



Leonardo Da Vinci Partenariat

2010/2012

Agrément n° 2010-1-FR1-LEO04-14422 1

RAPPORT FINAL

Projet "Partenariat Formation
pour une poste qui change"

*"La meilleure façon de construire
l'avenir passe par la formation"*

POST  EUROP



SOMMAIRE

Sommaire

Remerciements	p 5
Introduction	p 6
Méthodologie	p 10
Bonnes pratiques de formation	p 17
Principales conclusions	p 20
Evènements	p 21
Réunion de lancement : La Poste France - Paris - France	p 21
I) Programme	
II) Participants	
Visite multilatérale n° 1 : Deutsche Post - Bonn - Allemagne	p 28
I) Programme	
II) Participants	
Visite multilatérale n° 2 : Turkish PTT - Istanbul - Turquie	p 34
I) Programme	
II) Participants	
Visite multilatérale n° 3 : Correos y Telégrafos - Madrid - Espagne	p 42
I) Programme	
II) Participants	
Visite multilatérale n° 4 : La Poste France - Marseille - France	p 48
I) Programme	
II) Participants	
Conférence finale : Correos y Telégrafos - Madrid - Espagne	p 54
I) Programme	
II) Participants	

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

Aucune partie de cette publication ne peut, pour quelque raison que ce soit, être reproduite ou utilisée sous quelque forme ou par quelque moyen, ni électronique, ni mécanique, y compris photocopie ou microfilms, sans l'autorisation écrite de PostEurop.

REMERCIEMENTS

Remerciements

La production de cette publication a été rendue possible grâce aux efforts fournis par les membres du groupe de travail formation du comité de responsabilité sociale de PostEurop.

Ce fut une coopération très constructive avec de nombreux échanges entre les experts du monde de la formation et des ressources humaines, ceci tout au long du projet.

Les objectifs du comité de pilotage du projet ont été atteints grâce au travail de toute l'équipe réunissant les différents partenaires et observateurs :

Germán Domínguez Adrio (Correos y Telégrafos), Waqas Ahsen (PostEurop), Heike Ausprung (Deutsche Post AG), Özlem Aydoğdu (Turkish PTT), Dina Barišić (Hrvatska Pošta), Jürgen Birkhölzer (Deutsche Post AG), Horacio Covita (InoSalus), Iclal Derelli (Turkish PTT), Anne Deville (La Poste), Nathalie Ganzel (La Poste), Beatriz Fernandez (Correos y Telégrafos), Victor Kalchev (Bulgarian Posts), Pierre Marville (La Poste Suisse), Veysel Gökhan Pak (Turkish PTT), Antonino Scribellito (PostEurop), Kalina Toteva (Bulgarian Posts), Borbála Marosvári (Magyar Posta), Ivana Mirković (Hrvatska Pošta), Peter Weishaupt (La Poste Suisse).

Nous tenons à remercier les experts des opérateurs postaux ayant répondu au questionnaire, ainsi que ceux qui ont assisté aux séminaires et présenté des témoignages très riches et très complets.

Nos plus sincères remerciements vont également aux partenaires qui ont accueilli les séminaires organisés tout au long du projet.

Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à :

- La Commission Européenne et les agences nationales pour leur soutien ;
- Tout particulièrement à Antoine Bienvenue de l'agence nationale Europe-Education-Formation en France pour l'accompagnement et les conseils décisifs dans la réussite du projet ;
- PostEurop, en particulier Waqas Ashen et Antonino Scribellito pour leur soutien et leur contribution tout au long du projet.

Dominique Bailly

Président du comité de Responsabilité Sociale de PostEurop



Nathalie Ganzel

Présidente du groupe de travail Formation de PostEurop



INTRODUCTION

Introduction

Le Comité de Responsabilité Sociale de PostEurop a pour objectif le partage des meilleures pratiques dans les domaines liés à la formation, la santé, le dialogue social et la thématique environnementale dans le secteur postal. Au sein de ce comité un groupe de travail est dédié à la formation. Les principaux objectifs du groupe sont de promouvoir de nouvelles initiatives dans le domaine de la formation, d'anticiper les besoins et dans la mesure du possible d'améliorer l'employabilité dans le secteur postal.

Dans le contexte d'une évolution rapide du secteur, le développement des compétences et l'amélioration de l'employabilité sont essentiels. Le but était ici d'aider les partenaires à développer une coopération entre les postes européennes à moyen et long terme utile pour gérer la conduite du changement dans ce secteur en forte évolution.

L'objectif principal du projet Leonardo Da Vinci "Partenariat formation pour une poste qui change" était de créer un réseau d'experts formation efficace et innovant pour y détecter les fonctions amenées à évoluer en termes de contenu ou de volume d'emploi dans le secteur postal et identifier les nouvelles compétences nécessaires.

Les actions menées ont été les suivantes :

- Identifier les emplois critiques et cruciaux dans le secteur postal et décrire les compétences nécessaires ;
- Partager des solutions pour développer la formation pour ces postes essentiels et critiques ;
- Diffuser les résultats au sein des organisations des partenaires.

UN CONTEXTE SPÉCIFIQUE

La question au cœur du projet est de savoir si le secteur postal vit une "évolution" ou une "révolution" dans cette période de changement permanent.

Le secteur postal a un rôle historique dans la vie économique et sociale en Europe parce qu'il est :

- L'un des plus gros employeurs d'Europe (27) qui représente 1, 8 millions de travailleurs ;
- Il assure une présence territoriale et un service de proximité dans toute l'Europe ;
- Il est un soutien indispensable à l'activité économique.

Pour certains pays impliqués dans le partenariat, 2011 a été la dernière phase avant la mise en place de la directive 2008/6/CE DIRECTIVE

http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/legislation/2008-06_fr.pdf.

