique partout sur le territoire national. En outre, la tendance commune est de voir La Poste à travers sa propre expérience de consommateur ; prisme déformant au regard de ce que sont réellement les plus gros flux de courrier, c'est-à-dire des flux industriels déposés en camion dans un centre de tri et non des lettres glissées dans une boîte jaune. La faiblesse de la part du courrier émis par des particuliers - même il y a un quart de siècle - comme l'importance des gros clients, transforment radicalement les structures de coût et certaines analyses économiques. Ces différentes spécificités renforcent l'originalité et l'attrait du travail d'économiste postal.

### Une comptabilité analytique basée sur la doctrine économique et des travaux économétriques

Les contentieux concurrentiels ont fait entrer l'analyse économique à La Poste. Au début des années 90, La Poste, établissement public titulaire du monopole légal du courrier exerçait déjà une partie significative de son activité sur des marchés en concurrence et cherchait à s'adapter à leurs évolutions. Elle avait ainsi créé dès 1985 une filiale de droit privé, Chronopost, pour développer des services de transport rapide. Historiquement présente dans les services financiers aux particuliers, elle cherchait également, pour contrecarrer la baisse de ses parts de marché, à développer les ventes de produits bancaires et d'assurance. Les concurrents ont contesté, auprès de la Commission européenne, les conditions dans lesquelles ces activités auraient été exercées<sup>2</sup>. En matière de service bancaire le Conseil français de la concurrence a parallèlement été sollicité pour avis<sup>3</sup>. Dans les différents cas, les présomptions d'aides d'état illégales ou d'abus de position dominante (basées sur d'hypothétiques transferts directs ou indirects de ressources

1/ Elles étaient d'ailleurs encore pour certaines d'entre elles des établissements publics ou des administrations.

2/ La plainte initiale date de 1990 pour l'express et n'a trouvé son dénouement définitif qu'en 2008 ! : C-341/06 P - Chronopost et La Poste / UFEX e. a. Concernant l'assurance : Arrêt du Tribunal dans l'affaire T-106/95 Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) e. a. / Commission des Communautés européennes.

3/ Avis n° 96-A-10 du 25 juin 1996 relatif à une demande d'avis de l'Association française des banques concernant le fonctionnement des services financiers de La Poste au regard du droit de la concurrence.



publiques d'activités relevant de missions de service public vers des activités concurrentielles) étaient au centre des discussions. Si La Poste a pu, sur les cas d'espèces, montrer l'absence de pratiques anticoncurrentielles, la nécessité de disposer d'une comptabilité analytique permettant de vérifier systématiquement l'absence de subventions croisées, de distinguer les coûts fixes, et de disposer des coûts marginaux et incrémentaux s'est imposée.

Pour réaliser cette comptabilité analytique, la direction générale de La Poste a fait un choix plutôt original au regard des pratiques plus traditionnelles. Bien que tous les métiers de l'entreprise aient été associés à cet exercice comme d'ailleurs la direction en charge de la comptabilité générale, c'est l'équipe d'économistes qui a été chargée de l'établissement des règles d'attribution des coûts de cette comptabilité analytique, puis de sa production annuelle. Ce choix a conduit à utiliser des méthodes d'allocation des coûts s'appuyant sur des concepts cohérents avec l'analyse économique de la concurrence.

Pour aider l'équipe des économistes de La Poste dans l'élaboration de cette comptabilité analytique, la réalisation d'analyses économétriques des grands processus de production du courrier (distribution, tri, réseau) fut l'un des premiers axes de coopération avec les économètres de Toulouse. Il s'agissait d'exploiter de très gros fichiers de données de production de La Poste<sup>4</sup>. L'exercice était souvent compliqué car les données n'étaient pas directement exploitables. Ces travaux économétriques ont enrichi les analyses internes qui s'appuyaient par ailleurs le plus souvent sur des modèles technico-économiques "bottom-up" développés en interne.

### Des travaux pour comprendre la demande et la concurrence

L'autre versant permanent des travaux économétriques réalisés par et avec TSE a concerné l'analyse de la demande de courrier dans le but d'identifier les déterminants du trafic postal et d'en prévoir les évolutions. Les questions de sensibilité de la demande aux prix et à la technologie ont notamment mobilisé Jean-Pierre Florens et Catherine Cazals durant de longues années<sup>5</sup>.

La question de l'évolution de la demande est en effet depuis un siècle et demi une question récurrente des postes. Les prévisions de la décroissance voire de la disparition du trafic postal et son remplacement, par le télégraphe à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, par la télématique au moment du fameux rapport Nora-Minc ou par le fax dans la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle ont été à chaque fois contredites par les faits ... Jusqu'à ce que la stagnation s'installe au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, suivie d'une baisse régulière depuis une dizaine d'années.

Les années 90 et le début du XXI<sup>ème</sup> siècle ont également été une période de débats intenses et passionnés à propos de la mise en place d'un cadre réglementaire postal européen. À l'ordre du jour des discussions, le service universel et son financement (éventuellement par le monopole) et son coût, les conséquences de la libéralisation des marchés postaux et en particulier les modalités de la concurrence à en attendre, les régulations nouvelles, tarifaire et non tarifaire, pour ne retenir que les têtes de chapitre. Tous ces sujets ont conduit à des travaux réguliers associant TSE à l'équipe d'économistes de La Poste.

Deux sujets me paraissent intéressants à retenir dans la mesure où le rôle des économistes n'a pas été le même.

Résultat d'une intense coopération dans le cadre d'un programme de recherche conjoint entre TSE et La Poste, un modèle d'entrée sur le marché du courrier a été développé et calibré<sup>6</sup>. Il s'agit d'un modèle théorique de concurrence imparfaite qui analyse les mécanismes d'introduction de la concurrence sur le marché postal. Il s'inspire de la littérature sur la différenciation des produits, prend en considération de façon stylisée l'économie du secteur postal et les expériences de libéralisation à l'étranger et a pour objectif principal de comprendre les dynamiques d'entrée et les stratégies de réponse. Il utilisait en particulier un modèle technico-économique d'entrée sur le marché postal développé antérieurement par Bernard Roy et sur lequel s'est aussi appuyée la comptabilité analytique. Afin d'illustrer les applications possibles, plusieurs scénarios d'entrée, bâtis à partir des caractéristiques du marché français et des comportements observés sur des marchés libéralisés, ont été calibrés<sup>7</sup>. Les caractéristiques de l'équilibre de marché qui en découlent, varient en fonction des hypothèses retenues en matière de capacité d'adaptation de la politique de prix de l'opérateur historique. Certains de ces résultats ont été rendus publics<sup>8</sup> dans une revue académique.

Ces travaux montraient les risques limités que représentait l'introduction de la concurrence sur le marché postal français à partir du moment où La Poste disposait de suffisamment de flexibilité tarifaire. Pourtant ces résultats, probablement parce que partiellement contre intuitifs, ont eu du mal à être admis, et pas seulement en France. Longtemps la distribution du courrier adressé a été perçue comme une activité

4/ Les données postales sont souvent très volumineuses, aujourd'hui on dirait plutôt que c'est du "big data"

5/ Avec l'aide plus ponctuelle de Sandrine Rouzard et Sarah Marcy.

6/ Helmuth Cremer, Jean-Pierre Florens, André Grimaud et Sarah Marcy, Bernard Roy et moi-même y avons travaillé.

7/ Roy B. (1999), "Technico-Economic Analysis of the Costs of outside Work in Postal Delivery". In: Crew M.A., Kleindorfer P.R. (eds) Emerging Competition in Postal and Delivery Services. Topics in Regulatory Economics and Policy Series, vol. 31. Springer, Boston, MA.

8/ Cremer, H., Grimaud, A., Florens, J.P. (2001), "Entry and Competition in the Postal Market: Foundations for the Construction of Entry Scenarios", Journal of Regulatory Economics, March 2001, Volume 19, Issue 2, pp 107-121.

contestable facile à répliquer dans la mesure où s'agissant d'une industrie de main d'œuvre les investissements physiques étaient limités. D'ailleurs de nombreux travaux qu'on peut rassembler sous le titre générique de "graveyard spiral" ont été produits à peu près à la même époque et s'inquiétaient des risques pour les opérateurs de l'introduction de la concurrence. L'expérience a prouvé que les principaux risques n'étaient pas là où on les attendait, mais dans les baisses structurelles de trafic importantes auxquels font face la majorité des postes confrontés à la lame de fond numérique.

