



# LES BANQUES POSTALES EN EUROPE : VERS LA BANALISATION ?

ABDERRAHIM DOULAZMI \*

*A priori*, parler de banques postales peut parfois relever de l'abus de langage. En effet, peut-on pertinemment parler de banques postales comme catégorie homogène quand il s'agit de services financiers postaux ayant des statuts très divers, opérant sur des marchés aux contours mal définis et offrant des gammes de produits plus ou moins étendues ? Qu'y a-t-il de commun entre la Postbank allemande et les services financiers de la Poste française, ou encore entre la Bancoposta italienne et la Postbank néerlandaise, sinon une référence revendiquée à leur filiation - présente ou passée - avec le système postal et l'image de proximité qui lui est associée ? Si l'hétérogénéité des situations nationales des banques postales est encore plus marquée que pour les banques traditionnelles, on peut néanmoins s'accommoder de l'utilisation de cette appellation générique malgré ses limites.

L'examen des principales expériences européennes montre une variété de modèles allant de l'intégration des services financiers au sein de l'opérateur postal sous forme de division ou de *business unit* (France, Italie) à leur filialisation avec un statut bancaire à part entière (Allemagne, Belgique). Dans d'autres pays (Pays-Bas, Royaume-Uni), les banques postales ont été absorbées par des groupes financiers privés et leur identité postale s'est progressivement effacée. Dans ce cas, le seul lien qui demeure avec l'opérateur postal est l'utilisation du réseau, laquelle fait souvent l'objet d'un contrat de partenariat. La question du réseau postal et de sa rentabilité est d'ailleurs au cœur des préoccupations des postes

\* GERME, Université Paris VII.



européennes. En effet, le mouvement de libéralisation du secteur postal, et, notamment, des activités de courrier et de colis induit un regain d'intérêt pour les services financiers dont la contribution à la pérennité du réseau postal est très significative. De ce fait, on assiste à un redéploiement des stratégies des acteurs de l'économie postale dans le domaine des services financiers suivant diverses modalités (partenariats, création de filiales...), ce qui soulève des interrogations sur le devenir des banques postales et sur leur positionnement à l'intérieur ou en marge du paysage bancaire européen en cours de recomposition.

L'évolution des services financiers postaux met en lumière des enjeux communs qui traversent l'ensemble des pays européens. Pour prendre la mesure de ces enjeux, nous allons dans un premier temps en identifier les principaux. Ensuite, nous passerons en revue les principales expériences nationales afin de dégager les traits caractéristiques des trajectoires suivies dans le domaine des services financiers postaux. Enfin, nous définirons les éléments permettant d'esquisser quelques scénarios d'évolution pour les années à venir.

### *LES BANQUES POSTALES EN EUROPE : DES ENJEUX COMMUNS*

2

#### *Les services financiers postaux : une mise en perspective historique*

Les services financiers postaux sont apparus à des dates variables en Europe. Si, en France, la création des CCP (premiers comptes pouvant être ouverts moyennant une somme relativement faible) date de 1918, leur usage ne sera généralisé qu'au lendemain de la Seconde guerre. La diffusion des chèques gratuits visait à favoriser la bancarisation de tous les Français dont les habitudes de paiement seront durablement marquées par cette évolution. Au Royaume-Uni, le service de paiement postal, National Giro, est créé à la fin des années 1960, bien plus tardivement que la Caisse d'épargne postale - Post Office Saving Bank devenue National Savings - créée en 1861. Son équivalent néerlandais (RSB) est créé en 1881, et le système postal de paiement et de transfert de fonds voit le jour en 1918. Pour l'Allemagne, l'entrée de la poste dans le secteur financier remonte à 1908 avec le lancement du premier service de paiement postal.

