

COMITE EUROPEEN DE CONVENTION DE SUBVENTION
DIALOGUE SOCIAL POUR 2012/2014
LE SECTEUR POSTAL VS/2012/0449

PROGRAMME 2012 CDS

de la Déclaration Commune
sur l'évolution du secteur postal

RAPPORT FINAL

PROJET : "DEVELOPPER UN SERVICE POSTAL
DE QUALITE A L'ERE DU NUMERIQUE"



Avec le soutien de la DG Emploi, Affaires Sociales et
Inclusion de la Commission Européenne

SOMMAIRE

Nouvelle Déclaration commune sur l'évolution du secteur postal	5
Remerciements	9
Méthodologie	11
Introduction	13
Synthèse analytique des sessions d'écoute du projet	17
Première et deuxième sessions d'écoute	27
Troisième et quatrième sessions d'écoute	31
Cinquième session d'écoute	35
Sixième session d'écoute	37
Conférence finale	39
CD joint	
Présentations faites lors des sessions d'écoute et de la conférence finale	

La présente publication a pu voir le jour grâce aux efforts des membres du Groupe de travail Evolution du secteur postal du Comité européen de Dialogue Social du secteur postal et aux contributions de PostEurop et d'UNI Europa.

Diffusion limitée. Ne peut être vendu. Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut, pour quelque raison que ce soit, être reproduite, ni utilisée, sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, qu'il soit électronique, mécanique (photocopies et microfilms inclus) sans l'autorisation écrite et conjointe du Comité européen de dialogue social du secteur postal.

NOUVELLE DÉCLARATION COMMUNE SUR L'ÉVOLUTION DU SECTEUR POSTAL

OBJECTIF

L'objectif de cette Déclaration Commune est:

- de prendre appui sur la Déclaration Commune de 2007 et sur l'expérience et la connaissance acquises par les partenaires sociaux
- de permettre au CDS d'assurer son rôle de conseil auprès de la Commission européenne
- de soutenir l'évolution continue du secteur postal dans les dernières étapes de mise en œuvre de la 3^{ème} Directive Postale conduisant à l'ouverture totale du marché en 2013
- de contribuer au développement durable des services postaux; ce qui inclut la fourniture du service universel à des prix abordables tel que défini dans la Directive Postale
- de surveiller le respect de la clause sociale présente dans la 3^{ème} Directive
- de promouvoir et soutenir le dialogue social dans le secteur postal à la fois au niveau européen et national

INTRODUCTION

La 3^{ème} Directive Postale conclut le processus de libéralisation du marché postal de l'UE. L'ouverture totale du marché a eu lieu au 1^{er} janvier 2011 dans 16 Etats membres alors que les 11 restants ouvriront leurs marchés au 1^{er} janvier 2013. Au cours du processus de libéralisation, des concurrents aux opérateurs postaux nationaux traditionnels sont entrés sur le marché. Ces entreprises ont souvent mis en place des modèles économiques et sociaux qui diffèrent grandement de ceux des opérateurs historiques.

L'ouverture du marché survient en même temps qu'une baisse significative des volumes du courrier accélérée par la crise économique globale.

Le secteur postal est actuellement dans une dynamique de changement profond et continu qui conduit à un processus de réorganisation intensif s'accompagnant d'une modernisation et diversification des activités.

Les évolutions au sein du secteur ont des conséquences sociales importantes, tant quantitatives au travers de réductions d'effectifs que qualitatives au travers des différents modèles sociaux mis en place au sein des divers Etats membres.

L'objectif partagé des partenaires sociaux au niveau européen est d'accompagner le processus de changement en cours au niveau national, plus particulièrement en termes de formation, mobilité interne et externe, en prenant appui sur un dialogue social dynamique au sein des opérateurs historiques.

La Déclaration Commune de 2007 soulignait l'importance d'une « concurrence loyale au sein du secteur postal ». Le CDS a mis en place un Observatoire du secteur postal depuis 2008. Durant cette période ont été menés deux projets cofinancés par la Commission européenne, PostEurop et UNI Europa. Suite à ces projets qui ont permis aux partenaires sociaux de collecter des informations substantielles sur la transformation en cours, cette nouvelle Déclaration Commune vise à formaliser une évaluation commune de la situation et à définir des principes clés pour l'accompagnement du changement.

UN CONSTAT PARTAGÉ

Les partenaires sociaux constatent que le secteur postal continuera à changer rapidement avec un impact sur tous les opérateurs postaux historiques quelle que soit la diversité des situations qui existent à travers l'UE.

Les partenaires sociaux constatent que l'un des principaux leviers d'accompagnement du changement et de fourniture de services postaux de qualité est une main d'œuvre de qualité, motivée, formée et adaptable.

Les partenaires sociaux reconnaissent que les opérateurs historiques et leurs concurrents ont choisi des approches différentes face aux défis et opportunités de la libéralisation du marché et de la baisse des volumes.

Les partenaires sociaux sont conscients du fait que la fourniture de services postaux universels à des prix abordables a toujours été au cœur des Directives Postales.

Les partenaires sociaux sont convaincus que l'accompagnement du changement continuera à être un outil nécessaire pour l'évolution du secteur et son développement économique durable à long-terme.

Les partenaires sociaux acceptent le besoin d'un équilibre entre une main-d'œuvre rémunérée de manière appropriée et la nécessaire adaptabilité aux nouvelles conditions du marché. Le développement des compétences et de l'employabilité qui repose sur un effort partagé entre les managers, les employés et les partenaires sociaux est important.

PRINCIPES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS

En vue d'accompagner la transformation actuelle du secteur, les partenaires sociaux mettent en avant les principes suivants:

- Mieux anticiper les évolutions en cours et leurs conséquences sur la fourniture de services postaux, sur l'organisation du travail, sur l'emploi et sur les compétences. Cela nécessite des politiques adéquates dans le cadre d'un dialogue social constructif.
- Reconnaître que la gestion du changement peut tirer profit d'un dialogue social spécifique à chaque pays. La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur une coopération constructive entre les partenaires sociaux.
- Développer l'employabilité des salariés afin de favoriser leur mobilité interne et externe en tant que responsabilité partagée des partenaires sociaux et de chaque employé. La formation, les programmes de redéploiement et la communication interne, notamment grâce à l'utilisation optimale des nouvelles technologies de l'information et de la communication, contribueront à l'atteinte d'un objectif de services postaux de qualité.
- Encourager l'investissement dans le secteur en termes de modernisation des opérations pour faire face à la substitution physique et électronique et améliorer l'adaptabilité de l'organisation de travail afin de mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et d'accroître la productivité.

PERSPECTIVES FUTURES

Les partenaires sociaux ont suivi de près les évolutions sociales sectorielles depuis la Déclaration Commune de 2007 et prévoient de continuer ce travail dans le futur, en particulier au sein des Etats membres où le concept de dialogue social est moins développé.

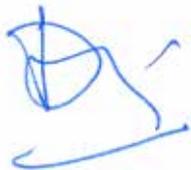
Les partenaires sociaux soulignent le besoin que la compétition soit équitable et qu'ils continueront à observer avec attention la régulation du secteur postal, notamment en termes sociaux.

Les partenaires sociaux reconnaissent qu'une solution unique face aux défis et opportunités du secteur ne peut être appliquée à tous les Etats membres. Ils appellent l'ensemble des opérateurs postaux et des syndicats à mettre en œuvre les principes posés par la Déclaration Commune et à partager leurs expériences afin de garantir des processus d'apprentissage réciproques entre les partenaires sociaux européens tout en prenant en compte les conditions nationales.

Les partenaires sociaux s'engagent à :

- accroître l'attention des principales parties prenantes envers les impacts sociaux du changement
- continuer à observer de près les conditions de fourniture du Service Universel
- diffuser de manière large les résultats de l'Observatoire social
- maintenir l'Observatoire social et apporter des informations actualisées grâce au site internet du CDS
- assurer un processus continu d'observation
- collecter les bonnes pratiques sélectionnées et les diffuser de manière large

Bruxelles, le 18 avril 2012



Dominique BAILLY
*Président Comité Européen
Dialogue Social Postal*



John BALDWIN
*Vice-Président Comité Européen
Dialogue Social Postal*

REMERCIEMENTS

La réussite de ce projet repose sur une étroite collaboration entre les partenaires sociaux européens et l'ensemble des parties prenantes. PostEurop a joué un rôle essentiel dans la gestion du projet, tandis que le groupe de travail Évolution du secteur postal en a coordonné la mise en œuvre globale. La conduite du projet revient à l'équipe projet composée d'une part de représentants des employeurs – Heike Ausprung et Margaux Meidinger – et, d'autre part, de représentants des syndicats – John Baldwin et Montserrat Mir.

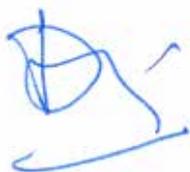
Nous remercions chaleureusement les intervenants des différentes sessions, en particulier les représentants des employeurs et des syndicats d'Allemagne, d'Autriche, de Belgique, d'Espagne, de France, d'Italie, des Pays-Bas et de Suède, sans oublier les consultants externes et les représentants du Groupe La Poste qui nous ont accueillis au sein de leur bureau de poste. Leurs témoignages sur leurs situations nationales ont indéniablement permis une étude plus approfondie des différents thèmes.

Nous souhaitons également exprimer toute notre reconnaissance aux représentants de haut niveau, Botond Szebeny de PostEurop, Oliver Roethig d'UNI Europa, Jean-Paul Tricart de la Direction Générale de l'Emploi et Werner Stengg de la Direction Générale du Marché intérieur et services, qui ont contribué à la table ronde organisée lors de la Conférence finale du projet ainsi qu'à Thierry Dieu de l'International Post Corporation, qui est intervenu lors de cette Conférence finale.

Nos remerciements vont par ailleurs aux experts des opérateurs postaux et des syndicats des 24 pays européens qui ont participé à la conférence finale.

Enfin, nous remercions tout particulièrement :

- la Commission Européenne et en particulier Guido Schwarz et Jean-Paul Tricart pour leur collaboration et leur soutien au projet,
- PostEurop, notamment Botond Szebeny, Antonino Scribellito, Waqas Ahsen, Laetitia Bruninx et Birgit Reifgerste avec qui nous avons eu une excellente coopération qui a été utile à chaque étape du projet,
- UNI Europa, en particulier Oliver Roethig et Cornelia Broos pour leur engagement et leur soutien,
- Cynthia Wee dont le rôle de modérateur fut essentiel lors de la conférence finale,
- l'équipe projet, Margaux Meidinger qui a conduit le projet avec une grande efficacité, et l'ensemble des membres de l'équipe pour leur engagement et leur précieuse coopération.



