

Rapport de Recherche
« *Economie des Services Postaux* »

Présenté par

C. Cazals
H. Cremer
J. -P. Florens
A. Grimaud
S. Marcy

GREMAQ
Groupe de Recherche en Economie Mathématique
et Quantitative

Décembre 1999

Manufacture des Tabacs - Bât. F- 2^e Etage
21, Allée de Brienne - 31000 - Toulouse - France
Tél. : 05.61.12.55.54/56 - Fax : 05.61.22.55.63
Adresse électronique : gremaq@univ-tlse1.fr

Résumé

Malgré le développement des moyens de communication informatisés, télécopie, fax ou Internet, la quantité de courrier augmente régulièrement dans l'ensemble des pays développés.

La chaîne de production technique des services postaux se décompose en plusieurs étapes : collecte, tri, transport et distribution. Les différentes études menées sur le coût des services postaux mettent clairement en évidence des économies d'échelle dans la distribution alors qu'aucun consensus n'apparaît dans les différentes études sur les autres segments du processus de production.

En Europe, les services postaux sont généralement fournis par un opérateur public verticalement intégré. Au cours de la dernière décennie, tous les opérateurs publics ont perdu le statut d'administration pour devenir des entreprises publiques, en Espagne par exemple, voire des sociétés anonymes, comme en Suède et en Allemagne et plus de la moitié des opérateurs européens. Certains opérateurs ont également été privatisés, comme aux Pays-Bas.

Dans la plupart des pays, l'Etat impose certaines contraintes à l'opérateur postal par un contrôle des augmentations de prix, et l'obligation de fournir des services à un prix abordable et pour une qualité de service constante sur l'ensemble du territoire. Cette deuxième contrainte est appelée « obligation de service universel ». La Directive 97/67/CE définit les obligations de service universel minimales en Europe. Plusieurs pays ajoutent également une contrainte de péréquation tarifaire sur l'ensemble du pays. Les obligations de service universel ont un coût pour l'opérateur postal, car le coût moyen d'acheminement du courrier est décroissant avec la quantité de courrier et avec la densité du réseau. Ainsi, si le prix couvre le coût d'une lettre expédiée et distribuée en zone urbaine, il ne couvre pas celui d'une lettre expédiée et distribuée en zone rurale où le trafic postal par habitant est moins important et le réseau moins dense. Le coût total des obligations de service universel reste difficile à chiffrer.

En contrepartie des obligations de service universel, la plupart des opérateurs publics occupent une situation de monopole sur certaines catégories de courrier, afin d'assurer le financement des segments de marché non rentables. Ce « secteur réservé » est généralement défini comme la correspondance en-dessous d'un certain poids, d'un certain prix ou d'un poids et d'un prix. La Directive définit le secteur réservé maximal dans les pays européens. Quelques pays ont supprimé tout secteur réservé et la concurrence s'exerce sur l'ensemble des services postaux, notamment les lettres.

L'ouverture à la concurrence est encore relativement faible en Europe sur les produits traditionnels, lettre standard et économique, mais elle est très développée sur des produits particuliers, courrier express, messagerie et colis. En Suède, une entreprise concurrence l'opérateur public sur près du tiers du territoire et voit sa part de marché augmenter régulièrement. Dans ce cas l'entreprise concurrente réalise un écrémage du marché en n'opérant que sur les envois en nombre expédiés par les entreprises vers les zones de population dense. Une étude conjointe de La Poste et de l'IDEI concernant l'ouverture à la concurrence du marché postal français, a montré que les conséquences pour l'opérateur en place et pour le bien-être public dépendent de plusieurs facteurs : maintien ou non de la péréquation tarifaire sur l'ensemble du territoire, envergure du concurrent.

Dans une première partie, et après un bref rappel de la législation européenne en matière de marché postal, est décrite l'industrie postale de cinq pays européens (Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suède) et des Etats-Unis. Une deuxième partie tente de faire le point de la littérature économique concernant l'économie postale : monopole naturel, fonctions de coût, économies d'échelle, demande et tarification, service universel, son coût et son financement, conséquences de la libéralisation du marché postal.

SOMMAIRE

I. ORGANISATION **7**

A.	SPÉCIFICITÉ TECHNOLOGIQUE	7
B.	STRUCTURE VERTICALE :	8
C.	SEGMENTATION DE MARCHÉ :	9
D.	CONCURRENCE:	9
E.	SERVICES RÉSERVÉS/SERVICE UNIVERSEL	10
F.	STRUCTURE DE L'ACTIVITÉ PUBLIQUE	11
1.	NATURE DE LA RÉGULATION :	12
2.	OBLIGATIONS DE SERVICE UNIVERSEL	12
a)	Coût et financement du service universel	13
b)	Propositions de la Commission Européenne	13
1)	La Directive de décembre 1996	14
(a)	Définition du service universel	14
(b)	Mécanisme de financement	14
2)	Application	15

II. LE MARCHÉ POSTAL EUROPÉEN **17**

A.	ALLEMAGNE	21
1.	STATUT	21
2.	FONCTIONS PRINCIPALES	21
3.	RÉGULATEUR	21
4.	OPÉRATEURS	21
5.	RESTRUCTURATION	22
6.	SERVICE UNIVERSEL	22
7.	SERVICES RÉSERVÉS	22
8.	CHIFFRE D'AFFAIRE ET VOLUMES	22
9.	CONCURRENCE	23
10.	SERVICES	24
11.	TARIFS	25
12.	QUALITÉ DE SERVICE	25
13.	MODES DE FINANCEMENT	25
14.	RÉSULTATS FINANCIERS	25
15.	STATUT DU PERSONNEL	25
16.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	26
17.	RÉSEAU DE GUICHETS	26
B.	SUÈDE	27
1.	STATUT	27
2.	FONCTIONS	27
3.	RÉGULATEUR	27
4.	OPÉRATEURS	27
5.	RESTRUCTURATION	28
6.	SERVICE UNIVERSEL	28
7.	SERVICES RÉSERVÉS	28
8.	CHIFFRES D'AFFAIRES ET VOLUMES	29
9.	CONCURRENCE	29
10.	SERVICES	30
11.	TARIFS	30

12.	QUALITÉ DE SERVICE	31
13.	MODES DE FINANCEMENT	31
14.	RÉSULTATS FINANCIERS	32
15.	STATUT DU PERSONNEL	32
16.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	32
17.	RÉSEAU DE GUICHETS	32
18.	CONCURRENTS	33
a)	CityMail	33
1)	Historique de la société	33
2)	Chiffres d'affaires et volume	35
b)	Autres concurrents	35
C.	GRANDE BRETAGNE	37
1.	STATUT	37
2.	FONCTIONS PRINCIPALES	37
3.	RÉGULATEUR	38
4.	OPÉRATEUR	38
5.	RESTRUCTURATION	38
6.	SERVICE UNIVERSEL	39
7.	SERVICES RÉSERVÉS	39
8.	CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES	39
9.	CONCURRENCE	41
10.	SERVICES	41
11.	TARIFS	41
12.	MODES DE FINANCEMENT	42
13.	QUALITÉ DE SERVICE	42
14.	STATUT DU PERSONNEL	42
15.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	42
16.	RÉSEAU DE GUICHETS	43
17.	LE LIVRE BLANC DU 08/07/1999	43
D.	ESPAGNE	45
1.	STATUT	45
2.	FONCTIONS PRINCIPALES	45
3.	RÉGULATEUR	45
4.	OPÉRATEURS	46
5.	RESTRUCTURATION	46
6.	SERVICE UNIVERSEL	47
7.	SERVICES RÉSERVÉS	47
8.	CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES	47
9.	CONCURRENCE	48
10.	TARIFS	48
11.	QUALITÉ DE SERVICE	49
12.	MODES DE FINANCEMENT	50
13.	RÉSULTATS FINANCIERS	50
14.	STATUT DU PERSONNEL	50
15.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	50
16.	RÉSEAU DE GUICHETS	50
17.	CONCURRENTS	51
a)	Les entreprises privées de distribution :	51
b)	Les entreprises de transport express et de messagerie :	51
c)	Les entreprises de courrier :	52
d)	Les maisons de mailing :	52
e)	La vente par correspondance :	52
f)	Le courrier non adressée :	53
g)	Entrega En Mano :	53
E.	PAYS-BAS	55

1.	STATUT	55
2.	FONCTIONS PRINCIPALES	55
3.	RÉGULATEUR	55
4.	OPÉRATEUR	55
5.	RESTRUCTURATION	55
6.	SERVICE UNIVERSEL	56
7.	SERVICE RÉSERVÉ	56
8.	CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES	56
9.	CONCURRENCE	56
10.	SERVICES	57
11.	TARIFS	57
12.	QUALITÉ DE SERVICE	58
13.	MODES DE FINANCEMENT	58
14.	RÉSULTATS FINANCIERS	58
15.	STATUT DU PERSONNEL	58
16.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	58
17.	RÉSEAU DE GUICHETS	58
F.	CONCLUSIONS SUR LA CONCURRENCE DANS LES PAYS EUROPÉENS	59
G.	ÉTATS UNIS	60
1.	STATUT ACTUEL DE L'ADMINISTRATION	60
2.	FONCTIONS PRINCIPALES	60
3.	RÉGULATEUR	60
4.	OPÉRATEUR	60
5.	RESTRUCTURATION	61
6.	SERVICE UNIVERSEL	61
7.	SERVICES RÉSERVÉS	61
8.	CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES	62
9.	COÛTS	62
10.	CONCURRENCE	63
11.	SERVICES	63
12.	TARIFS	63
13.	QUALITÉ DE SERVICE	63
14.	MODES DE FINANCEMENT	64
15.	RÉSULTATS FINANCIERS	64
16.	STATUT DU PERSONNEL	64
17.	FIXATION DES SALAIRES ET NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	64
18.	RÉSEAU DE GUICHETS	64

III. LES FONCTIONS DE COÛT **65**

A.	DONNÉES	65
1.	EUROPE	65
2.	COÛTS MOYENS	65
3.	STRUCTURE DES COÛTS	66
4.	DISTRIBUTION	66
5.	TRI	68
B.	RENDEMENTS D'ÉCHELLE ET MONOPOLE NATUREL	70
1.	CAS D'UNE ENTREPRISE PRODUISANT UN BIEN : LA MONOPRODUCTION	70
2.	LA MULTIPRODUCTION	70
3.	RÉSULTATS EMPIRIQUES	74
a)	Etudes sur la poste américaine	74
b)	Etude de la distribution en France	74
1)	Agrégé paramétrique	74
2)	Agrégé non paramétrique	75

3)	Conclusion	76
4)	Désagréé en panel	77
c)	Modèle technico-économique	77
d)	Tri	78
e)	Collecte et transport	80

IV. DEMANDE - TARIFICATION **81**

A.	DEMANDE	81
1.	LES ÉTUDES RÉALISÉES SUR LA DEMANDE DE COURRIER	82
a)	Cas de la Grande-Bretagne	82
b)	Cas de la France	82
B.	TARIFICATION	83

V. CONSÉQUENCES DE LA LIBÉRALISATION PARTIELLE DES SERVICES POSTAUX **85**

A.	ENTRÉE SANS RÉACTION DE LA POSTE	85
1.	EFFICACITÉ DE L'ENTRÉE	86
B.	DIFFÉRENTES RÉPONSES TARIFAIRES DE LA POSTE	86
1.	PRIX LIMITE SUR LA ZONE POTENTIELLEMENT EN CONCURRENCE	86
2.	EQUILIBRE DE NASH	87
3.	CONSÉQUENCES SUR LE BIEN-ÊTRE	87

VI. SERVICE UNIVERSEL **88**

A.	LE COÛT DU SERVICE UNIVERSEL	88
1.	EFFICIENCY COST	88
2.	LE COÛT DE RENTABILITE	89
a)	Mesure du coût de rentabilité	90
3.	ESTIMATION DES SCÉNARI	90
4.	SCÉNARIO BASE SUR LES ESTIMATIONS DU NET AVOIDED COST (COÛT NET EVITÉ)	90
5.	LA MÉTHODE NAC RÉVISÉE	91
B.	DÉTERMINATION DU COÛT DU SERVICE UNIVERSEL PAR MISE AUX ENCHÈRES	91
C.	CONCLUSION	92

VII. BIBLIOGRAPHIE **93**

I. Organisation

A. Spécificité technologique

Le processus postal implique quatre activités différentes : collecte, tri (à différents niveaux), transport et distribution. Le réseau postal présente un certain nombre de caractéristiques cruciales pour la compréhension et l'analyse de l'économie postale.

En premier lieu, le monopole naturel caractérise plus particulièrement un des segments du réseau, la distribution. L'intuition que la distribution du courrier est caractérisée par des rendements d'échelle croissants est confirmée par la plupart des études empiriques. Cependant le consensus n'a pas été réalisé en ce qui concerne l'ampleur de ces rendements. Différentes études donnent des résultats variables avec des rendements d'échelle compris entre 1,1 et 2.

Deuxièmement, le réseau postal est basé sur son personnel et non sur la technologie. En conséquence, le travail représente une part significative des coûts des opérateurs, environ 75% en moyenne. Etant donné le statut des postiers, ces coûts de travail sont essentiellement des coûts fixes pour l'opérateur. De plus le personnel du secteur postal représente une part non négligeable de l'emploi total dans de nombreux pays.

Troisièmement, alors que la demande est en augmentation dans les télécommunications, la croissance du secteur postal est faible. De nombreux produits postaux (lettres, marketing direct...) font face à la concurrence des moyens électroniques du fax et e-mail. Cette évolution est particulièrement significative car elle touche une partie très lucrative du secteur postal (le courrier émanant des entreprises) et parce que la possibilité de transmission électronique met en exergue la possibilité de passer outre toute protection de régulation du monopole (par exemple les états financiers peuvent facilement être transmis et imprimé dans un pays étranger et être postés depuis ce pays). D'autres produits, tels que les colis, ne connaissent pas cette forme de concurrence. Cependant, ces segments de marché ne sont pas centraux dans le débat postal ; le marché des colis par exemple est traditionnellement ouvert à la concurrence dans de nombreux pays. De plus, ils font appel à des technologies séparées de celles utilisées pour le reste du courrier. En particulier, le tri des colis nécessite une technologie spécifique de même que la distribution est parfois séparées de celle des autres segments de courrier.

Quatrièmement, le progrès technologique dans le secteur postal a été important ces dernières années (introduction de la lecture optique, tri par barre-codes, ...). Il est probable que ces améliorations du process postal permettent encore des économies sur les coûts. Cependant, le potentiel d'innovations technologiques futures dans ce secteur apparaît limité.

Cinquièmement et finalement, Il existe une forte tradition de tarification uniforme (quelles que soient la distance et la localisation) dans le secteur postal, qui est expliquée en partie par les coûts de transaction, mais aussi par des considérations politiques.

Les problèmes qui se posent dans le secteur postal sont des questions classiques des industries de réseau, mais attendent des réponses spécifiques tenant compte des particularités de ce secteur et notamment de l'importance du facteur travail.

L'importance des coûts de personnel et le bas niveau de capital requis pour entrer sur le marché impliquent aussi que l'entrée à une petite échelle est relativement facile et que la barrière à l'entrée pour des concurrents pratiquant l'écémage est relativement basse. Le monopole est donc difficile à protéger et le contournement de l'entrée difficile à prévenir.

Un point majeur est le degré futur de libéralisation du marché postal. Il apparaît que la distribution est un monopole naturel avec des rendements d'échelle croissants et ce qui est une source potentielle de défaillance du marché. Ainsi le maintien de la distribution en monopole doit être considérée avec attention. Le problème du monopole naturel est à mettre en parallèle avec celui du financement des obligations de service universel.

Un autre problème qui se pose avec l'ouverture du marché postal est l'accès au réseau postal qui l'exmonopole doit fournir ou pas et si c'est le cas le prix de l'accès.

Actuellement les obligations de service universel sont financées par subventions croisées et une protection du monopole sur certain produit selon un critère prix-poids. La libéralisation du marché pose le problème de ce financement qui peut être réalisé de différentes manières, par exemple par l'intermédiaire d'un fond de compensation ou un prix d'accès au marché combiné au monopole sur la distribution.

B. Structure verticale :

L'exploitation des 4 principales activités postales requiert les 5 étapes opérationnelles suivantes :

- collecte, acheminement des envois à partir du client (ou d'un lieu proche du client) jusqu'au premier point de tri.
- Tri pour expédition, tri initial des envois postaux pour former des liasses à livrer au bureau de tri suivant.
- transport, acheminement du courrier du bureau de tri initial au bureau de tri final.
- Tri pour distribution, tri des envois postaux pour la distribution finale.
- Distribution, livraison de porte à porte des envois postaux.

A un niveau opérationnel, ces étapes sont distinctes les unes des autres. Leur ordre successif ne signifie pas qu'elles peuvent être considérées comme une seule opération. La preuve en est que 5 opérateurs différents pourraient faire chacune des ces étapes.

Les administration postales reconnaissent la réalité de cette séparation des étapes de production. La plupart offrent des possibilités de contrats pour que les consommateurs puissent commencer la préparation du courrier (pré-tri) pour réduire le travail de l'administration postale. Certaines administration sous-traitent une partie du transport (par exemple au réseau de chemin de fer national).

Les coûts salariaux représentent la part la plus importante des coûts d'exploitation des postes (une moyenne de 70% pour les administrations et un peu moins pour les firmes privées).

C. Segmentation de marché :

Les services postaux sont une forme de service de livraison ou de transport acheminant des biens d'un point à un autre. Les biens considérés se distinguent les uns des autres par un expéditeur, un destinataire, une adresse propre, un contenu, une dimension, un poids.

Les services postaux peuvent être classés en 4 catégories :

- le courrier standard de lettres, cartes postales, lettres imprimées. Le volume journalier de ces biens convient à des tournées de livraison régulières dans la plus grande partie des pays européens, ce qui permet d'exploiter des économies d'échelle et de gamme.
- les services de colis. Le traitement des colis est comparable à celui des lettres, cependant il existe un circuit de traitement des colis parallèle dédié.
- les services connexes du courrier, ce qui inclut les lettres recommandées, le courrier express... Ces biens ne peuvent justifier un réseau de distribution dense par la faiblesse des volumes.
- les autres services de courrier comme le courrier électronique, les périodiques (journaux et magazines) ... La distribution de ces envois est très proche de celle du courrier ordinaire par sa régularité mais le traitement de ces objets demande un degré de tri et de manipulation moindre.

D. Concurrence :

Durant les deux dernières décennies, d'importants changements se sont produits dans le secteur postal. Le trafic postal a été multiplié par deux mais la forte expansion des moyens de communications électroniques (fax ou courrier électronique) a réduit la part des administrations postales dans le secteur des communications. De même le succès des opérateurs privés sur le marché des colis a réduit le pouvoir des administrations publiques dans ce secteur.

Maintenant, les opérateurs privés sont principalement actifs dans les services express à haute valeur ajoutée. Dans le futur, ils pourraient entrer sur le marché du courrier professionnel pour profiter de l'augmentation de la publicité adressée. Les opérateurs privés devraient aussi être intéressés par la publicité non adressée, activité à faible valeur ajoutée, qui est largement distribuée aux ménages.

Les opérateurs privés peuvent être classés en 3 catégories :

- des intégrateurs travaillant à l'échelle mondiale tels que DHL, Federal Express, Global Delivery Express Worldwide, UPS,
- des entreprises européennes principalement intéressées par le marché de la communication comme Kühne and Nagel (Allemagne), Jet Services (France), TAT Express (France), Securicor (Grande-Bretagne),

- des opérateurs nationaux et des opérateurs locaux sur le marché de l'express depuis la longue distance jusqu'aux services à l'intérieur d'une ville.

E. Services réservés/service universel

La plupart des pays accordent un monopole légal sur certains services de courrier à l'opérateur postal en place, ou « services réservés ». C'est le cas Europe de tous les pays sauf la suède et la Finlande.

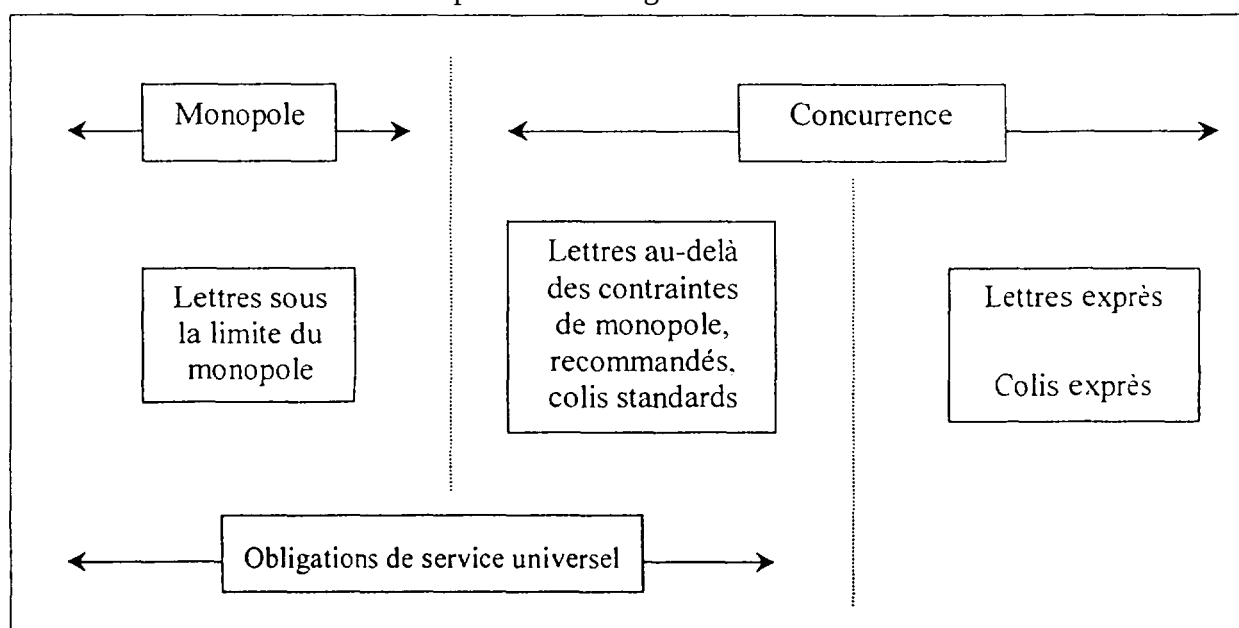
La délimitation du secteur réservé diffère d'un pays à l'autre et elle a notablement changé au cours du temps. Elle est généralement basée sur une limite de prix, une limite de poids ou une limite de prix et de poids.

Dans le cas des pays de l'Union européenne, la Directive de la Commission Européenne sur les services postaux (97/67/CE) définit l'étendue maximale du domaine réservé admissible. Aux Etats-Unis les services réservés couvrent les lettres et paquets privés. La définition des lettres retenue par USPS est assez large : « message destiné à une personne ou une adresse précise inscrite sur ou dans un objet tangible ».

Les services réservés permettent le financement de services sans rentabilité commerciales que sont les obligations de service universel. En effet la plupart des gouvernements imposent à l'opérateur postal en place d'assurer un service postal de prix, de qualité et de fréquence identiques sur l'ensemble du territoire. Dans certaines zones (et notamment les zones rurales) le prix demandé ne peut pas couvrir les coûts. Les services pour lesquels le service universel doit être assuré ne coïncident pas nécessairement avec ceux qui sont réservés. Les opérateurs postaux peuvent être tenus d'assurer le service universel pour des services dont certains aspects sont concurrentiels, comme le service des colis.

Le graphique suivant illustre cette idée :

Différence entre la zone en monopole et les obligations de service universel :



F. Structure de l'activité publique

Pays	Statut légal de l'opérateur	Activité postale		Services financiers	Personnel
		Organisation	Statut du réseau		
Allemagne <i>DEUTSCHE POST AG</i>	Le 01/01/1995 est créé Deutsche Post AG, une société par action régie par le droit privé détenue à 100% par l'Etat (une privatisation partielle est prévue)	Deutsche Post AG a 3 départements : - Briefpost pour les lettres, - Frachpost pour les colis, - Postfilialen pour le réseau de bureaux	15 000 bureaux fixes et 5 000 agences postales mobiles. Mise en place progressive d'un système de franchises	Jusqu'en 1999 les services sont séparés mais les services financiers de Post Bank AG sont distribués par le réseau de Deutsche Post. Deutsche Post rachète 17,5% des parts de Post Bank en 1997 et les 82,5% restants en décembre 1998.	267 000 fin 1997 Deutsche Post AG ayant été public, son personnel est composé de 107 000 fonctionnaires et de salariés (139 000 CDD, 23 500 CDI).
Espagne <i>CORREOS Y TELEGRAFOS</i>	En 1993 l'administration postale devient organisme autonome à caractère commercial, puis entreprise publique depuis la loi du 14/04/1997 confirmée par décret royal le 16/02/1998.		10 515 bureaux en 1998	Services séparés de Caja postal. Contrat de distribution des services de Argentaria (qui a intégré Caja Postal) jusqu'en 1998. A partir de janvier 1999 Deutsche Bank est le partenaire de Correos pour les services financiers.	65 000 en 1997 : 45 700 fonctionnaires, 6 900 contractuels et 12 300 en travail temporaires.
Royaume-Uni <i>POST OFFICE</i>	Firme publique créée par le Post Office Act en 1969	Post Office Group constitué de filiales : - Royal Mail pour les lettres, - Parcel Force pour les colis, - Counters pour le réseau de guichets.	La filiale Counters a 19 500 points de contact dont 650 en propre et le reste en franchise.	Services séparés, vendu en 1990 à Alliance and Leicester (société de crédit hypothécaire) mais conserve des relations exclusives avec le réseau Counters.	Les employés postaux ont leur propre statut : 193 000 en 1997 dont Royal mail 165 000. Parcel Force 13 000 et Counters 12 000.
Suède <i>SWEDEN POST AG</i>	Société anonyme détenue à 100% par l'Etat depuis le 01/03/1994 (auparavant entreprise publique)	3 départements : - lettres, - colis, - réseau de bureau et activités financières	En 1998 1 800 points de contact dont 1 177 en propre et le reste en franchise.	Division Financial Services.	46 000 en 1994, non-fonctionnaires.
Pays-Bas <i>PTT Post BV</i>	Filiale du holding Koninklijke PTT Nederland NV (KPN) dont l'Etat détient 45% des actions, les 55% restants sont détenus par des particuliers.	Constitué de sept activités : - lettres, - colis - international, - messagerie, - médias, - logistique, - philatélie.	En 1998 2 400 points de contact dont 2/3 en franchise.	Privatisation de Postbank en 1986, fusion avec NMB Bank en 1989 ⇒ NMB Postbank, fusion en 1993 avec Nationale Nederlanden (assurances) ⇒ ING.	57 000 équivalents temps pleins dont la moitié effectivement à temps plein. Statut particulier de la poste.
Etats-Unis <i>USPS</i>	Administration postale : institution indépendante de la branche exécutive du gouvernement.		38 000 bureaux en 1998 dont les 2/3 en propre.		Statut de la fonction publique.