Dans l'ensemble des pays européens, l'activité financière des systèmes postaux se déployait dans deux domaines bien délimités : la collecte des dépôts et les services de paiement. L'idée commune était d'offrir des services financiers simples à une clientèle modeste à travers un réseau de proximité. En d'autres termes, les services financiers postaux devaient jouer, pour ainsi dire, le rôle de banque sociale. Cette fonction sociale des services financiers postaux va s'affirmer progressivement au cours du

XX<sup>ème</sup> siècle dans la plupart des pays. Que ce soit la fourniture d'un service universel bancaire pour parer aux défaillances des banques traditionnelles ou la participation à l'aménagement du territoire, les missions assignées aux réseaux postaux, d'une manière institutionnalisée ou non, ont engendré de graves difficultés financières. Celles-ci sont exacerbées dans un contexte de libéralisation qui réduit les rentes monopolistiques des activités du courrier.

### *Des enjeux communs*

À l'heure de la recomposition du paysage bancaire européen, la question de la place des services financiers postaux au sein de ce paysage se pose avec une acuité particulière. En effet, si l'offre de services de paiement et de produits d'épargne est intimement liée à l'histoire des postes européennes et à leurs missions de service public, les évolutions techniques, économiques et réglementaires ont depuis les années 1980 transformé les conditions d'offre et de demande des services financiers. De ce fait, de nouveaux enjeux se font jour et peuvent être résumés sommairement à deux grands types d'enjeux :

- *l'enjeu de la légitimité* : la légitimité originelle de l'offre de services financiers par les systèmes postaux trouvait son essence, d'une part, dans la volonté des pouvoirs publics de drainer une épargne abondante en vue de financer les investissements publics (grands travaux, logement...), d'où la création de Caisses d'épargne postales ; et, d'autre part, dans le souci d'assurer un service universel bancaire à l'ensemble de la population (service de paiement postal, notamment). Aujourd'hui, sous les effets conjugués de l'évolution de la demande de services financiers par les ménages, des transformations de l'environnement concurrentiel des postes européennes, et de l'élargissement de la clientèle bancaire (bancairisation achevée), la question de la légitimité se pose en de nouveaux termes : quel positionnement doivent adopter les banques postales à la fois en termes de métiers bancaires et de segments de la clientèle ? Et sous quelles formes juridiques (division intégrée à la poste, filiale ou entité totalement indépendante) ? Doivent-elles assurer elles-mêmes la fonction de production des services financiers ou se contenter d'un rôle de distributeur avec une dissociation entre l'ingénierie des produits et leur commercialisation ?

- *l'enjeu du réseau* : dans la plupart des pays européens, la taille du réseau postal est sans commune mesure avec celle des réseaux bancaires. Ainsi, en Allemagne, la Postbank dispose d'un accès à un réseau de 9 000 points de contacts, soit 10 fois plus que la Deutsche Bank. De même, le réseau britannique de Post Office compte près de 17 000 points de contacts, soit plus que les 4 premières banques réunies. Même constat en France et en Italie où la capillarité du réseau postal constitue



un atout considérable dans les stratégies des acteurs postaux sur les marchés bancaires de détail. Confrontées à un déclin de leur activité traditionnelle dans le domaine du courrier qui ne suffit plus à rentabiliser leur réseau, les postes européennes sont à la recherche de nouveaux relais de croissance. Dans cette optique, la voie des services financiers semble le chemin naturel pour assurer la viabilité du réseau. Le choix de filialisation de ce dernier, opéré notamment par les postes britannique et néerlandaise va de pair avec une diversification des prestations fournies aux clients (services financiers, services administratifs, vente de produits partenaires...). L'extension de la gamme des produits bancaires offerts à travers le réseau postal est perçue par la communauté bancaire de certains pays (France, Italie) comme une menace dont l'ampleur est proportionnelle au poids des postes dans la collecte des dépôts. Se pose dès lors le problème de l'exclusivité d'accès au réseau postal : les banques postales, quelle que soit leur forme juridique et leur degré d'intégration à l'opérateur postal, sont-elles les seules à pouvoir distribuer leurs produits à travers le réseau ou ce dernier est-il ouvert aux autres banques ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous retracerons les trajectoires suivies par les services financiers postaux dans 5 pays européens : Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, Belgique et Italie. Si ces différentes trajectoires ont le même point de départ, à savoir la création de Caisses d'épargne et de systèmes de paiement postaux, chacune d'elles traduit des choix stratégiques et institutionnels spécifiques qui trouvent leur cohérence dans l'histoire propre de chaque pays.