Dominique BAILLY
Président du Comité Européen du dialogue social postal



John BALDWIN
Vice-président du Comité Européen du dialogue social postal

MÉTHODOLOGIE

Les objectifs du projet sont multiples. Au moment où le secteur connaît une profonde transformation, tous les opérateurs postaux sont contraints d'adapter leurs processus de production. Il a donc paru nécessaire de mener une étude plus approfondie des impacts de cette transformation sur l'organisation du travail au sein des structures des opérateurs et sur l'environnement du secteur postal d'une manière générale. La logique du projet actuel est fondamentalement différente de celle des précédents : elle repose sur une approche plus sélective et méthodique des thèmes abordés. Ce projet vise à analyser en détails les initiatives majeures lancées par les opérateurs nationaux et les syndicats. Des pratiques mises en œuvre à l'échelle nationale ont été examinées de manière plus approfondie, notamment leurs forces et leurs limites, afin de permettre aux partenaires sociaux européens d'identifier conjointement des solutions. Privilégiant une nouvelle approche, le projet s'inscrit dans la poursuite du processus de suivi de l'évolution du secteur postal amorcé dans le cadre de l'initiative de l'Observatoire social menée en 2008-2009. Des données sur les évolutions sociales au sein des États membres de l'Union européenne avaient ainsi été collectées à grande échelle, afin de fournir au Comité une vue d'ensemble sur la situation du secteur postal en cette période décisive.

Le projet a été mené par une équipe composée des partenaires sociaux européens : PostEurop, représenté par Heike Ausprung, Margaux Meidinger et Birgit Reifgerste, et UNI, représenté par John Baldwin et Montserrat Mir. Tous les membres de l'équipe ont travaillé conjointement et sans relâche à l'organisation des différents événements et à la validation des différentes étapes du projet.

SESSIONS

Dans le cadre de ce projet six sessions ont été organisées au cours de l'année 2013. Elles se sont déroulées le 25 avril à Paris et les 21 octobre, 15 novembre et 2 décembre à Bruxelles. Chacune a été l'occasion de réunir des représentants de plusieurs pays. Des études de cas nationales ont été présentées au groupe de travail Évolution du secteur postal du Comité Européen de Dialogue Social, notamment celles de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Belgique, de l'Espagne, de la France, de l'Italie, des Pays-Bas et de la Suède. En outre, deux moments ont été consacrés à un échange avec un consultant externe, l'objectif étant d'explorer d'autres thèmes stratégiques transversaux.

Au cours des sessions, plusieurs thèmes ont été développés :

- Principaux enjeux du secteur postal (consultant externe)
- Organisation du travail dans les bureaux de poste (Autriche, Espagne, France)
- Organisation du travail dans les centres de tri (Allemagne, Italie)
- Réglementation sociale dans le secteur postal (Pays-Bas, Suède)
- Utilisation innovante des réseaux et service universel (consultant externe)
- Organisation du travail dans les activités de livraison (Belgique)

Les sessions ont été divisées en deux temps avec tout d'abord le témoignage d'un expert sur une initiative nationale, suivi d'un large débat avec l'ensemble des membres du groupe de travail Évolution du secteur postal. Dans la mesure du possible, chaque exposé a mis en avant la perspective des employeurs et celle des syndicats. Le nombre de participants aux différentes sessions était volontairement limité afin de favoriser les échanges et d'élever le niveau des débats. S'agissant du public ciblé, l'objectif était d'inviter des intervenants et des experts opérationnels autres que les participants habituels aux activités du CDS, dans le but de promouvoir plus largement les activités du Comité et l'interdépendance entre enjeux économiques et enjeux sociaux.

CONFÉRENCE FINALE

Dernière étape du projet, la Conférence finale s'est déroulée après les sessions réunissant un nombre limité de participants. Elle fut l'occasion de partager les principales conclusions du projet avec un public plus large. Plus de 60 personnes venues de 24 pays, dont des représentants des syndicats, des employeurs et de la Commission européenne ainsi que des experts, ont participé à l'événement. Vraie réussite, la conférence finale a ouvert le débat sur des pratiques innovantes en matière d'organisation du travail et a élargi les échanges sur les grands enjeux pour l'avenir du secteur postal.

La matinée a été consacrée aux principales conclusions des sessions du projet, présentées par les membres du groupe de travail Évolution du secteur postal, trois employeurs et trois de syndicats, qui ont témoigné en tant qu'observateurs des sessions. Ces conclusions ont donné suite à des débats lors de tables rondes et ont été illustrées par des témoignages d'opérateurs nationaux allemand, autrichien, belge et italien, qui étaient également intervenus en tant qu'experts lors des sessions. Ces tables rondes se sont concentrées sur les conséquences de l'optimisation des activités sur l'organisation du travail dans les centres de tri, dans les bureaux de poste et dans les activités de livraison.

Dédié aux réflexions sur l'avenir du secteur postal, l'après-midi s'est articulé autour d'une présentation sur les enjeux majeurs du futur réalisée par Carsten Beck, expert externe du Copenhagen Institute for Future Studies et d'un exposé sur les grandes tendances en matière d'évolutions dans le secteur postal, présenté par Thierry Dieu de l'International Post Corporation (IPC). Une table ronde réunissant des représentants de haut niveau : Botond Szebeny de PostEurop, Oliver Roethig d'UNI Europa, Werner Stengg de la Direction Générale du Marché intérieur et services, Jean-Paul Tricart de la Direction Générale de l'Emploi, Dominique Bailly et John Baldwin du Comité Européen de Dialogue Social, a clôturé cette conférence. Elle a notamment permis d'aborder différents thèmes tels que l'impact de la diversification du secteur postal, son identité spécifique ainsi que l'émergence de nouveaux enjeux sociaux.

INTRODUCTION

CONTEXTE DU PROJET

UNE INITIATIVE DE L'OBSERVATOIRE SOCIAL

Depuis plusieurs années, le Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal effectue un travail approfondi d'observation et de suivi des évolutions sociales dans le secteur. Le mandat pour cette mission lui a été confié dans le cadre de la Déclaration commune sur l'Évolution du secteur postal signée en 2007. Dès lors, l'Observatoire Social du secteur postal était lancé. Sa mise en œuvre a reposé sur deux projets cofinancés par la Commission européenne: le premier, l'«Observatoire social du secteur postal», a été conduit en 2009, tandis que le second, «Les partenaires sociaux se préparent au changement» (deuxième phase de l'Observatoire social) s'est étendu sur la période 2010-2011. Ces deux projets ont permis d'observer les principales évolutions sociales dans le secteur postal, notamment en matière de réglementation, de service universel et de conduite du changement. Le premier s'est concentré sur une sélection de neuf pays de l'Union Européenne, tandis que le second a été élargi à l'ensemble des opérateurs postaux des 27 États membres de l'Union.

NOUVELLE DÉCLARATION COMMUNE SUR L'ÉVOLUTION DU SECTEUR POSTAL

Sur la base des principales conclusions de ces projets, le groupe de travail Évolution du secteur postal a franchi un jalon important lors de la signature de la nouvelle Déclaration commune sur l'Évolution du secteur postal en 2012. Cette initiative commune, lancée par les partenaires sociaux européens, avait pour objectif d'évaluer la situation du secteur postal, de définir des principes fondamentaux visant à accompagner le changement et de souligner les conclusions majeures du travail accompli tel qu'exposé dans la Déclaration commune de 2007 sur l'Évolution du secteur postal. Dans la déclaration de 2012, les partenaires sociaux ont souligné la rapidité du changement continu auquel fait face le secteur. Ils ont également reconnu que différentes approches d'adaptation au changement étaient possibles. En outre, le document a mis en avant qu'il était important d'envisager la conduite du changement comme un outil nécessaire au développement économique du secteur à long terme et à l'équilibre essentiel entre l'amélioration de l'employabilité et l'adaptation aux nouvelles conditions du marché. La Déclaration commune présente quatre principes majeurs, appuyés par les partenaires sociaux, visant à accompagner la transformation du secteur :

- anticiper les évolutions et prendre en compte leurs conséquences de manière plus efficace,
- reconnaître que le dialogue social à l'échelle nationale contribue à la conduite du changement,
- développer l'employabilité des salariés afin de promouvoir leur mobilité au sein de l'entreprise et en dehors, dans le cadre d'une démarche de responsabilité partagée entre les partenaires sociaux et les employés, en misant sur la formation, des programmes de redéploiement des effectifs et des actions de communication,
- moderniser les opérations afin de mettre en place une organisation du travail capable de s'adapter à l'évolution des besoins des clients et d'augmenter la productivité.

La Déclaration commune a également tracé la voie à suivre. Elle a appelé l'ensemble des opérateurs postaux et des syndicats à partager leurs expériences afin de favoriser des processus d'apprentissage profitant à tous les partenaires sociaux de l'Union Européenne tout en tenant compte des contextes nationaux. Les partenaires sociaux se sont eux engagés à assurer un suivi continu du secteur ainsi qu'à recueillir et diffuser les meilleures pratiques identifiées. Tel était le cadre de la nouvelle demande de financement à l'origine du projet actuel.