1. Nature de la régulation :

Les entreprises dont l'input principal est le travail choisissent parfois en accord avec le régulateur une régulation aussi proche que possible des coûts. Parmi ces régulations (Rate of Return (taux de rendement) ou Cost Plus ou Cost of Service), le régulateur offre à ces entreprises une tarification qui leur garantit un profit. Cette méthode de régulation s'applique particulièrement aux services postaux dans de nombreux pays. Cependant il faut noter que la régulation en Price Cap tend à se développer car elle apparaît comme la seule voie pour inciter les entreprises à augmenter leur productivité.

L'organisation du secteur postal est différente de celle d'autres réseaux. Dans chaque pays il faut considérer la nécessité du service universel et la concession d'un secteur réservé incluant le service universel. Cela signifie que les différentes postes font face à deux types de choix : activité obligatoire ou pas et activité en monopole ou pas.

2. Obligations de service universel

La nécessité d'assurer un service universel sur l'ensemble du territoire est la base des politiques nationales et européenne dans le secteur postal.

Aujourd'hui, tous les membres de l'Union Européenne pensent que pour atteindre le service universel, il est nécessaire de réserver une partie des services postaux à leur administration postale. Ces droits spéciaux et exclusifs accordés donnent aux administrations postales la protection nécessaire pour fournir les services obligatoires, même dans les zones où ce service est déficitaire. La protection dans le secteur réservé permet généralement le service universel des autres services (non réservés).

Le principal aspect est que le service universel doit être fourni à un prix raisonnable pour tous, chaque citoyen et chaque entreprise a le droit d'accès aux services postaux à un prix qu'il peut payer pour ses principaux besoins (en général un tarif unique existe pour l'ensemble du pays). Pour assurer ce niveau de prix, l'opérateur qui assure le service universel doit être sûr d'avoir des volumes importants. Les coûts unitaires ainsi réduits permettent la mise en place de tarifs abordables.

Il est important d'assurer la protection des administrations postales car si l'opérateur peut bénéficier d'économies d'échelle grâce à l'augmentation du volume, les concurrents peuvent concentrer leur production sur des niches, les secteurs dans lesquels les coûts sont bas et la rentabilité élevée. Les concurrents laissent alors à la firme publique la possibilité de jouer la concurrence sur ces segments de marché et l'obligation de fournir le service sur les zones de marché les plus coûteuses et les moins rentables (ce qui est appelé écrémage).

On peut imaginer que les administrations postales pourraient réagir en proposant une tarification basée sur les coûts des services dans chaque ville. Cependant, la nécessité d'un système de tarification simple et compréhensible par tous rend ce schéma impossible. Il faudrait alors poser une tarification par sous-régions dont une spécifique pour les zones rurales. Ceci amènerait à un système de prix moyens et des concurrents pourraient encore trouver des niches concurrentielles et pénétrer le marché en pratiquant l'écramage.

Une deuxième conséquence d'une telle approche pour les petites villes est l'augmentation conséquente des prix dans certaines régions. Une telle situation serait contre le principe des prix unique abordable pour tous et serait une vraie discrimination contre les citoyens qui vivent dans des zones peu dense plus coûteuses pour les opérateurs postaux. Une alternative intermédiaire pourrait être de réduire le niveau de service dans les zones non rentables. Mais cette idée va aussi à l'encontre du principe de service universel.

a) Coût et financement du service universel

Le coût du service universel change en fonction de la qualité de service rendue (pourcentage de courrier délivré dans un temps donné) et en fonction des caractéristiques géographiques du pays. Par exemple plus la population est dense moins le coût du service universel sera élevé.

Au Royaume-Uni, le courrier est distribué deux fois par jour dans la plus grande partie du pays (et au moins une fois par jour) 6 jours par semaine. En Belgique, c'est deux fois par jour dans l'ensemble du pays mais seulement 5 jours par semaine. En Suède c'est une fois par jour 5 jours par semaine.

Avec l'ouverture du marché à la concurrence, l'entreprise qui était en monopole conserve l'obligation de service universel. Se pose alors la question du financement des obligations de service universel.

En théorie il y a deux solutions : la première est de laisser l'entreprise ex-monopole financer le service universel tant qu'elle occupe une position dominante sur le marché ; la seconde consiste à fixer le coût supplémentaire du au service universel et de le financer par l'Etat ou par les différents acteurs du secteur (les différents opérateurs).

b) Propositions de la Commission Européenne

L'harmonisation des services postaux européens constitue un élément important de l'unification européenne. Connaissant l'importance des services postaux pour les échanges et la communication, la Commission Européenne a posé des jalons pour intégrer les opérateurs postaux en proposant des standards de services de base et l'introduction graduelle de la concurrence aux secteurs en monopole. En 1992, la Commission a publié le Livre vert sur les Services Postaux qui ouvre le débat sur les mesures possibles pour libéraliser et harmoniser les opérateurs postaux des Etats membres. Après plusieurs années de consultation, et la publication d'un projet de Directive en 1995, la Commission a sorti une Directive sur les services postaux en décembre 1996 qui met en exergue les conditions dans lesquelles doit être appliqué le service universel à l'intérieur de la Communauté Européenne.

1) La Directive de décembre 1996

(a) Définition du service universel

La directive impose aux Etats membres de prendre les mesures nécessaires pour assurer que les citoyens auront accès à des services postaux d'une qualité suffisante en permanence, sur l'ensemble du territoire et à un prix abordable pour tous. Les Etats membres doivent assurer entre autres que le service universel comprend au moins les services suivants : collecte, transport, tri et distribution des objets postaux jusqu'à 2 kg, et collecte, transport, tri et distribution des colis postaux jusqu'à 10 kg et les services de courrier recommandé. La Directive indique cependant que la limite du service universel pour les colis peut aller jusqu'à 20 kg. Enfin, en ce qui concerne les colis postaux en provenance d'autres Etats membres, la Directive établit que tous les Etats membres de la Communauté Européenne doivent assurer la distribution sur leur territoire des colis jusqu'à 20 kg.

En ce qui concerne la qualité de service, la Directive définit les standards de temps, de régularité et de fiabilité : 80 % du courrier distribué en J + 1 pour le courrier. La nature spécifique de ces standards doit être déterminé par les Etats membres dans le cas du service domestique et par le Parlement Européen et le Conseil pour les service trans-frontières. Pour ces derniers, la qualité indiquée par la Directive dans la Communauté est : 85% des objets doivent être distribués dans les 3 jours ouvrés et 97% dans les 5 jours ouvrés. La Directive cependant note que quelques exceptions aux standards de qualité peuvent être accordées dans certaines circonstances justifiées par des infrastructures spécifiques ou la géographie de la zone ou du pays concerné.

Pour les tarifs, la Directive établit qu'ils doivent être abordables pour tous les usagers et fixés au plus près des coûts. Cependant, les Etats membres doivent trouver un tarif uniforme applicable sur l'ensemble du pays. Dans tous les cas la Directive indique que les tarifs doivent être transparents et non discriminatoires. En ce qui concerne l'obligation de service universel trans-frontière, la Directive suggère aux Etats membres que les frais terminaux (la rémunération de la distribution dans les pays de destination du courrier) doivent être déterminés selon le coûts du processus de distribution du courrier et la qualité de service. De plus, ces frais terminaux doivent être transparents et non discriminatoires.

(b) Mécanisme de financement

Une règle générale est que le service universel est financé par des subventions croisées combinées à la réservation de certains marchés correspondant à des services inclus dans le panier du service universel (et appelé « secteur réservé ») pour l'opérateur (ou les opérateurs) qui fournit le service universel.

De plus les Etats membres ont autorité pour établir un fond de compensation si la charge de coût pour l'opérateur fournisseur du service universel est importante.

L'article 7 de la Directive de décembre 1996 spécifie les services susceptibles d'être réservés. Chaque Etats membre doit prendre les mesures nécessaires pour réserver au fournisseur du service universel les services suivants : collecte, transport, tri et distribution des objets de

correspondance domestique. Ces objets doivent satisfaire simultanément à deux critères : un critère de prix et un critère de poids. Le critère de prix est le suivant : font partie du secteur réservé les objets dont le prix est inférieur à 5 fois le prix de la tranche de poids la plus basse pour un article de correspondance. La limite de poids est de 350g. De plus le courrier trans-frontière et le marketing direct (publicité adressée) continuent à faire partie du secteur réservé dans les limites de prix et de poids définies précédemment.

En moyenne en Europe, les objets postaux de moins de 100 grammes représentent 93% du volume et 85% du revenu du secteur réservé. Le courrier de moins de 50 grammes représente 85% du volume et 77% du revenu dans le secteur réservé. Le courrier de moins de 350 grammes représente 95,7% du volume et 93,9% du revenu de ce secteur.

La Directive considère aussi le problème de la sauvegarde du service universel contre le danger d'écroulement. Les services non réservés selon la directive peuvent être considérés comme faisant partie du secteur réservé par chacun des Etats membres : les Etats peuvent abaisser les limites aussi bien en poids qu'en prix. Pour ces services qui font partie du panier du service universel, qui potentiellement posent un problème d'écroulement d'une manière significative, la Directive indique que les Etats membres peuvent introduire une procédure d'autorisation telle que des licences individuelles. Même si le problème est moins important dans le cas des services non réservés tombant en dehors du service universel, de telles autorisations peuvent être nécessaires pour garantir l'exécution des exigences essentielles. Encore une fois, la directive établit que l'ajout de telles mesures est laissé à l'appréciation des Etats membres.

Comme indiqué ci-dessus, les Etats membres peuvent mettre en place des fonds de compensation (administrés par une institution indépendante) pour assurer l'assurance financière du service universel. En fait, on constate effectivement que la charge de coût imposée par le service universel met en péril la viabilité financière de ceux qui le fournissent. Dans ce cas, la distribution d'autorisations pour offrir les services réservés est contingente à la contribution à ce fond. Il va sans dire que puisque l'accord sur l'autorisation est lissé aux Etats membres il faut harmoniser ces procédures. La Directive indique que cette harmonisation est dans l'agenda de la Commission.

La Directive établit que les opérateurs de service universel doivent avoir un système de comptabilité clair et transparent. En particulier elle met l'accent sur l'obligation d'avoir des comptes séparés pour le secteur réservé et les autres services postaux. De plus, la comptabilité des services non réservés doit spécifier sans ambiguïté les services qui sont inclus dans le panier du service universel. Enfin, la Directive spécifie les principes d'allocation de ces coûts qui ne peuvent pas être affectés directement à un service particulier, et les règles pour assurer le renforcement de la séparation des comptabilités.

2) Application

La Commission Européenne a publié en même temps que la Directive une Notice mettant en place la concurrence sur le marché postal. La Notice complète la Directive en clarifiant les lignes directrices de la concurrence sur le secteur postal. En effet la Notice rend compte de la

manière dont la Commission veut appliquer les règles de concurrence du traité européen sur le marché postal.

La Notice définit l'ampleur des marchés en question. Elle considère que la collecte, le tri, le transport et la distribution sont des marchés distincts. De plus elle considère les services sur la lettre, la publicité adressée, la messagerie, l'échange de document entre entreprises et les services hybrides (impression et distribution de courrier électronique) comme des marchés séparés.

La Notice établit de manière explicite que les opérateurs ne devraient pas utiliser les revenus des services réservés pour financer par subventions croisées des activités de secteurs en concurrence. Pour conserver une concurrence équitable la Notice demande une identification explicite de tous les fonds publics utilisés pour financer l'opérateur de service universel, incluant les exemptions de taxes, la provision de capital et les recettes d'autres entreprises publiques.

II. Le marché postal européen

En moyenne en Europe les lettres représentent 73,4% du trafic de courrier de correspondance et le marketing direct 26,6%. Les livres et catalogues ne sont étudiés ici.

La répartition du volume par type de courrier et poids est la suivante :

<i>Poids</i>	<i>Courrier de correspondance</i>	<i>dont :</i>	
		<i>Lettres</i>	<i>Marketing direct</i>
<i>0 à 20 g</i>	69%	79%	48%
<i>20 à 50 g</i>	16%	11%	25%
<i>50 à 100 g</i>	8%	5%	16%
<i>100 à 350 g</i>	7%	5%	11%

Source : Arthur Andersen, Study on the impact of liberalisation in the postal sector – Direct mail, 1998.

Les lettres génèrent 81% du revenu tiré du courrier de correspondance et 19% pour le marketing direct.

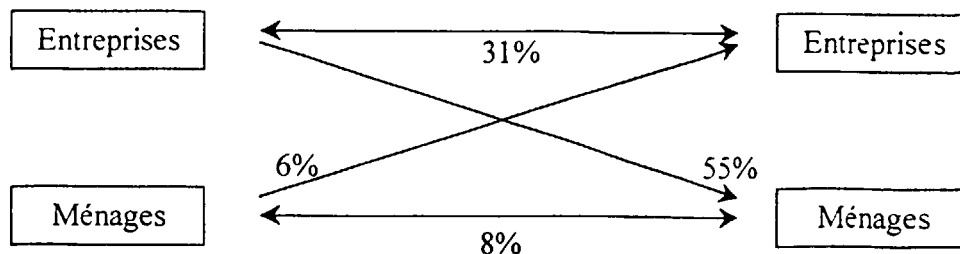
La répartition du revenu en fonction du type de courrier et du poids est la suivante :

<i>Poids</i>	<i>Courrier de correspondance</i>	<i>dont :</i>	
		<i>Lettres</i>	<i>Marketing direct</i>
<i>0 à 20 g</i>	61%	65%	39%
<i>20 à 50 g</i>	16%	15%	24%
<i>50 à 100 g</i>	10%	8%	17%
<i>100 à 350 g</i>	13%	12%	20%

Source : Arthur Andersen, Study on the impact of liberalisation in the postal sector – Direct mail, 1998.

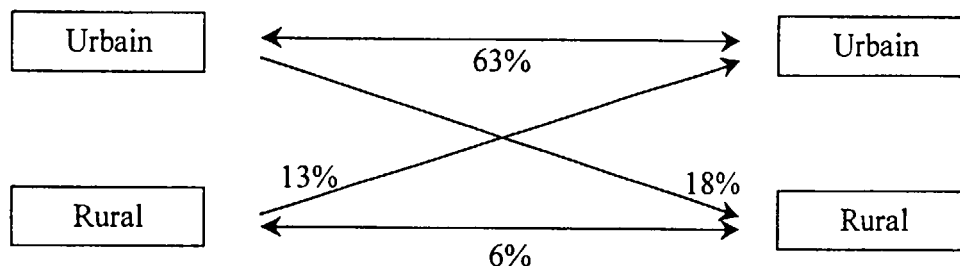
On constate que les grands concurrents des opérateurs historiques (notamment les entreprises internationales de messagerie et de colis qui étendent leurs activités) concentrent leur activité sur certaines niches du marché que sont le courrier d'affaire et les zones urbaines.

En Europe les flux de courrier en fonction de la provenance et de la destination puis en fonction du type d'émetteur et du type de destinataire se font selon le schéma suivant :



Source : CT Con, Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector, 1998.

L'ensemble des entreprises génère 86 % des envois et les grands émetteurs de courrier (banques, compagnies de services financiers, compagnies des eaux, de gaz et d'électricité, presse, sociétés de vente par correspondance, sociétés de publipostage) produisent plus de 80% de tout le courrier.



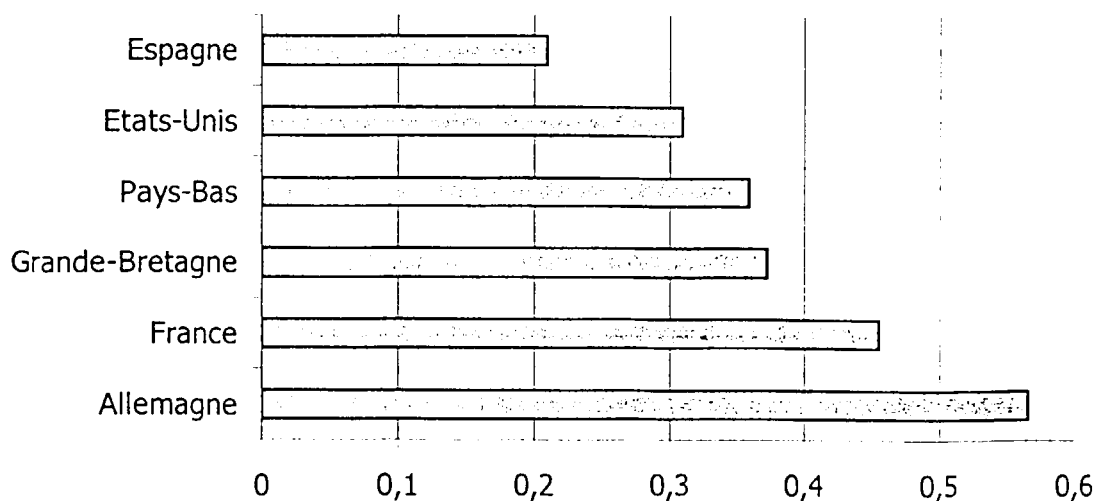
Source : CT Con, Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector, 1998.

Le trafic postal est donc essentiellement urbain avec seulement 6% des envois qui ne sont pas expédiés ou à destination d'une zone urbaine.

On peut noter également que la grande majorité du courrier est national dans l'ensemble de la Communauté Européenne avec 93% des envois. Seuls 4% des envois sont intra-communautaires et 3% sont internationaux.

Les prix sont très variables d'un pays européen à l'autre.

Prix du timbre pour une lettre de moins de 20 grammes au 15/10/1998 en euros :



Source : rapport d'activité 1998 de Correos y Telégrafos.

Les prix en fonction de la tranche de poids étaient repartis comme suit fin 1998 :

<i>Poids</i>	<i>Allemagne</i>	<i>Espagne</i>	<i>Suède</i>	<i>Royaume-Uni¹</i>	<i>France</i>
<i>0 à 20 g</i>	1 timbre	1 timbre	1 timbre	1 timbre	1 timbre
<i>20 à 50 g</i>	2 timbres	1,29 timbres	2 timbres	1 timbre	1,5 timbres
<i>50 à 100 g</i>	2,73 timbres	2,14 timbres	2 timbres	1,5 timbres	2,23 timbres
<i>100 à 350 g</i>	2,73 timbres	3,57 timbres	4 timbres	1,88 timbres	3,83 timbres

Source : CT Con, Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector, 1998.

Dans tous ces pays, 5 fois le prix de la tranche de poids la plus basse (limite de prix du secteur réservé dans la directive européenne) est supérieur au prix demandé pour le courrier jusqu'à 150 grammes.

Substituts potentiels du courrier

Les formes de concurrence les plus importantes sont le transport point-à-point et les télécommunications.

Quand le destinataire possède les équipements nécessaires, il est possible de livrer le contenu de l'information à envoyer au destinataire en passant par les télécommunications comme le téléphone, la télécopie, le courrier électronique et l'Internet. Les télécommunications ne sont pas un parfait substitut des communication écrites mais elles présentent un certain nombre d'avantages à mettre en balance avec tout autant d'inconvénients :

Avantages des télécommunications sur le courrier matériel

- Livraison rapide,
- Faible coût unitaire marginal,
- Indépendant de la localisation physique de l'expéditeur

Inconvénients des télécommunications sur le courrier matériel

- On doit se connecter pour obtenir des messages
- Pénétration plus faible des équipements d'accès
- Coûts généralement plus élevés
- Généralement non familier aux personnes âgées
- Peut-être moins sûr contre la fraude et l'usurpation d'identité

Par ailleurs le courrier matériel est plus difficile à ignorer ce qui ne peut que déplaire aux entreprises utilisatrices de marketing direct.

Avec les progrès des systèmes de communications électroniques en qualité, en rapidité et en pénétration, les télécommunications sont de plus en plus substituables au courrier matériel. Toutefois l'effet net total sur les opérateurs postaux est atténué par la croissance de certaines catégories d'envois, en particulier les colis, due à la stimulation de l'industrie de la vente par correspondance par Internet.

¹ Tarif de base jusqu'à 60 grammes.

Même quand les télécommunications ne peuvent se substituer à l'acheminement de l'information de bout en bout, elles peuvent être un substitut partiel réduisant la distance physique des services postaux, et donc le coût et les délais. En effet, de nombreux opérateurs offrent un service de correspondance dans lequel le courrier est envoyé électroniquement dans la région du destinataire final afin de réduire au minimum les frais postaux et les délais de distribution.

Dans le cas de biens qui ne peuvent se réduire à leur contenu informatif la principale solution de substitution est le transport point-à-point. Les biens lourds et volumineux ou dont la livraison ne peut souffrir de retard sont généralement peu nombreux et des économies de densité ne peuvent en résulter. Les entreprises d'expédition et de livraison peuvent alors concurrencer les services postaux.

A. Allemagne

1. Statut

L'ancien opérateur public Deutsche Bundespost Postdienst a été transformé en société par actions régie par le droit privé Deutsche Post Aktiengesellschaft (AG) le 01/01/1995.

Actuellement l'Etat détient toutes les parts de la société, mais il est prévu de faire appel à l'épargne publique.

Depuis le 01/01/1998 le monopole de Deutsche Post AG a été réduit par la nouvelle loi postale. Il sera annulé le 31/12/2002.

2. Fonctions principales

Deutsche Post AG et ses filiales ont pour mission d'assurer un service universel. A ce titre, elles fournissent une grande variété de prestations dans les domaines de la poste aux lettres², des services de courrier, des envois express et des colis postaux sur un marché fortement concurrentiel.

3. Régulateur

Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RTP), le nouveau régulateur des télécommunications et des postes qui relève du Ministère fédéral de l'économie, a été instauré le 01/01/1998. Il est chargé de réglementer le secteur des postes et télécommunications, d'en contrôler les principaux opérateurs et de jouer le rôle d'arbitre en cas de différend. L'ancien Ministère fédéral des postes et télécommunications a été dissout à la fin de 1997.

Les principales fonctions du régulateur sont :

- assurer une juste concurrence,
- assurer la coopération technique des différents opérateurs et prévenir la discrimination,
- prendre en compte les aspects économiques et la technologie dans le processus de régulation pour permettre le progrès technique et la croissance du marché.
- assurer une communication adéquate et l'offre de services postaux sur l'ensemble du territoire.

4. Opérateurs

La prestation des services postaux est assurée par Deutsche Post AG et diverses sociétés privées.

² Envois de la poste aux lettres : communications écrites adressées. Les publications apparaissant périodiquement, telles que les journaux et les écrits périodiques, ne sont pas des communications écrites au sens de cette définition. Les communications qui ne désignent pas le destinataire par son nom, mais qui sont uniquement pourvues d'une désignation collective de domicile ou de siège social, ne sont pas considérées comme adressées au sens de cette définition.

5. Restructuration

Le 01/01/1998 une nouvelle loi postale est entrée en vigueur. Ce nouveau cadre juridique tient compte du principe de la concurrence, sans pour autant négliger la tâche de l'Etat qui consiste à fournir des services postaux de base sur l'ensemble du territoire national. Depuis le 01/01/1998 les services de la poste aux lettres, qui étaient jusqu'alors soumis au monopole de Deutsche Post AG, peuvent être fournis par des opérateurs bénéficiant d'une licence. L'accès au marché des envois de la poste aux lettres de moins de 1000g est subordonné à l'obtention d'une licence octroyée par le régulateur. Le nombre de licences n'est pas limité.

6. Service universel

Selon la législation en vigueur jusqu'au 31/12/2002, Deutsche post AG est la seule société que le régulateur puisse obliger à fournir un service universel dans tout le pays. Au-delà de cette date, toute entreprise dont le chiffre d'affaires dans le secteur soumis à licence dépassera 1 millions de DM (511 mille Euro) pourra être obligée de fournir ces prestations l'année suivante. Les prestations de service universel sont une offre minimum de prestations de service postales (collecte, transport et distribution de lettres adressées, de colis adressés d'un poids inférieur à 20kg ou de livres, catalogues, journaux et périodiques) fournies avec une qualité et à un prix abordable sur l'ensemble du territoire.

7. Services réservés

Deutsche Post AG bénéficie d'une licence exclusive, valable jusqu'au 31/12/2002 pour la transmission des envois de la poste aux lettres dont le poids unitaire est inférieur à 200 grammes et dont le tarif unitaire est inférieur à 5 fois le tarif applicable au 31/12/1997 pour une lettre ordinaire de la catégorie de poids la plus basse (soit 5,50 DM ou 2,81 Euro). La licence exclusive couvre également la transmission des envois de publipostage (au-delà de 50 envois) dont le poids unitaire ne dépasse pas 50 grammes (la limite de poids est passée de 250g jusqu'en 1995 à 100g en 1996 et enfin la limite actuelle de 50g au 01/01/1998).

A compter du 01/01/2003, il n'y aura plus aucun domaine réservé sur le marché postal en Allemagne.

8. Chiffre d'affaire et volumes

Deutsche Post AG a traité 23,4 milliards d'objets en 1998 soit une croissance de 4,6% par rapport à 1997. Le trafic se décompose en fonction du type d'objet :

- 20 000 milliards d'envois de la poste aux lettres en service intérieur avec une croissance par type d'objet de +0,5% pour la lettre, +9,5% pour la publicité adressée appelée « infopost » et +1,8% pour la presse « pressepost »,
- 544 millions de colis en service intérieur (+0,7%).

Le nombre moyen d'envois de la poste aux lettres déposés par habitant est de 248,6.

Le chiffre d'affaires était de 28,7 milliards de DM (14,674 milliards Euro) en 1998 (+3,8% par rapport à 1997 contre +2,9% de 1996 à 1997) décomposé en :

- 19621 milliards pour les lettres (+4,3%),
- 4803 milliards pour les colis, l'express et la logistique (+6,3%),
- 2315 milliards pour l'international (-3,3%),
- 1456 milliards pour le réseau de guichets (-12,5%),

Le profit réalisé en 1998 était de 1,276 milliards de DM (652 millions Euro) en progression de 68% par rapport à 1997.

Le coût du personnel représente 68% du coût total avec 12,187 milliards de DM (6,231 milliards Euro).

9. Concurrence

Depuis le 01/01/1998 le régulateur a octroyé un nombre considérable de nouvelles licences à des opérateurs privés pour l'exploitation de services dans les domaines de la poste au lettre et du publipostage : en novembre 1998 on comptait 73 licenciés, ce nombre atteint environ 269 en juin 1999, dont 70 au niveau national.

Une dizaine de ces entreprises ayant obtenu une licence ne fonctionnent plus ou n'ont jamais commencé leur exploitation.

Les licences sont détenues par de grands opérateurs postaux (intégrateurs multinationaux), des services de messagerie locaux et des sociétés d'échange de document.

DPD une des grandes entreprises de distribution de colis offre un produit national « Parcel letter » (lettres de plus de 200g et jusqu'à 1kg) auprès de clients professionnels à un prix légèrement inférieur à celui de Deutsche Post AG. DPD tablait sur 5 millions d'objets en 1998 et entre 15 et 18 millions pour les années suivantes. Sa part de marché sur le secteur qui le concerne est estimée à 5% en 1998.

La part de marché des autres concurrents est insignifiante actuellement.

L'entreprise GMA existe depuis 1994 sur le marché des envois en nombre et de la presse et désormais sur les lettres de plus de 200g. Cette entreprise assure ses services sur l'ensemble de l'Allemagne. Cette entreprise aurait traité 300 millions d'objets en 1997 pour un chiffre d'affaires de 225 millions de DM (115 millions Euro).

En ce qui concerne le marketing direct un concurrent important est AZD GmbH. Cette entreprise a été créée par 7 grandes entreprises de la vente par correspondance en partenariat avec des entreprises du secteur de l'édition.

