



---

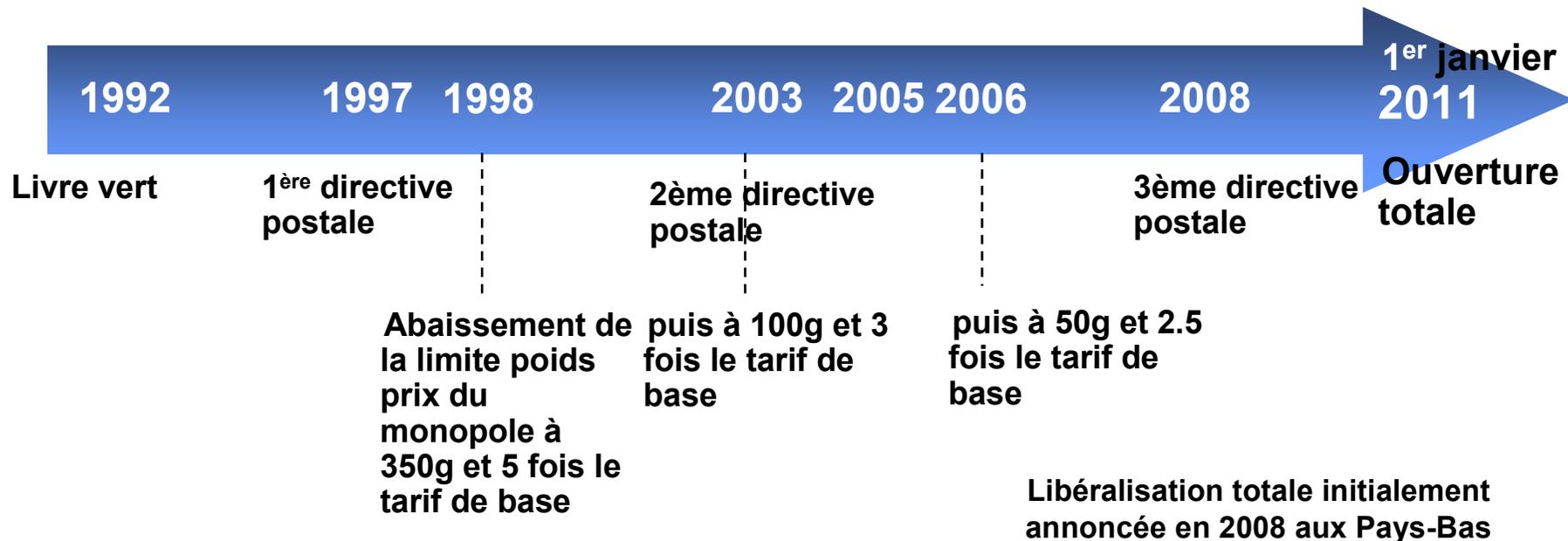
# ***Les marchés postaux en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède***

*mai 2009*

# Évolution de la libéralisation sur le marché des envois de correspondance

## ■ Chronologie des événements

Possibilité de report de 2 ans pour :  
Pays entrés après 2002  
+ Grèce et Luxembourg



Libéralisation totale et concurrence effective ne vont pas forcément de pair :  
Suède (1993)  
Finlande (1994)  
Royaume-Uni (2006)  
Allemagne (2008)

## *Pourquoi ces cinq pays ?*

---

- 1. Suède : la concurrence depuis 1993
- 2. Pays-Bas : deux opérateurs alternatifs bien implantés sur la distribution domestique
- 3. Espagne : la concurrence sur le courrier urbain et la publicité adressée depuis 1967
- 4. Allemagne : la référence du J+1 et les débats sur le salaire minimal
- 5. Royaume-Uni : L' « Access Competition »

# les marchés postaux de ces 5 pays et de la France en quelques chiffres

## Légende :

- 1) Volume courrier adressé (Mds objets) et taux de croissance
- 2) Volume colis (Mio objets-2007)
- 3) Nombre plis / habitant / an (Eurostat 2006)
- 4) Part de marché opérateur historique (envois de correspondance) en volume
- 5) Prix du timbre mars 2009 20g et 100g
- 6) QS J+1 (sauf Espagne)
- 7) Date libéralisation

### Royaume-Uni

- 1) 21,5 Mds (-2,2%) y.c. presse et petits paquets
- 2) 860 mio colis (association du commerce en ligne)
- 3) 330 plis / hab
- 4) 99,88 %
- 5) £ 0,36 (≈0,48 €) / £ 0,61 (≈0,81 €)
- 6) 92,8 % (2008)
- 7) 1 janvier 2006

### Pays-Bas

- 1) 5,5 Mds (y.c. publications)
- 2) 100 mio colis
- 3) 320 plis / hab
- 4) 85 %
- 5) 0,44 € / 1,32€
- 6) 96,3 % (2007)
- 7) 1 avril 2009

### Suède

- 1) 3,15 Mds (-1,7%)
- 2) 50 mio colis
- 3) 300 plis / hab
- 4) 90,7 %
- 5) 6 sek (≈ 0,55 € TTC) / 12 sek (1,10€ TTC)
- 6) 95,9 % (2008)
- 7) 1 janvier 1993

### Espagne

- 1) 6.2 Mds
- 2) nd
- 3) 114 plis / hab
- 4) 88%
- 5) 0,32 € / 0,75€
- 6) 91.8 % (J+3 en 2007)
- 7) 1966 et 1 janvier 2011