La façon de gérer ces changements et d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences pour ce secteur est un enjeu majeur.

Les partenaires du projet sont tous dans un processus de gestion du changement, mais à des phases différentes. L'approche sectorielle est naturellement apparue comme pertinente pour partager les expériences et les bonnes pratiques et envisager le secteur postal tel qu'il pourrait être en matière d'emploi et de compétences à horizon 2015.

En effet, le secteur postal et les partenaires doivent faire face à de nombreux défis tels que :

- Les effets de substitution du monde virtuel ;
- La mécanisation des outils de production ;
- La mise en place d'une nouvelle forme de relation client en passant d'une logique d'administration à une logique d'entreprise ;
- Le diversification de l'offre de produits ;
- L'augmentation de la concurrence sur un marché en déclin.

Ces facteurs de rupture ont une conséquence directe sur l'évolution de l'emploi en termes de volume et de compétences.

LES PARTENAIRES

Les partenaires sont tous des opérateurs postaux ayant des structures publiques ou privées.

Le coordonnateur a été La Poste France, et les partenaires étaient : PostEurop (association des opérateurs postaux européens), la Bulgarie - Bulgarian Posts, la Croatie - Hrvatska Pošta, l'Allemagne - Deutsche Post DHL, l'Espagne - Correos y Telégrafos, la Turquie - PTT Post.

Par ailleurs, trois pays ont participé en tant qu'observateurs : la Suisse (La Poste Suisse), la Hongrie (Magyar Posta) et le Portugal (Inosalus). Les bénéficiaires du programme ont été les experts en matière de formation et de ressources humaines, les apprentis, les dirigeants et le management opérationnel.

La Poste



LE GROUPE LA POSTE

La Poste est un acteur majeur du courrier, du colis, de l'express, de la banque et dispose de 17 000 points d'accès postal en propre ou en partenariat sur le territoire. Le courrier connaît un tassement de volume (environ 5% par an) en raison de la substitution du courrier virtuel et de l'ouverture à la concurrence.

Avec 268 000 employés, La Poste doit faire face à ces enjeux en adaptant constamment son organisation. La formation est au cœur de ce processus et l'échange avec les autres opérateurs est une opportunité pour mieux accompagner ces changements.

PostEurop



PostEurop, l'Association des opérateurs postaux publics européens, est une plateforme pour l'ensemble du secteur postal européen. Elle a été créée en 1993 par 26 membres fondateurs. Avec désormais 52 membres, PostEurop embrasse toute la diversité et la complexité de l'environnement postal européen. Les membres de PostEurop emploient quelque 2,1 millions de personnes à travers le monde (dont 1,8 millions dans l'Union Européenne) et gèrent un réseau de 175.000 bureaux qui permettent d'accueillir 800 millions de clients, et représentent 30 à 40% du trafic de courrier dans le monde.

Turkish PTT



PTT est une entreprise détenue à 100% par l'État qui compte 33 000 employés pour plus de 73 millions d'habitants. Elle a participé à ce projet afin de partager les meilleures pratiques en matière de ressources humaines avec les autres partenaires et de contribuer aux séminaires et ateliers. Elle souhaitait également partager ses travaux en matière de management de la performance en réalisant un benchmark avec les partenaires du projet.

Bulgarian Posts



La Poste Bulgare est l'opérateur postal désigné de la Bulgarie avec un effectif de 14 300 employés. Compte tenu de la situation actuelle du secteur postal et de l'ouverture du marché en janvier 2013, elle doit s'orienter vers de nouvelles activités : courrier virtuel, services financiers. Elle est en phase de restructuration et a besoin de développer une formation professionnelle de qualité en prenant en considération ces nouveaux enjeux. Cela a constitué la motivation majeure de sa contribution à ce projet.

Correos y Telégrafos



Correos y Telégrafos doit faire face à la baisse des bénéfices en raison de la forte substitution électronique de ses produits traditionnels et de la libéralisation totale du secteur. L'entreprise et ses 62 000 employés doivent s'adapter en permanence. Correos y Telégrafos doit faire face à ce défi en utilisant des programmes de formation et d'échange avec les autres opérateurs postaux européens afin de limiter le dumping social possible sur ce marché et de trouver des solutions pour développer les collaborateurs de l'entreprise pour mener à bien les changements à venir.

Deutsche Post DHL



La formation professionnelle est une priorité absolue pour Deutsche Post DHL afin de créer un environnement de travail ouvert et positif pour les employés. Deutsche Post est le premier employeur d'Allemagne et compte 510 000 employés partout dans le monde. C'est une nécessité permanente pour l'entreprise de faire évoluer les qualifications et les compétences. C'est le facteur clé de succès pour l'avenir afin de demeurer un partenaire d'excellence pour ses clients et un employeur de choix pour ses collaborateurs.

Le projet Leonardo da Vinci a été l'occasion de partager avec d'autres opérateurs postaux les leçons apprises pour faire face aux changements qui se produiront en Europe en prenant en compte la libéralisation du secteur.

Hrvatska Pošta



Hrvatska pošta compte 10.800 employés et doit faire face à une libéralisation du marché en janvier 2013. La poste croate doit relever de nombreux défis.

L'informatisation des services de la poste ou la montée en compétences nécessaires des collaborateurs de l'entreprise pour qu'il y ait une adéquation entre les compétences présentes dans l'entreprise et celles nécessaires pour les emplois futurs sont des enjeux majeurs. Le projet de partenariat Leonardo da Vinci a été essentiel pour faire évoluer l'organisation et a offert la possibilité de se comparer avec les autres partenaires.