UN PROJET FORT D'UNE NOUVELLE APPROCHE

Le projet «Développer un secteur postal de qualité à l'ère du numérique» a été lancé dans ce contexte, en tant que troisième phase de l'Observatoire Social. À l'issue d'un tour d'horizon des principales évolutions sociales dans le secteur postal, une approche analytique a été privilégiée, avec une attention spécifique portée à une

sélection de pratiques nationales. La logique du projet diffère de celle retenue précédemment. Il visait à mener un partage d'expériences et une analyse approfondie de quelques initiatives majeures mises en place par les opérateurs postaux nationaux et les syndicats dans des domaines d'intérêt commun ; cela a nécessité une approche plus sélective et méthodique. Dans le cadre du présent projet, les partenaires sociaux ont approuvé conjointement les sujets d'intérêt commun concernant à la fois les évolutions internes, notamment en termes d'organisation du travail, et les évolutions de l'environnement du secteur postal. Ces sujets sont au cœur du programme de travail 2012-2013 du groupe Évolution du secteur postal, conformément aux objectifs fixés par la nouvelle Déclaration commune. Par cette nouvelle approche, il a été possible de poursuivre le processus de suivi attentif de l'évolution du secteur postal.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

UN TOURNANT DÉCISIF POUR LE SECTEUR POSTAL

Les pratiques nationales présentées lors du projet et les sujets débattus ont mis en avant un élément majeur : le processus de transformation entame un tournant décisif marqué par une accélération du déclin des volumes de courrier. En outre, il est apparu que, depuis le début de l'initiative de l'Observatoire Social, l'environnement du secteur postal a profondément évolué en raison d'une forte croissance de l'activité du colis et d'un marché de plus en plus orienté vers la satisfaction des besoins clients. Tandis que cet environnement en mutation s'accompagne de nouveaux défis à relever, il recèle également une quantité d'opportunités à explorer.

UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION MAJEURE QUI INCLU L'ENSEMBLE DES SALARIÉS

Les témoignages recueillis dans les pays et présentés dans le cadre du projet apportent des précisions concernant le processus de transformation. Le secteur postal a connu une profonde transformation caractérisée par un effort soutenu d'optimisation de ses activités. Dans le même temps, il est apparu que les opérateurs postaux ont dû opter pour différentes possibilités de diversification. Néanmoins, cette transformation n'a pas entraîné d'effondrement structurel. L'organisation du travail dans toutes les activités concernées par l'étude – tri et distribution du courrier, colis, réseau des bureaux de poste – a été fortement impactée par la modernisation. Dans ce contexte, l'étude souligne l'importance d'intégrer l'ensemble des employés au processus de transformation dans sa globalité, ces derniers étant confrontés à une situation de changement permanent et à la nécessité de gérer des situations complexes. Employeurs et syndicats reconnaissent un besoin accru de flexibilité et d'efficacité de la part des employés. En revanche, de part et d'autre, on rappelle qu'efficacité doit être synonyme de qualité de service et qu'il convient d'adopter une approche axée sur le client en privilégiant le savoir-faire des employés. Ceux-ci jouent un rôle fondamental dans les opportunités uniques de vente dont disposent les opérateurs et contribuent grâce à leurs interactions avec les clients à renforcer qu'ils leur accordent. Les employés représentent des leviers essentiels du développement de nouveaux services de proximité visant à mieux répondre aux besoins de la société.

LE REDÉPLOIEMENT DES EFFECTIFS, UN ENJEU DE TAILLE

Après une phase majeure consacrée à l'optimisation et à la diversification des activités, le redéploiement des effectifs envisagé dans le cadre d'une démarche de responsabilité partagée entre les partenaires sociaux et les employeurs apparaît désormais comme un enjeu majeur. Parallèlement au développement de nouvelles activités, l'accélération du déclin des volumes de courrier accentue le besoin impératif de redéployer les effectifs. Désormais, la question est de déterminer la manière de réaffecter les effectifs au sein d'activités traditionnelles vers les nouvelles activités de diversification. Il apparaît que les activités à plus forte intensité en capital humain concernent les réseaux. Plusieurs approches sont envisageables, notamment le redéploiement des effectifs du courrier vers le colis, en particulier dans l'activité de distribution, et le redéploiement du réseau des bureaux de poste vers les services financiers. Cette dernière voie n'est pas envisageable pour l'ensemble des opérateurs, car certains ne possèdent plus de réseaux de bureaux de poste en propre. La tendance actuelle de croissance du e-commerce pourrait renforcer le besoin d'accroître les synergies entre les différentes activités.

La diversification des activités peut entraîner la création d'emplois et le redéploiement des effectifs doit prendre en compte plusieurs paramètres. Dans tous les cas, ces évolutions dépendent largement du contexte national, de la structure des opérateurs postaux et de la stratégie de diversification qu'ils ont choisi de mettre en place. Il n'existe pas de solution unique.

LE RÔLE FONDAMENTAL DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS LA TRANSFORMATION DURABLE DES OPÉRATEURS POSTAUX

Les pratiques nationales présentées dans le cadre du projet ont permis de souligner le rôle essentiel des partenaires sociaux dans le processus de changement du secteur postal et leur participation active en matière d'anticipation, de planification et de mise en œuvre du processus de transformation. À l'échelle nationale, les partenaires sociaux suivent attentivement l'évolution des conditions de travail liée en particulier à la modernisation, ainsi que les nouvelles conditions du marché dans le but de garantir des emplois de qualité. S'ils sont présents à chaque étape du processus de changement dans le cadre des négociations de conventions collectives qui permettent de fixer des principes fondamentaux, les partenaires sociaux participent également au dialogue social au quotidien. D'importance stratégique pour la transformation durable de l'entreprise, notamment dans le cadre d'accords sur les salaires et l'emploi, et d'initiatives pour accompagner le processus de changement, le dialogue social occupe une place de premier rang au regard des évolutions permanentes. Ces accords sont essentiels pour garantir que la demande croissante en matière d'adaptabilité s'accompagne de conditions sociales appropriées pour l'ensemble des salariés. Compte tenu du rôle fondamental des partenaires sociaux nationaux dans le processus de transformation, le Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal a décidé de lancer un nouveau projet dont l'objectif est d'analyser en profondeur le contenu et les processus de négociation collective à l'échelle nationale.

PROCHAINS DÉFIS À RELEVER

ÉMERGENCE DE DÉFIS INTERNES DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES

Les différentes sessions d'écoute et la conférence finale du projet ont permis d'identifier les enjeux sociaux qui devront être traités dans le futur. La modernisation des méthodes de travail, liée en particulier à l'automatisation, a entraîné la séparation des tâches internes et externes. Cela a notamment pour conséquence l'allongement du temps de distribution. Au même moment, le vieillissement des effectifs représente un enjeu croissant pour les opérateurs postaux. À la lumière de ces deux défis, il convient de mener une réflexion sur la manière d'accompagner au mieux leur main-d'œuvre vieillissante qui rencontre de plus en plus de difficultés physiques, et sur la manière d'encourager la mobilité. Ce thème fait partie des sujets d'étude du nouveau projet sur les changements démographiques mené par les groupes de travail RSE et Santé et sécurité au travail du Comité.

LE MARCHÉ CROISSANT DE LA LIVRAISON DE COLIS EN PROIE À DES DÉFIS PERMANENTS

Dans un contexte de diversification croissante de leurs activités, les opérateurs historiques sont actifs sur différents marchés, en particulier celui des colis. Ce marché se caractérise par une forte concurrence par les coûts. Il repose sur des modèles économiques fondés sur la flexibilité de l'emploi, en particulier dans le secteur de la livraison où la variabilité de l'activité est importante. Dans le même temps, une tendance majeure se dessine sur le marché des colis avec des clients toujours plus exigeants en termes de flexibilité, d'innovation et de personnalisation de leurs livraisons ainsi que des solutions de retour pour leurs colis. Les opérateurs postaux doivent s'adapter à ces nouvelles exigences afin d'être compétitifs, tout en garantissant à leurs salariés des conditions de travail appropriées.

L'AVENIR DE LA STRUCTURE DU SECTEUR POSTAL

La diversification des activités des opérateurs postaux soulève également la question de l'avenir de la structure du secteur. Intégration ou séparation des activités, plusieurs solutions sont envisageables. L'approche qui sera privilégiée impactera l'organisation des opérateurs postaux qui devront choisir entre un cadre social et une convention collective communs à l'ensemble de leurs activités ou plusieurs conventions collectives pour répondre à la diversité de leurs marchés. L'avenir dépendra en grande partie de chaque contexte national et de la stratégie mise en place par les opérateurs nationaux.

PROCHAINES ÉTAPES

Comme indiqué précédemment, le groupe de travail Évolution du secteur postal prévoit de lancer une nouvelle étude sur les conventions collectives et sur les expériences en matière de dialogue social mises en œuvre afin d'accompagner le processus de changement à l'échelle nationale. L'objectif de cette analyse vise en particulier à mieux comprendre la structure du dialogue social national au sein des opérateurs postaux et à identifier les thèmes majeurs discutés à l'échelle des pays. En outre, sur la base des conclusions du projet et d'une première recherche menée sur les processus de négociation au niveau national, le groupe de travail prévoit de préparer une nouvelle Déclaration commune. Ce document aura pour finalité d'exposer les principaux enjeux de la transformation en cours et de souligner l'importance d'un dialogue social constructif. Enfin, après une période intense d'observation au cours de ces dernières années, le Comité souhaite faire la synthèse des expériences collectées, notamment à travers les contributions de plusieurs acteurs européens et nationaux qui ont été étroitement impliqués dans le processus de transformation du secteur postal.

**SYNTHÈSE ANALYTIQUE
DES SESSIONS D'ÉCOUTE
DU PROJET**

SYNTHÈSE ANALYTIQUE DES SESSIONS D'ÉCOUTE DU PROJET

Les études de cas nationales présentées dans le cadre des sessions d'écoute du projet mettent en avant les initiatives mises en œuvre par une sélection d'opérateurs postaux et de syndicats. Elles soulignent la diversité des activités et modèles sociaux, ainsi que les différents degrés de modernisation et de diversification, des opérateurs du secteur postal. Des choix opérés par les entreprises postales qui dépendent largement du cadre juridique et du contexte national.