### France

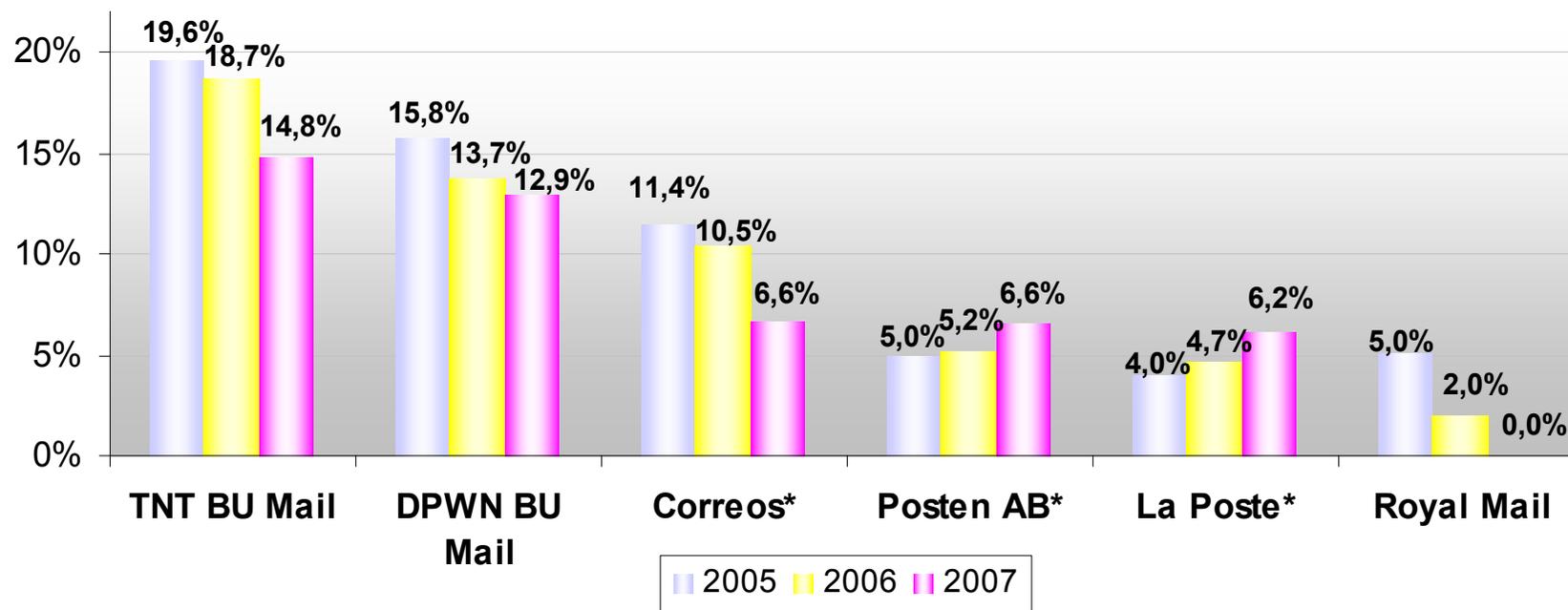
- 1) 16,6 Mds (+0,5%)
- 2) 370 mio colis
- 3) 257 plis / hab
- 4) 99,8%
- 5) 0,56 € / 1.35€
- 6) 83,9 % (2008)
- 7) 1 janvier 2011

### Allemagne

- 1) 17,6 Mds (+1,3%)
- 2) 1900 mio colis (y.c. express)
- 3) 191 / 207 plis / hab
- 4) 89 %
- 5) 0,55 € / 1.45€ (jusqu'à 500g)
- 6) 95 % (2008)
- 7) 1 janvier 2008

## Comparaison des marges d'exploitation des opérateurs historiques dans les 5 pays analysés + France

Marges d'exploitation des acteurs clés du marché 2005-2007  
(en %)



\* Les marges d'exploitations pour ces opérateurs sont les marges du groupe.

Les marges du groupe TNT sont respectivement de 10,8%, 12,7% et 12,3% pour 2005, 2006 et 2007

Les marges du groupe Deutsche Post sont respectivement de 5,0%, 6,4% et 8,4% pour 2005, 2006, 2007

Les marges du groupe Royal Mail sont respectivement de 1,7%, 2,5% et 3,4% pour 2005, 2006, 2007

## Focus par pays

---

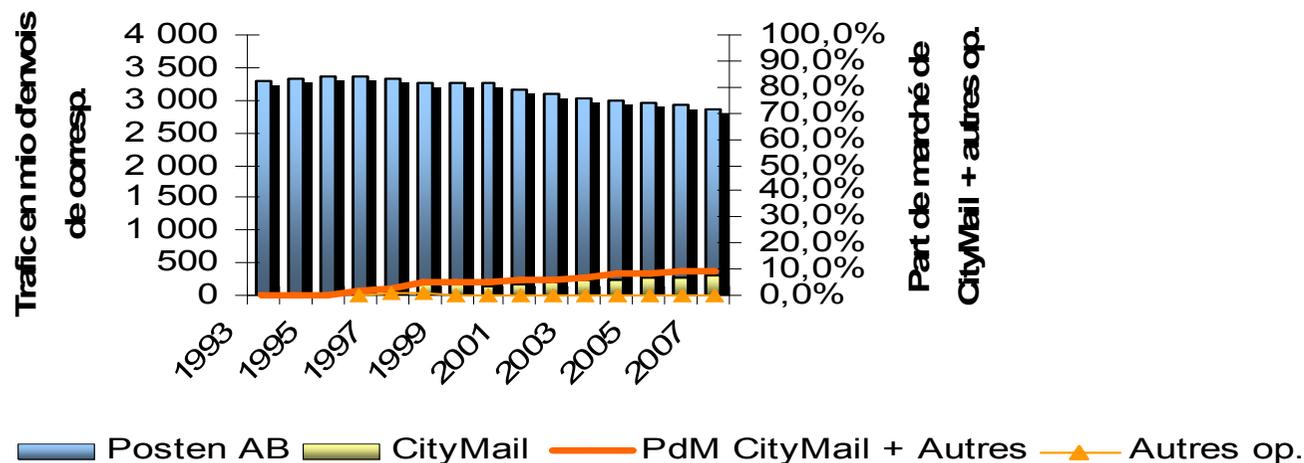
- Spécificités du marché
  
- Les modèles d'entrée des principaux concurrents
  - Allemagne : TNT
  - Espagne : Unipost
  - Pays-Bas : Sandd
  - Royaume-Uni : UK Mail sur le down stream access et DX sur la concurrence de bout-en-bout
  - Suède : CityMail
  
- Principaux sujets de régulation
  
- Impacts de la concurrence et perspective



## Photographie du marché postal suédois

- Totalement ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 1993
- « CityMail » principal concurrent sur la distribution de courrier industriel, a eu des débuts difficiles
  - Proche de la faillite en 1995
  - CityMail dépose plusieurs plaintes contre Posten AB en 1998-99
  - Profitable seulement depuis 2001, filiale de la poste norvégienne depuis 2002
  - Couverture de 40% du territoire, prix de 5 à 15% < à ceux de Posten selon tranches
- Mêmes conditions de travail chez Posten AB et CityMail (convention collective)
- Introduction de la TVA sur les services postaux en 1994

Evolution des volumes et de la part de marché des op. alternatifs sur le marché des envois de corresp. jusqu'à 2kgs





## Un rééquilibrage tarifaire et une tarification de plus en plus différenciée en fonction de la préparation du courrier

Évolution réelle des tarifs des envois en nombre entre 1991 et 2003 en Suède.