### La problématique de l'accès au réseau

Dernier exemple, l'accès au réseau a été dans les secteurs des télécoms ou de l'énergie un complément important du processus d'ouverture à la concurrence. Et les économistes ont été les architectes des solutions mises en place. Dans le secteur postal, la question de l'accès au réseau a certes été beaucoup débattue, mais le cadre réglementaire européen est peu prescriptif et les applications nationales hétérogènes.

Schématiquement deux positions se sont opposées. D'un côté, l'idée était globalement de favoriser l'efficacité économique, en particulier celle de l'opérateur historique, en prolongeant les pratiques de remises au volume antérieures à la libéralisation. De l'autre, en s'appuyant sur une analyse économique-juridique importée des analyses du secteur des télécommunications et de l'énergie, l'accès au réseau régulé a été vu comme un moyen de développer la concurrence sur les marchés postaux. L'objectif, en donnant l'accès au réseau de distribution, est de rendre possible la concentration rentable du trafic, complément nécessaire au développement d'un réseau alternatif. Bref, l'accès est supposé être une forme de "dégrouper".

Les travaux menés entre autres par Helmuth Cremer, Etienne Billette de Villemeur et les économistes de La Poste se sont inscrits dans le premier courant de pensée. Il s'agissait de définir les formes tarifaires ayant les bonnes propriétés en termes d'efficacité économique et qui s'adapteraient à la structure du marché et aux différentes catégories de clients. Les décisions de ces dernières années de la Cour de Justice (affaires Bpost et Post Danmark) vont d'ailleurs dans le sens des résultats produits.

Force est de constater que la situation effective des marchés européens n'a pas conforté la deuxième analyse. L'accès, quand il avait cet objectif comme au Royaume-Uni à une certaine période, n'a pas permis de développer la concurrence de bout en bout. L'analogie au secteur des télécommunications a parfois fait office de démonstration. Mais, au regard des résultats obtenus sur les différents marchés et en prolongeant l'analogie, l'accès serait plutôt un service d'un catalogue d'interconnexion, première phase peu efficace de la libéralisation du marché où les conditions d'accès définissaient à elles seules les conditions de concurrence sur le marché aval, qu'une prestation de dégroupage qui a servi de support au développement de services innovants autour des offres d'accès au haut débit.

A travers ces quelques exemples, j'ai essayé d'illustrer comment les économistes de La Poste ont accompagné, avec d'autres et, c'est normal, avec des fortunes diverses, l'évolution de La Poste. J'espère avoir réussi à montrer l'importance, au plan scientifique et professionnel, du partenariat avec TSE pour l'équipe d'économistes et pour La Poste.





## Recherche scientifique et échanges avec le régulateur



**DENIS JORAM**

Directeur de la Régulation et des Études

Le développement par La Poste de partenariats avec le monde académique poursuit plusieurs objectifs. Il y a d'abord la contribution, en tant qu'entreprise citoyenne, d'un Groupe comme La Poste au développement de travaux de recherche en économie et au développement d'un centre d'expertise reconnu mondialement dans ce domaine depuis de nombreuses années. Il y a aussi bien sûr l'acquisition et le développement de connaissances et d'expertise non maîtrisées par l'entreprise ou qu'il serait trop coûteux d'internaliser.

Mais il y a aussi bien sûr la volonté de La Poste de pouvoir s'appuyer, dans la mesure du possible, sur des positions fondées scientifiquement, en particulier sur les questions de régulation économique. C'est essentiel dans le rapport de force que nous entretenons avec nos parties prenantes. L'argument scientifiquement prouvé est toujours plus puissant, car il est à la fois opposable et difficilement contestable par des arguments disons, plus opportunistes.

Dans le cadre d'évolutions législatives, les travaux scientifiques produits peuvent même guider la rédaction des textes. Ce fut le cas par exemple avec les travaux théoriques sur les avantages et les inconvénients des différentes méthodes de calcul du coût net des obligations de service universel postal envisageables qui ont abouti à la définition dans la 3<sup>e</sup> directive postale européenne d'une méthode commune basée sur la définition d'un scénario contrefactuel (méthode dite du Profitability Cost).

### Contribuer au débat public

Il s'agit là d'utiliser les travaux scientifiques pour nourrir nos échanges avec le régulateur en étant force de proposition et contribuer au débat public sur des principes structurants de la régulation. Je dois noter ici que c'est un peu une spécificité française, quand je regarde les modalités d'influence utilisées par les autres opérateurs postaux en Europe.

Sur d'autres sujets, la théorie économique n'est pas forcément alignée avec les intérêts de La Poste. Dans ces cas-là, l'intransigeance sur la rigueur scientifique des travaux menés par TSE nous met au défi et nous pousse soit à s'engager dans une discussion stimulante avec les chercheurs de TSE pour démontrer que les spécificités postales sont susceptibles de modifier les résultats académiques classiques, soit à trouver d'autres solutions pour bien défendre nos intérêts. Ce fut le cas des travaux sur le mode optimal de financement du service universel qui ont permis de dégager les spécificités du secteur postal et de démontrer la supériorité d'un fonds de compensation basé sur une taxe à l'objet plutôt que sur le chiffre d'affaires.

Pour que cette collaboration soit performante et contribue positivement aux actions de lobbying de La Poste, plusieurs écueils doivent cependant être évités.

### L'éthique scientifique

Le premier écueil serait de ne pas respecter l'éthique scientifique en cherchant à tordre le bras des chercheurs travaillant dans ces partenariats sur des résultats qui n'iraient pas complètement dans le sens des intérêts du Groupe.

En effet, quand le partenaire scientifique s'exprime, en son nom, sur des sujets d'intérêt général appliqué au secteur des postes, sa crédibilité est engagée. Il faut préserver cette neutralité scientifique car sinon l'impact de ces travaux est amoindri.

L'alignement de ces "valeurs scientifiques" entre l'entreprise et le partenaire scientifique est in fine déterminant.

### Le temps de la recherche

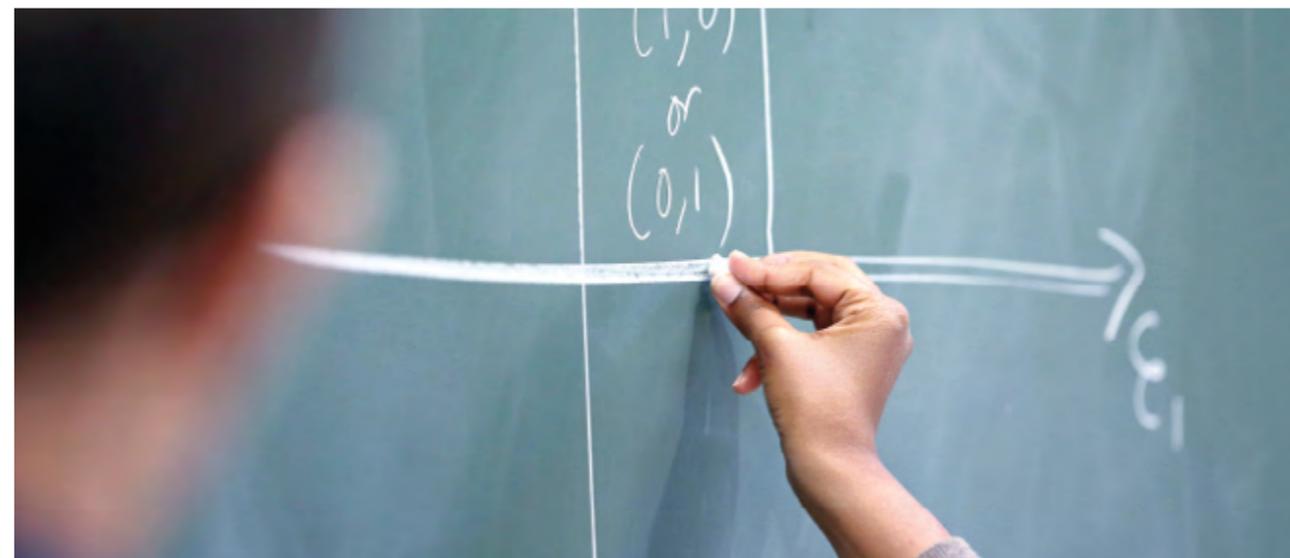
Le second écueil serait de ne pas respecter le temps de la recherche car la qualité des résultats en dépend. L'anticipation par La Poste des thématiques de recherche qui seront pertinentes dans les prochaines années est évidemment déterminante. Mais cela ne suffit pas. Outre le fait que permettre la publication des travaux de recherche est un vecteur de motivation et d'intérêt pour le partenaire académique, la stabilité des équipes de recherche est importante quand il s'agit de s'approprier les spécificités de notre activité. Ce partenariat permet d'attirer au sein de La Poste des talents qui se confrontent au meilleur de la Recherche et enrichissent en retour ces travaux de recherche en sachant communiquer avec les chercheurs de TSE les spécificités postales et les enjeux stratégiques. Ce travail de pédagogie prend du temps mais il est crucial car c'est bien de cet échange que dépendent la qualité et l'utilité dans la durée des travaux réalisés.