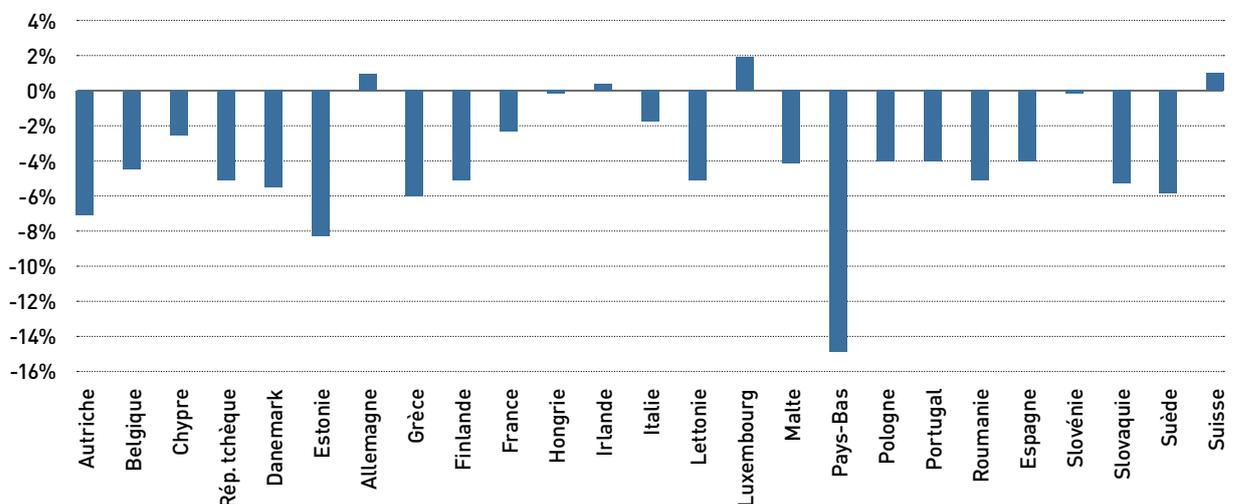
1. PREMIÈRE SESSION D'ÉCOUTE : « PRINCIPAUX ENJEUX DU SECTEUR POSTAL »

La première session d'écoute a consisté en un échange avec le consultant d'Input Consulting. Ce dernier, dans le cadre d'une mission sous-traitée par le cabinet WIK, avait pour objectifs de contribuer au chapitre consacré aux aspects sociaux de l'étude sectorielle « Principaux développements dans le secteur postal (2010-2013) » commissionnée par la Direction Générale Marché intérieur et services. Cette première session d'écoute a répondu à un double objectif : rappeler le contexte de l'étude, afin de lancer le projet, et transmettre à Input Consulting les principales conclusions et messages clés issus des études menées par les partenaires sociaux européens sur les évolutions sociales dans le secteur postal.

Les opérateurs postaux ont traversé une profonde transformation marquée par trois grandes étapes : l'optimisation sociale, la diversification de leurs activités et le redéploiement de leurs effectifs. En matière d'optimisation sociale, plusieurs approches ont été suivies en fonction de la stratégie adoptée par les opérateurs postaux et du contexte national. L'étude du cabinet WIK, publiée par la Commission fin 2013 et comprenant un chapitre majeur sur le thème de l'emploi, a permis de rassembler des données récentes concernant les principales évolutions sociales dans le secteur postal. Ces données ont été collectées directement auprès des opérateurs postaux et proviennent également de différents projets menés par le Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal. Selon l'étude, « il a été possible, dans de nombreux États membres, de définir un changement sectoriel et de restructurer les activités des prestataires du service universel d'une manière socialement responsable ». L'étude souligne également le rôle des partenaires sociaux européens du secteur dans le suivi du processus de changement et présente les principaux messages de la nouvelle Déclaration commune de 2012 sur l'évolution du secteur postal.

Tout d'abord, il s'avère que l'optimisation sociale dans le secteur postal s'est traduite par un recul de l'emploi, avec une baisse moyenne de 2,5 % au sein des opérateurs historiques. Le graphique ci-dessous montre que cette contraction s'inscrit dans une tendance générale, avec quelques exceptions présentant une légère augmentation.

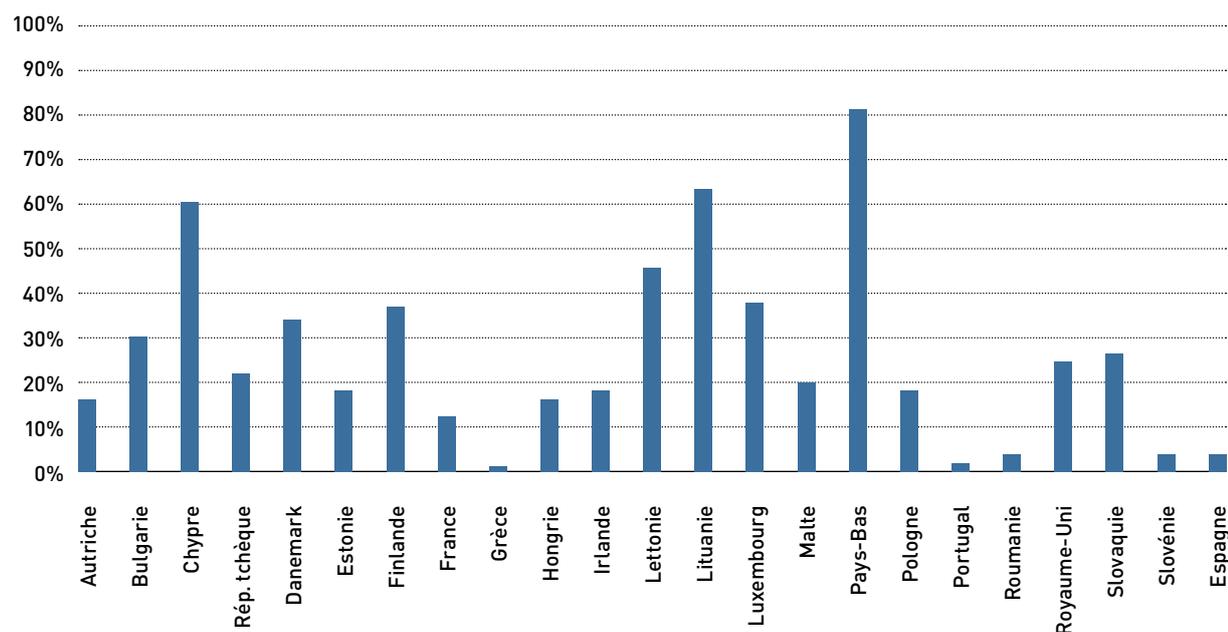
ÉVOLUTION DE L'EMPLOI AU SEIN DES OPERATEURS HISTORIQUES SUR DEUX ANS (2010 ET 2011)



Source : Étude du cabinet WIK pour la Commission européenne « Principaux développements dans le secteur postal (2010-2013) »

L'évolution de la nature des emplois dans le secteur postal constitue également l'un des principaux leviers en matière d'optimisation. L'augmentation du nombre d'emplois à temps partiel varie considérablement d'un pays à l'autre. Certains opérateurs misent principalement sur ce type de contrats pour répondre en particulier aux besoins de leurs activités de livraison, tandis que d'autres n'ont que très peu recours au temps partiel. Ce choix dépend largement des spécificités propres à chaque pays. Toutefois, d'une manière générale, il est à noter que le travail à temps partiel est resté plutôt stable au cours des dernières années.

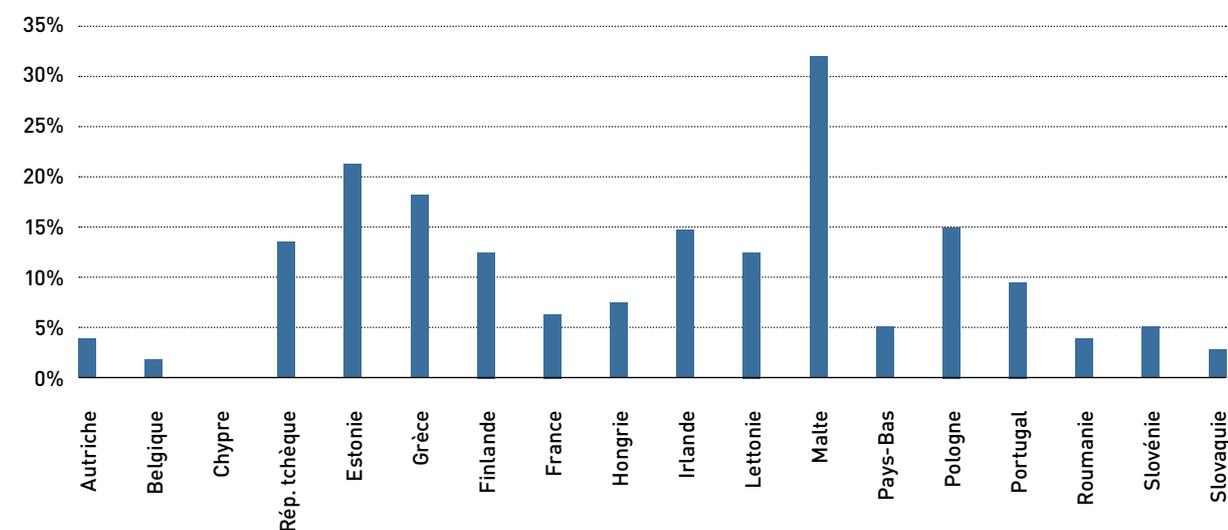
TAUX D'EMPLOI À TEMPS PARTIEL AU SEIN DES OPERATEURS HISTORIQUES EN 2011



Source : Étude du cabinet WIK pour la Commission européenne « Principaux développements dans le secteur postal (2010-2013) »

Peu utilisé chez la plupart des opérateurs postaux, le contrat de travail à durée déterminée représente également l'un des leviers de flexibilité dans l'organisation du travail.