		20 g	50 g
Courrier publicitaire et de masse	Non trié	+42%	+42%
	Trié	+31%	+29%
	Trié par grande ville	+11%	+11%
Envois en nombre économique	Non trié	+10%	-37%
	Trié	-8%	-47%
	Trié par grande ville	-21%	-54%
Envois en nombre prioritaires	Non trié	+30%	-25%
	Trié	+17%	-32%
	Trié par grande ville	+4%	-39%
Lettre égrenée prioritaire		+44% (+79%)	+44% (+79%)
Lettre égrenée économique		+36% (+70%)	+36% (+70%)
Lettre prioritaire – envois de 250 plis à l'intérieur d'une même commune		+10% (+37%)	+12% (+40%)

Entre parenthèses : évolution incluant la TVA

source : KKV (Conseil de la Concurrence suédois)



## Quelles barrières à l'entrée ?

---

- Jusqu'en 1998, comportements anti-concurrentiels de Sweden Post
  - Différend sur la tarification par zones de Sweden Post
  - En 1999, la loi postale est modifiée pour intégrer l'accès aux infrastructures postales : codes postaux, informations sur les changements d'adresses, réexpédition du courrier et accès aux boîtes postales
    - Après de nombreuses condamnations par les Autorités de concurrence suédoises, Sweden Post adopte des pratiques commerciales plus respectueuses des règles de concurrence.
    - Moyennant un dédommagement d'environ 5 millions d'euros, CityMail accepte de retirer ses dernières plaintes.



## *Bilan de la concurrence en Suède*

---

- Posten AB a amélioré une QS déjà élevée
  - 96% J+1
  - Meilleur suivi de la qualité rendue
- Bilan tarifaire contrasté
  - Plus lié au rééquilibrage tarifaire entre courrier en nombre et égrené
  - + effet de l'introduction de la TVA
- Diminution du nombre d'employés de Posten AB (automatisation des centres de tri et activité guichet externalisée) : environ 1/4 des effectifs
- 80% des bureaux de poste ont été transformés en franchises
- Pas de compensation financière pour le SU
- Selon le régulateur, pas de dumping social (mais des op. locaux très fragiles)
- Selon le régulateur, aujourd'hui difficile pour CityMail de gagner des parts de marché



## *Rappel historique sur le marché postal néerlandais*

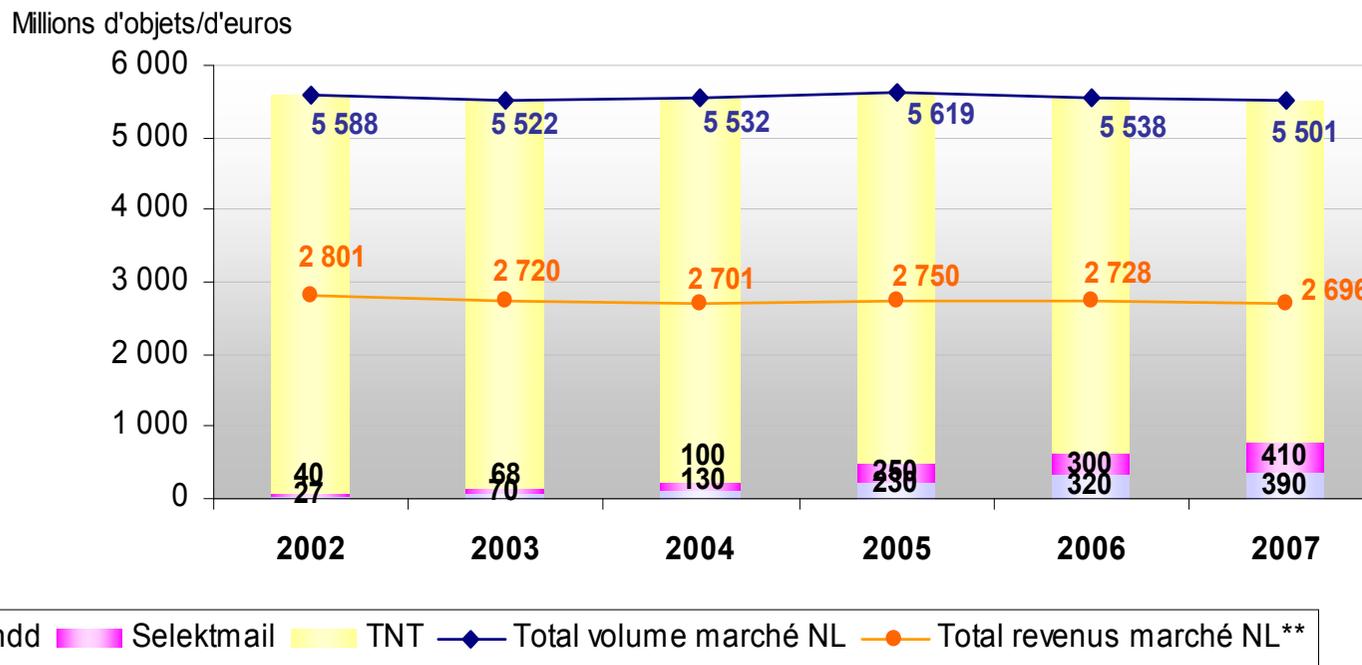
---

- Fer de lance de la libéralisation postale européenne
- Dans les années 90, la concurrence sur le courrier international s'est développée à partir de ce pays (repostage des plis)
  - Politique industrielle de « hub » européen
- TPG, l'opérateur historique a racheté TNT le 4<sup>ème</sup> expressiste (intégrateur australien) en 1996
- Devient TNT Post Group (ou TNTPost), référence en Europe (QS, automatisation, productivité)
- Expansion sur les marchés allemands et britanniques
  - Riposte allemande par « salaire minimum postal » de 9,80€
    - DPWN et Selekt Mail ont déposé une plainte à la CE en juin 2008
  - les Pays-Bas ont repoussé 2 fois l'ouverture totale prévue en 2008