### La communication

Le troisième écueil serait de ne pas savoir communiquer de manière didactique les résultats de ces travaux, à la fois vers les parties prenantes externes mais aussi internes.

La pédagogie sur ces travaux théoriques reste toutefois toujours un challenge car leur contenu est particulièrement technique. La production d'articles présentés dans des conférences (dont la conférence biennale d'économie postale organisée à Toulouse) où se rassemblent les experts du secteur et publiés dans des ouvrages de référence y contribue. En effet, cela permet de disséminer les travaux auprès d'une population "d'initiés" qui eux-mêmes peuvent ensuite être les porte-voix qui les crédibiliseront et sensibiliseront leurs propres parties prenantes, souvent communes aux nôtres. Des sessions de vulgarisation de ces travaux, via des échanges dédiés avec les parties prenantes externes mais aussi via des conférences internes à La Poste participe à l'appropriation de ces travaux par tout l'écosystème.

Le partenariat entre La Poste et TSE a toujours su respecter ces quelques règles, en préservant les intérêts respectifs des deux partenaires, ce qui est la base d'un partenariat efficace et durable.





## L'économétrie au service de la compréhension du secteur postal

CATHERINE CAZALS  
Chercheur TSE



Lorsque le partenariat entre La Poste et TSE a débuté, la réflexion concernant l'ouverture du secteur postal à la concurrence battait son plein. Il était alors primordial d'acquiescer une connaissance approfondie des caractéristiques économiques du secteur postal avant d'examiner les problèmes relatifs à la structure optimale du marché postal.

### L'analyse des coûts de distribution du courrier

Parmi ces caractéristiques, c'est la fonction de coût du service postal qui initia un quart de siècle de travaux économétriques appliqués au domaine postal sous l'impulsion de Jean-Pierre Florens à TSE. L'un des principaux objectifs était de mieux appréhender les inducteurs du coût et de quantifier les économies d'échelle potentielles.

L'activité postale ayant fait l'objet des premiers travaux empiriques est la distribution de courrier. Cette activité représente en termes de coût plus de 50% du coût total du processus postal (les autres activités de ce processus étant la collecte, le transport et le tri), et est une activité principalement "de main d'œuvre", puisque le travail représente plus de 80% du coût de la distribution.

Afin de mener à bien cette première analyse, La Poste a mis à notre disposition une base de données d'une richesse incroyable : la "Statistique 742". Cette base de données contenait des informations désagrégées au niveau des tournées de distribution des facteurs dans les bureaux distributeurs sur le territoire (plus de 10 000 à cette époque), concernant les quantités de travail pour une multitude de tâches (divers travaux préparatoires de la tournée réalisés "en intérieur" du bureau distributeur, et tournée proprement dite "en extérieur"), les quantités des différents objets distribués (lettre petit format, lettre grand format, colis, ...) et des caractéristiques géographiques des bureaux distributeurs (surface de la zone de distribution, nombre de points de remises, longueur des tournées, ...).

Les premiers travaux utilisant ces données, publiés dans Cazals, de Rycke, Florens et Rouzaud (1997)<sup>1</sup>, appliquent des méthodes paramétriques et non paramétriques d'estimation pour démontrer l'existence de rendements d'échelle croissants relativement importants dans l'activité de distribution<sup>2</sup>, ainsi que la propriété de sous-additivité de la fonction de coût de cette activité.

La base de données "Statistique 742" a ensuite été disponible sous forme d'un panel, ce qui nous a permis d'affiner les estimations des fonctions de coût en tenant compte de l'hétérogénéité non observée entre les bureaux distributeurs, par application de méthodes paramétriques et semi paramétriques (Cazals, Florens et Roy (2001))<sup>3</sup>. Ces dernières estimations ont également été utilisées pour évaluer l'effet "taille" des objets distribués sur le coût.

Cette base de données a cessé d'être alimentée mais les travaux économétriques permettant d'identifier les inducteurs de coûts se sont poursuivis à partir d'un autre ensemble de données fournies par La Poste, plus agrégées, au niveau de 4700 bureaux distributeurs environ et leurs bureaux "satellites". Dans Cazals, Fève, Florens et Roy (2005)<sup>4</sup>, le coût des seuls travaux de distribution "extérieure" est analysé. La présence d'économie d'échelle est encore confirmée, mais ces économies d'échelle sont plus faibles dans les grands bureaux que dans les petits. Les principaux inducteurs de coût identifiés ici sont le trafic par tête, la densité de population de la zone de distribution, et dans une moindre mesure, le trafic total. De plus, l'endogénéité potentielle de l'organisation du processus de distribution (division en zone de distribution et organisation des tournées) a été prise en compte dans ces travaux.

Outre la quantification des rendements d'échelle et une meilleure compréhension des inducteurs de coût, La Poste a également porté son intérêt sur une analyse de l'efficacité dans le processus de distribution. Il s'agissait alors non plus d'analyser la fonction de coût sur une "tendance moyenne" (par la régression), mais de s'intéresser à la fonction de coût "frontière", c'est-à-dire identifier les bureaux distribuant un volume de courrier donné au moindre coût, puis mesurer un score d'efficacité par rapport à cette frontière.

Les différentes discussions et questions soulevées à ce sujet dans le cadre du partenariat ont ainsi contribué à la mise en œuvre d'une méthode originale d'estimation de frontière non paramétrique robuste (Cazals, Florens et Simar (2002))<sup>5</sup>. Cette méthode, ainsi que des méthodes "standards" (SFA<sup>6</sup>, ou DEA<sup>7</sup>) ont été appliquées aux données postales concernant le coût de la distribution. Nous nous sommes également intéressés au rôle des caractéristiques environnementales (par exemple la surface ou la densité de la zone de distribution d'un bureau) dans l'estimation de ces frontières non paramétriques.

### L'analyse des coûts du réseau de points de contact

Un autre aspect de l'activité postale a fait l'objet d'une analyse de coût durant ce partenariat : il s'agit du réseau de points de contact (les "guichets"). Nous faisons un peu office de pionniers sur ce thème car très peu de travaux existaient dans la littérature.

Ce réseau constitue un élément essentiel dans la production de services postaux. Le guichet est en effet un point d'entrée du circuit de distribution, mais il peut aussi être le dernier maillon de la chaîne de distribution (exemple des envois recommandés retirés au guichet). De plus, des services autres que ceux liés à la distribution de courrier sont fournis par le guichet, tels que la tenue de compte de dépôt ou les consultations de comptes bancaires.

Nous avons estimé les élasticités du coût de production pour toutes les activités réalisées au niveau des guichets (Cazals, Duchemin, Florens, Roy et Vialaneix (2001))<sup>8</sup>. Les résultats obtenus montrent que les rendements d'échelle sont relativement élevés (de l'ordre de 1,6) dans les plus petits bureaux, mais constants pour les plus grands bureaux. Nous avons tenu compte de ce résultat en utilisant une décomposition de l'élasticité du coût des activités commerciales (ou front office), via l'effet des activités induites (back office). Une hausse de l'activité commerciale génère des besoins plus importants dans les activités induites. Comme cette activité supplémentaire ne peut être assurée par les employés au guichet dans les bureaux les plus grands, elle nécessite des ressources dédiées, plus coûteuses.