L'Allemagne est le marché le plus important d'Europe pour la VPC.

Au niveau local des entreprises peuvent prendre une part importante du marché comme KDI à Itzehoe (Schleswig-Holstein). Le chiffre d'affaires de KDI, entreprise de 45 personnes, était

de 1 million de DM (511 mille Euro) en 1997 et sa part de marché sur le courrier local de 70% environ. KDI offre ses services locaux de collecte, tri et distribution le jour même dans la ville et ses environs pour 90 pfennigs (0,46 Euro) avec des remises allant jusqu'à 20%.

L'entreprise OPC délivre les lettres de 200 à 500g pour 5.5 DM + la TVA à l'intérieur des grandes villes du pays (Düsseldorf, Berlin, Brême, Dortmund, Stuttgart, Francfort). OPC collecte le courrier chez ses clients et assure la remise contre signature le lendemain avant 10H.

NBK, une entreprise d'une trentaine de personnes, assure la distribution locale des lettres dans le nord du pays (région au nord de la ligne Kiel - Rendsbourg - Friedrichstadt) pour un prix de 80 pfennigs (0,41 Euro) + la TVA. Les lettres sont distribuées le jour même de la collecte.

Deutsche Post AG et ses filiales doivent faire face à une intensification de la concurrence dans le secteur de la poste au lettre et du publipostage. Pour le moment, les parts de marché acquises par les nouveaux concurrents sont difficilement quantifiables. En juin 1999 on considère seulement 1% du marché hors monopole.

La part de marché de Deutsche Post AG dans le secteur du courrier, des envois express et des colis postaux représente environ 25% du chiffre d'affaires total du secteur.

Par ailleurs Deutsche Post a fait l'acquisition en mars 1998 de 22,5% de DHL International, un des principaux intégrateurs internationaux de courrier, l'acquisition en septembre 1998 de Global Mail spécialisé dans le courrier international aux Etats-Unis, l'acquisition du groupe de transport et logistique Danzas en mars 1999 et en juillet 1999 de 49% des parts de Guipuzcoana en Espagne et au Portugal, le leader de la distribution de colis express dans ces pays.

Alors que 80% du courrier traité par Deutsche Post AG est collecté auprès des entreprises dont 80% est adressé à des particuliers, le courrier traité par les nouveaux opérateurs est à plus de 98% posté par des entreprises et à destination des particuliers pour moitié et pour moitié des entreprises.

Cela s'explique par le fait que les concurrents de Deutsche Post AG ne travaillent que sur de gros volumes de courrier.

Une part importante des employés des nouveaux opérateurs postaux travaillent à temps partiel. Une étude du régulateur allemand début 1999³ montre que les 2/3 de ces salariés travaillent environ 10 heures par semaines et 20% sont à mi-temps. Seuls 13.5% des salariés travaillent à temps plein.

10. Services

Le régulateur s'assure que les opérateurs postaux fournissent à des tarifs raisonnables sur l'ensemble du territoire national un service universel répondant à des critères de qualité précis. Tous les titulaires de licence réalisant un chiffre d'affaires total de plus de 1 million de DM (511 mille Euro) devront contribuer à la prestation des services universels, soit directement, soit dans le cadre d'un système d'indemnisation.

³ Ulrich Dammann, Competition by licencing : one year of experience in Germany, présenté à la « 7th Conference on postal and delivery economics », Sintra, 1999.

11. Tarifs

En général, les tarifs appliqués par un opérateur agréé doivent être approuvés par le régulateur si l'opérateur en question occupe une place prépondérante sur le marché. La procédure d'approbation des tarifs peut être fondée sur les coûts relatifs à la prestation d'un service de qualité ou sur le principe de la fixation d'un prix plafond.

Le tarif appliqué par Deutsche Post AG est de 1.1 DM (0,56 Euro) pour un envoi de la poste aux lettres aussi bien pour le trafic domestique que pour les envois à destination de la Communauté Européenne. C'est un des tarifs les plus élevés d'Europe.

Des remises sont autorisées par la loi sur les postes et accordées à partir de 50 objets.

12. Qualité de service

En 1998 95% des lettres domestiques étaient traitées en J+1 et 99% en J+2, soit une moyenne de traitement de 1,06 jours.

Les colis domestiques ont un délai moyen de livraison de 1,1 jours. De plus il existe un service de suivi des colis sur internet.

13. Modes de financement

Les systèmes de gestion financière et de rapports annuels de Deutsche Post AG doivent être conformes aux lois fédérales régissant les sociétés par actions. Deutsche Post AG ne reçoit aucune subvention de l'Etat. Les bénéfices sont reversés aux actionnaires, c'est à dire pour l'instant à l'Etat.

14. Résultats financiers

Deutsche Post AG a enregistré des bénéfices au cours de l'exercice 1998. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 27,1 milliards de DM (, ce qui représente une augmentation de 1,6% par rapport à l'année précédente.

15. Statut du personnel

Deutsche Post AG ayant été auparavant un organisme public, son personnel est composé de fonctionnaires, d'employés et de travailleurs.

Les salariés de Deutsche Post sont au nombre de 261 000 fin 1998 (-3,8% par rapport à 1997) dont 181 000 à temps plein et 79 000 à temps partiel :

- 107 000 fonctionnaires,
- 139 000 employés intérimaires ou en contrat à durée déterminée,
- 23 500 salariés.

Deutsche post comptait 362 000 salariés en 1993, la diminution du personnel a été de 26% sur 5 ans soit 4,7% par an.

16. Fixation des salaires et niveau de rémunération

Sur la base du système de rémunération applicable à tous les employés de la fonction publique en Allemagne, Deutsche Post AG a élaboré pour ses agents d'exploitation un système de rémunération particulier, fondé sur les résultats. Les barèmes de salaires de Deutsche Post AG sont légèrement supérieurs à ceux qu'appliquent la plupart des concurrents, en raison des anciennes structures juridiques de la société.

Les coûts de personnel représentent 68,2% du total en 1997.

17. Réseau de guichets

Le réseau est composé de 14 500 bureaux fixes (17 000 en 1995) et 5 000 agences postales mobiles en 1998.

Un système de franchise est progressivement mis en place. En 1998 on comptait 100 magasins Postplus en franchise offrant à la fois services postaux, snacks et boissons ainsi que 15 agences dans des grands magasins.

Une réduction du nombre de bureaux postaux est prévue : 12 000 bureaux en 2000 et 10 000 fin 2002.

Il faut noter que en mai 1997 Deutsche Post a fait l'acquisition de 17,5% des parts de Postbank. En même temps ils passaient un accord de coopération afin que les bureaux postaux soient les seuls points de vente des services financiers et d'assurance de Postbank pour une période de 10 ans.

Le 01/01/1999 Deutsche Post a acquit les 82,5% restants mais Postbank garde son indépendance.

B. Suède

1. Statut

Jusqu'au 01/03/1994 entreprise publique à caractère commercial, la poste est devenu Sweden Post AB société à responsabilité limitée relevant du droit privé à cette date. Posten AB est la société holding. L'Etat détient actuellement la totalité des parts de Sweden Post.

2. Fonctions

La poste suédoise opère sur le marché de la transmission des messages, des biens et des paiements, grâce à ses 6 branches d'activité, à savoir le secteur des ventes (réseau de vente et de guichets), la banque postale (service de virements), le service de poste aux lettres, le service logistique (marchandises), le service de courrier électronique et le service de courrier international.

3. Régulateur

Le régulateur est le Ministère des transports et des communications. L'organe chargé de la supervision du marché postal est l'Agence nationale des postes et télécommunications Post & Telestyrelsen (PTS).

C'est cette agence qui accorde les licences aux différents opérateurs. La licence est accordée sous la condition que le candidat puisse faire la preuve de sa capacité à fournir un service postal c'est à dire satisfaire les conditions de fiabilité et assurer l'intégrité de l'expéditeur et du destinataire lors de la distribution des lettres.

Les licences d'une durée fixe sont soumises aux conditions suivantes :

- fournir un service postal universel,
- satisfaire les exigences de fiabilité et de protection de l'intégrité des personnes,
- prendre en considération les besoins des personnes handicapées en services postaux.
- prendre en considération les besoins de défense en période d'alerte.

4. Opérateurs

Les différents opérateurs sur le marché postal suédois sont :

- Sweden Post l'ancienne administration postale. Le nombre total d'objets postaux adressés distribués par Sweden Post a été à peu près stable de 1993 à 1998 avec environ 3 300 millions d'objets ;
- CityMail un opérateur postal spécialisé dans la distribution de courrier industriel ou prétrié dans les grandes villes suédoises. Au total CityMail couvre environ le tiers de tous les ménages et toutes les entreprises de Suède. Le volume de courrier distribué était de 151,5 millions d'objets en 1998 ;

- SDR distribue essentiellement de la publicité non-adressée et des informations civiques mais a récemment commencé à distribuer du courrier adressé,
- Des opérateurs de petite taille qui offrent un service local de collecte et de distribution. Dans la plupart des cas ils utilisent leurs propres timbres et boîtes aux lettres et chaque opérateur manie des volumes entre 150 et 2500 lettres par jours.

5. Restructuration

Au cours des 10 dernières années, la poste suédoise est passée par les 4 étapes principales d'une évolution qui a permis de transformer une institution d'Etat axée sur la production en une entreprise dont l'objectif est de satisfaire la clientèle et de réaliser des profits :

- en 1984, création de 2 premiers secteurs à caractère commercial, certaines activités sont organisées de manière à générer des recettes,
- en 1989, l'orientation commerciale est accentuée et on établit les plans d'action généraux visant 3 objectifs: la rentabilité, la satisfaction de la clientèle et la satisfaction du personnel,
- de 1989 à 1999, d'autres secteurs d'activité commerciale sont mis en place et l'organisation est segmentée en division,
- en 1994, la poste suédoise est transformée en une société à responsabilité limitée opérant sur un marché postal déréglementé, le monopole de la transmission des lettres ayant été aboli le 01/01/1993.

6. Service Universel

La loi sur les services postaux entrée en vigueur le 01/03/1994 oblige le Gouvernement à veiller à ce qu'un bon service de transmission de courrier et de paiement soit disponible sur l'ensemble du territoire national. Pour mettre en oeuvre cette responsabilité, jusqu'au 01/07/1998 le gouvernement avait un accord avec Sweden Post pour imposer l'obligation de service universel à l'entreprise. Ce contrat stipule les responsabilités de la poste suédoise au niveau régional et dans le domaine social.

Depuis le 01/07/1998, certaines clauses de cet accord ont été remplacées par des conditions spéciales intégrées à la licence permettant à Sweden Post la poursuite de ses activités postales. L'entreprise doit fournir une levée et une distribution du courrier jusqu'à 20 kg tous les jours du lundi au vendredi hors jours fériés en tous points de levée et tous points de distribution sur l'ensemble du territoire. Les envois de la poste aux lettres doivent être transmis à un tarif raisonnable et uniforme.

7. Services réservés

La Suède a été le premier pays au monde à déréguler totalement le marché postal. Aucun service offert par la poste suédoise n'est protégé par un monopole ni par un principe de secteur réservé depuis le 01/01/1993.

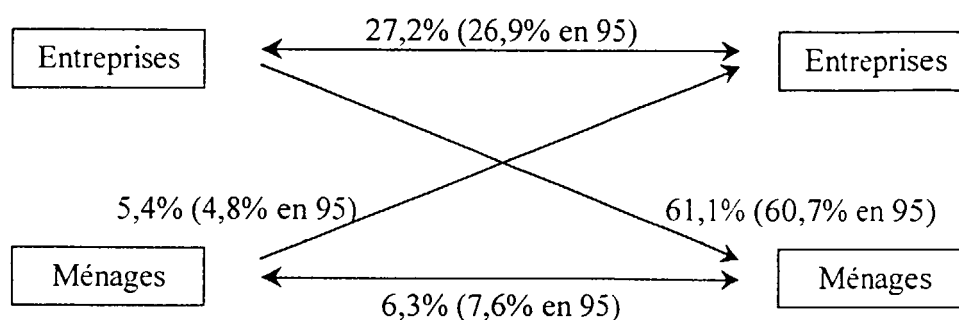
L'ancien secteur réservé ne couvrait que le « courrier privé » ce qui signifie qu'il y avait déjà une longue tradition de concurrence en Suède quand la publicité adressée, le courrier express, la messagerie et la distribution des colis ont été libéralisés. Ces services n'avaient jamais été protégés par le statut de monopole.

8. Chiffres d'affaires et volumes

En 1998 Sweden Post a traité 5,566 milliards d'objets postaux (5,242 en 1994) soit une augmentation de 1,5% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est essentiellement due à la croissance du marché publicitaire.

Le pourcentage de publicité non adressée est en constante augmentation sur les 5 dernières années : il est passé de 30 à 36% de 1994 à 1998.

Le courrier a la structure suivante en 1998 :



Source : Rapport d'activité 1998 de Sweden Post.

Le chiffre d'affaires total de Sweden Post en 1998 était de 24 359 millions de SEK (couronne suédoise) soit une hausse de 4% sur l'année.

Le profit réalisé après impôts est de 752 millions SEK en 1998 soit une marge de profit de 4,4% (726 et 4,5% en 1997, et 1 043 et 6,5% en 1994).

La division lettres de Sweden Post est elle-même rentable avec un chiffre d'affaires de 14 598 millions SEK en 1998 (+3,6%) et un bénéfice net de 1 155 millions SEK (+4,7%).

Le nombre d'objets postaux adressés diminue de 1,4% alors que le nombre d'objets postaux non adressés augmente de 5,8%, soit une augmentation globale du courrier de 1,1%

Ces chiffres montrent que l'entrée en concurrence n'a pas affecté la capacité de Sweden Post d'avoir une distribution nationale des lettres rentable à des prix raisonnables et cela sans ressources supplémentaires.

9. Concurrence

L'installation sur le marché postal est libre mais soumise à l'obtention d'une licence délivrée par le régulateur PTS.

La poste suédoise doit affronter la concurrence dans tous ses secteurs d'activité. Dans le secteur de la transmission du courrier physique, elle doit faire face à des concurrents qui sont des sociétés de distribution opérant au niveau local, national et international. La poste doit également faire face à une concurrence croissante des moyens de communication par voie électronique (télécopie, EDI, etc.). Elle réagit en mettant au point des prestations dans ce domaine, de manière à pouvoir offrir une gamme complète de services de messagerie.

Sur ordre du gouvernement une enquête a été menée récemment par PTS dans le but de faire des propositions sur la gestion et le cadre régulateur futur de l'infrastructure postale. Les conclusions sont que le régime actuel d'accord entre les parties concernées a prouvé ne pas être le moyen d'atteindre une co-utilisation efficace de l'infrastructure.

Le gouvernement suédois essaie maintenant de proposer des amendements à la Loi sur les Services Postaux. Cela consiste à accorder un droit statutaire aux opérateurs postaux privés pour obtenir les codes postaux utilisés par Sweden Post pour leurs propres systèmes de boîtes aux lettres. Ils pourront ainsi offrir aux consommateurs une unique adresse de boîte aux lettres. Le droit pour tous les opérateurs postaux d'avoir accès aux boîtes aux lettres de tous les autres dans des conditions identiques doit être posé. La nouvelle législation est prévue pour entrer en vigueur au 01/07/1999.

10. Services

La poste suédoise détermine elle-même l'étendue de ses prestations, tout en veillant à remplir les obligations stipulées dans le contrat passé avec le Gouvernement. Les décisions importantes sont prises par le Conseil d'Administration (organe externe), représentant le propriétaire (l'Etat).

11. Tarifs

En Suède il n'y a pas de législation particulière concernant le droit d'imprimer les timbres pour la distribution nationale. En regard du courrier international, Sweden Post est responsable des échanges, et seuls les timbres provenant de Sweden Post sont acceptés pour le courrier transfrontière.

Sweden Post établit les prix de ses services, qui doivent cependant être conformes à la législation sur une concurrence équitable, surveillée par l'autorité nationale compétente en la matière. Le contrat passé avec le Gouvernement comprend également un plafond des prix applicables aux lettres des particuliers d'un poids maximal de 500 grammes transmises en régime intérieur (le tarif maximal étant fixé en fonction de l'évolution moyenne de l'indice des prix nets sur une période de 3 ans).

Sur les marchés en concurrence, Sweden Post a essayé d'éliminer ses concurrents en baissant substantiellement ses prix et a utilisé un système de remises de fidélité dans ses contrats avec les clients les plus importants s'il acceptent de lui confier tout leur courrier. Dans plusieurs cas l'Autorité de Concurrence a établi que Sweden Post a abusé de sa position dominante.

En mars 1997 le prix pratiqué par Sweden Post pour les lettres de moins de 20 g en trafic domestique passe brusquement de 3.85 à 5 couronnes suédoises, une augmentation de 30%,

échappatoire au price cap. La raison en était que selon Sweden Post il fallait ajuster les prix aux coûts. Pour faire accepter cette augmentation, l'Etat a imposé à Sweden Post une remise annuelle aux ménages sur les 100 premiers timbres achetés. Cette remise n'est plus actuellement imposée mais laissée au libre choix de Sweden Post.

La demande a peu réagit à cette modification des tarifs et est continuellement en légère augmentation proche de 1% par an.

Aucun changement d'une telle importance du prix de la lettre ne peut être envisagé dans un avenir proche mais il faut noter que depuis 1993 le tarif de la tranche de poids la plus basse a augmenté de 72.5% (y compris les 25% de TVA désormais appliquée aux timbres).

Les consommateurs qui trient leur propre courrier par des systèmes informatisés et qui le déposent aux bureaux de poste se voient proposer des remises négociées individuellement.

Tous les autres opérateurs sont libres de fixer leurs propres tarifs sans aucune restriction pour la distribution nationale.

En ce qui concerne les impôts, Sweden Post est considéré comme n'importe quelle entreprise suédoise. En perdant son statut d'administration il devient soumis à la TVA et le prix des timbres est aussi soumis à la TVA. La Suède est le seul pays dans ce cas.

Grâce à un système de discount temporaire sur la lettre ordinaire, les consommateurs ont eu peu de réactions négatives à cette augmentation subite des prix par l'introduction de la TVA. Pour les entreprises, l'opération est neutre puisqu'elles se font rembourser la TVA. Les banques et compagnies d'assurance qui ne sont pas soumises à la TVA ont négocié des tarifs préférentiels avec Sweden Post. Cela a aussi accéléré l'introduction de système informatiques dans les banques ainsi que d'autres substituts au courrier.

12. Qualité de service

Sweden Post est classé au niveau international parmi les leaders pour ce qui est de l'efficacité et de la qualité (délais de distribution).

En général les lettres et colis sont distribués 5 jours par semaine. Cependant Sweden Post n'est pas dans l'obligation de maintenir cette fréquence dans les parties les plus reculées du pays.

En 1998 le pourcentage de lettres distribuées en j+1 est de 97,3 (97 en 1997, 96 en 1994). Les colis sont distribués sans retard à 91% (96% en 1994). Cette importante diminution de la qualité s'explique par le passage en 1998 à un nouveau système de tri des colis qui a demandé un certain temps d'adaptation.

13. Modes de financement

La poste suédoise est une société à responsabilité limitée. Elle est donc tenue de réaliser des bénéfices. Ceux-ci servent à payer les impôts appliqués d'ordinaire à une entreprise, à verser des dividendes au propriétaire (l'Etat) et à financer les investissements.

Plusieurs études ont cherché à estimer les coûts du service universel et le gouvernement a par deux fois depuis l'abolition du monopole considéré la création d'un système de compensation pour le service universel. Il a été établi que Sweden Post possède un grand avantage compétitif. C'est la raison essentielle pour laquelle Sweden Post n'a pas trouvé nécessaire de créer un système de compensation pour le service universel en plus de ressources particulières pour certains services sociaux.

14. Résultats financiers

Au cours des dernières décennies, la poste suédoise a toujours fait des bénéfices. L'objectif d'atteindre une marge de profit d'au moins 5% a été réalisé au cours des dernières années, à l'exception des exercices 1995 et de 1996, où les chiffres étaient de 3,7% et de 2,5% respectivement, principalement à cause des frais importants pour l'entreprise que représentaient les versements supplémentaires au titre des retraites, alors que l'effectif a considérablement diminué.

15. Statut du personnel

Les conditions de service du personnel de la poste suédoise sont régies par une convention collective de même nature que celles existant dans le secteur privé.

Le nombre de salarié de Sweden Post était de 42 108 en moyenne en 1998 (42 903 en 1997, 46 937 en 1994 et 57 400 en 1990). Cette diminution du personnel est antérieure à l'abolition du monopole sur le marché de la lettre et se retrouve dans tous les pays industrialisés.

Les 80 opérateurs privés présents sur le marché postal suédois début 1999 employaient environ 1500 personnes soit une moyenne de 19 salariés par entreprise. Ce chiffre est en constante hausse. Ces entreprises vont de la très petite structure avec un seul salarié et une activité locale modeste à de grandes entreprises.

16. Fixation des salaires et niveau de rémunération

La poste suédoise établit sa propre politique du personnel.

Le barème des salaires est comparable à ceux des secteurs semblables, voire 5-10% au-dessus du marché. Il existe un système de primes incitatives en fonction des performances de la structure, des performances personnelles et de la qualité de service.

17. Réseau de guichets

Sweden Post n'est pas obligé de conserver un nombre défini de bureaux de poste mais se doit d'assurer un accès quotidien aux guichets postaux au travers des bureaux de poste traditionnels, les bureaux en franchise dans des magasins ou les facteurs en milieu rural (ces facteurs couvrent 700 000 ménages et 5 000 entreprises). Cependant, le régulateur contrôle la politique de fermeture des bureaux. En pratique Posten AB a adopté un système de bureaux de poste en franchise. De plus le régulateur a financé le maintien de certains bureaux en secteur rural par une subvention annuelle de 200 millions de SEK environ.

Le nombre de bureaux était de 2169 en 1989 (dont une centaine dans des magasins), en 1998 on n'en compte plus que 1801 dont 1023 en propre et 778 (43%) en franchise offrant des services limités mais des horaires élargis.

Ce développement s'explique par la chute du nombre de transactions (notamment bancaires) aux guichets ces 10 ou 15 dernières années, les clients préférant des solutions plus pratiques et moins chères, la déréglementation du marché de la lettre ne l'a pas affecté.

18. Concurrents

a) CityMail

Dans le secteur de la distribution des lettres, le concurrent le plus important de Sweden Post est CityMail, une entreprise privée de distribution qui couvre environ 30% de la population.

CityMail a été créée en 1991 à Stockholm.

En avril 1995, Sweden Post a acquis 75% des parts de CityMail, mais l'entreprise a conservé une organisation autonome. Déclaré en banqueroute en décembre 1995, les actifs de CityMail ont été rachetés par la société CityMail Sweden AB, contrôlée par des institutions financières et les dirigeants et l'ancienne compagnie.

CityMail est spécialisé dans le secteur du courrier industriel. Ses opérations sont basées sur une approche industrielle du traitement du courrier. CityMail utilise les traitements informatiques et une logistique industrielle. Le concept de CityMail est d'éliminer l'étape de tri dans le processus de traitement du courrier (étape qui est de plus en plus effectuée par les grands opérateurs nationaux dans de grands centres de tri automatisés). CityMail utilise le fait que les consommateurs ont informatisés leurs courriers. Quand le courrier est produit, les consommateurs trient le courrier selon le code postal sur leurs propres ordinateurs à l'aide de bases de données d'adresses fournies par CityMail.

Les trois objectifs les plus importants dans les opérations de CityMail sont :

- distribution efficace en coût, entre autre en éliminant une large partie du processus de tri,
- distribution certains jours prédéterminés (2 fois par semaine les lundi et jeudi ou les mardi et vendredi) avec une garantie de distribution de 100%,
- suivi des adresses incorrectes et mise à jour des listes de mailing des consommateurs.

1) Historique de la société

La société CityMail AB débute en mai 1991 sur le marché postal des envois en nombre (non couvert par le décret de 1947 établissant le monopole) et couvre les zones du centre de Stockholm. Progressivement la couverture s'étend à l'ensemble de Stockholm et sa banlieue. Sweden Post réagit de manière forte à l'établissement des CityMail en prenant plusieurs mesures pour éliminer son concurrent. Entre autres Sweden Post passa des accords d'exclusivité avec des clients potentiels de CityMail et amena CityMail devant les tribunaux pour avoir brisé le monopole légal. Le monopole est aboli par le gouvernement le 01/01/1993 et le procès n'eut jamais lieu.

Fin 1992, CityMail est mis en faillite mais la société reprend rapidement les affaires après l'investissement de 25 millions de couronnes par la direction.

Après la dérégulation du marché postal, Sweden Post et CityMail sont régulièrement en conflit sur des problèmes de concurrence et de infrastructure. Le 4 avril 1995 Sweden Post acquiert 75% des parts de CityMail AB qui est alors lié financièrement. Cependant une des condition de l'achat est que Sweden Post exploite CityMail AB comme une société indépendante. Après un automne de désaccord concernant le futur développement de CityMail AB, Sweden Post prend les dispositions pour que CityMail AB dépose son bilan le 7 décembre 1995.

En janvier 1996 une nouvelle société est montée : CityMail Sweden Aktiebolag. En février 1996 la société se procure 111 millions de couronnes par un placement privé. Participent à cette opération Deutsche Bank AG, Mercury Asset Management, Handelsbanken Fonder, S-E-Banken Företaginvest et les dirigeants de la société. L'entreprise utilise ces fonds dans un premier temps pour s'étendre géographiquement afin d'atteindre la masse critique considérée comme nécessaire pour être rentable à long terme. D'avril 1996 à novembre 1996, le volume traité par CityMail triple et couvre tout le « Grand Stockholm » et le centre de Gothenburg et de Malmö.

Durant cette période, Sweden Post continue à utiliser une tarification différenciée géographiquement (tarifs différents pour 4 zones: zone 1 = Stockholm + Gothenburg + Malmö + Uppsala (31% du marché), zone 2 = 5 autres plus grandes villes (6%), zone3 = 10 autres plus grandes villes (8%), zone 4 = reste de la Suède (55%)). Cette tarification suit précisément l'expansion de CityMail. A trois reprise au cours de l'automne 1996 l'Autorité de Concurrence décide d'interdire les tarifs de zones pour abus de position dominante. Ces décisions sont mises en appel. Après la troisième décision, le 19 décembre 1996, Sweden Post décide de retirer ces tarifs en 4 zones mais propose alors une tarification en 2 zones: les 19 villes les plus importantes (soit 45% du marché) contre la Suède rurale (55%). Après un nouveau procès et plusieurs appels, cette tarification est autorisée par l'Autorité de Concurrence le 11 novembre 1998.

Le 30/03/99 l'Autorité de Concurrence déclare à nouveau que Sweden Post abuse de son pouvoir dominant sur le marché. Un procès a été intenté après que Sweden Post a annoncé une nouvelle tarification pour les envois en nombre à compter du 01/01/1999 : un tarif spécial grandes villes soit une remise pour la distribution dans certaines zones. L'Autorité de Concurrence a considéré que les justification sur les coûts apportées par Sweden Post étaient insuffisantes.

Enfin CityMail demande à Sweden Post un dédommagement de 297 millions de couronnes basés sur les pertes subies par CityMail à cause de la position dominante de Sweden Post dans le but d'éliminer la concurrence sur le marché pendant la période 1996-1997.