### *DES EXPÉRIENCES NATIONALES CONTRASTÉES*

Au-delà de leur filiation historique commune, les services financiers postaux de chacun des pays européens ont emprunté des sentiers d'évolution divergents.

#### *L'expérience allemande : une « véritable » banque postale*

Dans le paysage bancaire européen, la Postbank allemande est certainement celle qui constitue le modèle le plus abouti de banque postale.

Société anonyme de droit privé, elle est une filiale depuis 1999 de la Deutsche Post dont elle fut séparée au moment de la réorganisation amorcée en 1989 de la Deutsche Bundespost. En effet, les réformes de l'administration fédérale des Postes et Télécommunications ont donné naissance à 3 entreprises publiques : Deutsche Post, Deutsche Telekom et Postbank, lesquelles ont été transformées suite à la réforme de 1995 en sociétés anonymes de droit commun.

Postbank acquiert à cette date le statut de banque à part entière et bénéficie, grâce à un accord de coopération avec la Deutsche Post, de l'accès exclusif au réseau postal pour la distribution de ses produits. Cependant, des divergences sont apparues entre les deux parties sur l'imputation des charges du réseau, ce qui a conduit la Deutsche Post à prendre le contrôle de la banque postale en 1998<sup>1</sup>.

En 2000, Postbank a absorbé la banque DSL, devenant ainsi l'une des 10 premières banques allemandes en total de bilan. Sa part de marché estimée dans la banque de détail est de 9 % en 2004 (elle a crû de 2,3 % en 3 ans) ; elle atteint 8 % en nombre de comptes - chèques (1<sup>re</sup> place). La banque postale est aussi la 2<sup>ème</sup> banque en Allemagne par le nombre d'entreprises clientes.

Véritable banque généraliste, la Postbank offre à 11,5 millions de clients une gamme complète de services bancaires :

- *Retail banking* (64 % du résultat 2003) : comptes courants, produits d'épargne et d'assurance, crédit à la consommation et crédit immobilier, fonds d'investissement ;
- *Transaction banking* : services de *back office* ;
- *Corporate banking* (20 % du résultat 2003) : solutions de paiement, affacturage, leasing ;
- *Marchés financiers* (16 % du résultat 2003) : gestion actif-passif, gestion d'actifs.

En tant que banque de détail, elle dispose du réseau le plus étendu en Allemagne avec 9 000 points de contact, soit 10 fois plus que la Deutsche Bank, première banque allemande. En outre, il existe un potentiel considérable pour l'élargissement de sa clientèle : en effet, 80 % des 2 à 3 millions des clients quotidiens des bureaux de poste ne sont pas clients de Postbank.

En somme, la banque postale allemande développe une stratégie de banque universelle en se positionnant sur toute la gamme des métiers bancaires. La force de frappe que constitue le réseau postal combiné à une puissante image de marque font de Postbank un concurrent redoutable pour les banques commerciales allemandes, déjà en mauvaise posture à cause de la concurrence des Caisses d'épargne et des banques régionales.

### *L'expérience néerlandaise : le choix de la banalisation*

Les services financiers postaux néerlandais ont connu un mouvement précoce et complet vers la banalisation qui a conduit à leur immersion totale dans un grand groupe de bancassurance. En effet, Postbank est née de la fusion en 1986 entre la Caisse d'épargne postale et le service de chèques postaux néerlandais. Elle adopte un statut de société anonyme de droit privé avec l'État pour seul actionnaire. Toutefois, le dévelop-

pement de son activité était restreint par la loi : il lui était interdit d'établir des bureaux hors des Pays-Bas, d'offrir des prêts en devises étrangères, de vendre des fonds d'investissement ou de proposer des produits d'assurance.