## Photographie du marché néerlandais

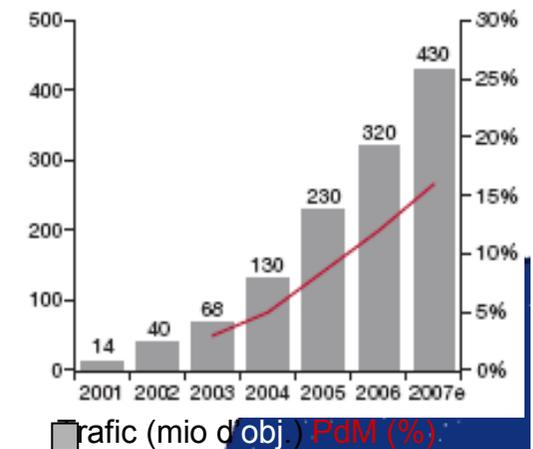
- Libéralisation des "imprimés", qui constituent une partie (publicité adressée non nominative, publications) du courrier industriel
- Marché de référence difficile à estimer (pas de dispositif d'autorisations) : 5,5 milliards d'objets (inclut « publications et printed matter »)
  - Marché contestable : 2,7 milliards d'objets et 1 milliard d'€

### Evolutions des trafics et des revenus aux Pays-Bas



## La concurrence

- TNTPost privatisé (à + de 50%, processus de privatisation initié en 1994)
  - REX le plus élevé parmi les opérateurs européens : 19.5% en 2005 pour la division courrier
    - 6 centres de tri automatisés
    - Programmes continus d'amélioration de l'efficacité depuis 10 ans (cf analyses financières)
  - Opérateur d'express
  - Investissements sur le marché du courrier en All, UK et IT
- 15% de Pdm pour Sandd et Selekt Mail (filiale de DPAG), les 2 principaux opérateurs alternatifs (après pratiquement 10 ans)
  - Concurrence de bout-en-bout
  - Forte densité, marché ouvert important
  - Distribution à date fixée, 2 jours par semaine
  - Paiement à l'objet distribué
  - Main d'œuvre flexible (8€ nets /h max)



■ trafic (mio d'obj) Pdm (%)

Source : BNETZA

## Modèle d'entrée de Sandd

- Modèle « simple et flexible » sur le marché des envois en nombre (dépôts de + de 1500 plis)
  - Distri en 62-72h et non plus en J+1 à jour fixe (mardi et vendredi), prix < de 20%
  - A réussi à imposer sur le marché une nouvelle offre différente de celle de l'opérateur de référence
  - Pas de tri physique mais impression des plis selon l'organisation des séparations, à partir des fichiers d'adresses remis par les expéditeurs
  - MO à temps partiel rémunérée à l'objet
    - Dès les 3 premières semaines, 40% des personnes partent
  - Objectif : 20 à 25% de Pdm en 2011
  - Aujourd'hui, recherche des actionnaires nouveaux

Service offering of mail companies 2008  
(delivery time) 

	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat	
Overnight 24/48-hours	■	■	■	■	■	■	
Overnight 62/72-hours		■			■		
Overnight 24/120-hours		■	■	■	■	■	   Ec. Planable
"Distributed this week"		■					   Economy
		■		■			
		■					
Next week		■					    Budgetmail



## *Perspectives d'avenir*

---

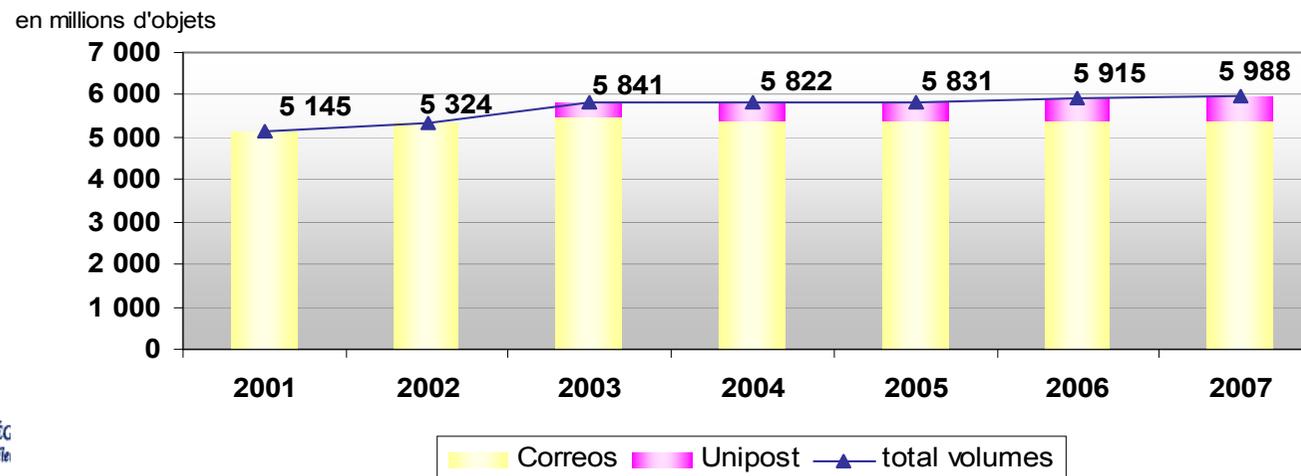
- Le marché s'ouvrira probablement en 2011
- Le nombre de tournées par semaine ne devrait pas augmenter car les émetteurs n'auraient pas besoin d'une distribution quotidienne. Ils ont avant tout besoin de savoir que leurs envois ont bien été distribués le jour J
- A terme, le marché du courrier comprendra deux segments :
  - Distribution en J+1, proche de l'express, à tarif élevé
  - Distribution d'envois en nombre selon un modèle de prix tirés et de QS standard irréprochable
- La densité géographique a permis à deux opérateurs de se développer et d'offrir une couverture géographique totale
- Pas de place pour deux opérateurs alternatifs sur le marché quand les rémunérations augmenteront.