CityMail continue son développement au cours de l'année 1997 et recourt à une nouvelle capitalisation. En avril 1997, 75 millions de couronnes sont investis par Procuritas Capital Partners et Henderson Investor. En même temps Orkla ASA devient copropriétaire de CityMail. En juillet 1997, L'Autorité de Concurrence établit que Sweden Post a utilisé à 37 reprises pour ses plus gros clients une clause « de structure » pénalisant les consommateurs qui utilisent les services de CityMail pour une partie de leur courrier. Le 3 juillet 1997, L'Autorité de Concurrence décide que cette clause constitue un abus de position dominante

de la part de Sweden Post, mais n'a pas eu de conséquences puisque Sweden Post l'a retirée d'elle-même.

2) Chiffres d'affaires et volume

Le chiffre d'affaires de CityMail est de 318.6 millions de couronnes en 1998 contre 248.5 en 1997 soit une augmentation de 28%.

Le trafic total est de 151.5 millions d'objets en 1998 soit 4.4% du marché postal total mais 8% du marché des envois en nombre. CityMail ne couvre que 30% de son marché potentiel on peut donc estimer à 25% sa part de marché là où l'entreprise est présente.

CityMail estime que Sweden Post traite 95% des objets postaux en Suède et que les autres concurrents réunis ont une part de marché de 0.5% seulement.

La productivité en nombre d'objets distribués par une personne sur une journée est en constante augmentation : elle était d'environ 800 objets en 1997 et de près de 1000 en 1998.

Malgré les espoirs de ses dirigeants le résultat de 1998 reste négatif avec une perte de 58.7 millions de couronnes contre -90.3 millions en 1997 (une amélioration de 31.6 millions de couronnes).

b) Autres concurrents

Les premières années de la dérégulation les nouveaux opérateurs sur le marché sont peu nombreux.

L'augmentation du tarif de base de Sweden Post en mars 1997 a créé des opportunités pour de nouveaux opérateurs et le nombre de licences délivrées passe rapidement à 100. Cependant on considère fin 1998 que le nombre d'opérateur ayant réellement une activité sur le marché postal est de 80.

Les opérateurs concurrents sont des petites entreprises locales dont le volume varie de 100 000 à 1.5 millions d'objets par an. Leur part de marché est négligeable autour de 0.5%. Les prix offerts par ces concurrents sont inférieurs à ceux de Sweden Post de 25 à 40%, mais la couverture offerte n'est que de 5 à 10% de la population. Une entrée de ce type de concurrent sur le marché national semble impossible en raison des coûts d'investissements trop élevés. De plus ils rencontrent des problèmes d'accès aux boîtes de collecte du courrier.

Parmi ces concurrents les plus importants sont :

- SDR dont l'activité est la distribution de courrier accompagnant la publicité non adressée. Son chiffre d'affaire en 1998 est de 2,1 milliards de SEK contre 4,8 milliards en 1997 ;
- Presam distribue du courrier avec les journaux. Son activité est plus réduite avec 1,4 milliards de SEK de chiffre d'affaires en 1998 une évolution de 100% par rapport à 1997 avec 0,7 milliards de SEK ;
- FDS distribue des états financiers sur la zone de Stockholm. Son chiffre d'affaire en 1998 est de 2,4 milliards de SEK et 0,8 milliards en 1997.

Selon le régulateur suédois PTS le volume de courrier industriel va augmenter fortement, mais si CityMail peut gagner en importance, les autres opérateurs risquent de rester à un niveau faible de part de marché.

C. Grande Bretagne

1. Statut

Le 25/07/1969 le *Post Office Act* transforme l'administration *British PTT* en une firme publique regroupant les services de poste et de télécommunication.

En 1981 les services de poste et de télécommunication sont séparés et la compagnie de télécommunication devient *British Telecom* qui est rapidement privatisée.

En 1985 le service de virement bancaire National Girobank devient une entreprise à responsabilité limitée filiale de Post Office. Quatre ans plus tard le gouvernement vend Girobank à Alliance and Leicester (banques et assurances).

Désormais la poste britannique est le groupe Post Office qui possède deux filiales :

- Post Office Corporation divisé en deux branches distinctes: le courrier (Royal Mail letters) et les colis (Royal Parcelforce) ; Royal Mail et Parcelforce ne sont pas deux entités distinctes mais elles ont leur propre comptabilité et agissent séparément.
- Post Office Counter le réseau de guichets de la poste transformé en une entreprise à responsabilité limitée en 1987. Post Office Counter Ltd est composé de 20 000 bureaux de poste dont 95% sont en franchise (en général à de petits épiciers pour qui les services postaux ne sont qu'une partie de l'activité).

Les trois entités produisent leur propre comptabilité mais il existe entre elles des liens contractuels très forts. Royal Mail et Parcelforce vendent des timbres et des produits variés au travers du réseau de Counter. Parcelforce utilise Royal Mail pour la collecte et la distribution des colis.

De plus, la poste britannique a un contrat d'exclusivité avec Girobank pour que ses produits financiers soient vendus par le réseau des bureaux de poste.

En 1992, le gouvernement a annoncé qu'il envisageait la privatisation de 40% de Post Office et Parcelforce (sans Counters qui devait rester propriété de l'Etat). Ce projet a rencontré une forte résistance du parlement qui craignait une réduction des services en milieu rural, ainsi que des syndicats. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie proposa alors un projet alternatif qui incluait la vente de part aux salariés. Devant la montée de l'opposition ce projet fut aussi abandonné.

2. Fonctions principales

La poste a la responsabilité d'assurer les prestations postales en fonction des besoins du Royaume Uni dans le domaine social, industriel et commercial.

3. Régulateur

Post Office est régulé par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. Il existe aussi une organisation « quasi-gouvernementale » Post Office User's National Council (POUNC) une autorité de surveillance indépendante qui exerce un certain contrôle.

Les interventions du gouvernement se font sur les sujets suivants :

- il doit approuver les augmentations de tarif;
- il doit approuver les objectifs financiers de l'année suivante ;
- il doit approuver les principales dépenses ;
- Post Office est limité aux activités postales.

4. Opérateur

Les opérateurs postaux sont Royal Mail pour les lettres, Parcelforce pour les colis et Post Office Counters pour le réseau de guichets postaux.

Il existe de nombreux opérateurs privés sur le marché des colis et de la messagerie mais les lettres restent en monopole.

Jusqu'à présent limité dans ses investissements par les restrictions imposées au secteur public, Post Office se développe aussi par l'achat ou la prise de participations dans des entreprises postales à l'étranger. En janvier 1999 Post Office a acheté German Parcel une importante société de distribution de colis en Europe actuellement bénéficiaire et en mai des parts de Der Kurier société de transport express. Post Office détient également des parts de CityMail en Suède. Royal Mail US Inc., filiale de Royal mail en Amérique du Nord a développé la distribution des envois en nombre pour atteindre le quatrième rang sur ce marché postal américain. Royal Mail US existe depuis 1994 et couvre les 50 Etats des Etats-Unis et le Canada.

Post Office développe rapidement un service de courrier hybride (édition et distribution de courrier électronique) via le service RelayOne.

5. Restructuration

En juin 1994, le Gouvernement a publié un Livre Vert concernant la privatisation de la poste, dans lequel il était recommandé de vendre 51% des parts de Royal Mail et de Parcelforce. En raison de l'opposition des syndicats et des députés sans portefeuille, l'initiative n'a pas abouti. En novembre 1994, le Gouvernement a annoncé qu'il ne privatiserait aucun des secteurs de la poste sous le mandat du parlement de l'époque. En mai 1995, Michael Heseltine, Ministre du Commerce, a annoncé un certain nombre de réformes favorisant l'autonomie de la poste :

- assouplissement des restrictions de trésorerie concernant les dépenses et diminution du degré de contrôle gouvernemental des projets d'investissement particuliers;
- examen de la possibilité de conclure des joint-ventures et d'accéder aux capitaux privés grâce au programme Private Finance Initiative (projet de financement privé) ;

- plafonnement de la part de recettes prélevées par le Gouvernement (dividende effectif) à un niveau correspondant à peu près à la moitié des bénéfices prévisibles après impôt.

6. Service universel

Le service universel comprend la distribution des lettres adressées de moins de 2 kg et des colis adressés de moins de 20 kg à tout résident du Royaume-Uni 6 jours par semaine, l'entretien d'un réseau de bureaux de poste national et la prestation de services à un tarif homogène sur l'ensemble du territoire.

Des obligations « auto-imposées » se sont ajoutées : la distribution 2 fois par jour les jours ouvrés et la publication des délais de distribution moyens. Bien que non imposées, il serait difficile à Post Office de s'en débarrasser.

La publicité adressée appartient au monopole. Les entreprises privées sont autorisées à faire de la distribution de courrier non adressé, bien que généralement ce type d'envoi est associé aux journaux locaux distribués par des enfants.

7. Services réservés

Royal mail a le monopole de la transmission des lettres dont l'affranchissement est inférieur à 1 livre sterling, sous certaines conditions (le monopole ayant été conféré à la poste en vertu du British Telecommunications Act de 1981). Ce monopole ne comprend pas les lettres transmises suivant les modalités prévues par le British Telecommunications Act de 1981, ni les lettres dont l'affranchissement est supérieur à 1 livre sterling. Aucune limite de poids n'est fixée.

Actuellement la limite en prix de 1£ (environ 1,43 Euro) représente 4 fois le tarif de base d'une lettre de la première tranche de poids (0 à 60g) et est équivalente au prix d'une lettre de 400g.

Le trafic de moins de 100g représente plus de 90% du courrier distribué.

Les lettres et colis d'une valeur supérieure à 1£ ne sont pas dans le monopole mais restent dans les obligations de service universel.

8. Chiffre d'affaires et volumes

Le nombre d'objets distribué chaque jour est d'environ 77 millions en 1998-1999 vers plus de 26 millions d'adresses en Grande-Bretagne. En moyenne les britanniques reçoivent 345 envois de la poste aux lettres par an.

Le volume distribué par Royal Mail en 1998-1999 est de 19.2 milliards de lettres en national et environ 900 millions en international soit +4% au total par rapport à l'année précédente.

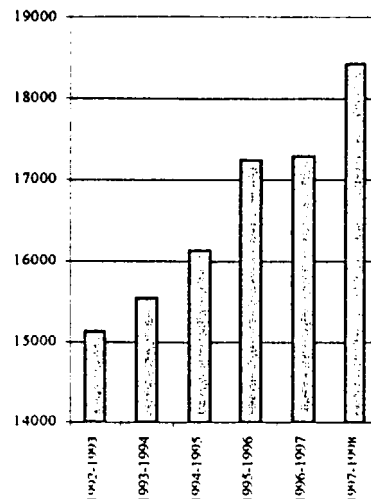
Plus de 90% du trafic est constitué de lettres de moins de 100g.

Le courrier financier (factures, paiements, états bancaires et correspondance d'assurance) est la plus grosse source de trafic de Royal Mail. Il génère environ 7,5 milliards d'objets postaux par an soit 44% du volume total de courrier.

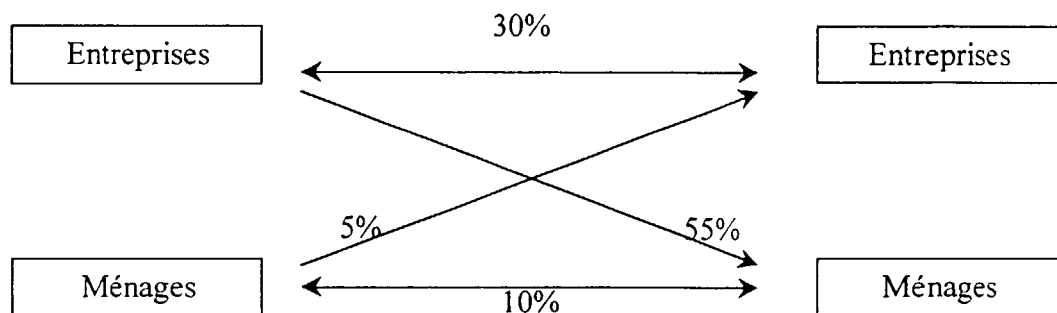
Nombre de lettres domestiques postées

Royal Mail connaît une forte croissance du trafic postal: l'évolution sur 7 ans du volume de lettres domestiques est de +24,8% (soit une évolution annuelle moyenne de 3,2%).

Source : Rapports d'activité 1997 et 1998 de Royal Mail.



La répartition du courrier entre types d'expéditeur et de destinataires est en 1998 la suivante :



Source : Royal Mail.

Il est à noter que 70% des revenus de Royal Mail sont générés par le trafic des 800 entreprises expéditrices les plus importantes.

Le chiffre d'affaires de 1998-1999 s'élève à 7 millions de £ (environ 10 milliards Euro) soit une augmentation de +3,7% par rapport à 1997-1998 avec 6 759 millions £ et se décompose en :

- Royal Mail = 5 570 millions de livres,
- Parcelforce Worldwide = 474 millions,
- Post Office Counters = 1 148 millions,
- Autres = 157 millions.

Pour la 23^{ème} année consécutive le bénéfice avant impôt de 1998-1999 est positif à 608 millions de livres (environ 870 millions Euro) (soit une baisse de 56 millions (-9%) par rapport à celui de 1997-1998 de 651 millions £) et se décompose par activité en :

- Royal mail = 485 millions,
- Parcelforce Worldwide = -25 millions,
- Post Office Counters = 32 millions,
- Autres = 109 millions.

9. Concurrence

Le marché postal au-delà de 1£ est très fortement concurrentiel avec au total environ 4 000 opérateurs postaux exerçant dans ce secteur. La concurrence s'exerce sur :

- le courrier international: Post Office fait face à la concurrence des grands opérateurs tels que DHL et des petites sociétés concentrées sur des marchés ville à ville avec un trafic important. Post Office n'a qu'une faible part de marché dans ce secteur.
- Le marché national des colis: Parcelforce opère sur un marché où s'exerce la libre concurrence en prix et sur lequel la plupart des opérateurs subissent des pertes. Il détient environ 1/3 des parts de marché pour les colis non express (plus de J+1) et une part bien inférieure sur le marché de l'express.
- La messagerie nationale: ce marché, essentiellement des lettres et colis émanant d'entreprises, est très concurrentiel et très fragmenté avec de nombreux opérateurs tant internationaux que nationaux ou locaux. La part de marché de Post Office est très faible.

On estime à 4 000 les opérateurs concurrençant Post Office au Royaume-Uni sur le marché des colis et de la messagerie.

De plus, sept administrations (ou entreprises publiques) postales étrangères ont désormais installé des bureaux de ventes au Royaume-Uni et concurrencent directement Royal Mail en fournissant des services de repostage ou des services à haute valeur ajoutée.

Le marketing direct n'est pas identifié séparément du reste du courrier dans la législation britannique, il est sujet au monopole comme tout autre courrier.

10. Services

Au terme du British Telecommunications Act 1981, la poste doit répondre aux besoins du pays dans les domaines social, industriel et commercial. Les spécifications concernant les services, telles que les délais de distribution, la qualité de service, etc., sont établies par la poste, après consultation du Gouvernement.

11. Tarifs

La poste est responsable de l'établissement des tarifs postaux.

Des remises sont accordées pour les gros volumes de courrier pré-trié, ainsi que pour le courrier dont l'adresse peut être lue par un lecteur optique.

Le gouvernement cherche à restreindre l'augmentation des tarifs en dessous du niveau d'inflation et Post Office doit compter sur l'augmentation des volumes pour financer les nouveaux investissements. Cependant dans le passé, les prix ont pu croître plus vite que l'inflation quand d'importants retraits de fonds de l'Etat ont été effectués.

La dernière hausse des prix remonte à juillet 1996, la dernière modification au 26/04/1999.

Le prix du timbre pour une lettre de première classe de 0 à 60g (première tranche de poids au Royaume-Uni) est de 26 pences (0,37 Euro) depuis plus de 2 ans et demi. Le prix de la lettre de

deuxième classe de 0 à 60g a diminué le 26/04/1999 passant de 20 à 19 pences (0,27 Euro). Les 2/3 des envois de la poste aux lettres sont des lettres de deuxième classe.

12. Modes de financement

La poste britannique a réalisé des bénéfices au cours des 23 dernières années.

Les objectifs financiers de la poste sont fixés par le Secrétaire d'Etat compétent. En respectant son 'plafond de financement extérieur' (External Financing Limit), la poste verse les sommes prévues au Ministère des Finances.

Le gouvernement a encouragé les entreprises d'Etat telles que Post Office à trouver des partenaires privés pour financer les projets d'investissement importants. Cette nouvelle politique est appelée 'Private Finance Initiative'.

13. Qualité de service

En 1997 le courrier était distribué à 91,5% en J+1 en moyenne sur le territoire :

- 95% dans la même zone administrative,
- 92% dans les zones voisines,
- 87,5% dans les zones éloignées.

Les colis sont distribués à 88% en J+3 (jours ouvrables).

14. Statut du personnel

Les employés postaux ont leur propre statut en tant que personnel de la poste britannique (British Post Office).

Les salariés de Post Office sont au nombre de 193 000 (équivalent plein temps) en 1997 répartis en :

- 169 000 pour Royal Mail,
- 13 000 pour Parcelforce,
- et 12 000 pour Counters.

La majorité des employés de Post Office (82%) sont à plein temps.

15. Fixation des salaires et niveau de rémunération

La poste a établi sa propre politique du personnel à tous les niveaux. Les barèmes des salaires sont bas comparés à l'industrie en général mais comparables aux salaires payés par les opérateurs postaux privés.

Par ailleurs les retraites de Post Office sont relativement élevées.

16. Réseau de guichets

La filiale Post Office Counters Ltd de Post Office compte près de 19 000 points de contact avec le public dont 600 en propre et le reste en franchise (97%).

Counters distribue les produits financiers de Alliance and Leicester depuis plusieurs années et a récemment passé des accords avec Lloyds TSB et Co-operative Bank.

17. Le Livre Blanc du 08/07/1999

Le Livre Blanc décrit l'agenda proposé par le gouvernement pour le développement futur de Post Office, en accord avec la Directive européenne (97/67/EC) dans un marché postal s'orientant vers la concurrence. Les réformes proposées associent une plus grande liberté commerciale, y compris une liberté d'alliance et de partenariats, et les contraintes de la concurrence et de la régulation. Le gouvernement a développé 5 objectifs qui guident la réforme postale :

- *Améliorer les services postaux pour les entreprises et les ménages avec un plus grand choix, une meilleure qualité et une diminution des prix.*

Dans ce but les mesures envisagées tendent à augmenter la concurrence car le gouvernement britannique pense qu'une augmentation de la concurrence sur le marché postal encouragera l'innovation, la productivité et la croissance et à une amélioration des services dans le sens des consommateurs. Le gouvernement veut libéraliser le marché postal tout en appliquant une régulation forte pour assurer une concurrence juste, protéger le service universel à un tarif uniforme et empêcher les subventions croisées entre zones en monopole et hors monopole.

Une Commission des Services Postaux, régulateur indépendant, va être mise en place.

Parallèlement le monopole va être diminué aux lettres de moins de 50 pences et moins de 150g. Le gouvernement désire que ces changements prennent effet le 01/04/2000. A partir de cette date quiconque le désire pourra entrer sur le marché des envois de plus de 150g et 50 pences.

Les missions du régulateur seront de promouvoir la concurrence, une haute qualité de service, réguler les prix et assurer que Post Office est en mesure de fournir les obligations de service universel à un prix uniforme dans tout le pays.

Par ailleurs le POUNC (Conseil National Des Usagers de Post Office) sera renforcé afin d'assurer la défense des consommateurs en accord avec l'Autorité de régulation.

- *Maintenir un service universel dans l'ensemble du Royaume-Uni et une tarification uniforme.*

Pour la première fois, le gouvernement britannique intègre à la législation les définitions du service universel et d'une structure de tarif uniforme.

Le service universel que Post Office fournit à un tarif uniforme, sans tenir compte de la distance ou de la zone de distribution à l'intérieur du Royaume-Uni, est défini comme la collecte, le tri, le transport et la distribution des envois recommandés, des lettres jusqu'à 2 kg et des colis jusqu'à 20kg. Le service postal universel doit offrir une distribution au moins une fois par jour ouvrable à chaque adresse postale et une collecte au moins une

fois par jour ouvrable à chaque point de levée. Le gouvernement désire que ce service continue et le régulateur devra contrôler qu'il est intégralement assuré.

Le régulateur donnera à Post Office une plus grande flexibilité dans la fixation de ses prix pour les clients importants afin de ne pas le pénaliser vis à vis de ses futurs concurrents. Le gouvernement pendra aussi les mesures nécessaires au maintien de la qualité de service de Post Office.

- *Etablir des relations claires entre le gouvernement, Post Office, le régulateur et le POUNC.*

Au cours des années les limites de responsabilité entre le gouvernement et Post Office sont devenues floues, d'autant plus que le gouvernement agit à la fois en tant que régulateur et en tant que propriétaire. Des limites claires doivent être établies. Le Bureau de Post Office deviendra responsable devant le gouvernement des objectifs fixés par un plan stratégique sur 5 ans. De plus le régulateur et le POUNC se verront attribuer dans la transparence des missions claires et le pouvoir nécessaire pour les assurer.

- *Préparer Post Office aux changements dans le marché postal tant au niveau national qu'international.*

Afin de renforcer Post Office pour le rendre plus compétitif et orienté vers les consommateurs, les relations entre le gouvernement et Post Office doivent changer. Le gouvernement va réduire ses dividendes à 50% des profits après impôt en 1999-2000, puis à 40% les années suivantes, au lieu des 70% et plus actuellement en vigueur. Les investissements supérieurs à 75 millions de livres sterling devront obtenir l'aval du gouvernement et être en accord avec le plan stratégique quinquennal.

Post Office va passer du statut de firme publique (Public Corporation) à celui d'entreprise publique à responsabilité limitée (Public Limited Company).

La possibilité d'intéresser les salariés au résultat de l'entreprise dans un cadre généralisé va être étudiée afin d'être mis en place au 01/04/2000.

- *Financer un réseau de bureaux de poste viable afin d'assurer l'accès à travers le pays à des services des secteurs public et privé.*

Le projet Horizon qui consiste en l'automatisation le réseau des bureaux de poste sera effectif en 2001.

Chaque année environ 200 bureaux ferment. Le gouvernement souhaite que le réseau de bureaux de poste ne diminue pas davantage notamment en milieu rural.

D. Espagne

Le marché postal espagnol est caractérisé par un haut niveau de concurrence pour la distribution d'envois adressés, par une législation floue sur le monopole postal et par les relations particulières qui existent entre le monopole et des entreprises de préparation du courrier. Ce qui frappe dans le système postal espagnol est que l'opérateur public n'a pas de monopole au niveau local : le courrier échangé dans une « poblacion » ou zone administrative est libéralisé.

L'Espagne est le seul pays européen à avoir conservé des tarifs différents sur son territoire pour les services locaux et nationaux jusqu'en janvier 1998.

1. Statut

OACT, Organismo Autonomo Correos y Telégrafos (Organisme autonome des postes et télégraphes) est un opérateur public dont l'actionnaire est l'Etat. Jusqu'en 1993 le management des services postaux était directement assuré par l'administration publique par le Traité Général des postes et Télégraphes. La loi 31/1993 du 27 décembre de la même année le transforme en un organisme autonome de type commercial (OACT).

Son statut actuel d'Entreprise Commerciale Publique d'Etat date de 1997 sans qu'il y ait eu de modifications des conditions pour les employés. Ce nouveau statut lui confère une plus grande indépendance sur le plan commercial, les tarifs, la gestion du personnel.

2. Fonctions principales

Correos y Telégrafos a pour principales fonctions d'assurer l'exploitation des services postaux, des télégraphes et des mandats postaux.

Correos est séparé des télécommunications et de la banque postale depuis de nombreuses années.

La stratégie affichée par Correos depuis 5 ans est de se rapprocher du client par une augmentation de la qualité de la distribution, soit une diminution des délais. Les efforts de Correos sont reconnus par le public et le résultat commence à se faire sentir.

3. Régulateur

Le régulateur postal espagnol est le Secrétariat Général des Communications. En tant qu'organisme régulateur, il s'occupe de la réglementation, de la planification, de l'inspection et des prises de sanctions. En tant qu'organisme de tutelle, le Ministère des travaux publics assure la direction supérieure des services postaux et télégraphiques.

L'autorité de régulation est le Ministère des transports, du tourisme et de la Communication le MOPTA.

Le budget doit être approuvé par le gouvernement.

4. Opérateurs

Les prestations de services postaux sont assurées par OACT (Organismo Autonomo Correos y Telégrafos ou Correos) et de nombreuses entreprises privées.

5. Restructuration

Depuis 1960, les services postaux urbains sont libéralisés en Espagne. En effet l'Ordonnance postale de 1960 stipule que Correos exerce le monopole pour le transport de lettres et de cartes postales, et que les magazines, journaux et marketing direct sont ouverts à la concurrence. Cependant toute correspondance qui circule à l'intérieur d'une même zone administrative appelée « poblacion » sort du monopole.

Seul Correos imprime des timbres et peut installer des boîtes aux lettres.

La violation de la loi a peu de conséquences : les amendes sont de 200 francs environ.

La Loi sur les budgets Généraux de l'Etat en 1991 : le courrier urbain et les cartes postales sont rendus au monopole mais sans prise de sanctions aux contrevenants, d'où un marché postal complètement déréglementé et sans assise juridique. Ce qui fait du marché espagnol le plus désordonné d'Europe.

Le Décret royal du 25 septembre 1992 déclare l'express international hors du monopole mais avec l'obligation contractuelle de livrer en 2 jours pour la Communauté Européenne et en 3 jours pour les autres pays.

Loi postale du 7 mai 1998 :

- Correos conserve le monopole de la distribution du courrier interurbain,
- les opérateurs postaux prestataires de services libéralisés devront obtenir l'autorisation administrative correspondante sous forme de licence,
- Trois nouvelles taxes sont créées : pour l'obtention des autorisations aux opérateurs privés, pour leur inscription au registre de l'Etat, pour le financement du service postal universel.
- Correos devra se munir d'une comptabilité analytique faisant l'objet d'un audit et différenciant les services rendus sous le régime du monopole et ceux rendus sous le régime de la libre concurrence. Ceci doit permettre à l'Etat de connaître le coût du service universel.
- Le gouvernement élaborera un Plan de prestation du service postal universel qui devra être garanti par l'opérateur public. Toutefois, l'Etat pourra créer un fonds pour le financement de ce service, auquel participeront les différents opérateurs privés.
- Les sanctions prévues pour les infractions à la loi vont de mille à 50 millions de pesetas (environ 40 francs à 2 millions de francs ou 6 Euro à 300 mille Euro).
- Le Conseil du Secteur Postal est créé, il sera présidé par le Ministère de l'Industrie et sera l'organisme principal de conseil auprès du gouvernement.

La poste espagnole a signé un contrat d'un an avec la Société nationale des chemins de fer RENFE prévoyant que tous les envois du nouveau service de courrier urgent soient

transportés par train à grande vitesse entre Madrid, Cordoue et Séville. Ce service s'applique aux lettres, paquets et colis pesant jusqu'à 10 kilogrammes.