En 1989, ces restrictions ont été levées par la fusion de Postbank avec NMB Bank, l'une des plus grandes banques commerciales néerlandaises. La complémentarité des deux institutions était quasi-totale : alors que Postbank était forte sur le marché des particuliers, NMB était bien implantée sur le marché des entreprises et était active à l'international.

Un pas supplémentaire a été effectué en 1991 dans la perspective de l'instauration en 1993 du Marché unique : NMB Postbank a fusionné avec le premier assureur néerlandais Nationale Nederlanden (NN) pour donner naissance au groupe ING. Parallèlement, la part de l'État dans le capital du nouvel ensemble a été ramenée au-dessous de 1 %.

Au sein du nouveau groupe, la marque Postbank a été conservée, et même promue, en raison de l'image de confiance que lui associent les clients. La gamme des produits offerts a été étendue pour couvrir l'ensemble des métiers de banque de particuliers (CCP, cartes de crédit, produits d'épargne, plans d'épargne-logement, crédit à la consommation, assurances voyages et dommages, produits de retraite, conseil financier, paiement de factures et d'impôts, formalités administratives diverses...) et de banque d'entreprise (gestion de moyens de paiements, crédit d'investissement, crédits hypothécaires, *leasing*...).

Pour distribuer ses produits, Postbank développe une stratégie multicanal très performante : près de 60 % des ménages néerlandais disposent d'un compte auprès de Postbank. Le réseau des bureaux de poste, Postkantoren, est une filiale à 50/50 de Postbank et de TPG, la poste néerlandaise. Il dessert 15,5 millions d'habitants avec environ 2 000 points de contact dont plus de 1 600 agences postales dans des épiceries et autres petits commerces. Les conditions d'utilisation des guichets postaux par Postbank ont été contractualisées dès 1991. Aux termes de ce contrat, Postbank bénéficie de l'exclusivité d'accès au réseau : Postkantoren ne peut pas distribuer d'autres produits financiers, mais Postbank peut recourir à d'autres canaux pour distribuer ses produits. Les responsabilités sont également partagées entre les deux partenaires, et, contrairement à l'expérience allemande, le partenariat entre Postbank et TPG semble beaucoup moins conflictuel.

### *L'expérience britannique : le réseau au cœur de la stratégie de croissance*

L'évolution des services financiers postaux en Grande-Bretagne est relativement récente. En effet, la création du service de chèques postaux - National Giro - date de 1968. L'objet de ce service était d'offrir à une

clientèle à faible revenu un service similaire à celui des banques. Les débuts ont été difficiles jusqu'au jour où le service s'est spécialisé principalement dans l'encaissement et la gestion des fonds déposés par le commerce de détail et est devenu dans ce domaine leader sur le marché.

En 1979, le service prend le nom de Girobank et devient un établissement autonome au sein des services postaux. Rachetée par le groupe Alliance & Leicester en 1990, la Girobank n'a conservé que la clientèle des entreprises (commerce de détail essentiellement). La clientèle individuelle a été transférée à la division de banque de particuliers du groupe (Personal Financial Services). Depuis 2003, les différentes banques commerciales appartenant au groupe ont été regroupées sous une marque unique, Alliance & Leicester Commercial Bank. Celle-ci offre une gamme assez large de services aux entreprises : gestion d'espèces et de chèques, crédits commerciaux, paiement de factures, transactions internationales, comptes de dépôts, *asset finance*...

Le groupe continue à distribuer ses produits à travers le réseau Post Office, une filiale à 100 % de la poste britannique Royal Mail, qui compte près de 17 000 points de contacts (dont 90 % sont des agences postales, le plus souvent des magasins) desservant 60 millions d'habitants.