## Le marché espagnol : le courrier urbain ouvert depuis les années 60

- Courrier urbain et publicité adressée libéralisés depuis 1966.
  - L'interurbain de moins de 50 grammes sous monopole (y.c. le courrier international)
- De nombreuses PME se sont ainsi créées pour distribuer du courrier sur des régions très limitées, exerçant une concurrence très fragmentée sur Correos, l'opérateur de service universel, qui s'est ensuite consolidée avec le développement d'Unipost
- Le marché « traditionnel », hors messagerie et course urbaine, est de taille limitée : 6 milliards d'envois pour 1,6 milliard d'euros
- Mais croissance de plus de 16% du trafic depuis 2001

Evolution des trafics en Espagne

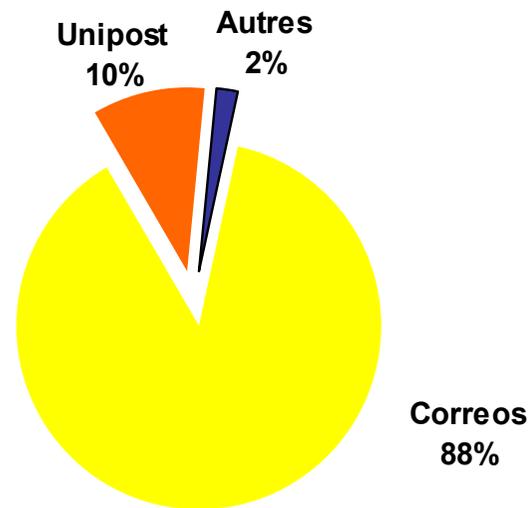




## En 2007, Correos dispose de 88% du marché

- Unipost est le principal concurrent de Correos : sa part de marché est passé de moins de 7% en 2003 à 10% en 2007 (volumes)
- Plusieurs petits opérateurs locaux se partagent 2% du marché

Parts de marché des opérateurs postaux en 2007  
en Espagne





## Unipost, tête de pont pour Deutsche Post en Espagne

- Depuis 2004, la montée en charge de la société Unipost, épaulée par Deutsche Post, a changé le paysage postal espagnol.
- Cette société a racheté quelque 170 opérateurs locaux afin d'atteindre une taille critique et d'élargir sa couverture.
- Elle propose à ses 15.000 clients des services de distribution à destination de près de 70% de la population avec en ligne de mire l'ouverture totale du marché.

	Unipost
Création	2001
Services	Distribution de publicité adressée - Lettres urbaines - interurbaines >50gr. - recommandés et remise à Correos des lettres interurbaines<50 gr.
Capital	37,4% Deutsche Post et 62,6% famille Raventos
Nombre d'employés	4,200 dont 18,824 facteurs
Couverture	90% du territoire national et 70% de la population
Nombre de clients	15 000
Nombre d'agences	185

Option de rachat  
de DPAG



## *Les spécificités du marché espagnol*

---

- Concurrence installée depuis plus de cinquante ans sur le marché local avec une absence totale de régulation jusqu'en 1998
  - concurrence destructrice par les prix entre un opérateur historique offrant des prestations de mauvaise qualité à un bas prix et des opérateurs locaux concurrents dont les résultats étaient médiocres
  - Importantes pertes de Correos jusqu'en dans les années 90
  - Trafic postal espagnol exceptionnellement bas part rapport au niveau de développement économique espagnol.
  
- Depuis la transposition de la directive en 1998, le marché postal espagnol semble s'assainir
  - La croissance du trafic est régulière malgré des hausses de prix significatives sur le courrier égrené.
  - Correos a équilibré ses comptes et la concurrence s'est structurée
  
- Création du régulateur prévue par la loi du 23 octobre 2007



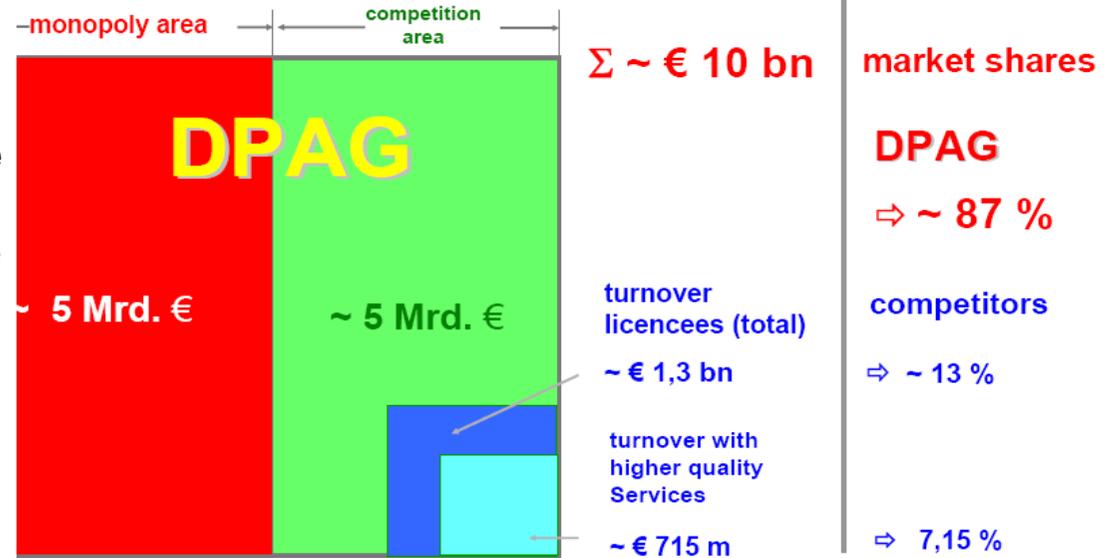
## Le contexte allemand

- Ouverture complète le 1<sup>er</sup> janvier 2008 ; en parallèle, création du salaire minimal dans le secteur postal, véritable barrière au développement de la concurrence
  
- 1303 licences (2007) pour 850 opérateurs actifs sur la distribution du courrier adressé selon un dispositif complexe
  - 11 catégories de licences dont les services à valeur ajoutée (exclus du monopole), licence D (presque la moitié des licences)
    - Envois déposés après 17h pour distri le lendemain, envois distribués à une date convenue
  - Les lettres jusqu'à 1 kg y.c. celles distribuées par des opérateurs express sont dans le champ des licences
  
- Avant la libéralisation, le monopole était, selon TNT, un « gruyère » grâce aux licences sur les SVA
  