6. Service universel

Il existe une définition claire des limites de l'étendue du service universel. Les grandes lignes sont les suivantes : réception, transport et distribution des lettres, cartes postales, paquets, imprimés et télégrammes et fournitures des services de télex à tous les citoyens sur tout le territoire national, à un prix accessible et selon une qualité de service définie.

Le service universel se compose des lettres et cartes postales d'un poids inférieur à 2 kg et des colis d'un poids inférieur à 10 kg. De plus des services de recommandés et de valeur déclarée sont également fournis.

7. Services réservés

La loi postale 24/1998 définit le service réservé comme tous les envois de lettres et cartes postales jusqu'à 350 g en services interurbains, ainsi que les mandats, télégrammes et télex. Les envois locaux n'appartiennent pas au secteur réservé. L'Administration postale contrôle le respect de la réglementation relative au monopole.

Les envois nationaux et transfrontaliers de marketing direct, de livres, de catalogues et de périodiques ne sont pas inclus dans les services réservés. La prestation postale sur le marketing direct est libéralisée de plein droit, mais la fourniture de services postaux non réservés par une entreprise privée reste soumise à une procédure d'habilitation et à des procédures de contrôle. La loi postale indique que les reçus, factures, états financiers et autres messages non identiques ne seront pas considérés comme envois de marketing direct. Le courrier dit « de gestion » doit rejoindre le périmètre du domaine réservé.

8. Chiffre d'affaires et volumes

Après avoir diminué de 1992 à 1994, le trafic des lettres a légèrement augmenté ces dernières années. En 1998 4,573 milliards d'objets ont été distribués auprès de 17 millions de ménages et 2 millions d'entreprises, soit une augmentation de 4,9% par rapport à l'année précédente.

En 1997 Madrid produit à elle seule 37% du courrier national.

Le chiffre d'affaires en 1998 est de plus de 189 milliards de pesetas (1,136 milliards Euro) en augmentation de 15,4% par rapport à 1997.

Le résultat d'exploitation de Correos est le meilleur de l'histoire récente de Correos avec 6,3 milliards de pesetas (38 millions Euro) de déficit contre un déficit de 22,5 milliards en 1997.

Le marketing direct est en forte augmentation, il a mobilisé en Espagne 342 milliards de pesetas (2 milliards Euro) en 1997 (dont 262 000 millions de pesetas au mailing (publicité directe)), une augmentation de 6,8% par rapport à 1996. Ce montant correspond à 25% de l'ensemble de la publicité du pays.

Le CEN (Correo Especial de Negocio ou courrier de gestion émanant des banques, caisses, compagnies d'électricité...) représente environ 1500 millions d'objets par an dont 15% distribué par des opérateurs privés.

9. Concurrence

La loi postale 24/1998 a régularisé l'activité du secteur postal en clarifiant les segments libéralisés et réservés, mettant ainsi fin à un certain flou juridique.

Environ 2 000 opérateurs actifs exercent sur le marché postal espagnol (hors express et messagerie). Ce sont des entreprises de petite taille ou de taille moyenne oeuvrant sur le marché local, des entreprises de messagerie, des entreprises de transport (colis et paquets essentiellement) et des sociétés internationales transportant essentiellement du courrier international. La plupart sont de petites entreprises qui travaillent sur le marché local et jouent le rôle de consolidateur de l'opérateur dominant Correos. Ces entreprises (appelées agences collaboratrices) peuvent être considérées à la fois comme des concurrents et des clients de Correos. Les licences pour les agences collaboratrices sont fournies par Correos.

Au total la part de marché des concurrents est estimée à 25% du volume total.

Jusqu'à présent, le transport de courrier entre villes n'étant pas surveillé, le secteur postal espagnol pouvait être considéré comme totalement déréglementé. La nouvelle loi postale autorise le contrôle de l'activité des concurrents de Correos et les activités illégales devraient diminuer dans le secteur postal.

De plus il est important de noter que les tarifs du courrier en Espagne sont très bas en comparaison avec les prix pratiqués dans les autres pays européens. En conséquence, la concurrence par les prix semble peu probable. Le prix de la distribution d'une lettre annoncé par Correos est de 5 pesetas soit environ 20 centimes ou 0,03 Euro.

La part de marché de Correos est de 94% sur le secteur non urgent (lettres et imprimés (journaux, magazines et livres)) qui a peu de valeur ajoutée mais est un marché captif, et 10% de part de marché sur les services « spéciaux ».

10. Tarifs

Jusqu'en 1999 Correos appliquait des tarifs différents sur le territoire espagnol pour les services locaux et nationaux. Les tarifs proposés par Correos sont encore les plus bas d'Europe.

L'unification des tarifs locaux et nationaux prévue pour 1998 a été réalisée au 01/04/1999. Depuis cette date le prix du timbre d'une lettre de moins de 20g est passé de 21 pesetas en local et 32 pesetas en national à 35 pesetas (0,21 Euro) pour l'ensemble du trafic domestique de cette tranche de poids. La précédente variation des prix remontait à janvier 1997 avec une brusque augmentation de 8% (augmentation identique à l'inflation sur 2 ans).

L'étendue des prestations postales est établie par la loi. Les tarifs postaux dans leur ensemble sont également établis par la loi. Il faut noter que le niveau de certaines taxes est fixé en dessous du prix de revient pour des raisons politiques et économiques. Il s'agit d'une part d'offrir des prix abordables pour tous et, d'autre part, d'accorder une subvention à la culture (diffusion culturelle et de périodiques à bas prix).

Depuis 1998 la politique de prix est la simplification. Des remises sont accordées aux grands clients en fonction de trois critères :

- les volumes (à cause des économies d'échelle),
- si le courrier est remis dans un bureau de poste,
- selon le lieu de distribution (urbain ou rural).

Ces remises sont valables pour tous les types de produits. Ainsi le prix de la lettre des grands clients de Correos se déduit du prix de base de 35 pesetas selon les conditions énumérées précédemment.

Les remises sont affichées officiellement. Il existe des remises séparées par catégorie de produit directement calculées par les machines à affranchir. Correos fait des remises jusqu'à 16,2% pour l'utilisation par les entreprises de machines à affranchir.

Les maisons de poste ont une remise supplémentaire de 3.24% si elles paient avec les machines à affranchir.

Les entreprises de VPC ont une remise qui peut aller jusqu'à 43.2% si elles passent entièrement par Correos.

11. Qualité de service

Les délais moyens pour les différents produits de Correos sont en 1998 :

- lettre ordinaire : en moyenne 1,63 jours (60,91% en J+1, 87,04% en J+2 et 95,83% en J+3, et dans une même ville 90% en J+2 et 98,5% en J+3), soit une légère diminution de la qualité par rapport à 1997 (88,5% en J+2 et 97% en J+3 soit une moyenne de 1,6 jours), après une augmentation de la qualité de 6% entre 1996 et 1997,
- imprimés : 8,78 jours en moyenne,
- colis : 4,24 jours en moyenne,
- colis bleus (remis au domicile) : 4,75 jours en moyenne,
- express : 1,02 jours en moyenne (soit 88,93% délivré en J+1),
- télégrammes : 1,46 heures en moyenne.

L'objectif de Correos en 1999 est d'atteindre un taux de distribution en J+1 de 90% pour les lettres locales, et un taux de 95% en J+2 pour le trafic à l'intérieur d'une province, en J+3 pour le trafic inter-provinces.

Délais en 1997 :	J+1	J+2	J+3
<i>National</i>	52%	80%	97%
<i>Province</i>	66%	98%	
<i>Ville</i>	84%	97%	

Source : rapport d'activité Correos 1997

Seules les lettres « urgentes » sont distribuées le samedi.

Les colis d'un poids supérieur à 500 grammes sont à retirer au bureau de poste obligatoirement.

L'objectif actuel de Correos est de se moderniser pour atteindre le niveau de qualité (en termes de délais) des autres opérateurs européens notamment par le développement de l'automatisation du tri.

La plupart des 10 000 points de vente (bureaux de poste) ferment à 14H30 en semaine et 13H00 le samedi. La levée a souvent lieu à 13H00.

Cependant se développent des relations contractuelles avec des grands magasins pour l'installation de bureau à l'intérieur de leurs locaux avec des horaires d'ouverture élargis.

12. Modes de financement

La poste est tenue d'équilibrer ses recettes et dépenses. A noter qu'il n'existe pas de précédent en matière de bénéfices. En cas de bénéfices éventuels, le Ministère fixerait un pourcentage à verser au Trésor public et celui devant servir à l'autofinancement. La poste conserve les frais terminaux qui lui sont dus. L'Etat ne lui accorde pas de subvention.

13. Résultats financiers

Les résultats de l'exercice financier étaient déficitaires en 1995, 1996, 1997. Le déficit a été couvert par un apport de l'Etat et une augmentation des tarifs en janvier 1997.

Le déficit de l'année 1998 atteint 6,3 milliards de pesetas (38 millions Euro) soit une réduction de 72% par rapport à l'année précédente (22 467 millions de pesetas de déficit en 1997 et 36 263 millions de pesetas en 1996).

14. Statut du personnel

le personnel de Correos bénéficie du même statut que les fonctionnaires de l'Etat. L'Administration postale est pleinement autonome en matière de création d'emplois et de recrutement.

En 1998 le personnel de Correos est constitué de 64 900 employés dont 46 460 fonctionnaires (72%), 6 680 salariés non fonctionnaires sous contrat à durée indéterminée (10%) et 11 760 sous contrat temporaire (18%). Le nombre de fonctionnaires a augmenté de 1,6% en deux ans. La seule distribution emploie 38 900 personnes dont 10 000 environ en zone rurale.

15. Fixation des salaires et niveau de rémunération

Le niveau de rémunération du personnel est comparable à celui des secteurs similaires.

16. Réseau de guichets

Plus de 10 515 points de vente existaient en 1998 et Correos annonçait l'ouverture de 900 nouveaux bureaux d'ici l'an 2000.

Il existe un accord entre Correos et Continente (supermarchés) pour l'installation de bureaux de poste dans les centres commerciaux avec des heures d'ouverture calquées sur celles des centres commerciaux, week-end compris. Des accords existent aussi avec les grandes

magasins Corte Inglés et supermarchés Hipercor. En 1997 le nombre de bureaux ouverts dans des centres commerciaux était de 13, et 21 en 1998.

Le réseau de collecte est formé d'environ 60 000 boîtes aux lettres.

Le réseau de guichet de Correos est chargé de distribuer les services financiers de Deutsche Bank depuis février 1999, après avoir longtemps collaboré avec Argentaria qui avait intégré Caja Postal dans son groupe.

17. Concurrents

Le courrier international entrant et sortant est dérégulé aussi bien pour les lettres et cartes postales que pour les imprimés. La concurrence s'exerce aussi sur la lettre en national ce qui n'est pas autorisé par la loi mais que certaines entreprises font discrètement. La société MRW le fait ouvertement sans qu'il y ait de réactions de Correos jusqu'à présent.

Les limites de la concurrence dans le service national et international sont définies comme suit : lettres, cartes postales, mandats, télégrammes et télex.

Le service postal local de courrier est entièrement ouvert à la concurrence.

Correos est l'opérateur le plus important pour la distribution du courrier adressé mais pas pour la distribution des colis et de l'express. Il existe une forte concurrence sur les deux marchés de la part d'entreprises privées depuis le milieu des 70's.

a) Les entreprises privées de distribution :

Ces entreprises se sont développées au cours des années 70 autour de l'activité bancaire : sécurité et gardiennage, transport de fonds et messagerie locale. Puis vint le développement des services de distribution du courrier bancaire en porte à porte. Elles couvrent actuellement 80 à 85% de la population.

Ces entreprises sont au nombre de 300 environ dont 240 sont organisées dans le réseau « Entrega en Mano » (EEM) et de manière institutionnelle dans l'association ASEMPRE. Ce sont des entreprises de taille petite à moyenne.

Elles distribuent environ 600 millions d'objet par an soit 8% du marché de la distribution non urgente. EEM dit qu'elles ont 25% du marché possible c'est à dire le marché intra-ville et les imprimés. Leur chiffre d'affaires cumulés représente 10 milliards de pesetas par an en 1997 (selon EMM) soit environ 400 millions de FF ou 60 millions Euro.

b) Les entreprises de transport express et de messagerie :

Ce secteur s'est développé depuis les années 60 avec des entreprises de petite taille sur un marché essentiellement local. Ces entreprises ont une durée de vie courte et offrent des conditions sociales médiocres pour leurs salariés. En 1997 le secteur de la messagerie et du transport express compte près de 4000 entreprises qui emploient plus de 60 000 salariés, 5 d'entre elles contrôlent 40% du marché en 1997 : Seur, MRW, La Guipuzcoana, Azkar et DHL.

Il est difficile d'estimer l'importance économique de ce secteur mais Entrega en Mano avance un chiffre d'affaires global de 10 milliards de pesetas en 1996. En 1998 la seule entreprise La Guipuzcoana a réalisé un chiffre d'affaires de 31 milliards de pesetas (186 millions Euro) avec 1700 employés.

L'envoi de documents est une part importante de ce trafic et a représenté 50% du marché.

c) Les entreprises de courrier :

Ce sont des entreprises petites, moyennes et grandes qui offrent des services nationaux et internationaux. Souvent multi-sites elles offrent aussi des services annexes à leurs clients tels que comptabilité, crédit et facturation détaillée, distribution le lendemain avant 10H00 ou en 24H, accusés de postage et de réception, suivi des envois...

La distinction d'avec les entreprises de messagerie n'est pas claire.

EEM annonce 95 milliards de pesetas de CA en 1997.

d) Les maisons de mailing :

Ce sont des entreprises qui préparent le courrier pour leurs clients et offrent au minimum la mise sous pli, l'inscription de l'adresse, l'affranchissement, le tri et le dépôt chez Correos.

Il existe de nombreuses petites entreprises qui exercent une forte concurrence en prix et dont la durée de vie est courte. A côté il existe un groupe d'entreprises de taille moyenne stables et une cinquantaine de grandes entreprises avec 2 leaders à Madrid :

- Meydis Publicidad Directa (1 milliards de pesetas en 1996),
- PDM Marketing y Publicidad Directa SA (900 millions de pesetas en 1996 et qui travaille sur Madrid et Barcelone uniquement).

Ce sont des agences collaboratrices de Correos : elles utilisent le plan de tri de Correos et certaines exigences en matière de présentation sont respectées. Elles affranchissent aussi la plupart des courriers qu'elles traitent.

Pour Correos c'est un intermédiaire commercial et opérationnel.

Elles obtiennent des remises de la part de Correos sous la forme de paiement rétroactif durant l'année fiscale.

Leurs associations professionnelles sont l'Asociacion Espanola de Marketing Directo et l'Asociacion Empresas de Servicios de Publicidad Directa.

En majorité, les maisons de postage travaillent exclusivement avec Correos. Elles ont des tarifs spéciaux (remises) identiques à ceux obtenus par les grands comptes. Elles sont le seul moyen d'accès à des tarifs avantageux pour des petites entreprises désirant envoyer du marketing direct.

Résultat de la régulation, presque tous les consommateurs de marketing direct passent par elles pour la préparation physique et pour l'intermédiaire commercial.

e) La vente par correspondance :

Le marché est réduit pour la population espagnole et le niveau de richesse du pays. En 1994 le CA de la branche est de 88 millions de pesetas (530 000 Euro) (+2,6% par rapport à 1993).

Ce sont essentiellement des livres et des disques (41%) puis des vêtements (25,3%).

Environ 90 entreprises dont la plupart sont petites et dont la durée de vie est courte occupent cette branche.

Elles utilisent exclusivement les services de Correos contre une remise de 2%.

f) Le courrier non adressée :

De nombreux petits opérateurs assurent un service local. Ils offrent des coûts très bas mais un taux de satisfaction également très bas.

Il est impossible d'estimer ce marché à cause de la multitude d'entreprises.

La part de marché de Correos est faible dans ce secteur, son prix est de 4 pesetas (0,024 Euro) par objet distribué. Des prix de 3 pesetas par objets voire moins sont proposés sur le marché par les concurrents de Correos.

g) Entrega En Mano :

Cette association d'entreprise a débuté en 1989 regroupant un grand nombre d'entreprises régionales de distribution sous une organisation capable d'offrir un service national. Ces entreprises ont profité de la possibilité qui existe en Espagne de distribuer librement les lettres à l'intérieur d'une zone urbaine.

En 1997 EEM réunit 240 entreprises qui fournissent des services de distribution locale de lettres et la distribution nationale d'imprimés. Dans les faits, elles font aussi de la distribution nationale de lettres grâce au réseau qu'elles ont formé.

Elles couvrent près de 800 villes espagnoles soit 80% de la population. Elles passent par Correos pour atteindre les 20% de population non couverts par elles-mêmes, ainsi que pour le courrier adressé aux corps administratifs.

Elles distribuent environ 800 millions d'objets par an et leur chiffre d'affaires était de 14 milliards de pesetas (84 millions Euro) en 1994.

Leur part de marché est de 11% sur les lettres et imprimés et de 3% sur le marketing direct.

Les prix pour les lettres proposés par l'association EEM en 1997 étaient les suivants :

<i>Lettres</i>	<i>Entrega En Mano</i>	<i>Correos (1997)</i>
<i>Lettres jusqu'à 20 g</i>	20 pts	Local : 21 pts National : 32 pts
<i>Lettres jusqu'à 50 g</i>	31 pts	Local : 32 pts National : 45 pts

Source : « The spanish postal market », Etude pour La Poste, mars 1997.

Les clients de EEM doivent prétrier le courrier et le remettre à un dépôt pour obtenir une remise.

Les entreprises de EEM appliquent les mêmes remises que Correos mais Correos garde un avantage de prix sur les très gros clients.

Les prix affichés par EEM pour les imprimés en 1997 sont :

	<i>Imprimés</i>	<i>Entrega En Mano</i>	<i>Correos (1997)</i>
<i>Petits clients</i>	<i>jusqu'à 20 g</i>	20 pts	Local : 16 pts National : 21 pts
	<i>jusqu'à 50 g</i>	31 pts	Local : 23 pts National : 30 pts

<i>Gros clients</i>	<i>jusqu'à 20 g</i>	16 pts	Local : 16 pts National : 21 pts
	<i>JUSQU'À 50 G</i>	23 pts	Local : 23 pts National : 30 pts

Source : « The spanish postal market », Etude pour La Poste, mars 1997.

La modification tarifaire de Correos en avril 1999 donne un avantage aux entreprises concurrentes notamment sur le trafic local.

La qualité de service offerte par les entreprises regroupées dans Entrega En Mano est une distribution au maximum en 4 jours et en 2 jours en moyenne soit une service identique à celui de Correos.

E. Pays-Bas

1. Statut

PTT Post BV le service postal néerlandais est une filiale du holding Koninklijke PTT Nederland NV (KPN).

L'Etat détient 45% des actions de KPN et les 55% restants sont détenus par des particuliers. Les actions de KPN sont cotées à quatre bourses: Amsterdam, Francfort, Londres et New York. Le groupe de sociétés que forme KPN fournit des services postaux et des services de télécommunication par l'intermédiaire de ses deux principales sociétés d'exploitation, PTT Post BV et PTT Telecom BV.

2. Fonctions principales

PTT Post BV est chargé du transport physique d'informations, de fonds, de valeurs et de marchandises, ainsi que la fourniture de services de guichet et de services connexes dans les bureaux de poste.

3. Régulateur

Le régulateur de la poste néerlandaise est le Ministère des Transports, des Travaux Publics et de la Gestion des Eaux depuis 1997. Ses tâches sont les suivantes :

- établir des directives (nationales et internationales) dans le domaine postal,
- superviser l'application de la législation postale, notamment l'obligation d'assurer un service universel et le respect des droits exclusifs,
- représenter les Pays-Bas auprès des organisations internationales qui s'occupent des questions postales,
- défendre les intérêts de la poste néerlandaise sur les marchés postaux étrangers,
- protéger les intérêts de l'Etat en tant qu'actionnaire de l'opérateur postal public.

Une régulation est effectuée sur les prix: les hausses de prix ne doivent pas excéder l'augmentation moyenne nationale des salaires aux Pays-Bas. Dans cette limite, PTT Post peut établir ses tarifs librement.

4. Opérateur

PTT Post BV.

5. Restructuration

Loi sur les services postaux en 1989.

La décentralisation de PTT Post BV s'est achevée en 1994. Il compte aujourd'hui sept secteurs d'activité : poste aux lettres, médias, colis, service international, EMS (service de courrier), logistique et philatélie.

Au siège de PTT Post BV, les activités portent principalement sur la stratégie et l'organisation.

6. Service universel

PTT Post BV est tenu d'acheminer les envois d'un poids inférieur ou égal à 10 kg à des tarifs uniformes, en appliquant les mêmes conditions à tous les habitants des Pays-Bas (services obligatoires). Cette obligation inclut la distribution des lettres, publicité adressée, magazines, journaux et colis six jours par semaine.

PTT Post peut offrir des services postaux hors des obligations de service universel mais n'est pas autorisé à pratiquer des subventions croisées entre le service universel (pour lequel il ne paie pas de TVA) et les autres services proposés (sur lesquels la TVA doit être payée).

PTT Post BV doit maintenir un réseau de bureaux de poste dans tout le pays avec une densité établie par le régulateur.

7. Service réservé

PTT Post BV possède une concession exclusive pour la transmission des lettres dont le poids ne dépasse pas 500g (services réservés). PTT Post est seul autorisé à placer des boîtes aux lettres sur la voie publique et à émettre des timbres à l'effigie du monarque et possédant l'inscription « Nederland ».

En tant que titulaire de la concession, KPN doit présenter à l'Etat des rapports concernant les activités qu'il exerce au moyen de ladite concession.

8. Chiffre d'affaires et volumes

Le trafic se compose de 21 millions de lettres domestiques quotidiennement, soit 6,5 milliards de d'objets dans l'année (+3,1% par rapport à 1997), et 80 millions de colis en 1998.

Le nombre de lettres domestiques a augmenté de 22% ces neuf dernières années soit en moyenne +1,67%.

Le nombre d'envois moyen par habitant est de 410 en 1998.

Le chiffre d'affaires de PTT Post BV est de 8 milliards de florins (3,6 milliards Euro) en 1997.

9. Concurrence

Le régulateur prévoit de modifier la loi postale afin de retirer les services de courrier express, y compris les services de ramassage et de distribution, des services réservés et des services obligatoires. Les services de publipostage, les services de colis, les services de messagerie et les services logistiques font déjà l'objet d'une rude concurrence de la part d'entreprises néerlandaises et étrangères.

La concurrence est favorisée par le peu de règles légales régissant l'entrée sur le marché postal.

PTT Post fait face à la concurrence sur plusieurs secteurs :

- lettres : pour les lettres au-dessus de la limite de poids de 500g il existe de nombreuses entreprises locales qui ont essayé de contourner la concession exclusive de PTT Post sur

les lettres plus légères. Le gouvernement a pris des mesures pour éliminer des actions. La part de marché des concurrents est très faible sur ce marché.

- Marketing direct et périodiques: La part de marché des concurrents de PTT post BV est de 10 à 20% sur le segment du marketing direct qui est entièrement libéralisé. Plusieurs entreprises concurrencent PTT Post sur ce segment : Royal Mail, PMC Ltd. et VNU Ltd. le plus grand groupe de presse des Pays-Bas et d'Europe. Il existe également un certain nombre de sociétés sur un marché strictement local. La société Medianet offre des services de distribution de journaux et magazines notamment tous les magazines du groupe VNU. Medianet couvre 40% de la population du pays à travers un réseau de 250 franchisés. Le courrier joint aux magazines est distribué en deux à trois jours.
- Colis: La part de marché de PTT Post sur le secteur des colis de moins de 30kg était de 40% en 1997 face à un concurrent dominant avec 30% du marché.
- Messagerie : sur ce segment de marché la concurrence est fragmentée avec un grand nombre de sociétés concurrentes. On en comptait plus de 1000 actives en 1997. La part de marché de PTT Post était alors de 40%.
- Logistique: Une des activités de PTT Post est la logistique et le magasinage. Un grand nombre d'entreprises de logistique et de transport concurrencent PTT Post sur ce marché.

PTT Post fait face à la concurrence en proposant des services d'une grande fiabilité et dans des délais généralement plus courts que ses concurrents.

10. Services

PTT Post BV détermine l'étendue des services postaux, à l'exception des services réservés. Il a l'obligation de maintenir une densité minimale de bureaux de poste et de boîtes aux lettres sur l'ensemble du pays en zones urbaines et rurales.

Il distribue le courrier sur l'ensemble du pays une fois par jour et six jours par semaine et pour un prix uniforme sur l'ensemble du territoire.

11. Tarifs

Les tarifs des services obligatoires sont soumis à un système réglementaire de contrôle des prix. PTT Post BV est chargé de fixer les tarifs postaux selon les règles de ce système de contrôle, sauf dans le domaine des services obligatoires. Les ajustements moyens des prix ne doivent pas dépasser un indice établi sur la base des augmentations de salaires dans le secteur privé.

Le prix du timbre pour une lettre de 0 à 20 grammes est de 1,04 florins soit 0,47 Euro en 1999.

Le prix pour la même tranche de poids avec une machine à affranchir est de 0,80 florins soit 0,36 Euro.

Le courrier de marketing direct bénéficie de prix moins élevés en fonction de la destination (locale ou nationale), d'un pré-tri par l'entreprise ou pas, de la vitesse de distribution demandée (24 ou 48H en national et 24H automatiquement en local) et du volume. Le volume minimum pour obtenir une remise est de 50 objets en local et de 250 en national.

Les concurrents proposent des tarifs inférieurs à ceux de PTT Post de 10 à 20% notamment en raison d'un coût salarial inférieur.

12. Qualité de service

La qualité de service de PTT Post s'est améliorée au cours des années 90 passant d'un pourcentage de distribution des envois en J+1 de 90% en 1990 à 95% en 1998.

13. Modes de financement

PTT Post BV est exploité selon les critères commerciaux comme une entreprise privée. KPN verse à ses actionnaires des dividendes dont le montant varie en fonction des bénéfices réalisés.

Les obligations de service universel sont financées par subventions croisées à l'intérieur du marché du service universel.

14. Résultats financiers

PTT Post BV a réalisé des bénéfices au cours de l'exercice financier 1996.

15. Statut du personnel

Les membres du personnel postal ont un statut particulier en tant qu'employés de PTT Post BV.

Le personnel de PTT Post BV est composé de 57 260 équivalents temps plein en 1997 en augmentation par rapport à 1996 de 5,2% mais l'évolution sur les neuf dernières années est négative avec une perte de 7154 personnes soit une diminution de 11% par rapport à 1988 (64 414 salariés).

Le personnel à temps partiel est en constante augmentation et atteint en 1997 50% des emplois en équivalent temps plein. En 1988 cette part n'était que de 40%.

16. Fixation des salaires et niveau de rémunération

PTT Post BV établit sa propre politique en matière de personnel à tous les niveaux. Les conditions de travail, y compris les salaires, font l'objet de négociations avec les syndicats. Ces conditions sont applicables à tous les employés de KPN qui n'ont pas de contrat de travail personnel.

17. Réseau de guichets

Le réseau de bureaux postaux est composé de 2400 bureaux en 1997 dont 1560 (65%) en franchise.

Le nombre de boîtes aux lettres pour la collecte du courrier est de 19209 en 1997, un chiffre en augmentation de 5,7% sur les neuf dernières années.