TAUX DE CONTRATS DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE AU SEIN DES OPERATEURS HISTORIQUES EN 2011



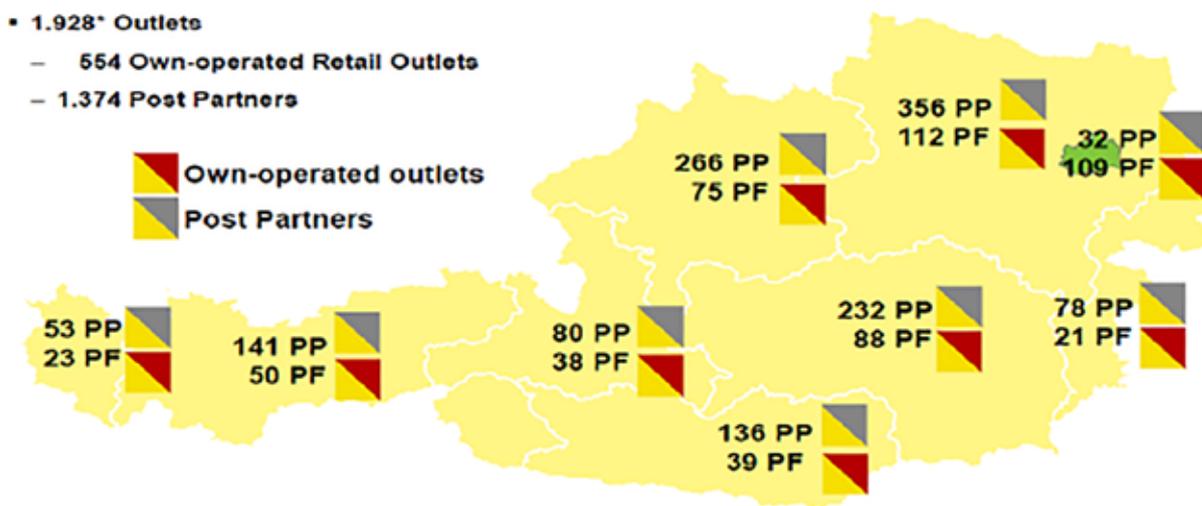
Source : Étude du cabinet WIK pour la Commission européenne « Principaux développements dans le secteur postal (2010-2013) »

Les processus de diversification et d'optimisation mis en place par les opérateurs postaux ont été observés au cours de différents projets dans le cadre de la mission de l'Observatoire Social. L'un des principaux enjeux actuels du secteur repose sur le redéploiement des effectifs afin d'accompagner le processus de diversification des activités. Les opérateurs postaux sont confrontés à deux enjeux de taille : développer les compétences de leurs employés afin de leur donner les moyens de prendre en charge ces nouvelles activités, et renforcer leur mobilité en interne ou vers des emplois à l'extérieur de l'entreprise. Les opportunités de mobilité interne doivent soutenir le redéploiement des effectifs, notamment du réseau de bureaux de poste vers les services financiers, lorsque ceux-ci sont développés par les opérateurs postaux, ou encore afin de permettre plus de synergies entre les activités courrier et colis, un processus qui soulève d'autres questions complexes.

2. DEUXIÈME SESSION D'ÉCOUTE : « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES BUREAUX DE POSTE »

Les partenaires sociaux autrichiens, espagnols et français sont intervenus lors de cette session consacrée à l'organisation du travail dans les bureaux de poste afin de présenter leur approche en matière d'optimisation des bureaux au niveau national. Les participants ont notamment eu la possibilité de visiter un bureau de poste français afin de découvrir la gamme variée de produits proposés aux usagers ainsi que l'utilisation importante des nouvelles technologies dans le réseau.

Cette session montre que les opérateurs postaux nationaux ont adopté différentes stratégies pour optimiser et redéfinir leurs réseaux de bureaux de poste. La première approche privilégiée par plusieurs opérateurs consiste à renforcer l'efficacité et la flexibilité de leur structure de coûts en misant sur la réduction du nombre de bureaux en propre. C'est le cas en Autriche où l'externalisation du réseau s'est intensifiée en faveur de partenariats. Le choix de poursuivre dans cette voie ou de conserver son propre réseau de bureaux de poste dépend largement de la stratégie adoptée par les opérateurs postaux.



Organisation du réseau autrichien

Source : présentation de l'opérateur postal autrichien, à Paris, le 25 avril 2013.

Une autre approche envisagée par certains opérateurs consiste à conserver la plupart des bureaux de poste en propre et à défendre leur position de leader en adaptant le réseau aux impératifs du marché. Cette approche repose en grande partie sur la modernisation du réseau dans le but de pérenniser son activité : concrètement, cela repose sur une automatisation accrue la redéfinition des espaces et des flux des usagers, l'ajustement des heures d'ouverture et la réduction du temps d'attente. Tous les opérateurs postaux ayant choisi de conserver leur propre réseau de bureaux de poste ont mis en place cette modernisation à des degrés différents. Cependant ils ont tous été confrontés à la nécessité d'utiliser massivement les nouvelles technologies et d'innover en matière d'offre de produits et de services selon une approche multicanale.



Exemples de bureaux de poste français et autrichiens

Source : présentation des opérateurs postaux autrichien et français, à Paris, le 25 avril 2013.

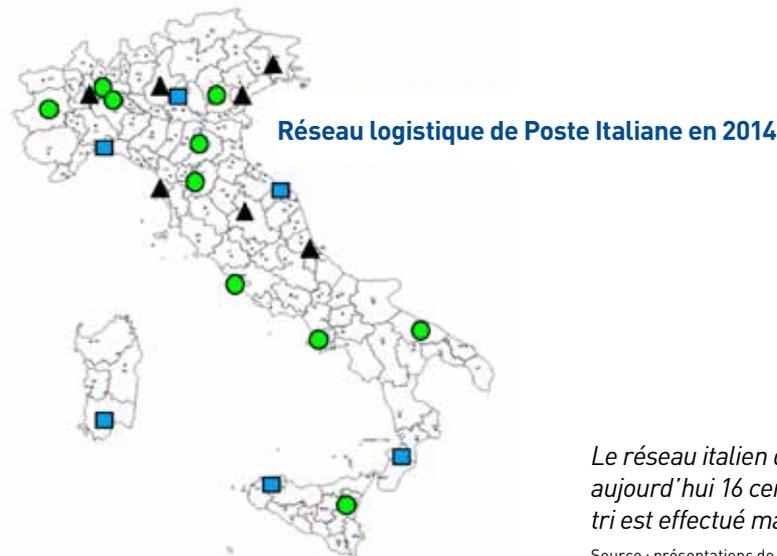
Pour accompagner cette modernisation, l'une des priorités a été de renforcer l'orientation client et la qualité des services proposés, notamment par le biais d'une approche commerciale fondée sur le conseil et une gestion personnalisée des usagers. Parallèlement, de nombreux produits et services ont été développés afin de mieux répondre aux besoins des clients. Le développement de services financiers, et parfois d'assurance, figure parmi les principales voies de diversification pour plusieurs opérateurs postaux ayant conservé leur propre réseau postal. Dans certains cas, ces services financiers appartiennent aux opérateurs postaux eux-mêmes. Dans d'autres cas, ils sont gérés en partenariat avec un opérateur de services bancaires. D'autres offres de services sont apparues : la téléphonie mobile et un large éventail de produits et services postaux. Ces grandes évolutions dans les bureaux de poste reposent principalement sur les salariés, l'évolution de leur rôle et de leur approche du métier. Ils doivent d'une part gérer plusieurs tâches et faire preuve de flexibilité et, d'autre part, adopter une approche plus orientée vers le client et fournir un accueil personnalisé à chacun. Afin de préparer les salariés à ce nouvel environnement, il est impératif de mettre en place des formations adéquates et d'encourager l'évolution des mentalités. Les salariés ont joué un rôle fondamental dans l'accompagnement de ce processus de modernisation et la plupart d'entre eux adhèrent à cette nouvelle organisation. La diminution du stress des salariés repose entre autres sur l'amélioration du temps d'attente et sur une plus grande considération de la part des clients qui apprécient le rôle des agents évoluant dans les espaces de vente et leur mission de conseil. Dans la plupart des cas, ces évolutions se sont donc avérées bénéfiques pour tous, avec une plus grande satisfaction partagée des clients et des salariés, comme le démontre la progression des résultats obtenus par Correos dans son enquête « Investir en faveur des personnes » (People Results).

Au cours des dernières années, le réseau des bureaux de poste a connu une profonde transformation avec des répercussions majeures sur l'organisation du travail. En conservant leurs réseaux, les opérateurs postaux disposent d'une présence physique unique qui représente un solide avantage concurrentiel notamment dans le développement d'une offre de services financiers.

3. TROISIÈME SESSION D'ÉCOUTE : « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES CENTRES DE TRI »

Les partenaires sociaux allemands et italiens sont intervenus lors de la troisième session afin de présenter l'impact de l'automatisation et de la modernisation des centres de tri sur l'organisation du travail dans ces centres et dans les activités de livraison.

L'analyse souligne l'importance du processus d'optimisation mis en place dans les centres de tri, qui a eu lieu à différentes périodes et à différents niveaux selon les opérateurs. Ce processus repose principalement sur la centralisation des plateformes de tri qui a conduit à l'uniformisation et à la concentration des équipements. En Allemagne, dans le cadre du concept Brief 2000, 82 centres de tri ont remplacé plus de 1000 anciennes installations de tailles différentes. En Italie, 104 sites assuraient le tri automatique de 35 % du volume de courrier en 2000. Leur nombre s'est considérablement réduit pour atteindre, en 2010, 54 centres de tri où plus de 85 % du courrier est trié automatiquement, 34 centres en 2011 et 23 aujourd'hui. Ce processus a conduit à la construction de nouveaux centres de tri modernes, privilégiant la qualité du lieu de travail et une plus grande automatisation du traitement du courrier (pour le courrier de taille normale et grande) et des petits colis.



Le réseau italien de centres de tris postaux comprend aujourd'hui 16 centres automatisés et 7 centres où le tri est effectué manuellement.

Source : présentations de l'Italie, le 25 octobre 2013.

Au cours des dernières années, le niveau d'automatisation et, par conséquent de productivité, a considérablement augmenté. Aujourd'hui, chez certains opérateurs, il existe un tri séquentiel pour une grande majorité des tournées « lettres standard » : en Allemagne, 95 % des tournées sont séquencées. Cette automatisation repose sur une standardisation accrue des processus qui a permis un renforcement de l'efficacité. Les principaux objectifs de l'optimisation mise en place visent à réduire l'ensemble des coûts opérationnels, à améliorer la qualité du service et à poursuivre les développements commerciaux.