LES OBSERVATEURS

Magyar Posta



Magyar Posta est l'opérateur désigné en Hongrie et compte plus de 35 000 employés. Elle propose des services postaux et financiers à des clients privés et des entreprises. Son centre de formation conduit la plupart des formations professionnelles pour le personnel de l'entreprise. Il est essentiel à la fois pour l'entreprise et ses employés d'explorer de nouvelles méthodes de formation et de nouveaux contenus afin de doter les travailleurs des compétences requises pour répondre à la demande en constante évolution du marché. La situation en termes de compétences est également très différente selon les régions de Hongrie. L'objectif en participant à ce projet est de se familiariser avec les meilleures pratiques de nos homologues et de partager nos connaissances dans ce domaine ainsi que notre expérience.

Magyar Posta a participé au projet en tant qu'observateur et partagé beaucoup de bonnes pratiques avec le groupe.

La Poste Suisse



La Poste Suisse, c'est plus de 100 métiers différents et pas moins de 60 000 collaborateurs issus de plus de 100 pays. Elle a participé au projet en tant qu'observateur et a partagé un grand nombre de bonnes pratiques avec le groupe.

MÉTHODOLOGIE

Méthodologie

Afin d'organiser le travail efficacement, le projet a été mené en trois phases, chacune associée à des objectifs concrets.

La première phase était dédiée à l'identification des positions de travail soumises à des évolutions importantes en termes de volumes et/ou de contenu, mais aussi les nouveaux métiers clé d'aujourd'hui et de demain. Il s'agissait également de décrire les besoins de qualification associés à ces évolutions dans le secteur postal.

La deuxième phase était de partager les bonnes pratiques de formation afin de développer l'employabilité pour ces postes et de mettre en valeur les solutions innovantes.

La troisième phase de travail était de diffuser les résultats obtenus et les meilleures pratiques au sein des organisations partenaires.

Pour assurer la réussite du projet, il s'agissait de mettre en place un processus de travail structuré et partagé qui permet de multiplier les échanges entre les partenaires, mais aussi au sein de chaque entreprise.

Un comité de pilotage composé d'un représentant de chaque partenaire a pris les décisions majeures et a eu pour rôle l'orchestration des contributions des experts dans les domaines de la formation, des ressources humaines, de l'innovation ou des activités opérationnelles.

Par ailleurs, ce programme avait pour objectif de sensibiliser les acteurs du secteur et ses parties prenantes.

Les résultats de ces travaux feront l'objet d'une mise en œuvre chez certains partenaires.

ETAPE 1 : IDENTIFICATION DES POSITIONS DE TRAVAIL EN FORTE EVOLUTION (CRITIQUE) ET DES POSITIONS DE TRAVAIL CLES (CRUCIAL) POUR L'AVENIR DU SECTEUR

- Définir les positions de travail en forte évolution et les futures positions de travail en réalisant une enquête via un questionnaire dans chacune des organisations partenaires.
- Collecter des informations en matière d'emploi et de formation.
- Analyser les résultats pour établir une cartographie des emplois et définir une grille commune de compétences.

Pour identifier les postes de travail critiques et cruciaux dans le secteur postal, un questionnaire a été élaboré pour permettre de recueillir des informations auprès des managers et des collaborateurs de chaque organisation dans leurs différents métiers. Plus de 400 questionnaires et interviews ont été respectivement collectés et menés apportant ainsi des informations qualitatives décisives pour le projet.

Les partenaires ont pu partager cet état des lieux. Le secteur postal qui est l'un des employeurs les plus importants en Europe (27) avec 1, 8 millions de salariés subit quel que soit le pays une phase de transformation importante dans un contexte d'ouverture des marchés. Il en résulte une diminution du volume du courrier du fait d'un effet de substitution avec le courrier électronique. Parallèlement, l'automatisation des opérations dans le domaine du courrier, la nécessité de diversification des activités (transport, de la logistique et les

services financiers) a un impact majeur sur le nombre et le contenu des emplois dans le secteur postal et conduit à des besoins en compétences plus variés.

Dans ce contexte, l'analyse des emplois cruciaux et critiques à échéance 2015 et l'anticipation des besoins de compétences ont amené aux conclusions suivantes :

Les postes critiques en forte mutation sont principalement ceux qui sont concernés par la baisse des volumes, soit ceux liés aux activités de tri du courrier avec un impact sur le contenu des activités de la distribution (facteurs). Ces activités sont spécifiques au secteur postal et ne trouvent pas d'équivalent ailleurs. Elles sont amenées à décroître en termes de volume et doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique.

Les bureaux de poste sont quant à eux particulièrement concernés par la diversification de l'offre de produits dans le domaine de la banque, de l'assurance ou de la téléphonie mobile.

Ces emplois en bureaux de poste connaîtront une évolution très régulière de leur contenu directement en relation avec l'évolution des produits vendus. Ils requièrent des compétences particulières et nouvelles en termes d'orientation client, et une maîtrise des techniques de vente. L'adaptabilité et la mobilité seront essentielles dans un parcours professionnel en bureau de poste.

Sur ces emplois la mise en place d'une formation continue, flexible et innovante est la clé pour développer l'employabilité, alors que représentant un nombre important dans le volume d'emploi des organisations postales actuelles, le coût et le temps de dispense des formations est parfois jugé comme un frein à cette nécessaire adaptation.

Parallèlement de nouveaux postes de travail font leur apparition du fait de l'introduction de nouveaux produits (courrier hybride, marketing direct, banque, assurance) et le développement des activités numériques en lien avec les nouveaux outils de communication et les services en ligne.