F. Conclusions sur la concurrence dans les pays européens

Les grands éléments à retenir de l'étude des différents pays européens en matière de concurrence sur le secteur postal :

On assiste à deux types distincts de concurrence :

- une concurrence sur des segments de marché libéralisés dans un cadre de régulation clairement défini pour les services postaux. C'est le cas de la Suède, de l'Allemagne et dans une moindre mesure de la Grande-Bretagne.
- une concurrence par contournement du monopole avec un manque de clarté du cadre de régulation. L'Espagne n'est l'exemple type et dans une faible mesure l'Allemagne.

Dans le premier cas les modifications de limites de prix et de poids sont récentes. L'ancien monopole est toujours l'opérateur dominant et le niveau de concurrence est très faible. La Suède avec une libéralisation complète de son marché postal est aussi dans ce cas. Dans ce cas, la concurrence est caractérisée par :

- des volumes significatifs sont traités par des concurrents de l'opérateur historique uniquement dans le cas d'une baisse importante des limites de prix et de poids,
- les grands opérateurs (opérateurs nationaux des autres pays, entreprises internationales de messagerie et de colis) n'entrent que sur des niches du marché postal,
- les grands concurrents se concentrent sur le courrier d'affaires (courrier industriel en provenance des entreprises) et les zones urbaines pour lesquels le coût de la distribution est moindre,
- Les petits concurrents offrent essentiellement des services locaux.

Dans le deuxième cas la concurrence intervient sur un marché libéralisé de facto comme en Espagne. Le marché local étant libéralisé et le contrôle du transport de courrier entre villes n'étant pas assuré jusqu'en juillet 1998, un certain nombre de concurrents traitent du courrier du secteur réservé sur le marché postal espagnol. La part de marché des concurrents est de 25% environ du volume total de courrier selon l'estimation officielle.

G. Etats unis

Le marché postal américain est le marché le plus important au monde. USPS a distribué en 1998 41% du courrier mondial auprès de plus de 130 millions d'adresses 6 jours par semaine. Le deuxième pays le plus important sur le marché postal est le Japon qui ne produit que 6% du courrier mondial.

1. Statut actuel de l'administration

L'administration postale des Etats-Unis d'Amérique (USPS) est une institution indépendante de la branche exécutive du Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique depuis 1971, date du Postal Reorganization Act. Auparavant elle était partie intégrante de l'administration gouvernementale.

Une commission a également été créée à cette occasion (Postal Rate Commission) pour en assurer le contrôle par l'intermédiaire de la tarification avec pour objectif d'équilibrer les dépenses.

L'USPS exerce des fonctions d'opérateur en ce qui concerne la plupart des affaires postales.

2. Fonctions principales

L'article 39 de la législation nationale décrit la mission de l'administration postale en ces termes: L'administration postale a pour fonction fondamentale l'obligation de fournir des services postaux afin de lier la nation tout entière, grâce à l'échange de correspondances personnelles, éducatives, littéraires et commerciales entre ses citoyens. Elle assure des services rapides, fiables et performants à ses clients de tous les horizons et rend des services postaux à toutes les collectivités.

3. Régulateur

Il n'y a pas de régulateur officiellement mais la Commission sur la Tarification Postale (Postal Rate Commission) joue ce rôle en ce qui concerne les tarifs.

4. Opérateur

Administration postale des Etats-Unis (United States Postal Service - USPS), l'USPS a à sa tête un Conseil d'Administration composé de 11 membres. Sur ces onze membres, neuf sont nommés par le Président après consultation et approbation du Sénat. Ceux-ci choisissent un Postmaster General adjoint, qui fait également partie du Conseil. Le conseil oriente et contrôle les dépenses de l'Administration postale, examine ses méthodes de travail, participe à sa planification à long terme et fixe les politiques à suivre au sujet de toutes les affaires postales.

5. Restructuration

En 1999, l'Administration postale a rationalisé sa structure afin de se rendre plus apte à agir sur le marché concurrentiel. Elle s'est donné 120 jours pour réduire la bureaucratie et les frais généraux, améliorer ses services, augmenter la satisfaction de la clientèle et stabiliser les tarifs postaux. Afin d'atteindre ces buts, elle a procédé à une restructuration.

Elle a supprimé des niveaux hiérarchiques afin d'accélérer les prises de décisions et a élagué l'organigramme en supprimant près d'un tiers des postes : 30 000 environ. En offrant au personnel la possibilité de prendre sa retraite de façon anticipée ainsi que d'autres mesures incitatives, la poste a réduit l'effectif excédentaire sans procéder à des licenciements techniques ou à des mises en disponibilité.

Après sa réorganisation, les centres divisés en régions, divisions et sections ont été remplacés par des bureaux par zone et par district, centrés sur le service à la clientèle et le traitement du courrier, de la manière suivante: les 5 régions et 73 divisions géographiques ont été remplacés en 10 zones, chacune ayant un directeur du service de la clientèle et un directeur du traitement du courrier et de la distribution ; au niveau local, 85 districts de service à la clientèle et 350 centres de traitement et de distribution ont été établis, ainsi qu'une section du marketing et des ventes de chaque zone.

La nouvelle structure a permis aux cadres postaux de mieux utiliser leurs compétences, a amélioré la communication à tous les niveaux de la hiérarchie et a donné les moyens aux employés de satisfaire les besoins de leurs clients.

6. Service universel

Un service universel est fourni pratiquement à tous les résidents et à toutes les adresses aux Etats-Unis soit environ 130 millions d'adresses.

La définition du service universel est très vague : « le service postal doit servir autant que possible la totalité de la population des Etats-Unis ». Il n'existe pas de limite de poids légale déterminée par USPS mais une obligation de prix uniforme pour les lettres. En réalité l'obligation sur le prix est limitée aux envois de moins de 11 ounces (environ 350g) selon USPS.

Dans les faits USPS distribue 6 jours par semaine les lettres et colis jusqu'à 70 pounds (environ 30 kg) et offre des services de recommandés et de mandats postaux.

7. Services réservés

Les lois américaines, intitulées Private Express Statutes, confèrent à USPS le droit exclusif d'acheminer le courrier. Ce droit est soumis à un certain nombre d'exceptions et ne s'applique pas, sous réserve de certaines conditions, aux lettres extrêmement urgentes ni aux lettres internationales partantes.

Le secteur réservé est essentiellement constitué d'une limite de prix de 3 dollars et du monopole des boîtes aux lettres. Le droit de la concurrence ne s'applique pas sur le marché postale américain.

8. Chiffre d'affaires et volumes

En 1998 le chiffre d'affaires est de 60,1 milliards de dollars (dont 58 milliards le courrier) en forte augmentation depuis 6 ans (+28%). La répartition selon le type de courrier est la suivante :

Courrier ' <i>First Class</i> ' : correspondances personnelles, cartes postales, petits colis et transactions commerciales	34 milliards de dollars (56.6% du total)
Courrier ' <i>Standard</i> ' : lettres publicitaires, paquets plats et petits colis	15 milliards de dollars (25%)
Priority Mail : documents et colis distribués en 2 à 3 jours	4.1 milliards de dollars (6.8%)
International	1.6 milliards de dollars (2.7%)
Reste : Journaux, télégrammes...	2.9 milliards de dollars (4.8%)

Source : rapport d'activité 1998 de USPS.

Le nombre d'objets postaux envoyés a été de 198 milliards cette même année soit 732 objets par an par habitant. L'augmentation du volume par rapport à 1997 est de 3.7% et de 11% sur 4 ans.

La répartition du courrier par catégorie est la suivante :

Courrier ' <i>First Class</i> '	101 milliards (51% du total) dont 40% est pré-trié
Courrier ' <i>Standard</i> '	83 milliards (41.9%) essentiellement pré-trié, en forte augmentation
Priority Mail	1.2 milliards (0.6%) en forte augmentation également
International	900 millions (0.5%)
Reste : Journaux, télégrammes...	10.8 milliards (5.5%)

Source : rapport d'activité 1998 de USPS.

9. Coûts

84% des coûts sont dus aux dépenses de personnel et au transport.

Les frais généraux représentent environ 1/3 du total des dépenses.

Le coût unitaire moyen d'un objet postal en 1998 est de 29,19 cents et de 16,4 cents pour une lettre '*first class*' (chiffre 1997).

10. Concurrence

Les services de la poste internationale, de courrier express, de courrier de deuxième catégorie (écrits périodiques), de troisième catégorie (envois publicitaires) et de quatrième catégorie (colis) sont exposés à la concurrence.

La messagerie est un secteur en concurrence aux Etats-Unis et pourtant une compagnie privée, UPS, dispose d'un monopole de fait. Sa part de marché atteint presque les 90%, et USPS n'a pas 10% du marché.

11. Services

Conformément à l'article 39 de la législation américaine, l'USPS détermine la portée des services postaux. USPS distribue les lettres et colis jusqu'à 70 pounds (30kg environ) 6 jours par semaine et le courrier express jusqu'à 35 pounds 7 jours par semaine, et offre des services de recommandés et de mandats postaux.

12. Tarifs

Les administrateurs de la poste américaine établissent les taxes d'affranchissement postal, conformément aux procédures administratives stipulées à l'article 39 de la législation, de la manière suivante : Le Conseil d'Administration de USPS propose de nouveaux tarifs à la Commission de la Tarification Postale (PRC, Postal Rate Commission). La PRC a 10 mois pour émettre une opinion et présenter une recommandation aux administrateurs. Si elle ne recommande pas de décision à la poste avant l'échéance de 10 mois, USPS a le droit d'appliquer temporairement les tarifs proposés. Lorsque la PRC émet une recommandation, les administrateurs peuvent l'accepter, la rejeter ou accepter de la mettre en pratique sous certaines réserves. Dans ces deux derniers cas, ils renvoient l'affaire à la PRC pour qu'elle émette une autre recommandation. Les administrateurs ont la faculté de modifier à l'unanimité la deuxième décision ou la décision reconsidérée de la Commission s'ils estiment que les tarifs recommandés engendreront des recettes insuffisantes pour couvrir les coûts. Les administrateurs n'ont changé une décision de la PRC qu'une seule fois en 1980.

L'USPS fixe directement les taxes d'affranchissement du courrier international, sans suivre les procédures de tarification du régime intérieur.

Le prix du timbre pour une lettre de première classe est de 33 cents depuis le 10 janvier 1999 date à laquelle il a connu une augmentation de 1 cent (+3.1%). L'ensemble des tarifs postaux ont augmenté de 2.9% en moyenne à cette date ce qui reste inférieur à l'inflation. La précédente augmentation des prix date de 1995.

Des remises sont accordées pour le courrier pré-trié, les remises sont variables selon la finesse du tri.

13. Qualité de service

Le courrier 'First Class' est délivré en j+1 à 93 % en 1998 soit une augmentation de 1 point par rapport à 1997.

14. Modes de financement

L'USPS est légalement obligée de produire des revenus égaux aux dépenses sur une période déterminée (c'est à dire d'atteindre un seuil de rentabilité). L'USPS n'est pas légalement tenu de faire des bénéfices. Les recettes excédentaires, si jamais il y en a au bout d'une période donnée, servent à compenser les manques à gagner subis dans le passé ou lors d'un futur exercice.

La loi sur la restructuration de la poste autorise USPS à emprunter de l'argent au Trésor public et a prévu une suppression échelonnée de la subvention accordée à la poste au titre du service public qu'elle assure, subvention à laquelle la poste a mis fin plus tôt que prévu en 1983. Elle autorise également l'attribution de crédits budgétaires à la poste pour rembourser celle-ci des frais encourus pour la fourniture de catégories de services établis par l'Etat, comme les envois en franchise et à des tarifs réduits (comme la littérature pour les aveugles). Elle prescrit en outre que les taxes applicables à chaque catégorie de courrier couvrent les charges directes et indirectes de cette catégorie, plus une partie des frais administratifs.

15. Résultats financiers

Après 23 années consécutives de déficit de 1971 à 1994, USPS a réalisé un bénéfice lors des 4 derniers exercices financiers de 1995 à 1998.

Le résultat financier de 1998 s'établit à 550 millions de dollars.

16. Statut du personnel

Le personnel postal a le même statut que les autres employés de la fonction publique. Les personnels de la poste américaine n'ont pas le droit de grève mais sont soumis à une commission d'arbitrage dont les conclusions s'imposent à toutes les parties.

L'USPS a un plan de développement de carrière, cadre qui permet de fixer par négociation collective les conditions d'emploi des facteurs, des préposés à la distribution et des agents de base.

Plus de 775 000 fonctionnaires au total en 1998 en augmentation constante au cours des 6 dernières années (+8.7%).

17. Fixation des salaires et niveau de rémunération

Le niveau des salaires est relativement élevé. USPS applique un système de compensation et de primes à l'intention du personnel de base et d'encadrement, selon un régime comparable à celui offert par le secteur privé pour des fonctions similaires.

18. Réseau de guichets

Le réseau de guichets est composé de 38159 bureaux et stations en 1998. Le réseau a légèrement diminué depuis 1992 avec la fermeture de 1213 bureaux de poste soit -3%.

Près des 2/3 des bureaux de poste (27952 en 1998) sont en propre, le reste est composé de stations, d'offices et de branches.

Quotidiennement, 7 millions de personnes fréquentent les bureaux de poste.

III. Les fonctions de coût

La récente évolution des services postaux dans la plupart des pays montre un bon exemple de l'importance de la connaissance empirique des fonctions de coûts de l'activité postale. Les services postaux passent progressivement du monopole public à la concurrence, mais cette concurrence est restreinte par les obligations de service universel qui nécessitent un mécanisme de régulation. La mise en place d'un tel mécanisme dépend en particulier des propriétés du processus de production et notamment la sous-additivité des fonctions de coût.

Les coûts des opérateurs postaux peuvent être divisés en quatre catégories principales liées aux quatre activités principales :

- collecte,
- transport,
- tri (tri pour expédition et tri pour distribution),
- et distribution,

auxquels viennent s'ajouter des coûts de structure.

A. Données

1. Europe

En moyenne sur les 15 pays de l'Union Européenne, les coûts sont répartis comme suit pour les objets de moins de 1 kg en 1998.

<i>Collecte</i>	12%
<i>Tri</i>	24%
<i>Transport</i>	9%
<i>Distribution</i>	55%

Source : « Study on the impact of liberalisation in the postal sector, Direct Mail » Arthur Andersen 1998. Étude pour la Commission Européenne.

La productivité est en moyenne de 230 000 objets par employé.

2. Coûts moyens

	<i>Lettres</i>	<i>Envois en nombre</i>	<i>Ensemble</i>
<i>Distribution</i>	1,10 (36%)	1,10 (55%)	1,10 (44%)
<i>Tri</i>	0,79 (26%)	0,39 (19%)	0,58 (23%)
<i>Collecte</i>	0,45 (15%)	0,06 (3%)	0,25 (10%)
<i>Transport</i>	0,12 (4%)	0,06 (3%)	0,09 (4%)
<i>Structure</i>	0,60 (20%)	0,40 (20%)	0,50 (20%)
<i>Ensemble</i>	3,05	2,01	2,52

Source : IDEI, 1998.

Ce tableau résume les coûts moyens en francs par activité et type de courrier de La Poste en 1996.

3. Structure des coûts

	<i>Travail</i>	<i>Autres</i>	<i>Ensemble</i>
<i>Distribution</i>	40%	10%	50%
<i>Tri</i>	25%	10%	35%
<i>Collecte</i>	7%	3%	10%
<i>Transport</i>	1%	4%	5%
<i>Ensemble</i>	73%	27%	100%

Source : la Poste.

Le processus productif de La Poste comme de tous les autres opérateurs postaux est fortement utilisateur de main d'oeuvre. De plus les coûts de structure représentent environ 20% du total.

4. Distribution

La Poste distribue environ 17 milliards d'objets par an et utilise près de 150 millions d'heures de travail. Le coût moyen en travail de la distribution est de 0.55 minutes par objet en 1994, ce qui, sur la base d'un coût salarial de 15 000 F/mois, correspond à 0.81 francs.

Une étude de l'IDEI met en évidence de fortes économies d'échelle dans la distribution du courrier : accroître de 10% le volume de trafic n'entraînerait qu'un accroissement de 5% de la quantité de travail. Les rendements d'échelle globaux sont donc de l'ordre de 2.

Coût moyen en minutes de travail selon le trafic et la densité

<i>Densité</i>	<i>Trafic (10³)</i>	<i>0 à 5</i>	<i>5 à 20</i>	<i>20 à 50</i>	<i>50 à 100</i>	<i>Plus de 100</i>	<i>Ensemble</i>
<i>Moins de 1</i>	<i>Effectifs</i>	1037	1213	1084	220	14	3568
	<i>Coût moyen</i>	1,26	1,05	0,85	0.67	0.60	0,86
<i>1 à 2</i>	<i>Effectifs</i>	1400	659	608	286	90	3043
	<i>Coût moyen</i>	0,82	0,66	0,59	0.54	0.42	0,56
<i>2 à 3</i>	<i>Effectifs</i>	785	300	258	118	86	1547
	<i>Coût moyen</i>	0,68	0,58	0,51	0.49	0,35	0,45
<i>Plus de 3</i>	<i>Effectifs</i>	439	196	167	161	416	1379
	<i>Coût moyen</i>	0,62	0,53	0,48	0.40	0,30	0,32
<i>Ensemble</i>	<i>Effectifs</i>	3661	2368	2117	785	606	9537
	<i>Coût moyen</i>	0,87	0,84	0,70	0,53	0,32	0,52

Source : Etude IDEI 1997.

Densité = nombre de points de remise pour 100m.

Dans ce tableau, 0.55 minutes de travail = 0.81 francs (pour un coût salarial moyen de 15 000F mensuel) (1 minute de travail = 1.47 francs).

On notera principalement que le coût moyen diminue quand le trafic du bureau augmente : il passe de 0.87 minutes par objet pour les bureaux inférieurs à 5 000 objets à 0.312 pour les bureaux de plus de 100 000 ; ce coût moyen diminue aussi quand la densité des points de remise augmente : il passe de 0.86 pour les bureaux à densité plus petite que 1 à 0.32 pour les bureaux de densité supérieure à 3.

Naturellement ces deux effets se cumulent fortement. Par exemple, les petits bureaux en zone très peu dense ont un coût pouvant dépasser 2.5 minutes par objet, soit 5 fois la moyenne nationale.

Un bureau distributeur fait face à une quantité d'objets et à un environnement géographique. Il optimise donc l'organisation de la distribution et débouche ainsi sur la définition d'un certain nombre de positions de travail ou tournées. Un modèle économétrique construit par l'IDEI formalise ce processus d'organisation.

La dépendance entre le coût et le nombre de position de travail résume de manière complexe l'effet du trafic et de l'environnement :

		<i>Nombre de bureaux</i>	<i>Nombre de positions</i>	<i>Trafic</i>	<i>Travail</i>	<i>Coût moyen</i>	<i>Trafic moyen par bureau</i>	<i>Trafic moyen par position</i>	<i>Travail moyen par bureau</i>	<i>Travail moyen par position</i>
<i>Nombre de positions de travail</i>	<i>1 à 10</i>	8035	265223	91 436 448	66 343 266	0.726	11380	3447	8257	2501
	<i>11 à 20</i>	1098	15551	64 360 404	39 338 632	0.611	58616	4139	35828	2530
	<i>21 à 30</i>	282	6908	34 135 292	16 269 412	0.477	121047	4941	57693	2355
	<i>31 à 40</i>	116	4100	21 959 295	9 236 770	0.421	189304	5356	79627	2253
	<i>41 à 50</i>	80	3615	20 429 045	8 278 772	0.405	255363	5651	103485	2290
	<i>51 à 100</i>	117	8190	42 711 447	17 674 682	0.414	365055	5215	151066	2158
	<i>101 à 200</i>	39	4995	26 831 879	10 381 568	0.387	687997	5372	266194	2078
	<i>Plus de 200</i>	16	4719	22 161 263	2 594 146	0.117	1385079	4696	1621334	550
	<i>Ensemble</i>	9783	74601	324 025 073	170 117 248	0.525	33121	4343	17389	2280

Source : Etude IDEI 1997.

On lit ce tableau de la manière suivante : 8035 bureaux ont entre 1 et 10 positions de travail ce qui représente au total 26523 positions. L'ensemble de ces bureaux a distribué 91 436 448 objets dans la semaine de l'enquête en utilisant 66 343 266 minutes de travail, soit 0.726 mn/objet. Les moyennes qui complètent ces données sont relatives à la classe des bureaux de 1 à 10 positions. La classe des plus de 200 positions se limite à Paris pour lequel les observations sont aberrantes.

Le coût moyen diminue fortement quand le nombre de positions de travail augmente. La dispersion de ce coût moyen souligne qu'un nombre de positions recouvre des volumes et des densités parfois très différentes.

5. Tri

Des opérations de tri interviennent à deux reprises dans le processus de production postal : après la collecte le courrier est trié une première fois dans un centre de tri, puis il est expédié dans un autre centre qui effectuera le tri final pour distribution.

Le tri s'effectue manuellement ou au moyen de trieuses automatiques avec des lecteurs de codes à barres ou des lecteurs optiques de caractères.

Opérations de tri décomposées par technique (source La poste 1996)⁴ :

Manuel:	43%
Automatique :	44%
Transit :	13%

Opérations de tri décomposées par origine/destination :

Tri entrant :	32%
Tri sortant :	57%
Tri par tournée ⁵ :	7%
Tri international :	3%

Opérations de tri par type de courrier :

Lettres standards :	73%
Lettres économiques :	26%
Périodiques :	1%
Colis :	1%

Ces trois décompositions des opérations de tri ont permis la construction de trois fonctions de coût du tri différentes. Les élasticités d'échelle déterminées à partir de ces fonctions de coût sont comprises entre 0.75 et 0.97 ce qui indique des rendements d'échelle légèrement croissants compris entre 1.03 et 1.33.

⁴ Cf. Cazals, De Rycke, Florens et Rouzard (1999) : « Cost structure of postal services in France », présenté à Conference on Competition and Universal Service in the Postal Sector, Toulouse 1999.

⁵ Le tri par tournée est généralement fait par les facteurs dans les bureaux distributeurs. Cependant certaines machines de tri automatiques effectuent cette opération directement dans le centre de tri avant l'expédition en bureau distributeur, ce qui économise une étape de travail.

Les coûts marginaux du tri calculés pour la lettre standard (distribution en J+1) et la lettre économique (distribution en J+3) sont respectivement de 0.55 francs et de 0.15 francs aux niveaux de production de La Poste en 1996.

B. Rendements d'échelle et monopole naturel

La théorie du bien-être repose sur des résultats simples et basiques notamment que la concurrence parfaite conduit à une situation de bien-être social optimal sauf dans certains cas de panne du marché tels que les effets externes ou les rendements croissants. A l'opposé, l'absence de concurrence (par exemple l'existence d'un monopole) peut conduire à des pertes sociales plus ou moins fortes. Cependant dans plusieurs cas, la compréhension et l'éventuelle utilisation de ces résultats exigent beaucoup de prudence. On sait en particulier que, dans le cas de rendements croissants par exemple, une situation de concurrence parfaite ne peut pas exister. Dans un tel cas, il peut être socialement souhaitable de conserver un monopole, à condition qu'il soit géré au mieux de l'intérêt général. C'est la question du monopole naturel qui est posée ici (cf. *Baumol, Panzar, Willig [1982] et Sharkey [1982]*).

1. Cas d'une entreprise produisant un bien : la monoproduction

On dit qu'une entreprise est un monopole naturel s'il est moins coûteux de produire une quantité quelconque du bien avec cette seule entreprise qu'avec plusieurs. Formellement appelons $C(q)$ la fonction de coût total (q est la quantité de bien) et considérons une décomposition de q , notée $(q^1 \dots q^2 \dots q^j \dots q^l)$ telle que $\sum q^j = q$.

On dit que la fonction $C()$ est sous-additive si et seulement si $C(q) \leq C(q^1) + C(q^2) + \dots + C(q^l)$, pour toute décomposition de q . On dit alors que la fonction $C()$ est sous-additive, si elle est sous-additive pour toute production q .

Il y a monopole naturel si la fonction $C()$ est sous-additive.

Cette définition soulève plusieurs difficultés dont deux peuvent être explorées. Définir correctement un bien économique exige en théorie que l'on spécifie correctement ses caractéristiques physiques et ses localisations dans l'espace et dans le temps. Dans les études pratiques, les données disponibles ne permettent pas en général de se conformer à cette exigence. Par exemple, une lettre a des caractéristiques physiques (format, poids...), une date et un lieu de départ, une date et un lieu d'arrivée.

La sous-additivité est une propriété globale de la fonction de coût. De ce fait, elle est difficile à caractériser par des propriétés locales (comme par exemple celle du coût marginal) et il est difficile d'établir des conditions nécessaires et suffisantes : par exemple, un coût moyen décroissant est une condition suffisante mais non nécessaire à la sous-additivité.

2. La multiproduction

Le concept de sous-additivité de la fonction de coût, et donc du monopole naturel, se généralise sans difficulté au cas d'une entreprise produisant plusieurs biens. Ici aussi, il y a monopole naturel s'il est moins coûteux de produire avec une entreprise qu'avec plusieurs.

Soit q un vecteur de n produits : $q = (q^1, q^2, \dots, q^i, \dots, q^n)$.

Une décomposition de q s'écrit :

$$\begin{cases} q^1 = (q_1^1, q_2^1, \dots, q_i^1, \dots, q_n^1) \\ q^2 = (q_1^2, q_2^2, \dots, q_i^2, \dots, q_n^2) \\ \vdots \\ q^j = (q_1^j, q_2^j, \dots, q_i^j, \dots, q_n^j) \\ \vdots \\ q^l = (q_1^l, q_2^l, \dots, q_i^l, \dots, q_n^l) \end{cases}$$

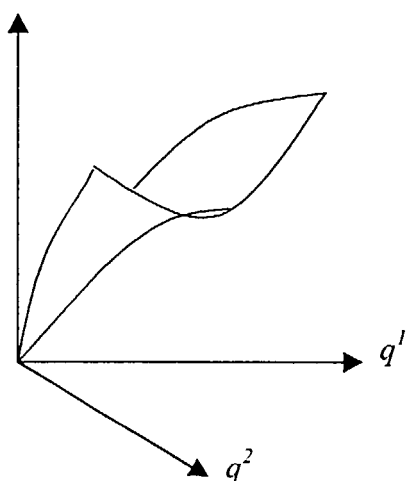
telle que $\sum_j q^j = q$

$C()$ est sous-additive en q si $C(q) < \sum_j C(q^j)$ pour toute décomposition de q .

Il y a monopole naturel si et seulement si $C()$ est sous-additive pour tout q .

Exemple de deux produits (q^1, q^2):

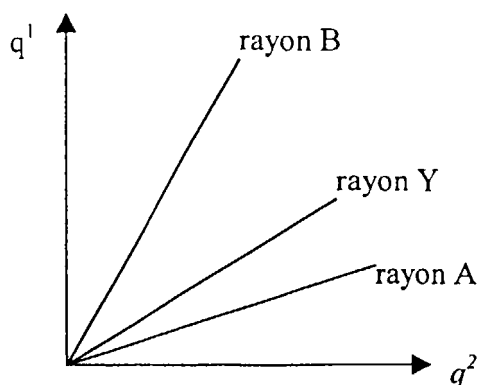
$C(q^1, q^2)$



Dans le cas d'une entreprise multiproduit, plusieurs concepts peuvent être étudiés: sous-homogénéité de la fonction de coût le long d'un rayon, économies de gamme, coût incrémental d'un bien, complémentarité des coûts, quasi-convexité de la fonction de coût...