Le réseau Post Office propose une multitude de produits et services : outre les services traditionnels de courrier, on peut y régler les factures émises par des services publics et autres fournisseurs (eau, électricité, gaz, téléphone...)<sup>2</sup>, percevoir des allocations familiales et autres prestations sociales<sup>3</sup>, acheter des cartes téléphoniques, des entrées pour des parcs d'attractions et même des bouquets de fleurs. Par ailleurs, le réseau fournit de nombreux services administratifs : réception des demandes de passeport et de permis de conduire, distribution des vignettes automobile, redevance télévision... Le réseau postal traite d'importants montants en argent liquide, dans un pays où les salaires sont encore souvent versés chaque semaine en espèces et où les PME viennent couramment s'approvisionner dans les bureaux de poste.

Dans le domaine des services financiers aux particuliers, Post Office a développé un partenariat avec Bank of Ireland en créant fin 2003 une société commune qui commercialise des prêts personnels, des comptes d'épargne, des cartes de crédit, de l'assurance aux personnes et des crédits hypothécaires, sous la marque Post Office. La distribution emprunte le réseau d'agences postales, ainsi que les canaux du téléphone et de l'Internet. Dans le crédit à la consommation, Post Office vise entre 2,5 et 5 % de parts de marché en quelques années.

En ouvrant son réseau à des partenaires bancaires, la poste britannique développe une approche nouvelle en matière d'offre des services

financiers. Celle-ci s'appuie sur la puissance de la marque Post Office et bénéficie de la capillarité d'un réseau multiservices qui permet d'atteindre une clientèle potentielle importante.

### *L'expérience belge : un modèle original de partenariat local*

À l'instar des autres pays européens, la Poste belge offrait des services traditionnels de paiement à travers une entité intégrée au sein de l'entreprise publique : Postchèque (la Poste financière). Elle distribuait également des produits d'épargne de la CGER (ancienne Caisse générale d'épargne et de retraite, rachetée par Fortis).

En 1995, une banque postale est créée sous le nom de Banque de la Poste, filiale à 50/50 de la Poste belge et de Fortis. Elle propose une gamme étendue de produits bancaires pour les particuliers et les entreprises : comptes Postchèque, moyens de paiement, comptes d'épargne, comptes jeunes, produits de placement (bons de caisse, bons d'État, Sicav, dépôts-titres), prêts à tempérament, certificats de trésorerie, domiciliations, paiements internationaux, banque électronique... Avec un total des dépôts de la clientèle de 4,16 Md€ à la fin 2001, la banque postale était classée au 12<sup>ème</sup> rang des banques belges.

La Banque de la Poste distribue ses produits à travers un réseau de 1 332 bureaux de poste sur la base d'un accord commercial régulièrement renouvelé avec la Poste. Pour ses activités de *back office*, la banque postale utilise les services fournis par la Poste financière, tandis que pour l'élaboration de nouveaux produits, elle s'appuie sur les compétences de Fortis en matière d'ingénierie financière.

Ce partenariat entre le groupe postal et la première banque du pays n'est pas sans poser quelques problèmes dans la mesure où les produits offerts par la Banque de la Poste peuvent parfois concurrencer ceux de Fortis, notamment dans les zones où les deux partenaires sont fortement présents. Des rumeurs ont d'ailleurs circulé sur la volonté de Fortis de prendre la totalité du contrôle de la banque postale. En guise de démenti à ces rumeurs, la Poste et Fortis ont confirmé en 2003 leur actionnariat à 50/50 dans la Banque de la Poste et ont renégocié les modalités de leur partenariat.

Par ailleurs, outre ses activités bancaires, le groupe postal belge est également présent sur le marché des assurances par le biais de *joint-ventures* avec le groupe Axa. Ce dernier prend en charge les activités de *back office*, tandis que la distribution est exclusivement confiée à la Banque de la Poste à travers le réseau des bureaux de poste.