Parmi les fonctions cruciales ont été identifiées :

- Les cadres dirigeants qui doivent être en mesure de donner un sens et de conduire une stratégie claire pour affronter les défis du secteur ;
- Les cadres opérationnels qui mettront en oeuvre sur le terrain la stratégie au jour le jour ;
- Les experts des ressources humaines qui se positionneront en appui et en conseil vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise, très loin d'un accompagnement purement administratif. L'expert ressources humaines devient un partenaire.

De nombreuses expertises nouvelles sont désormais nécessaires pour mieux répondre aux attentes des clients :

- Le développement commercial ;
- L'innovation ;
- Le marketing ;
- La gestion de projet ;
- Les systèmes d'information.

Outre les expertises techniques, les "soft skills" telles que la capacité d'innovation, l'esprit d'initiative, l'esprit d'entreprise, la communication, l'autonomie sont des éléments désormais indispensables pour être performant dans des situations d'évolution permanente.

Par ailleurs, un développement durable, global et à valeur ajoutée des ressources

humaines est un facteur clé pour une analyse en temps réel des besoins de compétences de l'entreprise.

- Un partenariat doit s'établir entre la fonction ressources humaines, les cadres opérationnels et les collaborateurs pour accompagner la mise en adéquation permanente et itérative des besoins de compétences en fonction de l'évolution des organisations.
- Une participation active de la direction et de chaque collaborateur est indispensable.
- Le processus ressources humaines doit être lisible et transparent pour l'ensemble des acteurs.
- La personnalisation des programmes de qualification et de formation, la gestion des talents (axée sur la demande) sont autant d'éléments qui devront répondre aux besoins opérationnels.
- Les dirigeants acceptent leur responsabilité quant au besoin de qualification et de développement des compétences de leurs collaborateurs.

ÉTAPE 2 : RECUEIL DES MEILLEURES PRATIQUES PARTENAIRES

Les meilleures pratiques de formation identifiées et analysées au cours du projet

■ La conduite du changement

Le secteur postal est en pleine mutation et doit s'adapter plus que toute autre entreprise. C'est une entreprise de main-d'œuvre et la gestion du changement est essentielle mais toujours délicate du fait de son histoire liée au service de l'Etat et au service public. Il consiste tout d'abord à faire face aux nouveaux besoins clients, en gérant les conséquences d'un mode de production de plus en plus automatisé.

Là encore, la clé de la réussite est une vision claire de la stratégie de l'entreprise et sa compréhension par l'ensemble des collaborateurs. L'implication de tous, de la direction générale jusqu'au management opérationnel, est indispensable.

Dans ce processus de changement ou d'évolution des stratégies, la formation est une question centrale, elle doit faire l'objet d'une attention spécifique pour que les valeurs transmises le soient sans déperdition. Il s'agit d'apporter une réponse formation ouverte sur l'extérieur qui permette de mieux comprendre le marché et son environnement. Cette phase doit être complétée par une communication interne efficace, c'est une partie du processus d'apprentissage informel.

L'enjeu clé : une meilleure compréhension de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise.

■ Formation des cadres opérationnels

Les cadres opérationnels sont au croisement et au cœur de tous les enjeux de la bonne compréhension de la stratégie, de la demande des clients, du management des collaborateurs. Ils sont en première position dans le traitement quotidien des interactions positives ou négatives avec les acteurs externes ou internes qu'ils doivent gérer en temps réel. Ils jouent un rôle clé dans la diffusion de la stratégie de l'entreprise, de ces nouvelles orientations. Ils sont également en première ligne entre leur équipe et les clients, ils sont un levier décisif pour initier une approche constructive de la relation client. C'est pourquoi, ils doivent être formés au-delà des champs techniques de leur activité sur des compétences comportementales comme la communication, la gestion de la crise ou la conduite du changement.

Ils ont besoin d'un processus d'apprentissage décentralisé et continu pour faciliter la gestion du changement de plus en plus récurrent.

L'enjeu clé : levier de l'orientation client les cadres opérationnels doivent se former au-delà de l'expertise technique.

■ **Gestion des talents**

Dans un contexte où les clients attendent de plus en plus en termes de services et de qualité, les entreprises doivent attacher une attention particulière à la détection des talents, à l'accompagnement et au cycle de développement de leurs collaborateurs. La formation a un rôle à jouer dans ce domaine pour développer le potentiel de ces futurs cadres. Au-delà des formations classiques, le tutorat ou parrainage apparaît comme étant particulièrement pertinent pour ce type de profil. Il offre une vision à long terme dans un parcours professionnel et permet un meilleur transfert des compétences intergénérationnelles.