Machines de tri pour les grandes enveloppes et les petits colis dans l'un des centres de tri de DP DHL

Source : présentation de Deutsche post, le 25 octobre 2013



Machines de tri utilisées dans l'un des sites de DP DHL

Source : présentation de Deutsche post, le 25 octobre 2013]

L'optimisation opérationnelle a eu d'importantes répercussions sociales. Elle implique notamment la nécessité pour les opérateurs d'adapter leur organisation du travail. Tout d'abord, en matière de tri, passer d'une activité entièrement manuelle à une activité automatisée a exigé d'importantes adaptations en raison de l'émergence de nouveaux métiers, et une plus grande flexibilité de la part des salariés avec un aménagement du temps de travail, selon différents modèles. En outre, l'automatisation du tri a eu des conséquences sur l'activité de livraison avec une séparation entre activités internes et externes (la distribution). Cela a notamment conduit à un allongement de la durée des tournées, ce qui soulève la question de la pénibilité. En Italie, un nouveau modèle d'organisation de l'activité de livraison a été mis en place par le biais de deux mesures. La première concerne la réduction du nombre de jours de travail, passant de 6 à 5, pour les facteurs, ainsi qu'une distribution du courrier standard sur 5 jours. La seconde repose sur l'arrivée d'agents de distribution d'un nouveau genre, proposant différents types de nouveaux services 6 jours par semaine (nouvelles solutions de livraison de colis express, solutions de livraison urbaine J+0, produits rapides et offres commerciales), les après-midis en semaine et le samedi matin. Autre évolution majeure observée chez la plupart des opérateurs postaux : l'utilisation à grande échelle des nouvelles technologies pour accompagner les facteurs dans leur mission. Notamment des véhicules et bicyclettes électriques en réponse aux difficultés de l'allongement des tournées et des appareils électriques tels que les assistants numériques, encore appelés PDA (Personal Digital Assistants).

L'organisation du travail dans les centres de tri et dans les activités de distribution a déjà fait l'objet d'adaptations importantes compte tenu de l'automatisation accrue dans le secteur. Pour autant, il convient de noter qu'à l'avenir, de nouvelles répercussions sociales résultant de la diminution des volumes, des évolutions démographiques et de l'émergence de nouveaux besoins des usagers devront être prises en considération. Dans tous les cas, ces évolutions en matière d'organisation du travail font l'objet d'un suivi attentif de la part des syndicats et sont encadrées par les conventions collectives. Ainsi dans le cas de Deutsche Post DHL et de Poste Italiane, les changements en matière de conditions de travail sont suivis avec la plus grande attention afin de garantir la qualité des emplois, tandis que le dialogue social a toujours été une composante stratégique du développement de l'entreprise.

4. QUATRIÈME SESSION D'ÉCOUTE : « RÉGLEMENTATION SOCIALE DANS LE SECTEUR POSTAL »

L'état des lieux de la réglementation sociale dans le secteur postal au niveau national a été illustré par l'étude de cas des Pays-Bas et de la Suède, deux pays où il existe une réelle concurrence dans le secteur.

En Suède, seul pays où une convention collective de travail a été signée pour l'ensemble du secteur, la situation est spécifique. Il y a 15 ans, deux conventions avaient été adoptées, l'une par l'opérateur historique et l'autre par ses concurrents. Ces conventions avaient fait l'objet d'une négociation avec le même syndicat et leurs conditions avaient de nombreux points communs. Au fil des années, les conditions des deux conventions ont continué, progressivement, à se rapprocher jusqu'au jour où les employeurs ont exprimé leur volonté d'avoir une convention commune. Les syndicats en particulier ont joué un rôle clé dans l'adoption de la convention collective de travail pour l'ensemble du secteur, le taux de syndicalisation étant très élevé à la fois au sein de Bring Citymail (50 à 60 %) et de l'opérateur historique (85 à 90 %). En outre, le contexte suédois dans lequel le gouvernement et les clients n'acceptent de travailler et d'interagir qu'avec une entreprise dotée d'une convention collective du travail a facilité la situation. Aujourd'hui, il existe ainsi une convention sectorielle ainsi que des accords d'entreprise pour chaque opérateur. La grande différence réside dans les salaires, en effet la plupart des salariés ne restent pas plus de 5 ans au sein de Bring Citymail, contrairement aux salariés de l'opérateur historique, Posten AB, dont l'ancienneté et donc les salaires sont plus élevés. Les deux entreprises offrent toutefois des salaires décentes.

Lors de cette session d'écoute, la nécessité de définir des règles du jeu équitables a été soulignée, car les contrats de travail et les conditions de travail durables sont clés afin d'assurer une concurrence loyale. L'exemple néerlandais montre qu'une concurrence fondée sur les prix avec un concurrent, Sandd, possédant 20 % des parts de marché, dans un contexte marqué par une baisse conséquente des volumes de courrier, contribue à faire pression sur l'opérateur historique en faveur d'une plus grande d'optimisation. Ainsi, PostNL a mis en place un opérateur de distribution à bas coûts, Netwerk VSP Addressed, opérationnel jusqu'en 2011, proposant une distribution du courrier une fois par semaine. D'autre part, l'opérateur historique néerlandais a développé des produits économiques et réorganisé son activité avec principalement des livreurs à temps partiel. Toutefois s'agissant de sa réorganisation interne, PostNL a finalement choisi une approche moins centralisée. En outre, l'entreprise a décidé de garder à temps plein une partie de facteurs plus expérimentés tout en mettant en place un programme de restructuration pour son personnel d'encadrement, ses équipes du siège et les fonctions supports. Parallèlement, l'opérateur a lancé, avec succès, un programme de mobilité externe : plus de 7600 salariés ont ainsi bénéficié d'un accompagnement dans leur recherche d'un nouvel emploi en dehors de PostNL. Le plan social défini avec l'appui des syndicats a permis de « limiter les licenciements forcés » et d'encourager les départs volontaires grâce à des incitations financières.

En effet l'opérateur historique néerlandais doit faire face à la concurrence de nouveaux entrants opérant selon un modèle économique différent : ils proposent quelques jours de livraison par semaine et ont recours à des formes d'emploi plus flexibles, notamment des travailleurs indépendants. Cette situation souligne l'importance de développer le dialogue social avec les nouveaux entrants. Après quelques années de conflit suite à l'ouverture totale du marché, la situation du secteur postal aux Pays-Bas s'est progressivement améliorée et la nouvelle législation régleme les conditions de travail. Les opérateurs postaux

ou l'obligation de signer une convention collective de travail prévoyant une rémunération à hauteur du salaire minimum national pour 80 % des contrats de travail d'ici le 30 septembre 2013, ou de proposer des contrats de travail au salaire minimum. Cette obligation est contrôlée par l'autorité nationale de régulation néerlandaise habilitée à sanctionner financièrement les opérateurs en cas de non-respect de la réglementation. En juillet 2013, 60 % des contrats de travail signés dans les entreprises du secteur postal néerlandais répondaient à ces exigences réglementaires. Pour autant, le taux de 80 % n'était probablement pas atteint au 1^{er} octobre et de nombreux salariés sont toujours rémunérés à la pièce. S'agissant du temps de travail, employeurs et syndicats soulignent que le recours au temps partiel, qui est souvent rendu nécessaire par la variabilité du modèle opérationnel, est envisageable s'il a lieu dans le cadre de conditions sociales de qualité.

Ces deux exemples montrent qu'il est d'autant plus pertinent de signer une convention collective de travail pour l'ensemble du secteur que la concurrence sur le marché postal est réelle. Les syndicats et, dans certains cas, les pouvoirs publics jouent un rôle en matière de mise en œuvre d'une réglementation sociale du marché. Pour autant, d'une manière générale, les règles du jeu d'un marché équitable doivent être créées selon une approche progressive. La Suède est le seul pays où une convention collective pour l'ensemble du secteur a été mise en place, alors que dans certains pays, les normes et exigences sociales minimales ont été intégrées aux nouvelles lois postales.

5. CINQUIÈME SESSION D'ÉCOUTE: «UTILISATION INNOVANTE DES RÉSEAUX ET SERVICE UNIVERSEL»

Cette session s'est déroulée sous la forme d'un exposé présenté par un expert externe, Kristian Sund, professeur spécialisé dans les questions stratégiques, ayant contribué à plusieurs publications et conférences sur le secteur postal.

Plusieurs approches innovantes s'offrent aux opérateurs postaux nationaux qui doivent miser tout particulièrement sur leurs ressources uniques et leurs compétences de base en tant qu'avantages concurrentiels. La première approche consiste à adapter son cœur de métier à la situation économique par l'optimisation, la réduction des effectifs et l'innovation afin de ralentir le déclin de l'activité du courrier. À titre d'exemple, certains opérateurs postaux ont développé des solutions visant à accroître les activités de courrier standard par le biais de plateformes numériques. La deuxième approche consiste à diversifier et à différencier ses activités en développant de nouvelles offres, notamment dans le domaine de la logistique, des services bancaires ou de la téléphonie mobile. Une troisième approche choisie par les opérateurs postaux vise à accompagner la croissance du e-commerce et des métiers de logistique grâce à l'innovation dans le but de créer de la valeur à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement. Cette approche repose notamment sur le développement d'une gamme complète de services allant de la publicité, à l'import-export, en passant par le stockage et la livraison pour les entreprises du secteur du e-commerce. Enfin, la dernière approche consiste à créer de la valeur sur les services numériques en misant sur l'innovation afin de se différencier des autres fournisseurs. Les opérateurs postaux peuvent ainsi compter sur un atout qui leur est spécifique – la confiance accordée par leurs clients – afin de développer des solutions sécurisées de messagerie électronique et de stockage.

Toutefois, d'un point de vue stratégique, plusieurs obstacles à la diversification et à l'innovation doivent être surmontés. Tout d'abord, il convient de prendre en compte la question des synergies entre les différentes activités développées par les opérateurs postaux. L'exemple de Poste Italiana qui a lancé Poste Mobile montre la manière dont un opérateur peut tirer profit de son vaste réseau afin de créer des synergies entre ses anciennes activités et les nouvelles. Ensuite, l'intégration de nouvelles entreprises peut conduire à des écarts en matière de capacités organisationnelles notamment dus à des différences culturelles entre l'entreprise et ses filiales. Enfin, il convient de prendre en compte les tensions potentielles entre les anciens modèles économiques et les plus récents, ainsi que le risque de destruction ou de remplacement des anciennes capacités par les nouvelles. En ce sens, sur le plan de l'organisation des activités, l'une des difficultés majeures consiste à identifier ce qui doit être développé en interne et ce qui doit être externalisé. Les différentes stratégies en matière de diversification adoptées par les opérateurs postaux européens soulèvent la question de la définition du secteur postal lui-même.