Cette analyse du coût du réseau est actuellement en phase d'actualisation avec un nouvel ensemble de données pour un réseau qui s'est largement transformé depuis le début des années 2000, avec notamment des transformations de bureaux en Agence Postale Communale (APC) ou Relais Poste Commerçant (RPC).

En guise de conclusion, je dois préciser que les travaux présentés précédemment ne constituent qu'un échantillon de l'ensemble des travaux économétriques réalisés durant ces 25 années. En effet, par exemple un deuxième thème ayant donné lieu à de nombreuses études est celui de la demande, traité à partir de données individuelles ou agrégées. Bien entendu, ces 25 années d'analyse économétrique n'ont été rendues possibles que par les efforts continuels de La Poste pour nous fournir des bases de données d'une grande richesse.

1/ "Scale Economies and Natural Monopoly in the Postal Delivery: Comparison between Parametric and Non Parametric Specifications" (1997), avec M. De Rycke, J.P. Florens et S. Rouzaud, publié dans "Managing Change in Delivery Economics", M.A. Crew and P. Kleindorfer (eds), KUP.

2/ Ce résultat était compatible avec ceux obtenus dans la littérature pour les services postaux dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, pour USPS.

3/ "An Analysis of Some Specific Cost Drivers in the Delivery Activity", (2001), avec J.-P. Florens et B. Roy, publié dans "Future Directions in Postal Reform", M.A. Crew and P. Kleindorfer (eds), KUP.

4/ "Delivery Costs II: Back to Parametric Models", (2005), avec F. Fève, J.-P. Florens et B. Roy publié dans Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector, M.A. Crew & P.R. Kleindorfer (eds), KUP.

5/ "Nonparametric Frontier Estimation: a Robust Approach", (2002), avec J.-P. Florens et L. Simar, publié dans Journal of Econometrics, vol. 106, n.1, Jan. 2002, p. 1-15.

6/ Stochastic Frontier Analysis : méthode paramétrique stochastique d'estimation d'une frontière d'efficacité.

7/ Data Envelopment Analysis : méthode non paramétrique déterministe.

8/ "An Econometric Study of Cost Elasticity in the activities of Post Office Counters", (2001), avec P. Duchemin, J.-P. Florens, B. Roy, O. Vialaneix, publié dans "Postal and Delivery Services : Pricing, Productivity, Regulation and Strategy", M.A. Crew and P. Kleindorfer (eds), KUP.



## De l'économie postale à l'économie numérique

**CLAIRE BORSENBERGER**

Responsable du Département  
Doctrines et Modélisation,  
Direction de la Régulation et des Études



À mon arrivée au sein de l'équipe d'économistes de La Poste, les sujets de recherche portaient essentiellement sur le coût et le financement du service universel postal dans le contexte de l'ouverture totale du marché à la concurrence et étaient quasi-exclusivement centrés sur l'activité courrier.

Le champ de réflexion s'est progressivement élargi pour mêler économie postale et économie numérique comme le prouve l'inflexion donnée dès 2012 à la conférence bi-annuelle co-organisée par La Poste et TSE. Jusqu'alors intitulée "Conference on Regulation, Competition and Universal Service in the Postal Sector", elle a été renommée "Conference on The Economics of the Postal Sector in the Digital World". Cette 8<sup>e</sup> édition s'est ouverte sur une session consacrée aux agrégateurs dans le domaine des médias et aux moteurs de recherche.

### Une analyse approfondie de la chaîne de valeur du e-commerce

Nos propres travaux avec les économistes de Toulouse ont pris ce virage "numérique". À titre d'exemple, je souhaiterais évoquer les travaux menés avec Helmuth Cremer, Philippe De Donder et Jean-Marie Lozachmeur sur la place des opérateurs postaux dans la chaîne de valeur du e-commerce, et notamment leurs stratégies de tarification vis-à-vis des e-commerçants à qui ils fournissent un service de livraison des marchandises achetées en ligne jusqu'à leur destinataire final. Notez bien que les clients des opérateurs de livraison sont bien les e-commerçants et non les e-consommateurs - en conséquence, contrairement à une idée largement répandue, le tarif payé par les e-consommateurs pour la livraison est fixé par le e-commerçant et non pas par l'opérateur de livraison.

Si un certain nombre d'économistes s'étaient déjà intéressés au e-commerce<sup>1</sup>, les questions des relations verticales entre les e-vendeurs et leurs fournisseurs d'inputs (comme les services de livraison des marchandises commandées en ligne) et les stratégies tarifaires de ces derniers n'avaient pas fait l'objet d'études approfondies jusqu'à ce que nous débutions nos travaux en 2013.

Or ce sujet est capital pour un groupe comme La Poste : dans le contexte de déclin de l'activité courrier, le développement du e-commerce est sans conteste un relais de croissance pour les opérateurs postaux. En effet, une part non négligeable du commerce en ligne porte sur des biens physiques. Les e-commerçants doivent donc trouver des solutions de livraison pour adresser les biens physiques achetés en ligne jusqu'au consommateur final. Les e-commerçants peuvent gérer eux-mêmes cette logistique du dernier kilomètre, mais la plupart du temps, ils ont recours à des prestataires de service externes. Les opérateurs postaux sont des partenaires commerciaux "naturels" pour offrir ces services de livraison en raison notamment de leur vaste réseau de distribution à domicile. Mais la livraison de colis est une activité pleine de défis pour plusieurs raisons. J'en citerais deux qui ont fait l'objet de développements théoriques.

1/ La littérature s'est focalisée sur les inducteurs (drivers) de cette activité à des niveaux micro- et macro-économiques (Javalgi and Ramsey, 2001; Brousseau, 2003), sur les problématiques liées à la confiance et à la réputation des vendeurs en lignes (Cabral and Hortacsu, 2010), sur les problématiques de concurrence entre les différents canaux de vente au détail (Clay et al., 2002), sur la compétitivité prix du e-commerce (Brynjolfsson et al., 2003), etc.

### Modéliser la concurrence sur le marché de la livraison de colis

Tout d'abord, le marché de la livraison de colis est très concurrentiel. Les opérateurs d'express et les logisticiens traditionnels (UPS, DHL, TNT, GLS et DPD/GeoPost) ont adapté leurs offres de services (initialement centrées sur des prestations B2B) pour répondre aux attentes de leurs clients historiques qui ont développé une activité de e-commerce B2C. De nouveaux acteurs issus de l'économie numérique et/ou collaborative ont fait leur apparition sur ce marché : attirés par les perspectives de développement de cette activité, ils développent des plateformes d'intermédiation mettant en relation offreurs et demandeurs de prestations de livraison. Ils exploitent la technologie numérique pour élaborer de nouveaux modèles économiques à moindre coût (phénomène d'ubérisation du dernier kilomètre) et proposent des alternatives à la distribution à domicile (livraison en point relais, dans des consignes automatiques, directement dans le véhicule du particulier stationné à un endroit précis, etc.) réduisant ainsi le taux d'échec lié à l'absence du destinataire au moment de la livraison (et donc le coût de la livraison).

L'émergence de ces nouvelles formes de concurrence a donné lieu à des articles publiés en 2014 et 2015<sup>2</sup>. Nous avons modélisé le jeu concurrentiel entre opérateurs de livraison de colis disposant de « technologies » différentes (livraison à domicile et en point relais) dans le but de mieux appréhender leurs stratégies tarifaires optimales vis-à-vis des e-commerçants. L'année suivante, nous avons introduit une dimension "qualité de service" dans le jeu concurrentiel entre opérateurs de livraison en supposant qu'il était de plus en plus coûteux d'améliorer la qualité du service de livraison et ce d'autant plus qu'il s'agissait d'une livraison en point relais<sup>3</sup>. En étudiant la stratégie optimale des opérateurs de livraison en matière de tarif et de qualité de service dans différentes configurations de marché, nous avons abouti à quelques conclusions "classiques"<sup>4</sup> mais également obtenu des résultats moins intuitifs. Entre autres, nos travaux ont montré que réguler la qualité de service offerte par un opérateur de livraison à domicile en concurrence avec un opérateur de livraison en point relais réduirait le bien-être collectif.