- Faillite de PIN Ag, l'un des principaux opérateurs alternatifs

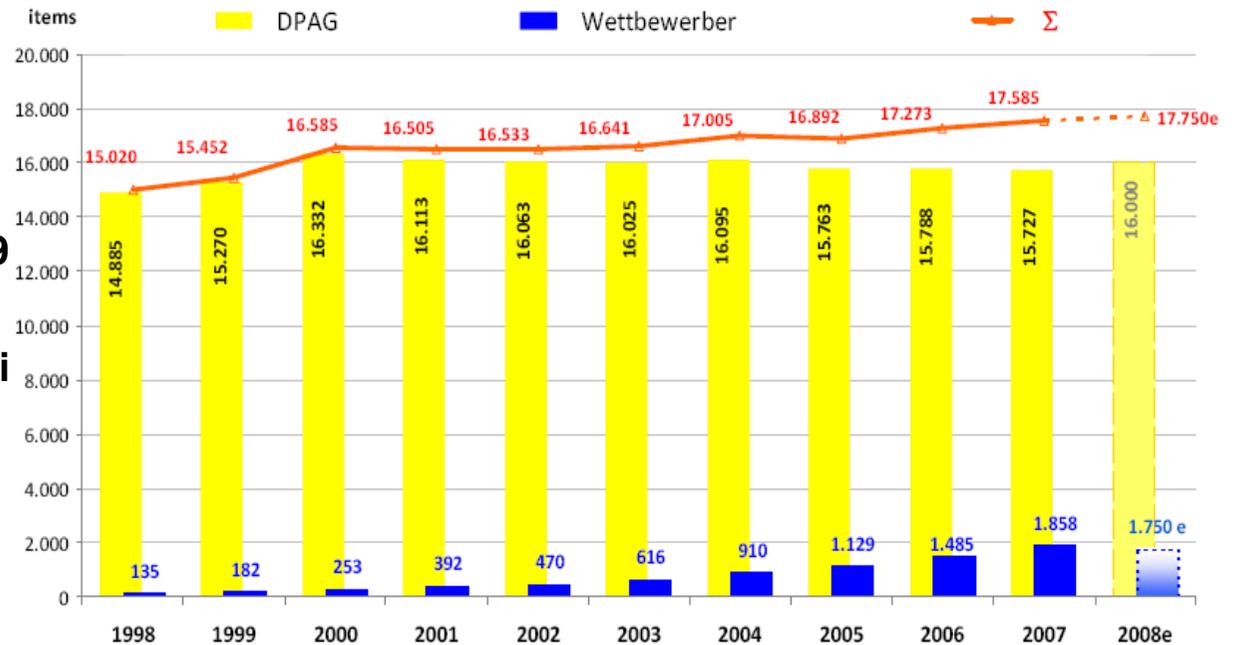


# Marché de référence et concurrence

- **Marché de référence** : envois de correspondance sous licences (<1 kg y.c. l'express) représente ~ 10 Mds € en 2007.
- **PdM de DPAG en valeur** : 87%



- **Evolution des volumes**
  - En 2007, 17,6 Mds de plis
- **PdM de DPAG en volume** : 89
- **Estimation 2008** : 90.1% (failli PINAG)

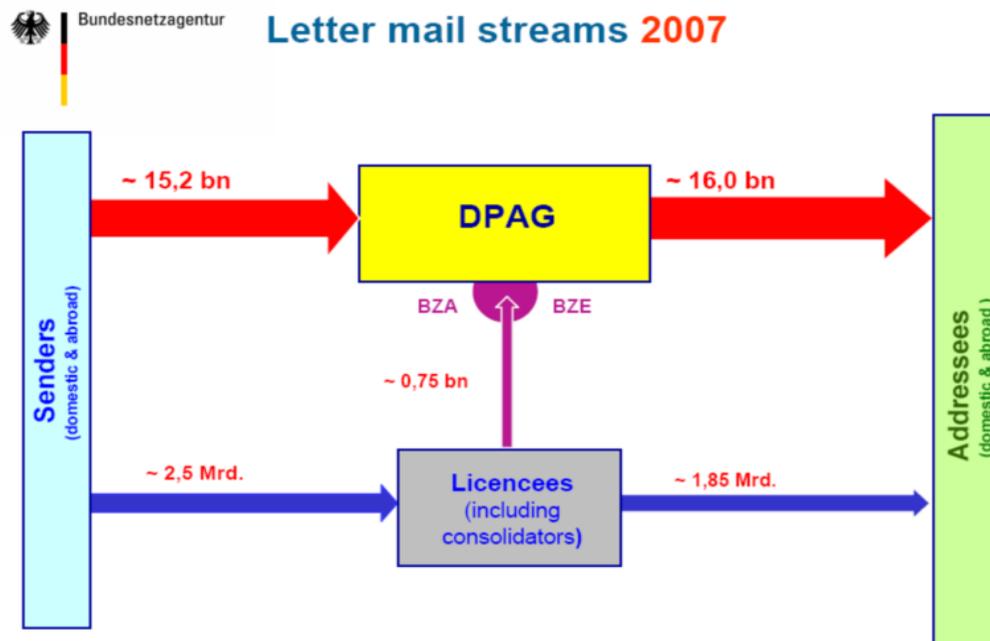


## La forte qualité de DPAG en J+1 a structuré le marché

### Les concurrents :

- Issus de groupes de presse ou de distributeurs de colis, et deux prestataires postaux : TNT et Xanto
- Pas de réseau national fédéré entre op. locaux, même si cela semble possible
- Principalement offres de distribution locale ou régionale en J+1, à des prix proches de ceux de DPAG
- La clientèle n'envisage pas pour l'instant une offre économique et moins rapide

- La stratégie de DPAG axée sur le J+1 donne à la concurrence des formes différentes de celles observées aux Pays-Bas et en Suède