Dans certains pays, le processus de diversification et d'innovation a conduit à un important développement de services numériques avec en particulier le développement d'applications utilisant l'identification et la signature électronique, l'existence d'un accès libre-service numérique obligatoire dans certains cas et de boîtes aux lettres publiques numériques. Cela représente un nouveau marché pour les opérateurs postaux qui peuvent exploiter cette opportunité en développant une offre de courrier électronique sécurisée. Les opérateurs postaux qui s'intéressent de près à ce créneau choisissent de réaliser des acquisitions ou de former des joint-ventures. Dans tous les cas, l'enjeu consiste à voir si ces nouveaux services sont capables de générer un chiffre d'affaires suffisant. Dans certains pays comme le Danemark où la technologie numérique est largement développée, le courrier électronique a la même valeur juridique que le courrier papier. Cette évolution soulève la question de la création potentielle d'un service universel numérique, et de la garantie de son accessibilité à toutes les catégories de la population.

6. SIXIÈME SESSION D'ÉCOUTE : « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE COLIS »

La dernière session d'écoute, consacrée au thème de l'organisation du travail dans le colis, a été illustrée par le témoignage de l'employeur belge, bpost. Cet exposé a permis de mener une réflexion sur la stratégie des opérateurs postaux dans le domaine du traitement des colis et de la distribution.

En effet, l'essor du volume de colis a entraîné de nouveaux enjeux : la nécessité d'accroître la productivité du modèle organisationnel de base et d'introduire une plus forte automatisation. Ces deux nécessités ont souvent conduit à une séparation des réseaux de traitement du colis et du courrier. De même, sur le plan social, les évolutions ont été majeures. L'essor de la culture du e-commerce a entraîné un changement dans le comportement et les besoins des clients, mais aussi dans les habitudes des travailleurs, leurs comportements, leurs centres d'intérêt et leur état d'esprit à mesure qu'ils ont dû s'adapter à ce nouvel environnement. Aujourd'hui, il semble que le marché de la distribution de colis soit caractérisé par un rythme soutenu de changement ainsi qu'une prise de conscience croissante des coûts et d'un environnement en rapide évolution. Les opérateurs postaux cherchent ainsi un maximum de synergies avec la réintégration des réseaux, une plus grande attention portée à la qualité et l'automatisation accrue du tri.

À l'évidence, les opérateurs postaux doivent saisir les opportunités qui se présentent dans le domaine du e-commerce en plein essor. Ils doivent notamment être en mesure de répondre à la demande du marché B to C / C to X qui est en pleine croissance en proposant des améliorations permanentes de leur offre de produits et services. Cette situation requiert la définition d'une stratégie claire et l'élaboration d'un plan de développement de l'activité de livraison des colis. Bpost intègre clairement cette dimension dans sa stratégie « Vision 2020 ». Par rapport à la distribution de courrier classique, la livraison de colis implique des besoins différents et requiert un nouvel état d'esprit. Elle dépend largement des conditions et des exigences fixées par les clients qui sont plus exigeants concernant la qualité du service, la diversité et la facilité des options de livraison, et la précision des prévisions et de la planification. Dans ce contexte, la qualité des livraisons effectuées par l'opérateur postal belge s'est considérablement améliorée, passant de 80 % de livraisons effectuées en J+4 en 2005, à 98 % en J+1 en 2012. En outre, l'opérateur teste actuellement la livraison des colis le samedi. Cette offre fait l'objet de discussions avec les syndicats afin de définir la manière de l'intégrer dans la semaine de travail de 5 jours. S'agissant des livraisons, les clients ont le choix entre plusieurs options : une solution flexible avec la livraison à domicile, d'autres lieux de livraison avec des horaires d'ouverture élargis ainsi que des relais « bpak 24/7 » accessibles à tout moment.

Le développement de l'activité de livraison des colis suscite de nouveaux défis sur le plan des ressources humaines, avec notamment le besoin de passer d'une organisation statique à un modèle dynamique. La livraison des colis se caractérise par une forte variation des volumes. Pour faire face aux pics d'activité, certains opérateurs ont recours à la modulation du temps de travail ou encore à l'utilisation de travailleurs indépendants ou temporaires. Les opérateurs postaux doivent faire face à des enjeux complexes propres aux grandes entreprises, notamment la gestion d'un effectif large mais aussi des spécificités culturelles qui leur sont propres. La transformation de l'organisation du travail et de l'état d'esprit au sein du secteur postal est déjà largement engagée ; ce rythme doit encore s'accroître.

PREMIÈRE ET DEUXIÈME SESSIONS D'ÉCOUTE
PARIS, 25 AVRIL 2013

« LES PRINCIPAUX ENJEUX DU SECTEUR POSTAL »
*« ORGANISATION DU TRAVAIL DANS
LES BUREAUX DE POSTE »*

COMITÉ EUROPÉEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET « DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE »

PREMIÈRE ET DEUXIÈME SESSIONS D'ÉCOUTE

Paris, 25 avril 2013

ORDRE DU JOUR

9.00-9.15	→ Début de la réunion → Discours de bienvenue	Président et Vice-président du CDS
1^{ère} SESSION : « LES PRINCIPAUX ENJEUX DU SECTEUR POSTAL »		
9.15- 10.45	Échange sur les évolutions majeures dans le secteur → <i>Claus ZANKER, Input Consulting</i> Questions, échange et débat	Tous les participants Consultant externe
10.45-11.00	PAUSE	
2^e SESSION : « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES BUREAUX DE POSTE »		
11.00 -11.45	Étude de cas: l'Autriche → <i>Edgar MÜLLER, Österreichische Post AG</i> → <i>Richard KÖHLER, GpF</i> Questions, échange d'idées et débat	Opérateur et syndicat autrichiens Public
11.45 -12.30	Étude de cas: la France → <i>Samuel BRISARD et Stéphane ROSSO, La Poste</i> → <i>Raymond MOYA, FO-COM Enseigne</i> Questions, échange d'idées et débat	Opérateur et syndicat français Public
12.30-13.30	DÉJEUNER	
13.30-14.30	Visite guidée d'un bureau de poste français	Tous les participants
14.30-15.15	Étude de cas: l'Espagne → <i>Eloy FEITO MARTINEZ, Correos</i> Questions, échange d'idées et débat	Opérateur et syndicat espagnols Public
15.15-16.30	Débat et conclusions générales sur « l'Organisation du travail dans les bureaux de poste »	Tous les participants (groupe de travail Évolution du secteur postal et intervenants)

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Allemagne
2	Dominique	BAILLY	La Poste Président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
3	John	BALDWIN	La Poste Vice-président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	Royaume-Uni
4	Samuel	BRISARD	La Poste Enseigne	France
5	Nathalie	GANZEL	La Poste	France
6	Jan-Bart	HENRY	PostNL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Pays-Bas
7	Richard	KÖHLER	GpF (syndicat poste et telecom)	Autriche
8	Armand	LABAT	La Poste	France
9	Eloy	FEITO MARTINEZ	Correos Réseau bureaux de poste	Espagne
10	Jorge	RODRIGUEZ CABRERO	Correos	Espagne
11	Francisco	SANZ MORAL	Correos	Espagne
12	Margaux	MEIDINGER	La Poste Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
13	Raymond	MOYA	FO-COM Enseigne	France
14	Montserrat	MIR	CCOO Groupe de travail Évolution du secteur postal	Espagne
15	Edgar	MÜLLER	Österreichische Post AG	Autriche
16	Stéphane	ROSSO	La Poste Enseigne	France
17	Jens	SAVERSTAM	SEKO (Syndicat services et communications) Groupe de travail Évolution du secteur postal	Suède
18	Claus	ZANKER	Input Consulting	Allemagne



Visite de groupe au sein d'un bureau de poste français

TROISIÈME ET QUATRIÈME SESSIONS D'ÉCOUTE
BRUXELLES, 21 OCTOBRE 2013

*« ORGANISATION DU TRAVAIL
DANS LES CENTRES DE TRI »*
*« RÉGLEMENTATION SOCIALE DANS LE SECTEUR
POSTAL »*

COMITÉ EUROPÉEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET « DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE »

TROISIÈME ET QUATRIÈME SESSIONS D'ÉCOUTE

Bruxelles, 21 octobre 2013

ORDRE DU JOUR

9.30-9.45	→ Début de la réunion → Discours de bienvenue → Présentation du projet	Président et vice-président du CDS
3^e SESSION « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES CENTRES DE TRI »		
9.45- 11.00	Étude de cas: l'Allemagne → Frank BETTGENHAEUSER, Deutsche Post DHL → Markus NOETHEN, ver.di Questions, échange et débat	Opérateur et syndicat allemands Public
11.00-11.15	PAUSE	
11.15-12.30	Étude de cas: l'Italie → Ciro FERRARI, Poste Italiane → Sebastiano CAPPUCIO, SLP-CISL Questions, échange et débat	Opérateur et syndicat italiens Public
12.30-13.30	DÉJEUNER	
4^e SESSION « RÉGLEMENTATION SOCIALE DANS LE SECTEUR POSTAL »		
13.30-14.10	Swedish case study → Jens SAVERSTAM, SEKO Questions, échange et débat	Syndicat suédois Public
14.10-15.25	Dutch case study → Hans BLIKMAN, PostNL → Cees DEGELING, Abvakabo Questions, échange et débat	Opérateur et syndicat néerlandais Public
15.25-17.00	Débat et conclusions générales sur l'« Organisation du travail dans les centres de tri » et la « Réglementation sociale dans le secteur postal »	Tous les participants (Groupe de travail Évolution du secteur postal et intervenants)

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Dominique	BAILLY	La Poste Président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
2	John	BALDWIN	CWU UK Vice-président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	Royaume-Uni
3	Frank	BETTGENHAEUSER	Deutsche Post AG	Allemagne
4	Johannes	BLIKMAN	PostNL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Pays-Bas
5	Sebastiano	CAPPUCIO	SLP-CISL	Italie
6	Cees	DEGELING	Abvakabo NL	Pays-Bas
7	Ciro	FERRARI	Poste Italiane	Italie
8	Athina	GEORGIU	PostEurop	Belgique
9	Linda	KROMJONG	Deutsche Post DHL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Allemagne
10	Galbiati	LORENZO	SLP-CISL	Italie
11	Margaux	MEIDINGER	La Poste Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
12	Montserrat	MIR	CCOO Groupe de travail Évolution du secteur postal	Espagne
13	Markus	NOTHEN	ver.di	Allemagne
14	Jens	SAVERSTAM	SEKO Groupe de travail Évolution du secteur postal	Suède

