

De :	Antoine Aubeis Vincent Barat
------	---------------------------------

Objet :

Avantages immatériels dont La Poste est susceptible de bénéficier du fait de son obligation de présence territoriale - Consultation publique du 12 juin au 13 juillet 2012

1 Remarques générales

La démarche de l'ARCEP, basée sur l'étude menée par WIK Consult, nous apparaît comme globalement pertinente en vue de l'évaluation des avantages immatériels de La Poste. Ce constat appelle néanmoins quelques précisions supplémentaires.

Concernant les avantages liés à la taille du réseau (1), **nous pensons également que les recettes de cet avantage proviennent d'un report de demande du service courrier aux activités annexes**, que sont les activités bancaires, de colis ou express. La difficulté autour de ce point réside dans la finesse de l'analyse portant sur chaque service, nécessairement tributaire de la granularité de l'information disponible et mesurée par La Poste sur ces clients. En l'absence de données existantes, une enquête de vaste envergure est probablement à envisager sur les points de vente du maillage complémentaire.

Concernant l'image de marque (2), la taille du réseau (en elle-même et en tant que mission d'aménagement du territoire) est intuitivement un critère de choix incontestable aux yeux des Français. **Mais on peut se demander si l'on ne recouvre pas une partie du point (3) concernant les logos**. En effet, l'omniprésence du logo de La Poste contribue à construire une image de réseau étendu, et donc une image de marque. En réalité, il nous semble qu'il s'agit de deux façons de mesurer une seule et même chose : dans un cas on évalue l'image de marque par les revenus (combien de clients supplémentaires choisissent La Poste pour son image ?), dans l'autre par une méthode de coûts de remplacement (combien de dépenses supplémentaires La Poste aurait à consentir pour développer la notoriété et l'image de sa marque ?). Les deux méthodes se valent et permettent d'approximer la valeur d'un même actif : la marque.

En conséquence, l'avantage procuré par l'affichage publicitaire (3) semble devoir être réduit à **l'affichage à l'intérieur des points de vente**. En effet, quand La Poste propose un nouveau service, le niveau d'information sera effectivement amélioré par l'affichage supplémentaire dû à l'aménagement du territoire.

2 Points d'attention

D'après nous, un paramètre particulièrement substantiel dans l'évaluation des avantages liés à la taille du réseau (1) sera le pouvoir de négociation de La Poste avec ses fournisseurs, dans

le cadre plus général des économies d'échelle. Le cumul des rabais fournisseur obtenus par La Poste sera susceptible de constituer une grande partie de l'évaluation. Cela a d'ailleurs déjà été vu par le passé comme un avantage concurrentiel. Un exemple comparable est celui de HP qui a voulu se séparer de sa division PC, moins rentable que sa division serveur. Cependant, les prix des composants pour la division serveur auraient augmenté du fait de la disparition de leurs commandes PC, grevant la rentabilité d'autant. **Il semble néanmoins que le point particulier des économies d'échelle soit couvert par la formule de calcul de coût de l'ARCEP.**

Par ailleurs et de manière plus générale, l'étude semble se concentrer sur les avantages (goodwills) immatériels, mais délaisse – probablement volontairement – **les badwills immatériels**. Badwill de capital humain tout d'abord, car la complexité de gestion d'un large effectif n'est pas linéairement proportionnelle au nombre. Badwill organisationnel ensuite, car il est plus difficile de faire évoluer un métier quand la taille de l'organisation fait perdre en agilité, en réactivité

3 Pistes exploratoires

Il existe peut-être également d'autres avantages immatériels qui ne sont pas abordés, même si en l'absence d'un examen plus spécifique nous ne présumerons pas de leur pertinence.

Par exemple l'emplacement des bureaux de poste, souvent très central, a une valeur immatérielle assimilable à un fonds de commerce, qui proviendrait d'un pas de porte, d'une chalandise, etc. Plus concrètement, un bureau de poste dans une station balnéaire n'est peut-être pas très rentable à maintenir, en raison de la faible activité postale 10 mois par an. En revanche, l'emplacement converti en surface de vente le serait peut-être.

Autre exemple : d'un point de vue "sociétal", la Poste est la seule entreprise, couvrant tout le territoire, à jouir d'une image de confiance auprès des gens, chez qui les facteurs entrent (ou presque) pour déposer le courrier. Cela met l'entreprise en situation de force pour proposer de nouveaux services de proximité, lesquels peuvent être des services à la personne. Cet aspect est extrêmement dur à quantifier, car en l'absence d'une stratégie formalisée de la Poste, cet avantage n'est pas activé. De plus, il faudrait évaluer le potentiel d'un tel marché.