- Comportement de $C()$ le long des rayons

Par définition C est sous-homogène le long du rayon Y si le coût moyen est décroissant le long du rayon Y : la dépense augmente moins vite que l'échelle de production le long de Y .



Ici un coût moyen décroissant le long de tout rayon n'est ni nécessaire ni suffisant pour que $C()$ soit sous-additive.

- Comportement trans-rayon de $C()$

Plusieurs concepts, non équivalents :

. Economies de gamme (scope)

C'est un cas particulier de sous-additivité dans laquelle on élimine un ou plusieurs biens dans chaque décomposition. Par exemple avec deux biens, il y a économie de gamme si $C(q_1, q_2) < C(q_1, 0) + C(0, q_2)$: il y a économie de gamme s'il est moins coûteux de produire différents biens dans une entreprise unique que dans des entreprises séparées.

Le concept d'économie de gamme concerne des décompositions particulières (avec certaines quantités de bien nulles) parmi toutes celles que l'on considère quand on étudie la sous-additivité : la sous-additivité est donc une condition suffisante (mais non nécessaire) des économies de gamme. Mais les économies de gamme n'entraînent pas nécessairement la sous-additivité. Curieusement la décroissance du coût moyen le long de tout rayon ajoutée à des économies de gamme en tout q n'entraînent pas la sous-additivité.

. Coût incrémental du bien i

Le coût incrémental du bien i en $q = (q^1, \dots, q^n)$ est calculé par :

$$CI_i^M = \frac{C(q^1, q^2, \dots, q^i, \dots, q^n) - C(q^1, \dots, q^{i-1}, 0, q^{i+1}, \dots, q^n)}{q^i}$$

Un coût incrémental moyen décroissant n'est pas une condition suffisante de la sous-additivité mais si le coût incrémental moyen est décroissant pour tout i et en toute production q et qu'il existe des économies de gamme en tout q , alors il y a sous-additivité et monopole naturel.

. Complémentarité des coûts

La complémentarité des coûts s'écrit : pour tous $q, q', q'' \in R_+^n$ et $q' \leq q''$

alors $C(q'' + q) - C(q'') < C(q' + q) - C(q')$.

Il y a complémentarité des coûts si le coût supplémentaire nécessaire pour la production additionnelle d'un vecteur q est d'autant plus faible que la production à laquelle il s'ajoute est élevée.

La complémentarité des coûts implique le coût moyen décroissant le long de tout rayon, la présence d'économies de gamme et un coût incrémental moyen de tout bien i décroissant en tout q , c'est donc une condition suffisante de la sous-additivité.

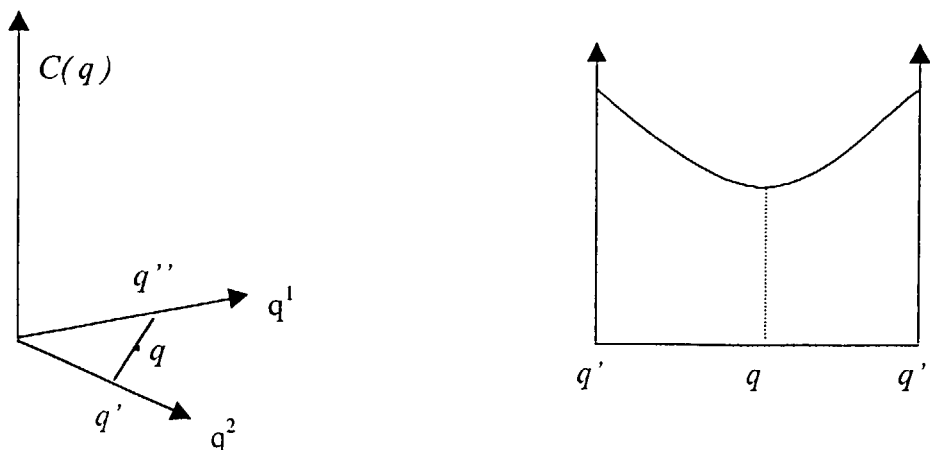
. Quasi-convexité

Il y a quasi-convexité de la fonction de coût si $\forall \alpha \in R_+ \{ q / C(q) \leq \alpha \}$ est convexe.

La quasi-convexité de la fonction de coût ajoutée à un coût moyen décroissant le long de tout rayon est une condition suffisante de la sous-additivité.

. Convexité trans-rayon

La fonction de coût selon une section trans-rayon passant par q est convexe :



La convexité trans-rayon ajoutée à un coût moyen décroissant le long de tout rayon est une condition suffisante de la sous-additivité.

L'analyse de la sous-additivité du processus de production postale peut se faire à différents niveaux et en utilisant différentes méthodes. Par exemple on peut considérer La Poste dans son ensemble ou fractionner son activité en différents éléments, essentiellement le tri, le transport et la distribution. Quel que soit le niveau d'appréhension, il est fondamental de définir précisément le produit ou le vecteur de produits postaux, et la mise en évidence de sous-additivités dépend fondamentalement de la définition de ce produit. Dans une analyse monoproduit il est à peu près nécessaire de définir la production postale par le nombre d'objets distribués, éventuellement en pondérant différemment certains objets (recommandés, paquets...) ayant une influence différente sur le coût. En multiproduit, on peut considérer deux découpages : on peut définir deux produits en séparant le nombre d'objets et le réseau défini par le nombre de points de remise, ou fractionner les objets acheminés en différentes catégories. Plusieurs typologies sont possibles : on peut séparer les objets par des critères physiques (taille, poids), par la nature de l'expéditeur et du destinataire (entreprises, ménages) ou par la possibilité de mécanisation du tri.

La méthode d'investigation empirique peut se fonder sur une modélisation économétrique et donc essentiellement estimer une fonction de coût et en déduire ses propriétés de sous-additivité. On peut aussi adopter une approche fondée sur une description technique du processus de production par opérations élémentaires et en déduire quel serait le coût entraîné par une modification du niveau de production. Cette démarche est similaire à une analyse produite par la comptabilité analytique.

3. Résultats empiriques

a) Etudes sur la poste américaine

Les principales études réalisées sur le sujet hors France sont relatives à la Poste américaine USPS. Ces études conduisent essentiellement aux conclusions suivantes :

- Si l'on examine par des moyens économétriques la fonction de coût de l'ensemble de la Poste, on ne peut pas clairement conclure en faveur de la sous-additivité du processus de production et à la position de monopole naturel. Les modèles existants se limitent à estimer des rendements d'échelle qui, selon les estimations, sont légèrement croissants (Norsworthy, Shau-Ling et Wei-Ming [1991]) ou constants (Christensen, Guy et O'Hara [1993]). Les modèles sont fondés sur un découpage du produit en volume de trafic et réseau, et les premiers auteurs utilisent une coupe instantanée (données de 200 bureaux distributeurs en 1984) alors que les seconds se basent sur une série chronologique (trafic postal total de 1963 à 1991).
- On peut affiner l'analyse en n'examinant qu'une des composantes de la production postale. Les travaux antérieurs (Rogerson et Takis [1993] ou Merewitz [1971]) ne mettent pas en évidence de fortes sous-additivités en matière de transport et de tri. Le transport fait apparaître des rendements constants pour les longues distances alors que les rendements croissants sont estimés pour de courtes distances et des transports routiers. Le tri a globalement des rendements constants avec un effet de dimension du centre de tri : on passe ainsi de rendements croissants pour les petits ou moyens centres de tri à des rendements décroissants pour les grands centres.
- Tous les travaux empiriques concluent en faveur de forts rendements croissants et d'une forte sous-additivité pour la distribution du courrier (Rogerson et Takis [1993], Colvin et Smith [1995], Bradley et Baron [1993], Bradley et Colvin [1993]).

Ces articles utilisent à la fois des approches économétriques et des approches comptables. Notons que ces dernières, plus normatives, débouchent sur des rendements d'échelle plus élevés que les estimations économétriques.

b) Etude de la distribution en France

Le groupe de recherche de l'IDEI a réalisé un ensemble d'études économétriques relatives à la distribution du courrier en France en collaboration avec la Poste. Ces travaux utilisent des données microéconométriques, et le niveau d'observation est le bureau distributeur. La France est découpée en environ 10000 bureaux et un échantillon de 400 bureaux a été extrait de l'enquête 1992. Les résultats déduits de cet échantillon ont été confirmés à partir de l'ensemble des bureaux pour l'année 1994.

1) Agrégé paramétrique

Une étude menée à l'IDEI par C. Cazals, M. De Rycke et J.P. Florens en 1996 a montré des rendements d'échelle légèrement croissants dans la distribution. Ces résultats se basent sur

l'étude d'un échantillon stratifié de 400 bureaux distributeurs parmi les 9919 bureaux également répartis sur le territoire français. Les données proviennent de l'observation des trafics et des quantités de travail utilisés pendant une semaine durant le mois de mars 1993. Le travail du bureau distributeur est divisé en travail piéton, vélo, cyclomoteurs et voiture. Le trafic est réparti en quatre catégories : format courant, grand format, paquets et autres (mandats, recommandés...).

Outre un modèle de demande d'organisation des tournées selon le mode de distribution (piéton, vélo, cyclomoteur ou voiture), l'étude s'attache à l'analyse de la demande de travail et notamment l'élasticité du travail. La spécification de la fonction de coût de la distribution est une forme translog qui permet d'obtenir directement les élasticités.

Les modèles de régression des demandes de travail par moindres carrés pondérés (qui corrigent du biais dû à la stratification) permettent d'obtenir des élasticités de demande travail piéton et cyclomoteur de tendance croissante avec la taille du bureau (elles deviennent supérieures à 1 (rendements décroissants) pour le mode piéton). Le contraire est vérifié pour les élasticités de demande de travail pour les modes vélo et voiture. Il semble donc que le travail piéton soit utilisé de manière intense dans les grands bureaux : il n'existe pas de capacités de production sous-utilisées pour ce type de travail. Pour les petits bureaux, ce sont les modes vélo et voiture qui sont utilisés de la façon la plus intense.

L'élasticité globale de demande de travail de La Poste est de 0,91. Si on tient compte de l'importance du facteur travail dans le coût total de La Poste (environ 75%), il semblerait alors qu'il existe des rendements d'échelle légèrement croissants : le degré de rendement d'échelle étant approximé par l'inverse de l'élasticité c'est à dire 1,091.

Dans un deuxième temps, à partir des estimations de coût réalisées, des simulations de demande de travail sont effectuées pour différents scénarii de division du trafic entre plusieurs entreprises se partageant le réseau. L'objectif est d'examiner la propriété de sous-additivité du processus productif. Quel que soit le partage envisagé le découpage de La Poste en plusieurs entreprises augmente les coûts mais dans une proportion relativement faible : entre 1% pour un partage du trafic entre une entreprise qui prend tout le trafic des grands bureaux (dont le trafic est supérieur à la moyenne) et deux entreprises se partageant équitablement le reste), et 5% pour un partage équitable du trafic entre deux concurrents.

2) Agrégé non paramétrique

Le modèle paramétrique paraît sous-évaluer l'importance de la sous-additivité par rapport à des travaux précédemment menés sans doute à cause de la spécification translog de la fonction de coût.

La méthode non paramétrique choisie dans cette étude est un lissage Kernel. Le modèle est une estimation du coût total (toujours mesuré par la quantité de travail) en fonction du trafic et de la densité de la zone. L'estimation est réalisée sur l'échantillon utilisé dans précédente étude et sur la population totale des bureaux distributeurs pour l'année 1994.

Une estimation de l'élasticité coût moyenne par rapport au trafic donne 0,5 (quand le trafic augmente de 1% le coût augmente de 0,5%) soit des rendements d'échelle fortement croissants égaux à 2.

La sous-additivité du processus de production est étudiée de la même manière que dans le cas paramétrique par comparaison du coût de la distribution d'un volume de trafic par une seule

ou plusieurs entreprises. Découper La Poste en deux entités se partageant également tous les bureaux entraînerait un accroissement du coût total de 20%, alors que les découpages en 3 ou 4 engendrent respectivement des accroissements de coût total supérieurs à 40% et proche de 70%.

Des simulations de partages différents conduisent à des résultats de même nature. Découper La Poste en une entreprise ne distribuant que la moitié des grands bureaux (de trafic supérieur à la moyenne) et une entreprise assurant le reste aboutit aussi à accroître le coût total de plus de 20%, alors que réserver à une entité la totalité des petits bureaux en partageant les grands entre deux firmes engendre un accroissement du coût d'environ 45%.

Il y a sous-additivité de la distribution : la somme des coûts de chaque entreprise distributrice est supérieure au coût de la distribution par une seule entreprise. Dupliquer le réseau de distribution du courrier est donc coûteux.

Une étude a été menée en 1997 à l'IDEI par C. Cazals, M. De Rycke et J.P. Florens sur l'évaluation de regroupements de bureaux distributeurs par des estimations non paramétriques des fonctions de coût. Cette étude appliquée à 9521 bureaux de poste en 1994 a montré que les regroupements permettent une économie en travail et montrent donc la sous-additivité.

3) Conclusion

Dans ces deux études, le coût de production est mesuré par la quantité de travail, et le vecteur des produits est un vecteur de nombre d'objets (regroupés ou par type d'objets). L'hétérogénéité des bureaux est capturée par la mesure de la densité des points de remise par hectomètre. Ces modèles économétriques permettent de dégager les conclusions suivantes :

- La distribution du courrier fait apparaître des rendements nettement croissants. En mesurant ceux-ci par l'inverse de l'élasticité de la demande de travail, on obtient des rendements d'échelle allant jusqu'à 2 dans certaines estimations. Ces mesures sont cohérentes avec celles qui ont été réalisées par les modèles économétriques sur des données américaines. De manière plus descriptive, il apparaît que le coût moyen par objet distribué décroît (jusqu'à être divisé par 10) en fonction du volume du trafic et de la densité.
- La sous-additivité du processus productif a été mesurée par simulation de l'impact de la division de La Poste en plusieurs entreprises se partageant le réseau. La méthodologie de ces simulations est complexe et est exposée par Jean-Pierre Florens [1996]. Découper La Poste en deux entités se partageant également tous les bureaux entraînerait un accroissement du coût total de 20% dans le modèle non paramétrique et 5% dans le modèle paramétrique, alors que les découpages en 3 ou 4 engendrent respectivement des accroissements de coût bien supérieurs.

Tous ces résultats confirment donc la sous-additivité de la fonction de coût de la distribution du courrier, et le monopole naturel sur cette partie du processus de production de l'activité postale.

4) Désagrégé en panel

Une étude de l'IDEI et de La Poste basée sur l'observation de 9 415 bureaux de poste français de 1994 à 1998. Les variables observées sont le coût mesuré en quantité de travail (minutes), le volume de courrier par type de courrier (lettres standards, lettres non standards, colis et autres courriers), la densité exprimée en nombre de points de distribution pour 100 mètres.

Le volume total est croissant sur la période avec une légère stagnation en 1996. Le coût total est croissant jusqu'en 1996 puis il stagne, le coût moyen est ainsi décroissant sur la période observée.

La fonction de coût choisie est une forme translog.

On constate une augmentation de l'élasticité coût par rapport au volume de courrier de 0.606 en 1994 à 0.62 en 1998. C'est à dire que quand le volume de courrier total augmente de 1% le coût total augmente de 0.62% en 1998. Les rendements d'échelle sont croissants compris entre 1.65 en 1994 et 1.615 en 1998.

L'élasticité est croissante avec le coût, ainsi les grands bureaux de poste voient leur élasticité coût se rapprocher de 1 et de donc de rendements d'échelle constants.

c) Modèle technico-économique

L'approche technico-économique, développée par La Poste, propose d'expliquer le coût de la distribution de courrier adressé⁶ en fonction du trafic, de la densité de population et la concentration verticale de l'environnement à travers un index de groupement.

Le but de l'étude est d'étudier l'influence de l'environnement géographique et démographique sur le coût de la distribution.

La distribution est découpée en différentes tâches que sont :

- la route active (distance parcourue dans la zone de distribution).
- les arrêts (entrée et sortie dans les immeubles et maisons, et fermeture du véhicule s'il y a lieu),
- distribution propre (dans les boîtes),
- trajet passif (aller-retour du bureau jusqu'à la zone de distribution),
- utilisation de boîtes de relais.

Le modèle tient compte des différents moyens de transport utilisés (à pied, à bicyclette, en auto) auxquels sont assignés différents coûts d'arrêt et différentes vitesses. La meilleure méthode, celle qui minimise les coûts, est choisie pour le processus de distribution. Ainsi les économies d'échelle et de densité ne sont pas surestimées.

⁶ Sont exclus le marketing direct (la publicité non adressée), les périodiques et journaux, les colis.

La fonction de coût est estimée en fonction de trois variables : la densité des points de distribution, l'index de groupement (concentration verticale) et le trafic.

Le coût unitaire de la distribution est décroissant avec la densité des points de distribution et avec l'index de groupement, mesure de la concentration verticale, et avec le trafic. Le coût unitaire est plus sensible à la variation du trafic dans les zones peu denses que dans les zones denses en points de distribution. Il en va de même pour la sensibilité du coût à la concentration verticale. Enfin pour des hauts niveaux de trafic la sensibilité du coût à la densité des points de distribution est faible. Ainsi des zones rurales qui reçoivent beaucoup de courrier peuvent être plus rentables pour l'opérateur postal que des zones de population dense recevant peu de courrier.

L'élasticité-coût par rapport aux trois variables est par ordre décroissant : l'élasticité-coût par rapport au trafic (de -0.79 à -0.83 pour des densités moyennes et de -0.26 à -0.80 pour des densités élevées), l'élasticité-coût par rapport à la concentration verticale (de -0.23 à -0.37 pour des densités moyennes et de -0.23 à -0.37 pour des densités élevées) et l'élasticité-coût par rapport à la densité des points de distribution (de -0.11 à -0.18 pour des densités moyennes et de -0.06 à -0.13 pour des densités élevées).

Dans un deuxième temps, l'étude porte sur l'évolution des coûts dans le cas de l'intégration de deux produits différents : du courrier J+1 et du courrier J+7. Cette simulation permet d'appréhender l'importance des économies de gamme dans le secteur postal. L'étude montre que dans des cas extrêmes, par exemple un trafic en J+1 très faible par rapport au trafic en J+7, la distribution intégrée des deux produits n'est pas rentable. A l'inverse, quand le courrier en J+1 sature tous les arrêts de la tournée, les économies de gamme sont évidentes.

d) Tri

En ce qui concerne le tri, plusieurs études ont été menées aux Etats-Unis. *Merewitz (1971)* et *Rogerson et Takis (1993)* concluent à la présence de rendements d'échelle croissants pour les centres de tri de petites ou moyennes tailles et des rendements d'échelle décroissants pour les grands centres de tri de USPS.

En France une étude de l'IDEI menée en 1998 et 1999 en collaboration avec La Poste tente de déterminer une estimation de la fonction de coût du tri au niveau des centres de tri en fonction du trafic. Ainsi que la simulation du coût total de La Poste en fonction de différents scénarii d'évolution des différents trafics.

Les notions étudiées sont :

- les économies d'échelle.
- l'impact sur le coût de la structure de courrier (standard et lent), de la structure des traitements (tri manuel et tri automatique), et de la nature du tri (entrée ou sortie),
- le rôle du capital et de la complexité du processus de tri.

L'estimation de la fonction de coût se fait sur 90 centres de tri parmi les 125 existant en France en 1996. La description du trafic est assez précise puisque sont précisés le type et le

format du courrier, le traitement opéré (manuel ou automatique) et la nature du tri (entrée ou sortie).

Le trafic est ainsi ventilé selon trois décompositions afin d'expliquer le coût du tri en fonction de tous les critères connus et influants du courrier :

- standard, lent, journaux et colis, (décomposition 1)
- tri manuel, tri automatique et transit, (décomposition 2)
- tri entrant, sortant, tri au niveau de la tournée et courrier international. (décomposition 3)

La spécification choisie pour l'estimation est une fonction translog qui donne directement les élasticités coût.

Comme attendu dans la décomposition 1 le coût du tri est croissant avec chaque type de trafic : quel que soit le type de trafic qui évolue (standard, lent, journaux ou colis), le coût total varie dans le même sens mais il augmente plus vite avec le courrier standard qu'avec les autres types.

Dans la décomposition 2 on constate que le coût du tri croît plus vite avec l'augmentation de la part de tri manuel qu'avec la part de tri automatique. Le transit joue très peu sur le coût du tri.

La troisième décomposition permet d'affirmer que le courrier international a un coût du tri marginal bien supérieur à celui des autres types de tri mis que le tri entrant dans un centre est plus coûteux que le tri sortant.

Des élasticités d'échelle moyennes sont déterminées à partir de ces trois estimations :

- La première décomposition en fonction du traitement indique une élasticité d'échelle globale de 0,97 ce qui implique des rendements d'échelle de très faible envergure de l'ordre de 1,03.
- Les deux autres décompositions donnent des résultats très proches en ce qui concerne l'élasticité d'échelle totale avec 0,75 et 0,77. Ces chiffres signifient que quand tous les types de courrier ou de tri (selon la décomposition envisagée) augmentent de 1%, le coût du tri augmente de 0,75%. Des rendements d'échelle un peu supérieurs sont ainsi déterminés, de l'ordre de 1,3.

Une deuxième étape de l'étude consiste en l'estimation d'une fonction du coût du tri agrégée en fonction du type de courrier. L'estimation est encore réalisée avec une spécification translog à partir de simulations d'évolution des différents types de trafic.

Le résultat confirme les observations précédentes sur les élasticités d'échelle. L'élasticité totale obtenue selon cette méthode est très proche des résultats obtenus sur les deux dernières décompositions avec une valeur de 0,67, et met donc en évidence des rendements d'échelle croissants.

Des coûts marginaux sont également calculés :

- le coût marginal du tri de la lettre standard (distribution en J+1) est de 0,55 francs,
- le coût marginal du tri d'un courrier lent (distribution en 3) est de 0,15 francs.

Le courrier lent est moins cher car il peut être traité dans les périodes creuses entre deux flux de courrier rapide, il permet l'utilisation pleine du capital que sont les trieuses automatiques.

e) Collecte et transport

Les coûts de collecte et de transport du courrier représentent une part faible des coûts totaux avec 10 et 4% respectivement.

Les liaisons entre centres de tri sont effectuées par avion et rail pour les plus longues distances et par transport routier. Dans le secteur du transport de la Poste américaine l'USPS, *Rogerson et Takis (1993)* ont déterminé des rendements constants sur les longues distances, et croissants sur les courtes distances et le transport routier.

Par ailleurs les rendements d'échelle de la collecte ont été peu étudiés et sont généralement supposés constants.

IV. Demande - Tarification

A. Demande

Il existe un grand nombre de produits postaux, qui peuvent être en fonction de contraintes de production analogues en sept catégories ainsi qu'en fonction d'évolutions différentes sur le marché postal.

- la correspondance postale générant une part de chiffre d'affaire supérieur à la part de marché ; la concurrence des produits électroniques en fait un secteur fragile,
- la communication adressée (dont le marketing direct) émanant notamment de la vente par correspondance caractérisée par une croissance forte,
- la communication postale non adressée qui connaît une augmentation rapide et dont le prix est largement inférieur à celui du marketing direct (jusqu'à un dixième),
- les annuaires et catalogues,
- la presse,
- la messagerie (qui représente un marché comparable à celui de la correspondance postale) et l'express, ces produits sont souvent offerts par les mêmes opérateurs,
- la vente par correspondance et à distance, qui n'est pas à proprement parler une catégorie de produit mais un secteur de clientèle, et génère un trafic important.

Pendant longtemps, la demande de services postaux a été étudiée comme une fonction simple du Produit Intérieur Brut. Il suffisait de prévoir le PIB pour prévoir la demande. L'évolution de la demande de services postaux en général est soumise à deux forces contradictoires. D'un côté une force positive mentionnée ci-dessus, l'augmentation rapide des échanges et en particulier des échanges d'information. D'un autre côté une force négative, l'augmentation très rapide des échanges d'information dématérialisés du fait du téléphone, de la télécopie, du courrier électronique. La lettre comme support d'information devient minoritaire. L'activité postale devient donc une part décroissante d'un marché croissant. Il est difficile de prévoir la résultante de ces forces.

Partout dans le monde le courrier connaît la concurrence des moyens de communications technologiques tels que le fax, le courrier électronique, Internet et l'expansion des services de téléphonie. Cependant dans de nombreux pays le volume total de lettres continue d'augmenter mais à un rythme moins soutenu que par le passé. Même aux Etats-Unis où le volume de courrier par personne est très élevé (environ deux fois plus élevé que dans les pays européens les plus consommateurs de courrier) et où la substitution par le courrier électronique est la plus avancée, le volume total de courrier continue sa croissance mais à un rythme bien inférieur à celui des produits électroniques.

L'évolution de la structure des activités postales doit également retenir l'attention. La probable légère augmentation ne se fera pas de façon homothétique. Le poids relatif des

différents types de courrier (lent/rapide, trajets courts/trajets longs, léger/lourd, gros/détail) est en train de changer. Des services classiques se réduisent et des services nouveaux apparaissent. Dans tous les pays étudiés, la part des envois en nombre (marketing direct, courrier non-adressé) augmente au détriment de la lettre standard.

1. Les études réalisées

a) Cas de la Grande-Bretagne

Une étude de Nankervis, Carslake et Rodriguez⁷ développe un modèle économétrique pour analyser cette évolution. Cette étude fait apparaître que ce sont essentiellement le PIB, l'augmentation du nombre de ménages et le prix relatif de la lettre par rapport au prix des télécommunications qui influencent la demande. A ces variables explicatives viennent s'ajouter la qualité de service exprimée dans cette étude par le pourcentage de courrier distribué en temps voulu, ainsi que l'utilisation du fax, qui s'est largement développé au cours des 10 dernières années. Le prix et la qualité de service sont les deux facteurs prédominants pour expliquer la demande de courrier. Ce ne sont pas les seuls, la variété de l'offre de services postaux, le marketing, la publicité et les autres activités de vente offertes par les opérateurs postaux influencent le volume de courrier.

L'étude porte sur la période 1976-1995 avec des données de la poste britannique, et permet d'obtenir les élasticités de long terme de la demande totale de courrier par rapport aux variables explicatives suivantes :

- l'élasticité de la demande à la qualité de service est de 0.22 c'est à dire qu'une augmentation de la qualité de 1% entraîne une augmentation de la demande de 0.22%,
- l'élasticité de la demande au PIB est de 1, le volume de courrier et le PIB évolueraient donc parallèlement,
- l'élasticité de la demande au nombre de ménages est également de 1,
- l'élasticité de la demande au prix relatif de la lettre et des télécommunications est égale à -0.13, c'est à dire que quand le prix relatif de la lettre augmente de 1%, la demande de courrier diminue de 0.13%.