## **Après un climat de « guerilla juridique », DPAG a déclaré la guerre à ses concurrents avec le salaire minimum**

---

- Avant 2008, harcèlement juridique de DPAG sur ses concurrents
  - Exemple : tentative rejetée en justice de se réserver l'utilisation du mot « Post »
  - Début 2007, TNT comptabilisait 42 procès intentés par DPAG pour atteinte au monopole (plusieurs centaines par an fin des années 90)
- En 2008, Accord entre syndicat Ver.di et association patronale dominée par DPAG pour introduire un salaire minimum à 9,80 €/h (les concurrents sont en moyenne à 8,44 €/h, TNT est à 7,50 €/h).
  - Cet accord a été attaqué et dénoncé par la justice à deux reprises
  - 2 op. alternatifs, Brief Aktiv et PINAG, se sont retirés
  - TNT menace de stopper ses activités en Allemagne si la société doit verser des salaires plus élevés ; la sortie du marché allemand signifierait l'échec de son développement européen et de sa stratégie d'appui à la libéralisation



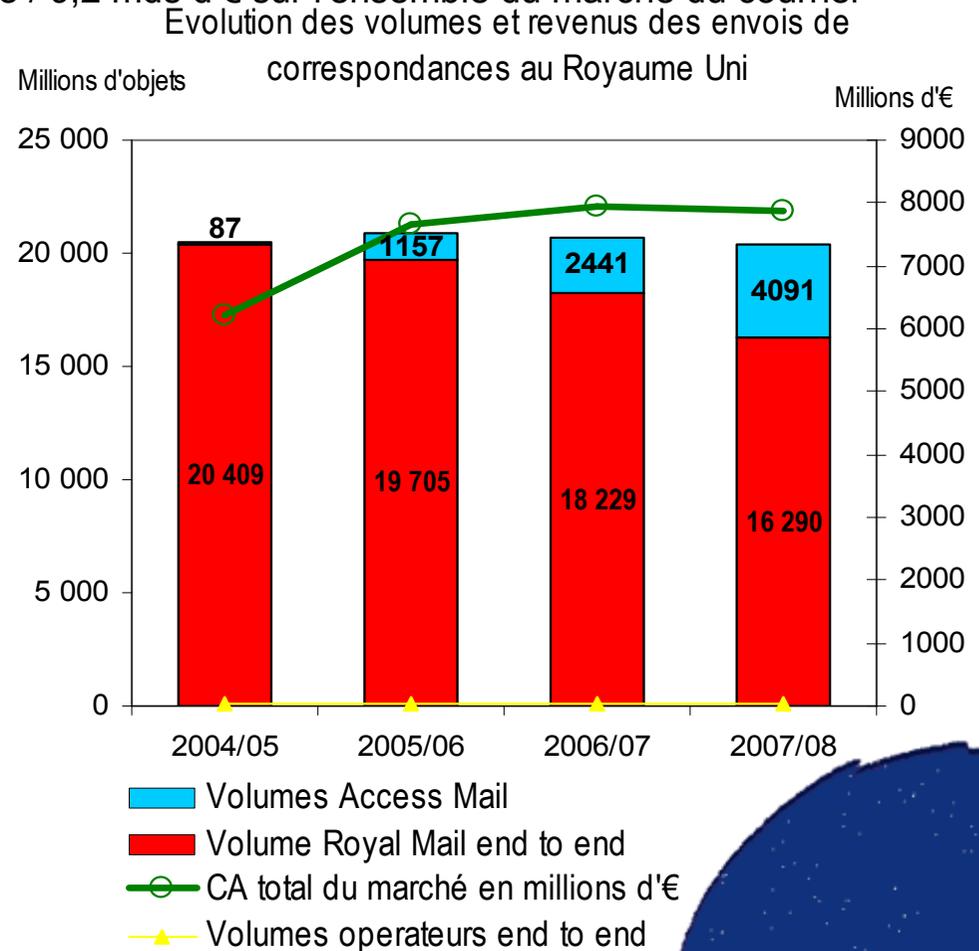
## Spécificités du marché postal britannique

- Jusqu'en 1995, Royal Mail était citée en exemple comme « la meilleure poste du monde »....13 ans après, le rapport du député Hooper « Modernise or Decline » met en perspective les conditions de survie de l'opérateur britannique
  - Situation déjà dégradée en 2002 juste après le vote du Postal Act et la création de Postcomm
    - Relations sociales détériorées, mauvaise QS
    - Tensions sur les salaires des fonctionnaires
    - Mise en cause de la gestion de l'entreprise publique
- Ouverture totale du marché à la concurrence depuis janvier 2006
- Depuis 2001, Royal Mail doit prendre en charge la distribution finale du trafic déposé par les opérateurs qui le demandent, si un accord n'est pas trouvé, Postcomm tranche
  - Le premier accord sur l'accès, avec UK Mail date de 2004
  - TNT et UK Mail sont les deux premiers opérateurs sur le marché de l'accès
  - En 2004, Royal Mail a négocié de nouveaux accords, basés sur des prix différenciés géographiquement
  - Le niveau des tarifs d'accès a permis la baisse des prix des envois postaux des grands émetteurs
  - Mais la concurrence de bout-en-bout ne s'est pas développée et la QS se dégrade



## Photographie du marché postal britannique

- Marché de référence : 21,5 milliards de courrier adressé (y.c. publications et petits paquets entrant dans une boîte aux lettres)
  - 8,8 mds d'€ sur le marché soumis à licence / 9,2 mds d'€ sur l'ensemble du marché du courrier adressé
- Le courrier en "access competition"
  - 21,2% du volume distribué par Royal Mail
  - 761 millions d'€
  - Evolution : +65% en volume sur un an
- 22 opérateurs licenciés
  - Dont 7 proposent une distribution (26 millions de plis distribués en 2007/2008)
  - Les autres ont signé un accord d'accès
- Part de marché de Royal Mail
  - 99,88% en volume du courrier adressé soumis à licence, "access agreement" compris.
  - le courrier "end to end" de Royal Mail représente en volume 80 % du marché, soit 7,1 Mds de €.