### Tenir compte des jeux de pouvoir entre acteurs économiques

Deuxième raison qui rend le marché de la livraison de colis particulièrement difficile : le pouvoir de marché croissant de quelques acteurs qui dominent le marché du e-commerce. Cette position leur confère un pouvoir de négociation sans précédent vis-à-vis de leurs fournisseurs, et en particulier, permet à certains e-commerçants de développer leur réseau de distribution et de vendre leur propre prestation de livraison à d'autres e-commerçants. Dans une économie à coût fixe, où les remises au volume sont une pratique tarifaire courante, le rôle d'agrégateur de colis joué par ces derniers a donc des impacts non négligeables sur les profits des opérateurs de livraison des colis.

Nous avons modélisé cette situation en relâchant l'hypothèse faite dans nos précédents travaux d'un marché du e-commerce concurrentiel et avons examiné plus spécifiquement l'impact de l'existence de "marketplaces" sur les stratégies tarifaires des opérateurs de livraison de colis et le bien-être collectif dans deux articles publiés en 2016<sup>5</sup>. En particulier, dans le papier intitulé "Pricing of delivery services and the emergence of marketplace platforms", nous avons supposé que le tarif payé par la marketplace à l'opérateur colis pour qu'il assure la prestation de livraison, résultait d'un processus de négociation entre les deux acteurs. Nous avons analytiquement prouvé à travers ce modèle que la plateforme de e-commerce obtiendra une remise d'autant plus importante comparativement au tarif public de livraison que son pouvoir de négociation est grand. Par conséquent, les prix facturés à la marketplace tendent vers le coût marginal, pouvant conduire à une situation où l'opérateur colis n'est plus en mesure de couvrir ses coûts fixes. Implicitement, ce modèle tend à démontrer que le pouvoir de marché d'un opérateur de livraison ne peut pas être estimé uniquement en considérant sa part de marché : même un opérateur en monopole peut avoir en réalité un faible pouvoir de marché au regard du pouvoir de monopsonne de la marketplace.

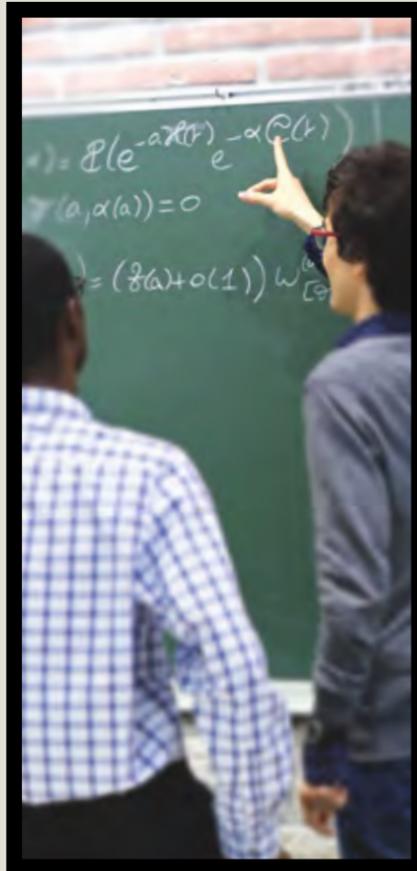
En guise de conclusion, je soulignerais l'importance des travaux théoriques : ils permettent d'éclairer le débat public en examinant les sous-jacents économiques de marchés en pleine (re)structuration. En l'occurrence, les travaux menés sur les relations entre opérateurs de livraison de colis et e-commerçants apportent un certain nombre d'éclairages sur la structure de marché et les stratégies optimales et peuvent s'avérer un outil d'aide à la décision très utile non seulement pour les opérateurs mais également pour les pouvoirs publics et les instances de régulation.

2/ Borsenberger Claire, Helmuth Cremer, Philippe De Donder, Denis Joram and Sébastien Lécou (2014), "Pricing of delivery services in the e-commerce sector", in M.A. Crew and T.J. Brennan eds, The Role of the Postal and Delivery Sector in a Digital Age, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 75-92 ; Borsenberger Claire, Helmuth Cremer, Philippe De Donder and Denis Joram (2015), "Quality and Pricing of Delivery Services in the E-commerce Sector", in M.A. Crew and T.J. Brennan (eds), Postal and Delivery Innovation in the Digital Economy, Springer International Publishing, 77-90.

3/ Cette hypothèse reflète les contraintes de capacité auxquelles font face les points relais et l'impossibilité d'étendre indéfiniment le réseau des points relais.

4/ Par exemple, nous obtenons la règle de tarification usuelle d'opérateurs cherchant à maximiser leur profit : plus l'élasticité prix de la demande est faible, plus le prix d'équilibre est élevé. Nous montrons également que l'entrée d'un opérateur proposant une technologie alternative sur un marché non régulé (auparavant en monopole) est socialement désirable. Par contre, l'ouverture d'un marché régulé (sur lequel l'opérateur est contraint d'équilibrer son budget) à la concurrence réduit le bien-être collectif et le surplus des consommateurs.

5/ Borsenberger Claire, Helmuth Cremer, Philippe De Donder and Denis Joram (2016a), "Differentiated Pricing of Delivery Services in the e-Commerce Sector", in M.A. Crew and T.J. Brennan (eds), The Future of the Postal Sector in a Digital World, Springer International Publishing, 191-212 ; Borsenberger Claire, Helmuth Cremer, Denis Joram and Jean-Marie Lozachmeur (2016b), "Pricing of delivery services and the emergence of marketplace platforms", IDEI Working Paper n°865, August.



Les  
défis à  
relever



## Les défis à relever

### L'avenir des services postaux en Europe

**JEAN-PAUL FORCEVILLE**

*Directeur de la Régulation,  
des Affaires Institutionnelles et Européennes  
du Groupe La Poste*



Est-il nécessaire de rappeler que l'industrie postale est en pleine transformation ? Confrontés à des défis majeurs tels que la libéralisation du marché et la numérisation des correspondances, les opérateurs postaux renforcent leurs positions dans les secteurs qu'ils connaissent historiquement (livraison de colis, services financiers) et investissent de nouveaux secteurs (services à la personne, certification d'identité numérique, stockage sécurisé de documents, ouverture de leur réseau à d'autres services publics, etc.). Naturellement, ces (r)évolutions appellent aussi à une (r)évolution du cadre réglementaire.

### L'activité de distribution du courrier et la fréquentation des bureaux de poste, victimes de la révolution numérique

La diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) est en train de changer le visage des services postaux dans le monde entier. Le service postal n'est plus considéré comme le principal moyen de relier les gens et les entreprises, où qu'ils se trouvent. Plusieurs raisons à cela.

En premier lieu, dans la plupart des pays, les individus ont pris l'habitude de communiquer par d'autres moyens : téléphone (mobile et "smart"), SMS, email, via Skype ou encore les réseaux sociaux. L'usage du courrier physique devrait logiquement continuer à décroître, les rangs des générations Y (les "digital natives", nés entre 1980 et 1994), Z (nés entre 1995 et 2009) et maintenant alpha (nés depuis 2010) grossissant au sein de la population.

En second lieu, le contexte économique pousse les grands émetteurs de courrier (y compris les gouvernements) à réduire leur consommation de services postaux, en se cachant souvent derrière un alibi pro-environnemental. En effet, Internet constitue un canal de communication moins onéreux, plus rapide et parfois mieux ciblé grâce à l'exploitation des données personnelles laissées volontairement, ou non, par les internautes lors de leur navigation sur le Web. En conséquence, les volumes de courrier, que ce soit le courrier transactionnel (facture, relevés de compte) ou le courrier publicitaire, diminuent inexorablement.