CINQUIÈME SESSION D'ÉCOUTE
BRUXELLES, 15 NOVEMBRE 2013

*«UTILISATION INNOVANTE
DES RÉSEAUX ET SERVICE UNIVERSEL»*

COMITÉ EUROPÉEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET « DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE »

CINQUIÈME SESSION D'ÉCOUTE

Bruxelles, 15 novembre 2013

ORDRE DU JOUR

5 ^e SESSION : « UTILISATION INNOVANTE DES RÉSEAUX ET SERVICE UNIVERSEL »		
14.00-14.15	→ Début de la réunion → Discours de bienvenue → Présentation du projet	Président et vice-président du CDS
14.15-15.30	Présentation d'un expert externe → <i>Kristian SUND, Université de Roskilde</i> Questions, échange et débat	Expert externe Public
15.30-16.30	Principales conclusions sur « L'utilisation innovante des réseaux et service universel »	Tous les participants (Groupe de travail « Évolution du secteur postal » et expert)

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Allemagne
2	Dominique	BAILLY	La Poste Président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
3	John	BALDWIN	CWU Vice-président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	Royaume-Uni
4	Cornelia	BROOS	UNI Europa	Belgique
5	Maire	LODI	PostEurop	Belgique
6	Margaux	MEIDINGER	La Poste Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
7	Jens	SAVERSTAM	SEKO Groupe de travail Évolution du secteur postal	Suède
8	Kristian	SUND	Université de Roskilde	Danemark

SIXIÈME SESSION D'ÉCOUTE
BRUXELLES, 2 DÉCEMBRE 2013

*« ORGANISATION DU TRAVAIL
DANS LES ACTIVITÉS DE LIVRAISON »*

COMITÉ EUROPÉEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET « DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE »

SIXIÈME SESSION D'ÉCOUTE

Bruxelles, 2 décembre 2013

ORDRE DU JOUR

6 ^e SESSION : « ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ACTIVITÉS DE LIVRAISON »		
10.00-10.15	→ Discours de bienvenue → Présentation du projet	Président et Vice-président du CDS
10.15-11.20	Étude de cas : la Belgique → <i>Odar EECKHOUT</i> Questions, échange et débat	Opérateur postal belge
11.20-12.00	Débat et conclusions générales sur le thème de l'« Organisation du travail dans les activités de livraison »	Tous les participants (groupe de travail Évolution du service postal et intervenant)

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Allemagne
2	Dominique	BAILLY	La Poste Président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
3	John	BALDWIN	CWU Vice-président du CDS Groupe de travail Évolution du secteur postal	Royaume-Uni
4	Odar	EECKHOUT	bpost	Belgique
5	Linda	KROMJONG	Deutsche Post DHL Groupe de travail Évolution du secteur postal	Allemagne
6	Margaux	MEIDINGER	La Poste Groupe de travail Évolution du secteur postal	France
7	Jens	SAVERSTAM	SEKO Groupe de travail Évolution du secteur postal	Suède

CONFÉRENCE FINALE
BRUXELLES, 7 FÉVRIER 2014

*“DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL
DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE”*

COMITÉ EUROPÉEN DU DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET « DÉVELOPPER UN SERVICE POSTAL DE QUALITÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE »

CONFÉRENCE FINALE

Bruxelles, 7 février 2014

ORDRE DU JOUR

8.45 - 9.00	Accueil et inscription	
9.00 - 9.15	Ouverture de la conférence → D. Bailly et J. Baldwin	Président et vice-président du Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal
PREMIÈRE SESSION : « ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ÉVOLUTION PERMANENTE DU SECTEUR POSTAL »		
9.15-11.00	Capacité d'adaptation des opérateurs postaux dans un contexte d'évolution majeure → Présentation des principales conclusions du projet, sessions 1 à 4	Groupe de travail Évolution du secteur postal et experts
11.00-11.15	PAUSE	
11.15-12.15	Capacité d'adaptation des opérateurs postaux dans un contexte d'évolution majeure → Présentation des principales conclusions du projet, sessions 5 et 6	Groupe de travail Évolution du secteur postal et experts
12.15-13.30	DÉJEUNER	
DEUXIÈME SESSION : « DÉVELOPPER LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS À LA RÉUSSITE DU SECTEUR POSTAL »		
13.30-14.45	Quel avenir pour le secteur postal ? → Exposés présentés par des experts • C. Beck from CFFFS • T. Dieu from IPC	Expert externe et IPC
14.45-16.00	Comment gérer les conséquences des évolutions du marché sur le plan social ? → Table ronde • B. Szebeny (PostEurop), O. Roethig (UNI Europa), J.-P. Tricart (Direction Générale de l'Emploi), W. Stengg (Direction Générale du Marché intérieur et des services), D. Bailly et J. Baldwin (Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal)	PostEurop, UNI Europa, Direction Générale de l'Emploi, Direction Générale du Marché intérieur et des services, le Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal
16.00-16.30	Conclusions générales de la conférence finale	Président et vice-président du Comité Européen du Dialogue Social pour le secteur postal
16.30	Fin de la conférence	

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Waqas	AHSEN	PostEurop	Belgique
2	David	ANCIAUX	CEEP	Belgique
3	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL PSE Working Group	Allemagne
4	Dominique	BAILLY	La Poste Social Dialogue Committee Chair	France
5	John	BALDWIN	CWU Social Dialogue Committee Vice-Chair	Royaume-Uni
6	Carsten	BECK	Copenhagen Institute for Future Studies	Danemark
7	Amparo	BERASAIN	FSP-UGT SECTOR POSTAL	Espagne
8	Gyula	BERTA	Hungarian Postal Trade Union	Hongrie
9	Frank	BETTGENHÄUSER	Deutsche Post AG	Allemagne
10	Hans	BLIKMAN	PostNL PSE Working Group	Pays-Bas
11	Laetitia	BRUNINX	PostEurop	Belgique
12	Sebastiano	CAPPUCCIO	SLP-CISL	Italie
13	Marie Helene	CASTELLARNAU DUPONT	F3C CFDT	France
14	Francesco	COSTA	Poste Italiane PSE Working Group	Italie
15	Cees	DEGELING	Abvakabo FNV	Pays-Bas
16	Thierry	DIEU	International Post Corporation	Belgique
17	Odar	EECKHOUT	bpost	Belgique
18	Eneida	FATKOJA	Posta Shqiptare	Albanie
19	Maurizio	FERIAUD	SLC CGIL	Italie
20	Ciro	FERRARI	Poste Italiane	Italie
21	Isabelle	FLEURENCE	FO COM	France
22	Nathalie	GANZEL	La Poste	Belgique
23	Athina	GEORGIU	PostEurop	Belgique
24	Thalia	GIANNAKI	Hellenic Post - ELTA	Grèce

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
25	Viktorija	GRUŽAUSKIENE	AB Lietuvos paštas	Lithuanie
26	Etiënne	HANEVELD	Abvakabo FNV	Pays-Bas
27	Jan Bart	HENRY	PostNL PSE Working Group	Pays-Bas
28	Kristin	HENTSCHEL	European Commission - DG MARKT	Belgique
29	Jesus	HIDALGO	FSP-UGTSECTOR POSTAL	Espagne
30	Juliana	HOXHA	Posta Shqiptare	Albanie
31	Petre Christian	IANCU	Posta Romana	Romania
32	Arsénio	JOSÉ	Sindetelco	Portugal
33	Milan	JUKIC	Croatian Trade Union of Postal Workers	Croatie
34	Ruth	KAUGURS	Estonian Communication and Service Workers 'Trade Union	Estonie
35	Alexander	KIRSCAHL	Deutsche Post DHL	Belgique
36	Ján	KOLLAR	Slovenská pošta	Rép. Slovaque
37	Marinos	KORTAS	Cyprus Postal Employees Union (PASYDY)	Cyprus
38	Karel	KOUKAL	OSZPTNS	Rép. Tchèque
39	Linda	KROMJONG	Deutsche Post DHL PSE Working Group	Allemagne
40	Cinzia	MAIOLINI	Poste Italiane (SLC)	Italie
41	Ioana	MARINESCU	Posta Romana	Roumanie
42	Regino	MARTÍN BARCO	FSC - CC00 Sector Postal	Espagne
43	Wieslawa	MAZARSKA	SL NSZZ Solidarnosc	Pologne
44	Margaux	MEIDINGER	La Poste PSE Working Group	France

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
45	Montserrat	MIR	CCOO PSE Working Group	Espagne
46	Maja	MOSTARCIC	Hrvatska pošta	Croatie
47	Edgar	MULLER	Österreichische Post AG	Autriche
48	Jean-Pierre	NYNS	ACOD – Sector Post	Belgique
49	Arja	OJAPALO	Itella	Finlande
50	Oliver	ROETHIG	UNI Europa	Belgique
51	Francisco Sanz Moral	SANZ MORAL	Correos	Espagne
52	Jens	SAVERSTAM	SEKO The Union of Service and Communication, PSE Working Group	Suède
53	Guido	SCHWARZ	European Commission - DG Employment, Social Affairs and Inclusion	Belgique
54	Antonino	SCRIBELLITO	PostEurop	Belgique
55	Håvard	SIVERTSEN	Postkom	Norvège
56	Alena	SOURKOVA	OSZPTNS	Rép. Tchèque
57	Werner	STENGG	European Commission - DG MARKT	Belgique
58	Stephan	TEUSCHER	Ver.di	Allemagne
59	Botond	SZEBENY	PostEurop	Belgique
60	Jean-Paul	TRICART	European Commission - DG Employment, Social Affairs and Inclusion	Belgique
61	Lieve	VANOVERBEKE	ACV-Transcom	Belgique
62	Mariya	VLADIMIROVA	Bulgarian Posts	Bulgari
63	Cynthia	WEE	PostEurop	Belgique



Dominique Bailly, Président du CDS ; Jean-Paul Tricart, DG Emploi ; Werner Stengg, DG Marché ; Botond Szebeny, Secrétaire Général de PostEurop Oliver Roethig, Secrétaire Régional d'UNI Europa et John Baldwin, Vice-Président du CDS



Oliver Roethig et John Baldwin



Odar Eeckhout, bpost, Dominique Bailly et John Baldwin



Heike Ausprung, Deutsche Post DHL



Thierry Dieu, IPC



Jens Saverstam, SEKO Suède



Werner Stengg et Botond Szebeny



Public