## ***Cas d'un opérateur déposant du courrier à Royal Mail pour la distribution finale***

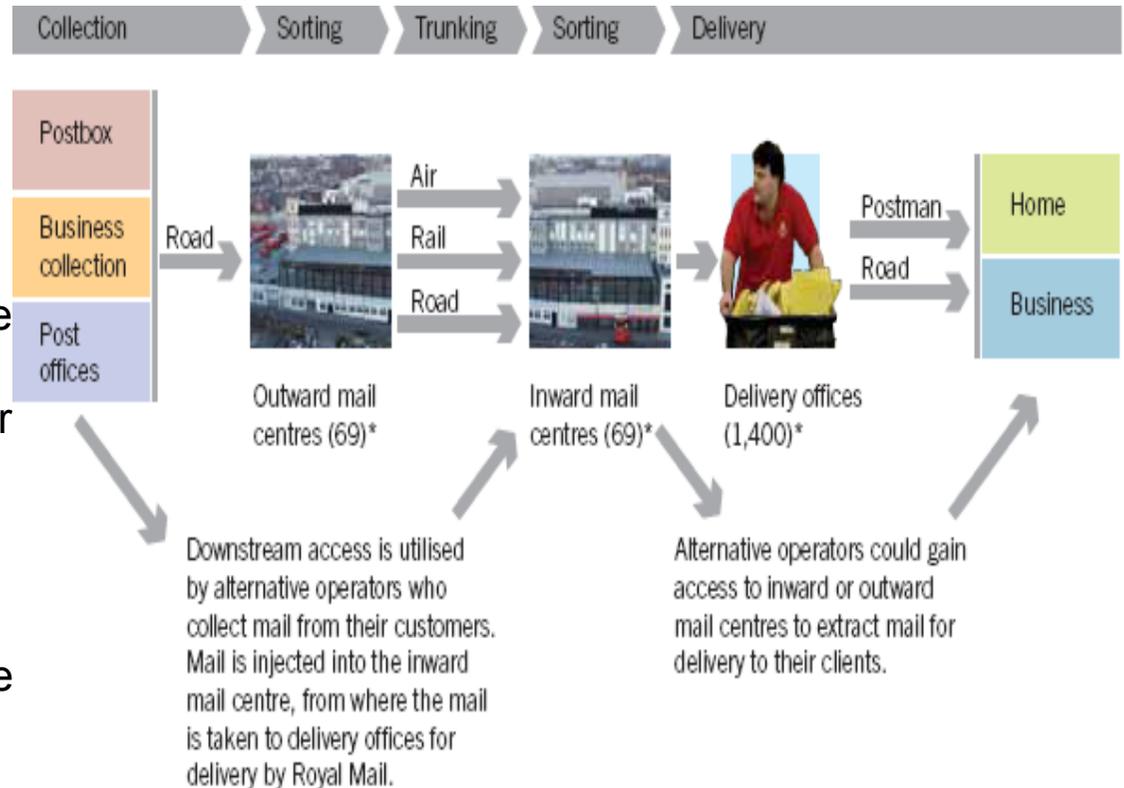
---

- Cet opérateur est concurrent de Royal Mail pour capter la clientèle des grands émetteurs
  
- Il collecte, trie et regroupe (consolide) du courrier provenant de différents émetteurs, puis le dépose, sous certaines conditions de tri et de présentation, dans les installations définies par Royal Mail qui le distribue
  
- Cette activité est encadrée par un tarif d'accès réglementé :
  - Dépend notamment du lieu de dépôt du courrier qui peut avoir lieu plus en aval (plus près de la distribution finale que le dépôt d'un envoi en nombre) ; la remise en centre de tri arrivée est possible
  - Fixé en fonction du coût de la distribution (+ une marge, approche de type cost-plus)



## UK Mail : premier opérateur d' « access mail »

- L'accès peut être négocié en différents points d'entrée du réseau de Royal Mail
- En 2002, UK Mail saisit Postcomm qui, en 2003, estima que l'accès direct aux centres de distribution ne mettrait pas en péril la capacité de RM d'assurer la fourniture du SU, et proposa un tarif du type « cost-plus » de 0,153€ (injection en centre de distribution) et 0,176€ (injection en centre de tri sortant) pour une lettre de moins de 60 g (tarif public en « First Class » = 0,37€), que contesta Royal Mail.
- En 2003 en France, tarif des « Ecopli en nombre » = 0,41€ (tarif de la lettre de - 20g = 0,50€)



\* Inward and outward mail centres are in the same building.

The figures for mail centre and delivery office numbers are correct as of August 2008.

Source : Postcomm

## Conclusion générale (1)

	Type d'entrée	Ouverture	Opérateur alternatif	Capital	Vol et PdM (2007)
<b>Suède</b>	Distri Courrier industriel 2x / semaine Couverture 45%	1993  totale	CityMail Profitable en 2001	Filiale de la poste norvégienne	300 mio (9,3%)
<b>Pays-Bas</b>	Distri Courrier industriel 2X/semaine Couverture 100%	1990 partie du courrier industriel	Sandd  Selekt Mail	Recherche actionnaires Filiale de DPAG	390 mio (7,1%) 410 mio (7,5%)
<b>Espagne</b>	Distri locale en J+1 (op. locaux) de courrier inter-entreprises et Distri courrier industriel Couverture 70%	1966 intra urbain et publicité adressée	Unipost	Filiale de DPAG	600 mio (10%)
<b>Allemagne</b>	Distri locale ou régionale en J+1 Couverture 90%	2008  totale	TNTPost DE 50 mio pertes 2008 PIN Ag (faillite 2008)	TNT Axel Springer et autres éditeurs	100 à 200 mio 0,5 à 1% 1000 mio (5%)
<b>Royaume-Uni</b>	Concurrence de bout-en-bout très limitée « Access Mail »	2006  totale	UK Mail  TNT Post UK	  TNT	1743 mio (8,5%) Nd

## Conclusion générale (2)

- Il faut du temps et de la pratique pour que la concurrence de bout-en-bout puisse se développer sur le marché postal
  - mise en place d'un réseau dédié à la distribution de courrier adressé nécessite des investissements et des compétences spécifiques
    - Débuts de CityMail difficiles en Suède.
    - La concurrence a mis du temps à se structurer en Allemagne.
    - Sandd et Selekt Mail ont attendu plusieurs années après la libéralisation de la publicité adressée au Pays-Bas pour entrer de façon significative sur le marché hollandais.
    - L'histoire récente d'Adrexo, ressemble à celles d'autres opérateurs étrangers par le passé.
  
- L'opérateur historique a des capacités de réaction (productivité, déperéquation)
  
- Les prises de part de marché des alternatifs sur la concurrence de bout-en-bout sont limitées par des facteurs techniques et économiques (économies d'échelle, accès aux boîtes aux lettres, aux informations sur les adresses)
  
- Deux sujets récurrents : salaire minimal (régime social et convention collective) et TVA