L'utilisation des outils numériques a également un impact sur la fréquentation des points de contact postaux physiques. De nos jours, presque tous les produits ou services traditionnels fournis dans les bureaux de poste sont disponibles en ligne. Les clients peuvent acheter des timbres et affranchir leurs envois en ligne, y compris les recommandés (électroniques) désormais reconnus officiellement

par les administrations. Les transactions financières auparavant effectuées au guichet des bureaux de poste sont également désormais, pour la plupart, disponibles en ligne (consultation de compte, souscription de prêt, etc.) et les guichets automatiques permettent de retirer des espèces et de déposer chèques et espèces. En conséquence, la fréquentation des bureaux de poste baisse elle aussi inexorablement

Dans une industrie à forts coûts fixes (que ce soit à la distribution du courrier ou dans le maintien d'un vaste réseau de points de contact physiques), ces baisses d'activité sont désastreuses pour la rentabilité économique des opérateurs postaux alors même qu'ils ont besoin de moyens pour se diversifier.

### La révolution numérique offre néanmoins des opportunités aux opérateurs postaux

Je ne mentionnerai pas les opportunités et les défis que constitue la croissance du e-commerce pour les opérateurs postaux, un sujet largement abordé dans les pages précédentes. Je limiterai donc mon propos à la transformation numérique des Postes.

À travers le monde, les opérateurs postaux développent de nouveaux services basés sur la technologie numérique comme des solutions d'affranchissement en ligne, de suivi des envois en temps réel, la fourniture d'un coffre-fort numérique sécurisé où peuvent être stockés des documents administratifs, des services d'authentification de l'identité numérique, etc.

La technologie numérique est également un moyen d'améliorer nos processus opérationnels. Par exemple, grâce à la géolocalisation et à l'analyse prédictive, les opérateurs postaux peuvent optimiser l'organisation des tournées de distribution ; des boîtes aux lettres intelligentes sont installées ; facteurs et guichetiers sont équipés de terminaux numériques qui leur permettent d'avoir accès à toutes les informations utiles pour conseiller et servir au mieux les usagers.

### La révolution numérique appelle une réflexion autour de la régulation postale

Les défis auxquels les opérateurs postaux font face sont multiples et complexes. Face à la diversité des situations, chaque Poste cherche à se réinventer en exploitant ses atouts. Mais les opérateurs postaux ne sont les seuls maîtres de leur destin. Les régulateurs et les pouvoirs publics ont entre leurs mains des instruments qui peuvent contribuer, ou pas, au succès de la mutation du secteur postal.

Par certains aspects, le cadre réglementaire européen actuel, érigé il y a 25 ans, limite les marges de manœuvre des opérateurs postaux et va à l'encontre de son objectif de promotion de l'efficacité économique. Pour faire face au déclin de l'activité postale traditionnelle, les opérateurs ont besoin de flexibilité pour adapter leurs offres et leur appareil de production.

De plus, il est impératif de s'interroger sur la valeur sociétale du service universel postal et des différentes missions de service public confiées aux opérateurs postaux bien avant l'avènement du numérique. À cet égard, les années à venir promettent d'être riches : la Commission européenne a prévu de rouvrir les débats sur la directive postale en 2019 et au niveau national, La Poste et l'État ont convenu de réaliser un point d'étape à mi-parcours pour réexaminer les missions de service public du Groupe dans le cadre du Contrat d'entreprise 2018-2022.

D'ici là, chercheurs et experts du secteur postal seront mobilisés pour étudier les besoins de la société et redéfinir le cadre de régulation non pas du seul secteur postal mais de l'économie numérique dans laquelle évoluent désormais les opérateurs postaux. Pour mener à bien cet exercice, pensons global et non pas uniquement postal !





## Les défis à relever

**“Neither snow nor rain nor heat nor gloom of night,”\* un slogan mis à mal par quelques gigabytes : la révolution numérique et l’avenir de la régulation dans le secteur postal**

**HELMUTH CREMER**  
Chercheur TSE



Au cours des 25 dernières années, le marché postal européen a progressivement été ouvert à la concurrence. L’idée sous-jacente était de remplacer la régulation (ex ante) des marchés par l’application du droit commun de la concurrence. Ces réformes se sont concentrées sur le marché du courrier ; le marché de la livraison de colis ayant été traditionnellement ouvert à la concurrence<sup>1</sup>.

Les changements de politique ont sans aucun doute contribué à remodeler le secteur, transformant des administrations postales quelque peu vieillottes en opérateurs de livraison modernes, innovants et tournés vers le client. Cependant, la révolution numérique a un impact plus important encore. En raison du phénomène de substitution électronique, les volumes de courrier ont diminué de façon spectaculaire. L’entrée de nouveaux acteurs sur le marché du courrier a par conséquent été limitée et la concurrence, si tant est qu’elle existe, est confinée à certains segments. L’arrivée d’hypothétiques nouveaux opérateurs dans les années à venir ne semble pas préoccuper outre mesure les opérateurs postaux installés. Par contre, la concurrence du courrier électronique menace leur rentabilité économique.

Parallèlement, le marché de la livraison de colis a bénéficié d’une croissance significative de la demande, principalement liée au développement du e-commerce. Cette croissance de la demande de livraison de colis a généré des revenus supplémentaires qui compensent en partie les pertes de revenus enregistrées sur le marché du courrier. Cependant, la livraison de colis est une activité très concurrentielle et l’e-commerce, en constante évolution, pose de nouveaux défis aux opérateurs postaux.

Comment, réguler le secteur postal dans cet environnement remodelé ? Est-ce encore nécessaire ?

### Les justifications “classiques” à la régulation

Par le passé, les industries régulées étaient majoritairement des industries en croissance (télécommunications, énergie). L’un des objectifs de la régulation était de promouvoir la croissance de ces réseaux. Il s’agissait du principal argument en faveur d’une régulation

\* Slogan de l’USPS “Rien n’arrête un postier”

1/ Je me concentre moi-même sur le cadre réglementaire européen actuel. Les États-Unis ont adopté un modèle différent, en conservant jusqu’à présent un monopole régulé sur la livraison du “dernier kilomètre”. Mais la situation générale du secteur est similaire à celle qui prévaut en Europe et mes principaux arguments s’y appliquent également



garantissant aux investisseurs un taux de rendement “équitable” pour les inciter à investir dans le secteur. Un autre argument classique en faveur de la régulation réside dans le caractère de monopole naturel de ces industries. En présence de rendements d’échelles croissants, liés aux coûts du réseau par exemple, il est efficace d’avoir un seul opérateur présent sur le marché. Mais un monopole privé fixe des prix trop élevés (et produit trop peu) comparativement au niveau socialement optimal, ce qui peut empêcher une partie des consommateurs d’accéder au bien fourni. Dans ce contexte, un monopole bien régulé (privé ou public) constitue la structure de marché efficace, dans la mesure où il met fin aux inefficacités générées par un monopole non régulé cherchant à maximiser son seul profit. Malheureusement cette solution qui semble permettre d’“avoir le beurre et l’argent du beurre” n’a pas s’est avérée problématique dans la réalité. En effet, la régulation n’est pas dénuée de défauts : elle par exemple insuffisamment inciter les opérateurs à réduire leur coût ou à innover. Par conséquent, une certaine “dose” de concurrence peut être souhaitable, même si elle implique une duplication des coûts fixes. Cette ouverture des marchés à la concurrence a généralement été associée à une régulation spécifique de l’opérateur historique pour limiter son pouvoir de marché.

La mise en place d’obligations de service universel constitue un motif supplémentaire pour réguler le marché. À l’origine et en particulier dans les télécommunications, les obligations de service universel étaient souvent justifiées par la présence d’externalités de réseau. Mais dans le secteur postal, les arguments relatifs à l’aménagement du territoire et à l’équité (protéger les clients à coûts élevés) semblent plus pertinents. Quoiqu’il en soit, l’idée d’un accès universel aux services fournis par les industries de réseau, à des tarifs abordables, quelle que soit la localisation des ménages, est largement acceptée.

### Le courrier

Ce segment comprend les lettres égrenées et, plus significativement (au regard des volumes), le courrier industriel, en nombre, transactionnel (comme les relevés bancaires) ou publicitaires (comme la publicité adressée).