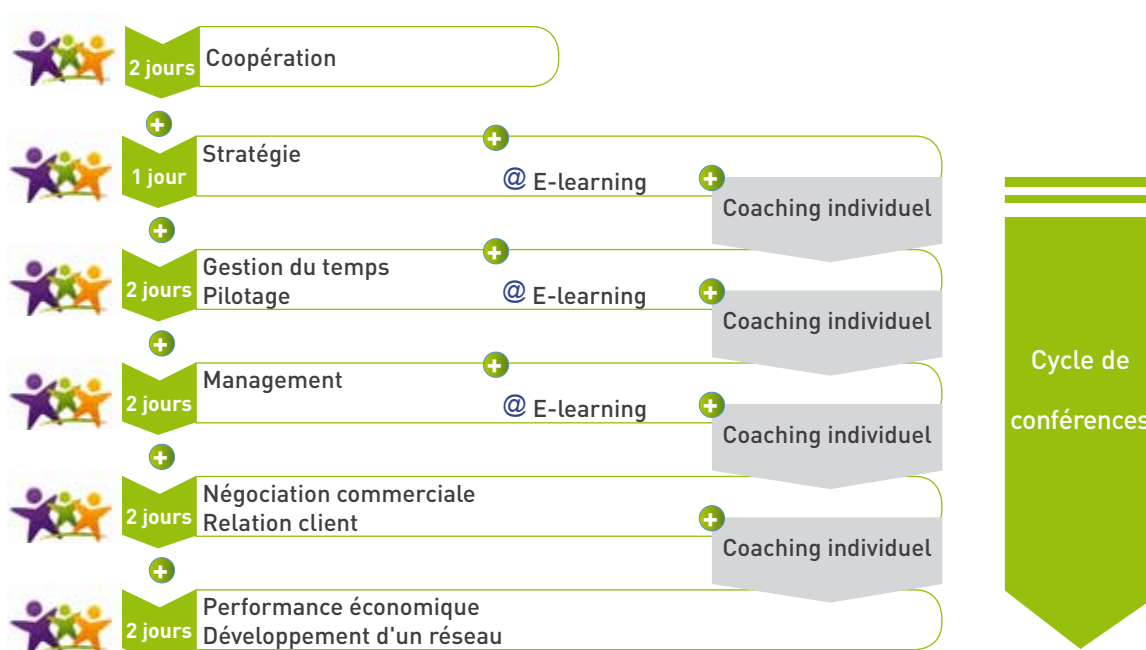
L'enjeu clé : la détection et l'accompagnement des futurs dirigeants à moyen et long terme.

■ **Développement d'un "apprentissage multimodal" intégrant le e-learning, le blended learning, l'apprentissage informel.**

La nécessité d'obtenir une formation sur le lieu de travail est de plus en plus prégnant compte tenu de la nécessaire augmentation de la productivité. Le e-learning peut être développé et associé à des processus d'apprentissage mixte. L'apprentissage formel en salle de classe ne répond plus aux exigences de l'entreprise d'aujourd'hui, y compris dans le secteur postal. Pour une meilleure réactivité de l'offre, des solutions multimodales capables d'intégrer de nouveaux outils et de nouvelles approches de formation sont indispensables. De même, la capacité d'apprendre en autonomie doit être développée dans le processus d'apprentissage.

L'enjeu clé : la mise en œuvre d'un nouveau processus global d'apprentissage.

Exemple d'un processus global d'apprentissage



Ainsi, une nouvelle configuration de la formation est de plus en plus pertinente. Elle est fondée sur le principe 20/10/70. Pour faire face à des besoins de flexibilité et faciliter l'intégration des informations et des pratiques, cette approche privilégie une formation plus individualisée considérant que 70% de la formation est réalisée sur le lieu de travail grâce à des apprentissages quotidiens, près de 20% peut être relative à une action de tutorat, de coaching, à la mise en place d'un 360 degrés et 10% reste dispensée de façon classique en présentiel. Dans ce contexte, le e-learning comme méthode souple et plus rapide continuera à se développer mais dans un parcours plus global de formation. Cette approche multimodale de la formation est essentielle pour relever les défis actuels et futurs et accroître l'employabilité des collaborateurs en période de changement (voir schéma*ci-dessous).

■ Le processus d'innovation

Toutes les entreprises doivent travailler sur leur processus d'innovation avec une approche ascendante et descendante. Un

grand nombre de nouveaux produits peuvent être créés de cette façon. Le défi consiste à développer la communication entre la recherche et le développement et le reste de la société afin de transformer l'idée en un produit concret.

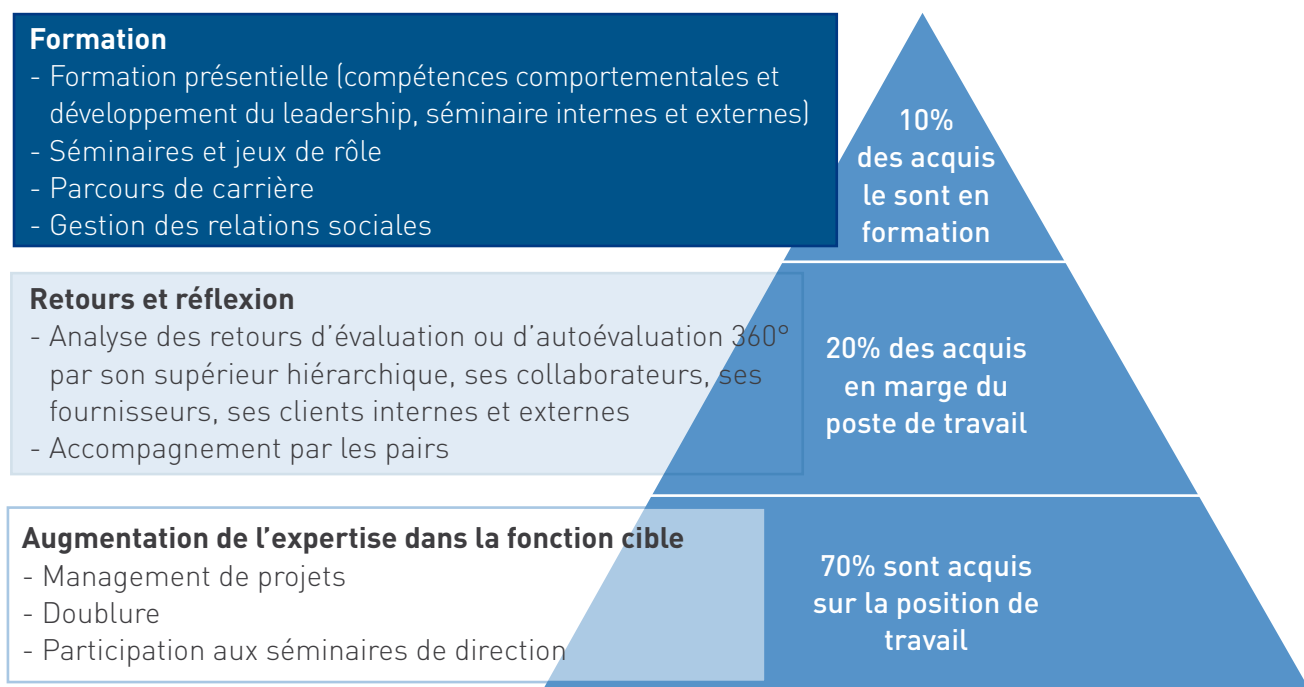
Pour réussir dans cette concrétisation, une organisation claire de l'innovation doit être encouragée et communiquée auprès des collaborateurs. Le processus de gestion des idées avec un objectif complémentaire: améliorer la compréhension entre cadres et employés pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Le Lean management peut également être utilisé pour optimiser les processus de production, détecter les innovations et les mettre en œuvre au sein de l'organisation dans une logique de co-construction.