En définitive, le modèle de partenariat local entre La Poste et Fortis semble se heurter aux difficultés liées aux différences de stratégies et de culture qui distinguent les deux institutions. À terme, l'absorption de la



banque postale par le premier bancassureur du pays - à l'image du voisin néerlandais - n'est pas à exclure.

*L'expérience italienne : les services financiers comme moteur de la croissance*

L'histoire des services financiers postaux italiens s'apparente à celle des autres pays européens. En effet, les Caisses d'épargne postale (Casse di Risparmio Postale) ont été créées en 1875 et le service des CCP a été inauguré en 1917. Avec la transformation en 1998 de la Poste italienne en société anonyme détenue à 100 % par l'État, les services financiers prennent leur essor et deviennent une composante majeure du chiffre d'affaires de l'opérateur transalpin (46 % en 2003).

Sous la dénomination de Bancoposta, les services financiers sont une *business unit* de la Poste. Un projet initial plus ambitieux prévoyait la création d'une entité totalement séparée, mais il a été abandonné, du fait notamment de l'hostilité des syndicats et de la profession bancaire.

Le réseau postal qui compte près de 14 000 points de contact détenus en propre (pas d'agences postales) est intégré dans la structure de la Poste italienne. Bancoposta, qui génère 70 % du chiffre d'affaires du réseau, joue le rôle d'une banque transactionnelle, mais la gamme de produits offerts reste limitée et s'adresse aux particuliers et aux entreprises :

- banque de particuliers : comptes courants (2,8 millions), cartes de crédit, transferts d'argent, produits d'épargne, OPCVM, assurance-vie (3,1 milliards d'encours, gérés par la filiale Poste Vita SpA), prêts personnels, prêts hypothécaires, banque en ligne ;
- banque d'entreprise et d'institutions publiques : virements postaux, cartes de paiements (40 000 entreprises clientes).

L'accès au crédit se fait *via* des partenariats. En effet, Bancoposta a noué de nombreux partenariats non exclusifs avec des banques dont la plus importante est Deutsche Bank Italia (dans le crédit à la consommation et le crédit immobilier). Elle coopère également avec le Crédit Suisse. Une commission versée par les partenaires pour la distribution de leurs produits est déterminée à l'avance et renégociée périodiquement.

Contrairement à d'autres Postes européennes, Bancoposta affiche une clientèle jeune : 40 % des clients ont entre 17 et 35 ans, grâce notamment à une offre originale et peu onéreuse.

Bancoposta est devenue la 1<sup>ère</sup> banque pour la taille du réseau, la 4<sup>ème</sup> par le nombre de comptes et la 8<sup>ème</sup> en termes de dépôts (212 Md€). Elle distribue ses propres produits (les plus simples, épargne classique et moyens de paiement) et ceux d'autres banques pour les produits plus « sophistiqués », tels que les crédits, les cartes bancaires et les assurances. Depuis 2001, elle est autorisée à intervenir dans le domaine des services



d'investissement (à l'exception de l'activité de négociation pour compte propre).

Les avantages concurrentiels dont bénéficie Bancoposta en termes de capillarité du réseau et de largeur de la base de clientèle font d'elle un acteur de poids dans le paysage bancaire italien dont la consolidation est à peine entamée. Le projet d'introduction en Bourse de la Poste italienne pourrait aiguïser l'appétit d'acteurs étrangers pour s'emparer de sa division bancaire et avoir accès, par conséquent, à un marché italien très prometteur.

#### *AVENIR DES SERVICES FINANCIERS POSTAUX EN EUROPE : LES SCÉNARIOS POSSIBLES*

À la lumière des enseignements des expériences nationales, plusieurs types de scénarios peuvent être envisagés à moyen et long terme. Nous en retiendrons quatre qui nous semblent couvrir le champ des possibles. Leur degré de vraisemblance est fonction des choix qui seront effectués par les opérateurs postaux en termes d'étendue de la gamme des produits, des segments de clientèle et des structures appropriées pour offrir des services financiers (division, filiale ou partenariat). Il est évident que, selon les pays, le domaine des choix possibles est délimité par le cadre législatif et les options publiques visant à assurer la stabilité du système financier dans son ensemble<sup>4</sup>.