L’argument selon lequel ce marché aurait les caractéristiques d’un monopole naturel et donc devrait être régulé, devient de moins en moins audible en raison de la substitution du courrier par l’e-mail. Les opérateurs de services postaux, même lorsqu’ils sont seuls sur le marché, ont un pouvoir de marché très limité. L’aiguillon de la concurrence est suffisant pour garantir une « discipline tarifaire », en exerçant une pression à la baisse sur les coûts et pour inciter les opérateurs à améliorer la qualité de leurs services. Les politiques de régulation, notamment lorsqu’elles limitent la flexibilité tarifaire de l’opérateur, risquent fort d’être contre-productives et d’accélérer la baisse des volumes et des revenus.

En ce qui concerne le service universel postal, il devrait probablement être remplacé par un service universel, plus large, de la communication (papier ou électronique). Il n’y aurait alors plus besoin d’un Service Universel spécifiquement postal tel que défini aujourd’hui. La transition prendra bien sûr du temps : la fracture numérique continue d’exister et tous les clients ne sont pas encore prêts à renoncer aux communications papier.

En résumé, le besoin de régulation diminue de façon drastique sur le marché du courrier. Même si une dérégulation totale et immédiate pourrait nuire à certains groupes d’usagers, l’élimination progressive de la régulation, au rythme du déclin de la demande de courrier, semble être la politique appropriée. Certaines règles rigides, comme l’obligation de distribuer le courrier cinq ou six jours par semaine, pourraient être abandonnées immédiatement. Pour le reste, des mesures suffisamment flexibles pourraient subsister durant la phase de transition. Il convient de rester vigilant et de ne pas mettre en place des politiques trop rigides, comme des price caps comportant plusieurs sous-paniers, qui pourraient compromettre la capacité de l’opérateur à s’adapter à un environnement qui évolue très rapidement.

### La livraison de colis

Au fur et à mesure que les volumes de courrier diminuent, l’activité de livraison de colis devient de plus en plus cruciale pour les opérateurs postaux. Ce marché croît principalement sous l’impulsion du e-commerce. Dans le même temps, le secteur du e-commerce évolue perpétuellement ; à l’heure actuelle, il n’a certainement pas atteint sa maturité et il est difficile de prédire à quoi ressemblera cet état mature. Le secteur est d’ores et déjà soumis à des phénomènes de concentration importants, amplifiés par l’émergence des places de marché. Un e-commerçant peut, en plus de la simple vente de ses produits, créer une place de marché et fournir à d’autres e-vendeurs un certain nombre de services, dont la livraison. Du point de vue d’un opérateur de livraison de colis, les places de marché créent un marché « secondaire » de la livraison qui nuit à sa capacité à différencier les prix. Une autre tendance est l’intégration verticale : les géants du e-commerce prennent le contrôle d’opérateurs de livraison ou développent leur propre réseau de livraison, en particulier dans les zones denses. Actuellement, ces puissants e-commerçants contournent déjà le système de livraison internationale en injectant des colis directement dans le réseau de l’opérateur colis du pays de destination.

Le marché de la livraison de colis a traditionnellement été ouvert à la concurrence. Néanmoins, l’opérateur postal historique détient souvent une part de marché importante, comme en France. Bien que la livraison de colis soit souvent séparée de la livraison du courrier dans les zones urbaines, il existe des économies de gamme entre ces deux activités. Sans surprise, cette part de marché importante nourrit des



## Les défis à relever

souçons de pouvoir de marché et de positions dominantes. Cependant, pour évaluer la nécessité de réguler l'activité de livraison de colis des opérateurs postaux, il est nécessaire de mettre en regard de leurs parts de marché, le pouvoir de monopsonne des géants du e-commerce, renforcé par la possibilité (déjà effective pour certains) de contourner les opérateurs postaux. Ces grands e-commerçants ont un pouvoir de négociation suffisamment important ; il n'est donc pas nécessaire de les protéger en régulant l'activité des opérateurs postaux sur le marché de la livraison de colis. En l'absence de concurrence, cela pourrait s'avérer préjudiciable pour les particuliers et les petits expéditeurs de colis, mais les opérateurs postaux font face à une intense concurrence sur le marché de la livraison de colis : même les petits expéditeurs peuvent faire appel à un opérateur colis concurrent de l'opérateur postal historique. En résumé, il ne semble pas y avoir d'argument convaincant en faveur de la régulation.

Malgré tout, la Commission européenne a publié en mai 2016 une proposition de règlement relatif aux services de livraison transfrontière de colis. Elle juge les tarifs transfrontaliers trop élevés et considère qu'ils font obstacle au développement du e-commerce intra-communautaire. Par conséquent, diverses mesures réglementaires ont été envisagées. Leur justification économique n'est pas claire. S'il est vrai que les échanges transfrontaliers ont progressé moins vite que le e-commerce domestique, cela peut s'expliquer par divers facteurs, notamment les barrières linguistiques et culturelles, les obstacles bureaucratiques comme la complexité des régimes de TVA. Dans l'ensemble, les mesures envisagées par la Commission européenne semblaient être un moyen indirect de « réguler » le secteur du e-commerce en offrant une protection aux petits commerçants. Il est indéniable que le secteur du e-commerce est de plus en plus concentré et que les petits détaillants n'ont parfois d'autre choix que de rejoindre l'une des places de marché contrôlées par un géant du e-commerce, dans des conditions sur lesquelles ils n'ont que peu ou pas de contrôle. Mais ce problème ne peut être résolu indirectement en régulant les opérateurs de livraison de colis.

### Conclusion

Selon la devise d'USPS ni la nuit, ni les aléas climatiques peuvent arrêter leurs messagers et les empêcher de compléter leurs tournées. Cependant, l'évolution morose de la demande de courrier pourrait bien contenir, si ce n'est les messagers, du moins leurs tournées. La substitution électronique est en train d'éroder progressivement les volumes de courrier et les arguments habituels en faveur de la régulation ne s'appliquent plus. Certains groupes d'utilisateurs (comme les personnes âgées) pourraient comporter une part non négligeable de clients captifs. Par conséquent, à court terme, une régulation résiduelle portant essentiellement sur la tarification des produits du service universel, est nécessaire ; elle ne peut disparaître du jour au lendemain. Mais à long terme, il ne restera plus grand chose à réguler et, en attendant, un excès de régulation rigide ne peut qu'accélérer le déclin de ce marché.

L'activité de livraison de colis, en revanche, croît, principalement en raison du développement du e-commerce. Cela génère des revenus supplémentaires pour les opérateurs postaux qui compensent en partie les pertes enregistrées sur le marché du courrier. Cependant, même sur ce marché, tout n'est pas aussi rose qu'il n'y paraît de prime abord. Le marché du e-commerce est de plus en plus concentré et cette tendance à la concentration est exacerbée par le développement de places de marché. À l'heure actuelle, le pouvoir de négociation des opérateurs postaux face aux principaux e-commerçants est faible et la menace (réelle) de contournement ne va pas améliorer cette situation. Le pouvoir de monopsonne des e-commerçants, couplé aux possibilités de contournement du réseau postal et à la concurrence d'autres opérateurs de livraison, sont suffisants pour discipliner les opérateurs postaux et rendre toute régulation superflue. Si l'objectif est d'éviter une concentration excessive dans le secteur du e-commerce, de développer les échanges transfrontaliers et de protéger les petits e-commerçants, cela devrait se faire au moyen de politiques agissant directement sur le secteur du commerce de détail.

#### EN SAVOIR PLUS

Les observations énoncées ci-dessus sont extraites d'un certain nombre de papiers co-écrits par les chercheurs de TSE et les économistes de La Poste. Ils portent en particulier sur des questions autour du service universel, la forme appropriée des encadrements tarifaires (price cap à panier unique ou multiple), l'impact en termes de bien-être de la tarification non linéaire et plus récemment sur les relations entre opérateurs de livraison de colis et e-commerçants. Tous les papiers originaux sont disponibles sur le site [www.idei.fr](http://www.idei.fr).