Question clé: un processus compris et connu pour favoriser une approche ascendante.

■ Le développement des capacités de leadership

La nécessité pour les dirigeants d'évoluer

*Le principe 70-20-10



dans un environnement de plus en plus global, complexe, divers, incertain et en évolution rapide est un des défis majeurs à relever. Diriger des hommes et non plus seulement des ressources, cela signifie un respect mutuel associé à un partage des objectifs et des attitudes orientées résultats. Ce n'est plus une relation hiérarchique classique où chaque action exige un accord mais plutôt une co-construction vis-à-vis d'un objectif commun à atteindre. Une tolérance à l'erreur plus importante et une capacité d'écoute doivent être développées. Il faut éviter l'organisation des activités en silo mais mettre en valeur et en musique une vraie stratégie de projet.

Le leadership est fondé sur l'ouverture, l'engagement et la responsabilité. C'est la capacité à changer d'attitude via un processus global d'apprentissage, intégrant l'apprentissage formel et informel. C'est un défi à inclure dans toutes les formations pour les dirigeants.

L'enjeu clé : une nouvelle gestion des dirigeants visant à développer leur leadership.

■ Le développement des compétences comportementales (communication, gestion ...)

Le projet confirme que la formation visant à acquérir des compétences comportementales est au moins aussi importante que l'acquisition de compétences techniques. Le savoir être en termes de communication, de gestion de la crise, de conduite du changement doit faire l'objet d'un effort particulier dans un contexte où les compétences techniques le plus souvent sont maîtrisées et ne font plus forcément la différence. Les entreprises doivent investir dans ce genre de formation pour améliorer leurs performances au jour le jour.

L'enjeu clé : Ne pas sous-estimer les compétences non techniques.

■ La formation des guichetiers

Les guichetiers n'ont pas toujours pu accéder facilement à la formation. Pourtant, ils sont des acteurs décisifs dans l'évolution de la relation client au sein des bureaux de poste.

Des formations spécifiques pour les guichetiers ont un impact majeur et rapide sur l'efficacité et la productivité. Cette formation doit être considérée comme un investissement à part entière et non comme une charge. Elle doit faire l'objet d'une gestion de projet spécifique et surtout, être réalisée en partenariat avec les cadres responsables du développement des compétences de leurs collaborateurs.

L'enjeu clé: La formation des guichetiers une clé du développement de l'orientation client.

• Le développement d'une équipe haute performance

Dans un contexte où il n'est pas toujours facile de recruter, il est important de développer et d'exploiter le potentiel du personnel en interne, pour faire émerger les talents. C'est un atout majeur pour conserver les meilleurs et les faire évoluer dans l'organisation. La complémentarité entre les différents profils d'une équipe doit également faire l'objet d'une attention particulière. L'équipe étant plus importante que la somme des compétences des différents collaborateurs, elle s'engagera plus facilement pour la réussite de l'entreprise.

L'enjeu clé : L'attention portée au développement d'une Equipe.

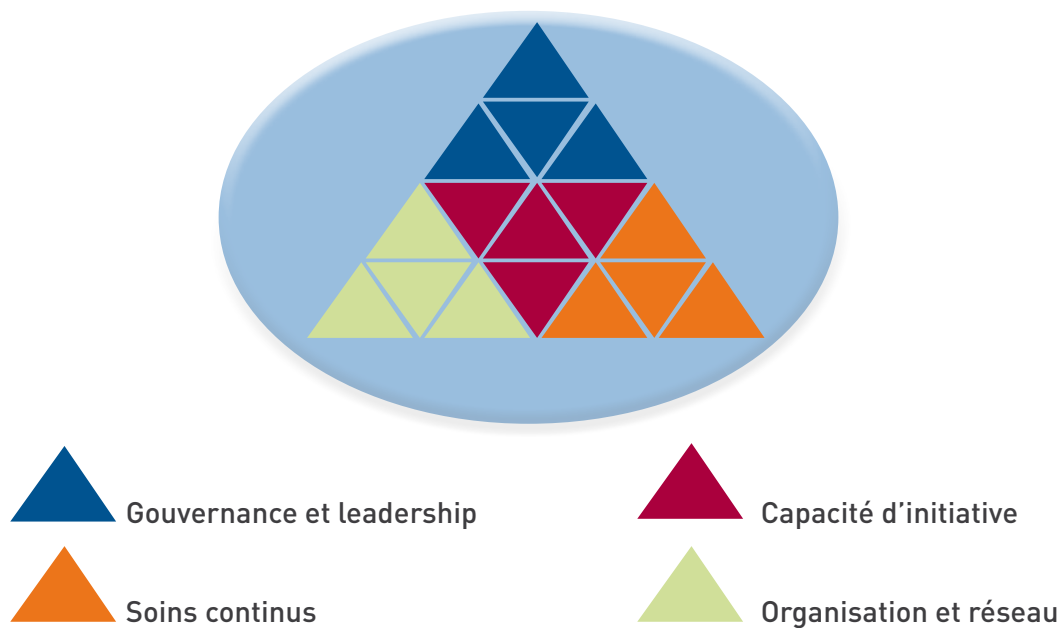
• Analyser les compétences associées à chaque position de travail