##### *Le réseau postal comme réseau transactionnel de distribution*

Dans les pays où les services financiers postaux n'accèdent pas au statut d'établissement de crédit pour des raisons concurrentielles (risque de surcapacité) ou institutionnelles, l'élargissement de la gamme de produits peut se faire à travers des partenariats avec des banques locales (crédit immobilier, crédit à la consommation...). C'est le modèle de poste distributrice de services financiers dans lequel la capillarité du réseau et la puissance de la marque jouent un rôle clé. L'exemple britannique de Post Office s'apparente, dans une certaine mesure, à ce type de scénarios.

##### *Le réseau postal comme « cheval de Troie » des banques étrangères*

Devant les réticences des banques nationales, certaines postes européennes se sont tournées vers des acteurs étrangers pour étoffer la gamme des produits financiers distribués à travers leur réseau. C'est notamment le cas des postes italiennes, espagnoles et portugaises qui ont noué des partenariats avec la Deutsche Bank. La Bancoposta italienne coopère également avec le Crédit Suisse. De même, le réseau britannique Post Office a créé une société commune avec Bank of Ireland dans les services financiers aux particuliers.

L'attractivité des réseaux postaux pour les banques étrangères est évidente. Elles trouvent là le moyen de s'implanter à moindre coût sur des marchés nationaux bien desservis par un réseau capillaire. De leur côté, les postes européennes cherchent à redynamiser leur réseau affecté par le déclin des métiers classiques de courrier et de colis. On peut envisager, dans un horizon de moyen terme, un mouvement de banalisation croissante des formes institutionnelles des services financiers postaux vers le statut d'établissement de crédit de plein exercice. Ceci conduirait à l'homogénéisation des conditions concurrentielles au sein des systèmes financiers nationaux. Par ailleurs, cette banalisation ouvrirait la voie à un processus de privatisation (voir l'exemple néerlandais) et de rapprochement avec des banques étrangères, ce type de rapprochement étant moins porteur de menaces en termes sociaux (effectifs) et concurrentiels (peu de risque de position dominante).

#### *Une consolidation paneuropéenne des services financiers postaux*

Une autre possibilité d'envisager l'avenir des services financiers postaux européens serait la création d'une véritable banque postale européenne, ce qui présuppose, entre autres, une homogénéisation des statuts dans les différents pays européens. L'existence d'une forte identité postale paneuropéenne combinée à l'expertise acquise dans certains métiers spécifiques comme les transferts d'argent plaide en faveur d'un tel scénario. En effet, des formes de coopération existent déjà entre les postes européennes au sein du système de transfert électronique d'argent Eurogiro, et on peut imaginer une extension de cette coopération à d'autres domaines de services bancaires (cartes de paiement, *back office*...).

La vraisemblance de ce scénario est toutefois faible, compte tenu des difficultés observées au sein même du secteur bancaire européen pour créer un acteur d'une telle dimension. Néanmoins, on peut rappeler les velléités de la Postbank néerlandaise au moment de la privatisation de la Postbank allemande.

#### *Une nécrose des services financiers postaux*

L'exemple de la Suède illustre parfaitement un tel scénario. L'activité financière de la poste suédoise est réduite à un service minimal de caisse, ouvert à toutes les banques. Le *statu quo* des services financiers de la poste française (handicapés par le poids d'une clientèle vieillissante et par une gamme restreinte de produits financiers ainsi que par son statut juridique actuel) fait craindre une perspective de dépérissement, faute de renouvellement de la clientèle.