### Équilibrer les règles du jeu concurrentiel dans le nouvel éco-système

**NICOLAS ROUTIER**

*Directeur général adjoint, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation*



Comme vous l'avez compris au fil des contributions contenues dans ce numéro, le Groupe La Poste voit son modèle historique remis en cause par les évolutions de son environnement économique, réglementaire et technologique : la révolution numérique impacte les volumes du courrier et la fréquentation des bureaux de poste ; la concurrence dans le colis et l'express s'intensifie et réduit les marges ; La Banque Postale évolue dans un nouveau paysage bancaire marqué par des règles prudentielles plus exigeantes, des taux d'intérêt historiquement bas et le développement rapide des banques en ligne.

### “Conquérir l'avenir” : le mot d'ordre du plan stratégique “La Poste 2020”

C'est pourquoi le Groupe s'est engagé, depuis plusieurs années maintenant, dans la conquête de nouveaux territoires qui restent en adéquation avec ses valeurs, mobilisent ses savoir-faire et font écho à son ambition première : devenir “la” grande entreprise de services de proximité humaine. Parmi ces nouveaux territoires, en plein essor, je citerai le commerce en ligne, la logistique urbaine, l'assistance aux personnes âgées (silver economy), fragiles ou isolées, la téléphonie mobile, les échanges numériques sécurisés, l'Internet des objets et les services liés à l'habitat connecté, l'économie sociale et solidaire, la transition énergétique, et à la e-santé.

Une grande partie de ces “nouveaux territoires” se situe dans ce que l'on nomme communément l'économie numérique, aujourd'hui dominée par quelques acteurs majeurs : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft (les GAFAM) ou encore les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber)<sup>1</sup>.

### La domination des GAFAM en partie justifiée par des rationnels économiques mais qui s'explique également par des stratégies plus “tendancieuses”...

Ce phénomène de concentration des acteurs dont l'activité est liée à Internet s'explique de façon rationnelle par la conjonction d'effets de réseau du côté de la demande et d'économies d'échelle du côté de l'offre qui créent un effet “boule de neige” dès lors que le service a réussi à attirer la masse critique d'utilisateurs. Cette dynamique de marché a naturellement tendance à renforcer les forts et affaiblir les faibles.

Les entreprises engagées dans cette course à la taille, pour exploiter au mieux les effets de réseau et d'échelle, qui ont su prendre l'ascendant sur leurs marchés, le doivent en partie à leurs mérites. Le succès des GAFAM est largement fondé sur l'excellence technique de leurs services, l'écoute attentive des aspirations des consommateurs, un esprit de conquête, une ingéniosité et une réactivité sans pareil. Toutefois ces

<sup>1/</sup> En Asie Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi sont les « GAFAM » locaux.

firmer ont également mis en œuvre des stratégies plus agressives. Détenteurs de réserves de liquidités importantes, accumulées grâce à leurs résultats croissants mais également à des mécanismes d'optimisation fiscale, les GAFAs multiplient les acquisitions dans le numérique. Ils déboursent des milliards de dollars pour racheter des concurrents potentiels et ainsi tuer dans l'œuf d'éventuels concurrents et intégrer verticalement la chaîne de valeur de leur secteur d'activité originel.

Au final, les GAFAs contrôlent des infrastructures clés de l'économie numérique que des nouveaux entrants peuvent difficilement répliquer. Ceci leur donne non seulement un avantage concurrentiel sur leurs rivaux mais également un fort pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs et de leurs clients. Les questions relatives à la protection des données personnelles font débat. L'équité fiscale n'apparaît plus garantie et son respect appelle la définition de nouveaux concepts pour mieux définir la nature, les bases et la localisation des activités taxables... mais ce sont les questions soulevées par certaines de leurs pratiques que je souhaite ici évoquer : discrimination tarifaire, couplage, abus d'exploitation, etc. suscitent légitimement des préoccupations de concurrence et font d'ailleurs l'objet d'enquêtes de la part des autorités de concurrence.

## Une doctrine économique à construire

À l'heure actuelle, parmi les économistes, deux courants de pensée s'opposent à propos du pouvoir de marché réel de ces plateformes et du besoin de régulation. Pour certains, les marchés en ligne tendent vers des monopoles naturels et les plateformes seraient une sorte de bien public ou d'infrastructure essentielle. Cette situation appelle à une régulation de la position dominante. En particulier, l'obligation faite aux acteurs dominants d'accorder un accès équitable à leur plateforme, pourrait s'avérer bénéfique pour la collectivité. Dans cette perspective se pose la question du démantèlement d'acteurs déjà bien implantés aujourd'hui qui ont intégré plusieurs segments de la chaîne de valeur, à l'exemple du démantèlement d'AT&T au début des années 1980.

À l'opposé, certains économistes considèrent que les marchés sur lesquels opèrent les GAFAs sont contestables. Si des facteurs favorisent effectivement une plus forte concentration des marchés en ligne qu'hors ligne, de nombreux facteurs pousseraient dans le sens contraire : le caractère "multi-homing" des consommateurs et des fournisseurs de service ; l'hétérogénéité de la demande ; l'intensité des innovations et la concurrence. Dans ce contexte, certains estiment qu'une régulation ex ante trop rigide pourrait avoir des effets contreproductifs et réduire le bien-être collectif.

Bref, les avis divergent. Je ne doute pas que les économistes de TSE, à la pointe de la recherche sur les marchés multifaces, sauront nous éclairer sur ces différentes questions dans les prochaines années, pour équilibrer les règles du jeu concurrentiel et tirer le meilleur parti de ce nouvel écosystème. L'enjeu est de taille ; car, c'est en comprenant parfaitement les mécanismes de fonctionnement de ces plateformes et leurs conséquences sociales et économiques que les pouvoirs publics et les autorités de régulation pourront prendre les mesures adéquates pour garantir non seulement l'efficacité mais également l'équité concurrentielle.

Il est normal et légitime que ces débats prennent du temps... On permettra toutefois au praticien de souligner l'urgence de définir ces nouvelles doctrines et surtout à les mettre en œuvre, car l'impact des concentrations et des mécanismes de domination à l'œuvre ont des conséquences majeures immédiates et souvent irréversibles sur les acteurs des marchés concernés...

## Verbatim d'experts sur les futurs travaux de recherche

*Aujourd'hui, bien des sujets auxquels La Poste est confrontée nécessiteront encore un approfondissement économique de haut niveau. La baisse des flux courrier, l'émergence d'une économie digitale, des formes de concurrence "ubérisées", non encore régulées, se confrontant aux activités physiques traditionnelles, et dont la résilience est si essentielle pour assurer l'universalité de l'offre et l'absence de clivage de notre société.*

*Et puis bien sûr les sujets de régulation bancaire et financière, dans lesquels le groupe La Poste, par l'intermédiaire de sa filiale La Banque Postale, devient aujourd'hui pleinement partie prenante en France, sont de nouveaux développements possibles du partenariat. Tant de sujets qui laissent penser que le partenariat entre La Poste et TSE continuera avec succès dans les années à venir.*

**Bernard Roy**

*Les questions autour du service universel postal qui ont mobilisé les économistes au début des années 2000 pourraient revenir au-devant de la scène compte-tenu de l'évolution des besoins des usagers et des difficultés croissantes rencontrées par les opérateurs postaux européens en charge du service universel pour maintenir leur qualité de service et/ou leur rentabilité du fait de la baisse drastique des volumes postaux.*

*Des discussions autour d'une quatrième directive postale pourraient s'ouvrir en 2019 au niveau européen. Comme l'a rappelé le Président du Groupe, Philippe Wahl, les études d'impact des mesures qui pourraient être prises dans ce cadre, devront être au centre des débats afin de correctement définir ce qui devrait relever du service universel postal à l'ère numérique.*

**Claire Borsenberger**



Directeur de la publication : Sébastien Pouget

Rédacteur en chef et production : Priyanka Talim

Contribution éditoriale : James Nash

Conception graphique : Olivier Colombe

Crédit photos : Groupe La Poste, I-Stock, Studio Tchiz

Merci à Claire Borsenberger pour son aide à la conception du cahier





**Priyanka TALIM**

*Chef de Projet - Recherche Partenariale*  
priyanka.talim@tse-fr.eu

---

**www.tse-fr.eu** -  **@TSEinfo**

21 Allée de Brienne, F-31015 Toulouse Cedex 6  
Tél : +33 (0) 561 128 589