Il peut être important de construire un "cluster" de compétences pour anticiper les besoins dans un secteur postal. L'étude a été menée pour le secteur spécifique, le secteur hospitalier. L'objectif était d'élaborer le "cluster" dédié au secteur postal. Ce sujet a été étudié pour travailler sur

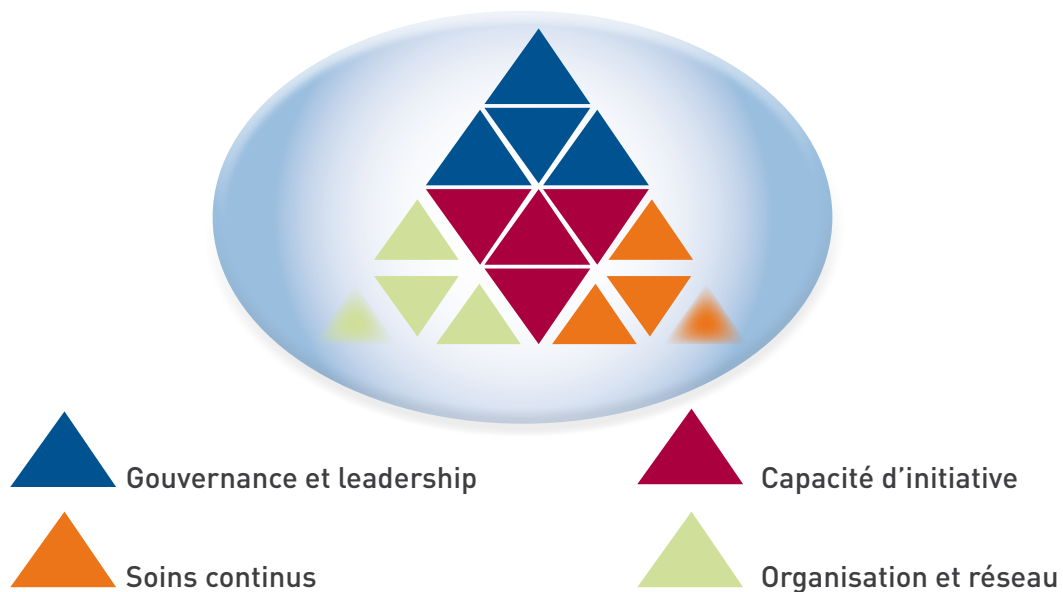
les compétences nécessaires pour chaque type de poste de travail. Ainsi, le profil du cadre hospitalier doit être orienté vers la gouvernance, le leadership et la capacité d'initiative doit être élevée. Une analogie est

possible avec le secteur postal notamment concernant les cadres opérationnels qui correspondraient aux clusters des cadres hospitaliers. Cette étude pourra faire l'objet de recherches particulières à l'avenir.

Exemple de clusters de compétences dans le domaine hospitalier



Cluster pour le profil **gouvernance et leadership**



Source : Horacio Covitas, InoSalus

BONNES PRATIQUES DE FORMATION

Bonnes pratiques de formation

FOCUS SUR LES PRINCIPALES QUESTIONS ET SUJETS D'INTÉRÊT POUR CHACUN DES PARTENAIRES

Bulgarian Posts

- Optimisation des processus opérationnels
- Management de la performance
- Développement de la formation
- Développement de la communication interne
- Travail en équipe
- Conduite du changement
- "Knowledge management"
- Capacité d'initiative
- Orientation client
- Développement du leadership
- "Can do Mentality"

Hrvatska pošta

- Culture de l'excellence
- Management de la performance
- Formation et développement
- Communication interne
- Travail en équipe
- Conduite du changement
- Flexibilité
- Développement de carrière et parcours professionnel

Correos y Telégrafos

- Innovation technologique
- Automatisation
- Gestion des ressources humaines
- Formation
- Polyvalence
- Gestion de la pression due à la recherche de productivité
- Communication interne

Deutsche Post DHL

- "Can do mentality"
- Capacité d'innovation
- Formation personnalisée
- Compétences de haut niveau
- Auto gestion
- Approche partenaire
- Polyvalence et spécialisation
- Formation sur le poste de travail
- Innovation par les idées
- Esprit d'entreprise
- "Business confidence"

La Poste France

- Gestion des talents
- Développement des formations sur le lieu de travail
- Développement de l'orientation client
- Esprit d'équipe et développement d'équipe
- Compétence commerciale
- Polyvalence
- Capacité d'innovation

Turkish PTT

- Gestion des ressources humaines
- Management de la performance
- Investissement dans la formation
- Orientation client
- Communication interne

Magyar Posta

- Formation à destination des cadres opérationnels
- Orientation client
- Formation à la vente
- Formation à la communication
- E-learning

La Poste Suisse

- Equipes haute performance
- Management des talents
- Capacité d'initiative et d'innovation
- Orientation client
- Développement du leadership

Les principaux enjeux pour l'avenir du secteur postal

- Le développement de l'orientation client
- Le développement du leadership
- Le développement de la polyvalence

Les principaux enjeux de la formation

- La mise en place de formation sur mesure afin d'assurer le développement individuel
- Une formation multimodale (e-learning, blended learning, social et informel, coaching, tutorat ...)
- Le développement de formations externes sur des expertises non postales
- Le développement de la formation certifiée pour améliorer l'employabilité dans le secteur postal et au-delà