Pour comprendre les enjeux et les perspectives des services financiers postaux à l'heure de la recomposition du paysage bancaire européen, il nous est paru utile d'interroger l'histoire de ces services. L'objectif était de mettre en évidence les lignes de convergence et de divergence entre les principales expériences nationales. Ce qui ressort de l'examen de ces expériences, c'est l'existence d'une véritable identité postale européenne en matière de services financiers : partout en Europe, les banques postales jouent un rôle majeur dans la fourniture du service universel bancaire à l'ensemble de la population. En outre, la densité des réseaux postaux - souvent plus élevée que celle des réseaux bancaires traditionnels - leur permet d'avoir une couverture géographique quasi-totale, ce qui est un atout considérable dans les activités de détail.

Cependant, on observe une variété des modèles de banque postale ou, pour être exact, une hétérogénéité des services financiers des postes européennes. Ceci est le résultat de l'histoire. Dans certains pays, les services financiers restent intégrés à l'opérateur postal (France, Italie) ou sont filialisés avec l'adoption d'un statut bancaire (Allemagne, Belgique). Dans d'autres pays, les services financiers postaux ont été absorbés par des groupes financiers privés (Pays-Bas, Royaume-Uni) et se sont, de ce fait, banalisés. Cette hétérogénéité transparaît également dans la gamme des produits offerts.

Au-delà de ces constats, l'intérêt de se pencher sur les services financiers postaux en Europe réside dans la connexion existant entre leur avenir et celui de l'industrie bancaire européenne dans son ensemble. Les restructurations de cette dernière n'en sont qu'à leurs débuts et les opportunités de consolidation passent aussi par des partenariats, voire des fusions - acquisitions impliquant des banques traditionnelles et des banques postales. Les scénarios proposés dans cet article cherchent à esquisser les traits de cet avenir.

## NOTES

1. Postbank a été introduite en Bourse en juin 2004 et sa capitalisation dépasse les 5 Md€ à fin septembre 2004.
2. Au Royaume-Uni (où 20 % de la population n'était pas bancarisée en 2002), 6 millions de personnes paient leurs factures dans les bureaux de poste pour un total de 500 millions de factures par an.
3. Depuis janvier 2003, les paiements de prestations au guichet sont remplacés par des virements sur comptes à carte, pour les personnes qui ne veulent pas de compte bancaire classique mais souhaitent toujours être payées au guichet postal.
4. Les attermoissements observés en France pour la création d'une banque postale témoignent d'une certaine forme d'indécision des pouvoirs publics dans ce domaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANDERLONI L. (2002), « The Posts: Role and Position in the Financial Services Industry », in Ruozi R. et Anderloni L. (eds.), *Modernisation and Privatisation of Postal Systems in Europe: New Opportunities in the Area of Financial Services*. Springer.
- DEUTSCHE POSTBANK, *Rapports annuels* (plusieurs années).
- EUROSTAF (1998), « Les postes européennes face à la déréglementation ».
- INSTITUT DE RECHERCHES ET PROSPECTIVE POSTALES (1996), « La stratégie des acteurs de l'économie postale ». *Cahiers de l'IREPP*, n° 19, octobre. La documentation française.
- LA POSTE BELGE, *Rapports annuels* (plusieurs années)
- LA POSTE, *Rapports annuels* (plusieurs années)
- LESOURNE J. et LEBAN R. (1996), « Les services financiers postaux en Europe Occidentale : étude comparative » in *Cahiers de l'IREPP*, « Le secteur économique postal en Europe », n° 18, juin. La documentation française.
- SENAT (2003), « La Poste : le temps de la dernière chance ». *Rapport d'information sur la situation de La Poste dans la perspective du contrat de plan*.
- THE POST OFFICE, *Rapports annuels* (plusieurs années)
- UNION POSTALE UNIVERSELLE (2003), « Services financiers postaux : un pactole pour la poste ». *Revue trimestrielle de l'UPU*, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp. 8-21.