Le courrier électronique n'est pas étudié dans cet article car d'un développement trop récent pour analyser correctement le phénomène.

b) Cas de la France

La Poste effectue une collecte systématique de données statistiques de ses produits courrier. A partir de données sur vingt ans de 1976 à 1995, un modèle économétrique développé par La Poste estime la demande pour les différents produits, et éventuellement par segment de clientèle (ménages/entreprises). La démarche repose sur cinq étapes: formalisation mathématique des fonctions de demande, élaboration des modèles, estimation des paramètres

⁷ How important have price and quality of service been to mail volume growth ? ed. by Crew and Kleindorfer in *Emerging Competition in Postal and Delivery Services* (1999)

et spécification du modèle, vérification du modèle par la confrontation avec les faits observés et enfin construction de la prévision.

Le modèle de La Poste est une fonction translog à partir des données de trafic par produit et par segment de clientèle, les tarifs des différents produits et des variables macro-économiques (PIB, consommation et revenu des ménages, taux de chômage, chiffre d'affaire de la vente par correspondance, nombre de tirages de quotidiens...).

Le modèle permet d'obtenir directement les élasticités directes (indication de la variation de la quantité demandée d'un bien lors d'une variation de son tarif) et les élasticités croisées (indication de la variation de la quantité demandée du bien A lors d'une variation du prix du bien B).

Les résultats permettent de dire que la lettre ordinaire des ménages a une élasticité directe de -0,74 et une élasticité croisée au tarif de l'écopli de 0,37. Ainsi pour les ménages la lettre et l'écopli seraient des biens substitués. La demande de lettre des ménages serait décroissante avec leur revenu disponible brut (par substitution avec d'autres moyens de communication) et croissante avec leur consommation.

Les entreprises ont une élasticité directe de la lettre ordinaire plus élevée que les ménages avec -1,20, de même l'élasticité croisée au tarif de l'écopli est élevée avec 0,61. Pour les entreprises la lettre et l'écopli sont aussi des biens substitués. En outre, la demande de lettre des entreprises est croissante avec le PIB (une hausse de 1% du PIB entraîne une augmentation de la demande de 1,4%). Par contre une hausse de 1% du nombre d'abonnement téléphoniques fait diminuer la demande de lettres de la part des entreprises de 0,17% par un phénomène de substitution.

De même que pour les lettres ordinaires, les entreprises sont plus sensibles que les ménages aux variations de prix de l'écopli avec des élasticités prix directes et croisées plus fortes que les ménages. La demande d'écopli des ménages est décroissante avec leur consommation alors que la demande de lettre est croissante avec cette variable.

B. Tarification

En 1840 le premier système de paiement préalable du transport des lettres était établi en Angleterre avec un tarif uniforme de 1 penny pour toutes les lettres domestiques jusqu'à un certain poids sans considération pour la distance parcourue. Le premier timbre-poste au monde, le 'Penny Black' était introduit comme preuve du paiement. C'était le début du service universel et du système de tarification uniforme.

La grande majorité des opérateurs postaux appliquent un tarif unitaire unique pour les lettres présentées séparément, c'est à dire que le prix pour l'acheminement en tout point du pays. Une exception est l'Espagne qui a longtemps offert des tarifs distincts (environ deux fois moins cher) pour l'acheminement local à l'intérieur d'une zone urbaine.

Généralement ce prix présente un prix maximum qui est payé essentiellement par les particuliers et les petites entreprises. Les grandes entreprises et les expéditeurs d'envois en nombre bénéficient de prix beaucoup plus bas, suivant le montant des remises consenties pour les grandes quantités et pour le degré de tri préalable. Les petites et moyennes entreprises

peuvent également s'adresser à des routeurs, sociétés qui centralisent les envois et font bénéficier à leurs clients de prix bas négociés auprès de l'opérateur postal.

La plupart des opérateurs publient des barèmes de remises de prix standard. Par exemple, la poste britannique offre des remises de prix si les adresses sont lisibles par des lecteurs optiques. Dans d'autres cas les remises se négocient au cas par cas.

La possibilité qu'ont les opérateurs postaux en place de changer unilatéralement leurs tarifs est très variable. Dans presque tous les pays, les changements du tarif de base des lettres doivent faire l'objet d'une approbation de la part du gouvernement ou par un organisme gouvernemental comme la Postal Rate Commission aux Etats-Unis. En Europe la poste suédoise fait exception : elle peut fixer librement tous ses prix, exception faite de celui de la lettre ordinaire dans le service intérieur (le prix pour une lettre ordinaire de moins de 500 grammes est soumis à un plafonnement interdisant les hausses supérieures au taux d'inflation national sur une période de 3 ans).

V. Conséquences de la libéralisation partielle des services postaux

Dans cette partie de l'étude sont présentés les résultats d'un modèle économétrique développé par l'IDEI et La Poste.

L'objet de ce modèle est de mesurer les effets de l'entrée sur le marché postal d'un concurrent sur les profits des acteurs, les trafics, le surplus des consommateurs et d'examiner les différents équilibres obtenus lorsque La Poste envisage différentes réactions tarifaires.

Différentes hypothèses sont posées :

- la concurrence ne s'exerce que les envois en nombre avec le processus technique de CityMail : 2 distributions par semaine.
- La concurrence ne s'exerce que sur une partie du territoire et peut couvrir jusqu'à 50% de la population. On suppose les coûts croissants avec l'envergure géographique.

La fonction de coût du concurrent est estimée à partir d'un modèle technico-économique développé à La Poste pour évaluer les coûts de la distribution et de transport d'un éventuel entrant sur le marché des envois en nombre. Le processus envisagé est de 2 distribution par semaine dans le scénario d'entrée sur les envois en nombre. Ce processus est calqué sur celui de CityMail en Suède le concurrent de Sweden Post. On suppose que le concurrent écrémerait naturellement en priorité les zones les moins coûteuses à distribuer. On suppose par ailleurs que les coûts de tri augmentent avec la zone de distribution du concurrent. La structure de coût obtenue est de 70% de coûts de distribution et 30% pour les autres coûts, ce qui représente approximativement la répartition des coûts de CityMail.

A. Entrée sans réaction de La Poste

Les résultats du modèle indiquent que l'entrée est profitable pour le concurrent quelle que soit sa couverture géographique. Il faut noter que plus cette dernière est importante, plus le concurrent est attractif pour les consommateurs, ainsi les produits de La Poste et du concurrents ne sont pas considérés comme parfaitement substituables par les consommateurs, d'autant plus que la présence du concurrent sur le territoire est limitée.

En fonction des hypothèses choisies sur les élasticités-prix du bien en concurrence, le modèle développé donne une part de marché du concurrent qui couvre 50% de la population comprise entre 60 et 81%, selon les hypothèses faites sur les fonctions de demande, avec un prix inférieur de 30% à celui de La Poste.

Les prix optimaux d'un entrant sont d'autant plus élevés que sa couverture est importante à cause de l'effet réseau.

Le trafic obtenu par le concurrent provient en partie d'un report de trafic de La Poste et en deuxième lieu d'une création nette de trafic par une baisse des prix (le concurrent ne peut entrer et réaliser un profit que dans le cas où il propose un prix inférieur à celui de La Poste) et l'effet réseau.

Le profit de La Poste diminue à cause de la diminution d'une partie de son trafic sur lequel elle effectuait un profit et ce d'autant plus que la perte de trafic entraîne une augmentation de son coût moyen sur le trafic restant et donc une diminution de la rentabilité globale.

1. Efficacité de l'entrée

Il apparaît que l'entrée d'un concurrent sur le marché postal et donc la duplication du réseau de distribution entraîne une perte de bien être global car l'entrant étudié n'est pas plus efficace que La Poste en ce qui concerne la distribution. La distribution est un monopole naturel avec des rendements d'échelle croissants.

L'entrant est plus efficace que La Poste sur les coûts de tri mais sa présence sur le marché entraîne la duplication de coûts de distribution. La possibilité d'entrée n'est donc pas liée à l'efficacité proprement dite mais plutôt au fait que La Poste réalise des marges importantes sur le segment de marché le moins coûteux pour elle. L'entrée est possible si le concurrent propose un tarif plus attractif que La Poste même qu'il est un peu moins efficace que La Poste. Il existe donc une marge de manoeuvre tarifaire pour La Poste pour dissuader ou restreindre l'entrée.

B. Différentes réponses tarifaires de La poste

1. Prix limite sur la zone potentiellement en concurrence

Le prix limite est le prix qui annule le profit du concurrent. S'il est pratiqué ex-ante par l'opérateur historique, il peut ainsi décourager l'entrée. La pratique du prix limite est coûteuse pour La Poste puisqu'elle réduit ses marges là où elle le pratique. Une telle pratique ne peut être envisagée que si le prix limite est exempt de subventions croisée. Il faut en principe vérifier qu'il n'y a pas de vente à perte.

Le prix de La Poste qui rend nul le profit du concurrent est inférieur de 20 à 25% (selon hypothèses sur la demande) au prix actuel de la poste pour une couverture du concurrent de 50% de la population.

La dissuasion d'entrée par la mise en place de prix limite sur la zone en concurrence est plus favorable à La Poste que le scénario où elle ne réagit pas à l'entrée : la perte de profit est inférieure dans le premier cas. Si une contrainte de péréquation tarifaire sur la zone en concurrence et la zone qui reste en monopole est imposée à La Poste, alors la mise en place du prix limite sur tout le territoire est beaucoup plus coûteuse, et La Poste n'a pas intérêt à réagir à l'entrée du concurrent.

2. Equilibre de Nash

En fait la pratique du prix limite est peu crédible car si La Poste fixe ainsi ses tarifs mais que le concurrent décide tout de même d'entrer, La Poste n'a pas intérêt à laisser sa tarification au prix limite. Il existe alors un prix compris entre le prix limite et le prix actuel qui maximise son profit, ce prix est un équilibre de Nash. Ce nouveau prix laisse un profit positif à l'entrant et diminue le profit de La Poste mais dans une proportion moindre que les autres solutions précédemment envisagées.

La meilleure stratégie de réponse en prix dépend du maintien ou non la péréquation tarifaire sur l'ensemble du territoire, de l'envergure du réseau du concurrent et de la crédibilité d'une stratégie de dissuasion d'entrée.

3. Conséquences sur le bien-être

Le bien-être est la somme des profits des 2 opérateurs et des surplus des consommateurs de bien en nombre et des consommateurs de bien égrené (lettres).

L'existence de la concurrence sur les envois en nombre se traduit sur le bien-être par l'existence de profits de l'entrant (effet positif), une hausse du surplus des consommateurs du bien envois en nombre (effet positif) et d'une baisse des profits de La Poste (effet négatif).

Quelle que soit la couverture de l'entrant et quelles que soient les hypothèses sur les fonctions de demande, l'entrée d'un concurrent sur le segment des envois en nombre sans réaction tarifaire de La Poste entraîne une baisse du bien-être. La hausse du surplus des consommateurs et l'apparition du profit du concurrent ne compensent pas les pertes de profit de La Poste.

Il est alors logique de penser qu'un régulateur aurait pour réaction de rétablir le monopole pour maximiser le surplus collectif.

Considérant que la libéralisation est exogène et que le retour au monopole n'est pas possible, le régulateur va tenter d'améliorer la situation obtenue sans réaction de La Poste soit en autorisant ou en interdisant la déperéquation tarifaire sur le bien envois en nombre. soit en laissant La Poste augmenter le prix du bien égrené pour récupérer son profit.

Si La Poste a l'autorisation de pratiquer une tarification déperéquée, alors la situation de prix limite augmente le bien-être général : Le gain de surplus des consommateurs qui payent le service rendu moins cher sur une partie du territoire est supérieur à la perte de profit de La Poste. Mais cette solution n'est pas un équilibre.

A l'équilibre de Nash, cas dans lequel les 2 opérateurs maximisent leur profit, le bien-être est supérieur la situation d'entrée sans réaction de La Poste, mais le surplus global est inférieur à celui de la situation de monopole.

VI. Service universel

Dans la plupart des pays, traditionnellement, les opérateurs de services postaux se sont vu imposer un certain nombre de restrictions quant à leur tarification et leur qualité de service. L'ensemble de ces restrictions est appelé « obligations de service universel ». En pratique elles regroupent un grand nombre de restrictions concernant non seulement une tarification géographiquement uniforme, mais aussi une fréquence et une rapidité de distribution, une densité des boîtes de collecte ou des bureaux de poste, heures d'ouverture au public. D'importantes variations existent d'un pays à l'autre.

La recherche de l'intérêt collectif par l'Etat, à travers l'imposition d'un prix et d'une qualité de service de l'opérateur, implique un coût additionnel à l'opérateur en charge des obligations de service universel. Afin de déterminer correctement ce coût il est important de définir le cadre d'étude approprié.

A. Le coût du service universel

Il n'y a pas une seule façon de définir le coût du service universel. Le coût dépend à la fois des questions sous-jacentes et de l'environnement régulateur. Il existe au moins 2 définitions ou types de définitions :

1. Efficiency cost

Le coût 'd'efficacité' peut être défini comme la perte sèche due au service universel c'est à dire la perte de surplus total des consommateurs et du (ou des) producteur (s).

Par exemple considérons un cas simple avec un opérateur faisant face à deux types de consommateurs : ceux qui ont un coût élevé (les ruraux) et ceux avec un coût faible (les citadins). Le surplus total le plus élevé est atteint lorsque chaque consommateur paie un prix égal à son coût marginal. Cela implique que les consommateurs ruraux paient plus cher que les citadins. Si on impose pour obligation de service universel une tarification uniforme, le prix payé sera une moyenne des coûts. Les consommateurs ruraux paieront moins que leur coût unitaire et leur surplus augmente, alors que les citadins paieront un prix supérieur à leur coût et subiront une perte de surplus. On peut montrer que la perte de surplus des urbains est supérieur à l'augmentation de surplus des ruraux. Le surplus total diminue avec l'imposition d'un contrainte de tarif uniforme.

Cette définition est pertinente quand on analyse les décisions de régulation ou quand on détermine si le service universel doit ou non être imposé, et dans quelle proportion (dans ce cas le coût d'efficacité doit être comparé aux bénéfices : redistribution, politique régionale, externalités de réseau, provision sur les biens publics, ...). Les obligations de service universel peut être justifié si les bénéfices sont supérieurs au coût d'efficacité.

Le coût d'efficacité ne dépend pas seulement de l'étendue du service public mais aussi de son mode de financement, il est donc utile pour déterminer le mode de financement du service universel. Le choix entre différents mode de financement doit être fait sur la base du coût d'efficacité.

2. Le coût de rentabilité

Le coût de rentabilité peut être défini comme la perte de profit subie par l'opérateur à cause du service universel. Il mesure la charge que le service universel impose à l'opérateur. Ce concept n'est pas très approprié quand il y a un monopole public sur le marché: pour un monopole régulé qui fait face à une contrainte de profit, le coût de rentabilité est en principe égal à zéro. Quand le marché est libéralisé, la définition du coût de rentabilité devient cruciale du moins aussi longtemps que le régulateur désire maintenir des obligations de service universel dans un environnement concurrentiel. Les questions qui se posent alors sont :

- dans quelle proportion l'opérateur doit-il être compensé pour les obligations de service universel qu'il rend ?
- quel mécanisme de financement doit être envisagé ?

Le marché postal en est à ce stade en Europe et la définition et la mesure du service universel sont essentiels dans le débat.

Supposons que les prix, quantités, coûts et profits sont observables. Considérons trois scénarii pour l'organisation du secteur postal :

- scénario *m* : un seul opérateur public ou régulé soumis aux obligations de service universel, (c'est la situation actuelle de la plupart des pays européens)
- scénario *cu* : le marché est libéralisé au moins en partie et une entreprise concurrente est entrée sur le marché, l'opérateur public continue à être soumis aux obligations de service universel, (c'est la cas de la Suède)
- scénario *cc* : le marché est libéralisé mais l'opérateur public n'est pas soumis aux obligations de service universel.

Supposons qu'il est possible de prévoir l'équilibre de marché dans ces trois scénarios et π_m , π_{cu} et π_{cc} sont les profits respectifs de l'opérateur public.

Le coût de rentabilité des obligations de service universel dans un environnement concurrentiel est défini comme la différence de profit de l'opérateur entre la situation d'équilibre de concurrence sans obligation de service universel et la situation d'équilibre de concurrence avec obligation de service universel : $C_\pi = \pi^{cc} - \pi^{c2}$.

Ce calcul détermine la charge effectivement imposée au monopole par le service universel. On compare deux situations d'équilibre, et on prend donc en compte tous les effets directs et indirects du service universel.

Le calcul du coût du service universel ne doit pas être confondu avec le calcul du coût de la libéralisation qui est la différence entre le scénario *m* et le scénario *cu*.

a) Mesure du coût de rentabilité

Les 2 scénarii qui doivent être comparés (concurrence avec ou sans service universel) sont purement hypothétiques dans la plupart des pays. Ainsi toute mesure basée sur les données actuelles ne peut donner qu'une estimation du coût réel du service universel.

3. Estimation des scénarii

Il faut construire un modèle économique postal stylisé pour permettre l'étude économétrique. Les éléments essentiels sont les fonctions de coût et de demande pour le monopole et l'entrant. Les fonctions du monopole sont celles qui posent le moins de problèmes mais nécessitent des études économétriques sur la structure des coûts dans les différents segments de production (notamment la distribution). Les fonctions de l'entrant doivent être estimées en se basant sur des études réalisées pour les télécommunications. Quant aux élasticités-prix, elles peuvent se baser sur les marchés suédois et espagnols.

L'estimation des 2 scénarii présentés ci-dessus est une tâche réalisable mais complexe. Des alternatives raisonnables plus rapides et moins coûteuses peuvent être envisagées pour déterminer le coût du service universel, comme l'estimation du coût net évité.

4. Scénario basé sur les estimations du Net Avoided Cost (Coût Net Evité)

Une alternative est d'estimer les coûts du service universel en appliquant des techniques basées sur l'observation de la structure actuelle des coûts postaux. Parmi ces techniques la méthode NAC (développée par NERA (1998)) est la plus communément utilisée. Cette méthode consiste en l'identification du segment de marché (service universel) non rentable (pour lequel les revenus sont inférieurs au coût incrémental), et dans le calcul de la somme des pertes nettes provoquées par ce segment. Sous l'hypothèse que les coûts et revenus sur les autres segments ne sont pas modifiés ce calcul permet d'obtenir l'augmentation de profit de l'opérateur s'il ne fournit pas le service universel. En fait il n'est pas possible de confirmer cette hypothèse, ce qui ne suffit pas cependant à rejeter cette méthode. Mais il est important de déterminer dans quelle mesure les résultats sont affectés, si la méthode NAC permet une bonne approximation du coût, ou si le résultat est réellement biaisé.

Cremer, Grimaud et Laffont⁸ montrent que la méthode NAC sous-estime systématiquement le coût du service universel. Le biais d'estimation du coût du service universel provient de deux raisons :

- la méthode NAC néglige l'augmentation du coût unitaire due à la baisse de part de marché du monopole sur la partie en concurrence,
- elle ne prend pas en compte le fait que le monopole pourrait être obligé de diminuer ses prix même sur le segment déjà non rentable.

En résumé il apparaît que ni la NAC ni une autre méthode basée sur la scénario monopole avec service universel ne peut fournir un calcul fiable du coût du service universel. Ainsi les recommandations politiques basées sur ces approches sont à considérer avec une grande prudence.

⁸ Cremer H., A. Grimaud et J.J. Laffont (1999) « The cost of universal service in the postal sector ».

5. La méthode NAC révisée

Une méthode NAC corrigée basée sur la situation de concurrence avec service universel peut être envisagée pour pallier aux manques de la NAC.

La différence de profit entre les situations de concurrence avec et sans obligations de service universel se résume à la perte de profit sur le segment non rentable (généralement rural). La prise en compte de changements de prix sur le segment de marché non rentable lors de la libéralisation permet de retenir la méthode NAC révisée comme une estimation correcte du coût du service universel. On peut alors considérer que le prix de l'entrant est le prix pertinent pour ce calcul.

Cependant la variation de prix n'affecte pas uniquement les profits du segment de marché 'non rentable', cela implique également que certains segments rentables en situation de monopole ne le sont plus en situation de concurrence. La méthode NAC doit donc être itérée pour avoir une réelle estimation du coût du service universel.

La méthode NAC corrigée impose une connaissance relativement précise de la situation du marché postal après entrée d'un concurrent, et de l'équilibre qui en résulte. De plus une bonne connaissance des coûts, et notamment des coûts communs ou fixes et de leur répartition entre les différents segments de marché est nécessaire pour le calcul du coût du service universel.

B. Détermination du coût du service universel par mise aux enchères

Traditionnellement les obligations de service universel ont été imposées à un opérateur déterminé. Se pose alors la question du financement des obligations de service universel. Une possibilité est de proposer le financement du service universel par sa mise aux enchères. Cette question se pose en Allemagne en particulier.

L'enchère pourrait se dérouler de la manière suivante : le régulateur définit les obligations de service universel et les opérateurs font une offre qui indique la compensation qu'ils veulent recevoir en échange de ce service. Une licence (locale et pour une période de temps fixée) est accordée à celui qui demande le moins.

Les obligations de service universel sont ainsi attribuées à l'opérateur le plus efficace, à un coût qui est proche du coût le plus bas possible. Cela résout le problème de la mesure du coût du service universel par le régulateur, le coût étant déterminé par les opérateurs eux-mêmes lors de la procédure d'enchères.

Cependant un certain nombre de problèmes nouveaux sont posés par l'enchère :

- plus il y a de participants à l'enchère, moins la compensation du régulateur sera importante ; donc la procédure n'est pas appropriée si le nombre d'opérateurs potentiels est restreint ou si la collusion est possible entre eux, (ce problème peut être résolu par la fixation d'un prix de réserve, mais cela implique l'évaluation du coût par le régulateur)
- la mise aux enchères du service universel est coûteuse (comme par exemple la mise aux enchères des télécommunications aux USA),
- enfin, accorder des licences sur plusieurs zones géographiques risque de conduire à des prix différents dans chaque zone (pour une tarification unique à l'intérieur de la zone), ce qui n'est pas la politique actuelle dans la plupart des pays européens.

Il semble que l'on ne puisse compter sur les enchères pour déterminer le coût du service universel dans le secteur postal. Une enchère globale sur l'ensemble du pays ne semble pas possible, et quel opérateur hormis le monopole serait en position de faire une offre réaliste ? Des enchères locales seraient plus susceptibles d'attirer un grand nombre de propositions. Mais cela semble impossible à concilier avec une tarification uniforme qui est une part essentielle des obligations de service universel de la plupart des pays européens.

C. Conclusion

Pour déterminer le coût du service universel il faut comparer les équilibres de marché dans deux situations: concurrence avec obligation de service universel et concurrence sans obligation de service universel. La méthode d'évaluation la plus rigoureuse se base sur ces scénarii et compare les deux niveaux de profit.

Toute méthode de type comptable (et notamment la NAC) basée seulement sur l'observation de la situation du monopole ne peut fournir une estimation raisonnable de coût réel du service universel. Puisque ces méthodes ne prennent pas en compte les informations sur les scénarii après l'entrée de concurrents sur le marché, elles négligent les ajustements de prix ainsi que la possibilité que le service universel affecte la rentabilité du monopole même sur des segments actuellement rentables (en situation de monopole).

La méthode NAC corrigée qui utilise les prix de l'entrant plutôt que les prix du monopole pour calculer les pertes dans le secteur non rentable peut donner un meilleur résultat. Cependant une bonne approximation des coûts de l'entrant est nécessaire à la mise en pratique de ce calcul.

Les méthodes appliquées aux télécommunications ne peuvent être appliquées telles quelles au marché postal et réciproquement.

VII. Bibliographie

Andersson P. (1999): «Entry on deregulated postal markets: lessons from Sweden», présenté à la « 7th Conference on postal and delivery economics », Sintra, Portugal 1999.

Andersson P. (1998): «A former monopolist's right to compete with price : shaping the institutionnal framework for the swedish postal market», présenté à la Conférence « Competition and universal service in the postal sector », Toulouse 1999.

Bradley M. et J. Colvin (1993): « An econometric model of postal delivery» in Commercialization of Postal and Delivery Services : National and International Perspectives, ed. by Crew M.A. and Kleindorfer P.R. Kluwer Academic Publishers.

Bradley M., J. Colvin et M. Smith (1995) : « Measuring product costs for ratemaking : the United States postal services »

Bradley M. et D. Baron (1993): « Measuring performance of a multiproduct firm : an application to the U.S. postal system », Operations Research, juin 1993.

Cazals C. , M. De Rycke, J.P. Florens, (1996): « Modélisation économétrique de la distribution du courrier », Cahier de recherche du GREMAQ n° 96.39.442.

Cazals C. , M. De Rycke, J.P. Florens, (1996): « Mesure d'efficacité et évaluation de regroupements de bureaux distributeurs », Cahier de recherche du GREMAQ n° 97.15.458.

Cazals, De Rycke, Florens et Rouzaud (1999) : « Cost structure of postal services in France », présenté à la Conference « Competition and Universal Service in the Postal Sector », Toulouse 1999.

Christiensen D., L. Christiensen, C. Guy et D. O'Hara (1992): « U.S. postal servic productivity : measurement and performance » in Regulation and the Nature of Postal and Delivery Services, ed. by Crew M.A. and Kleindorfer P.R. Kluwer Academic Publishers.

Commission européenne, Directive 97/67/CE du parlement européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant les règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité de service, JOCE L015, 21/1/1998.

Cremer H. , A. Grimaud et J.J. Laffont (1999) : « The cost of universal service in the postal sector »

Cremer, Florens, Grimaud, Marcy, Roy et Toledano (1999): « Entry and competition in the postal market : foundations for the construction of entry scenarios », présenté à la « 7th Conference on postal and delivery economics », Sintra, Portugal 1999.

Dammann U. (1999): « Competition by licencing : one year of experience in Germany », présenté à la « 7th Conference on postal and delivery economics », Sintra, Portugal 1999.

Florens J.P. et A. Grimaud (1995) : « Monopoles naturels : théorie et applications au Secteur postal », Les Cahiers de l'IRREP n° 19.

Nerep E. (1996) : « Current competition issues in regard to the deregulation of the Swedish postal services market ».

Norsworthy, Show-Ling et Wei-Ling (1991) : « Productivity and cost measurement for the United States postal service : variations among regions » in Competition and innovation in Postal Services, ed. by Crew M.A. and Kleindorfer P.R. Kluwer Academic Publishers.

OCDE (1999) : « Promoting competition in postal services », DAF/CLP(99)22

OCDE (1997) : « International parcel delivery », OCDE/GD(97)151

Rogerson et Takis (1993): « Economies of scale and scope and competition in postal services » in Regulation and the Nature of Postal and Delivery Services, ed. by Crew M.A. and Kleindorfer P.R. Kluwer Academic Publishers.

Roy B. (1998): « Technico-economic analysis of the costs of outside work in postal delivery », in Emerging Competition in Postal and Delivery Services, ed. by Crew M.A. and Kleindorfer P.R. Kluwer Academic Publishers.

« Study on the impact of liberalisation in the postal sector, Direct Mail » Arthur Andersen 1998, Etude pour la Commission Européenne.

« Study on the weight and price limits of the reserved area in the postal sector », CT Con 1998, Etude pour la Commission Européenne.

Rapport d'activité 1998 Sweden Post.

Rapport d'activité 1998 City Mail.

Rapport d'activité 1997 et 1998 Deutsche Post.

Rapport d'activité 1997 et 1998 Correos y Telégrafos.

Rapport d'activité 1997 et 1998 Royal Mail.

Rapport d'activité 1997 USPS.