LES POINTS FORTS DU PROJET POUR LES PARTENAIRES

Le développement personnel pour chaque participant

- Augmentation de l'expertise de manière générale
- Aptitude à la communication
- Développement des compétences en matière de formation
- Développement de l'expertise postale
- Maturité personnelle
- Développement des compétences en matière de gestion de projet

Réseau et travail collaboratif

- Création d'un réseau et multiplication des échanges interculturels
- Réseau d'experts postaux
- Management multiculturel
- Echanges de bonnes pratiques
- Echange autour de programmes de formation innovants
- Utilisation d'une plateforme collaborative

Benchmark en matière de management des ressources humaines

- Management de la performance
- Développement du leadership
- Elearning, fournisseurs de LMS, expertise des formateurs
- Développement des compétences en général
- Recrutement et gestion des talents
- Approche managériale multiculturelle
- Bases pour renforcer la fonction ressources humaines en tant que partenaire business

Connaissances du secteur postal

- Meilleure compréhension des stratégies
- Visite de sites industriels
- Modes d'amélioration et de suivi de la qualité
- Visite des bureaux de poste d'avenir
- Le projet, vecteur interne et externe de communication sur les spécificités du secteur
- Opportunité pour développer un management des ressources humaines innovant pour le secteur postal

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Principales conclusions

En matière de formation, de nombreux défis sont à venir pour le secteur postal qui est en pleine mutation culturelle et organisationnelle et dont le cœur de métier est en décroissance.

La formation est essentielle pour une gestion du changement réussie.

De nouvelles méthodes de formation doivent être mises en œuvre dans une approche multimodale qui va de la formation sur le lieu de travail au e-learning en passant par le coaching personnalisé dans un esprit de synergie. De même, le développement de partenariats avec des entités externes de formation (universités, grandes écoles ...) doit être renforcé pour acquérir de nouvelles compétences en matière d'ingénierie, de marketing ou de management.

Compte tenu de l'importance de ces évolutions, elles doivent être accompagnées par les services ressources humaines qui apporteront un appui relevant d'une démarche de conseil, l'accompagnement technique et administratif n'étant plus le cœur du sujet.

Le concept de certification est également de plus en plus important dans le développement de l'employabilité du personnel dans le secteur.

Le projet a été l'occasion de créer une équipe, un réseau d'experts qui a permis des échanges constructifs aux niveaux sectoriel et européen pour obtenir des résultats concrets. Pour tous les partenaires, c'était une façon pertinente d'analyser les changements à tous les niveaux de leur organisation.

Le projet a également permis aux opérateurs d'analyser leur propre organisation de manière plus approfondie. Ainsi, certains partenaires ont développé un projet en interne à l'issue de la collecte d'information qui a permis de mieux connaître les attentes des collaborateurs en matière de formation.

Le partenariat a été l'occasion de mettre en place une coopération pérenne entre les experts des départements de formation et des ressources humaines.

Il a été l'occasion de sensibiliser les dirigeants, les responsables opérationnels, les formateurs, les apprenants, en leur donnant une vision concrète et européenne de la situation en matière de formation et d'apporter des éléments pour faire des dispositifs de formation un véritable investissement décisif pour accompagner les évolutions du secteur.

Evènements

Evènements

RÉUNION DE LANCEMENT, PARIS, FRANCE - 16, 17 ET 18 MARS 2011

AGENDA



Programme 16 mars 2011

9h30 Introduction

- Introduction par Nathalie Ganzel, responsable des affaires européennes multilatérales

10h00 Training Partnership for a Changing Post, table ronde n°1

Présentation des premiers résultats sur les positions de travail critiques et cruciales dans le secteur à horizon 2015

- Retours pour chacun des partenaires
- Partage des points communs

11h30 Les équipes Haute performance

Intervenant : Peter Weishaupt, La Poste Suisse

- Comment créer une organisation très performante ?
- Débat et discussion

12h30 Déjeuner

14h00 Outils de développement personnel

Intervenants : Iclal Derelli and Özlem Aydoğdu, Turkish PTT

- Le parcours de formation
- Débat et discussion

14h45 Formation interne pour les formateurs

Intervenant : Dina Barišić, Croatian Post

- Description
- Le parcours de formation
- Débat et discussion

15h15 Comment organiser l'échange de bonnes pratiques dans un centre de tri ?

Intervenant : Horacio Covita

- Echange de bonnes pratiques dans un centre de tri
- Les tendances
- Débat et discussion

16h00 Départ pour la visite de la plateforme de BOIS D'ARCY

19h15 Retour

Adresse de la réunion

La Poste Groupe
44 boulevard de Vaugirard
75015 PARIS

Tel : + 33 (0)1 55 44 00 00

Metro: Montparnasse Bienvenue
Piece : Rio de Janeiro, Level CC

Programme - 17 mars 2011

9h15 **Accueil et introduction**

- Présentation du programme, Nathalie Ganzel and Waqas Ahsen

9h30 **Le programme de management des talents**

Intervenant : Marion Rosemund, Deutsche Post DHL

- Formation professionnelle et autonomie
- Débat et discussion

10h15 **Programme de formation pour les guichetiers et les facteurs**

Intervenant : Borbála Marosvári, Magyar Posta

- Vocational Training and empowerment
- Débat et discussion

11h15 **E-learning experience, méthodologie et application**

Intervenant : Germán Domínguez Adrio, Correos y Telégrafos

- Comment développer le e-learning ?
- Difficultés et solutions
- Débat et discussion

12h45 **Déjeuner**

14h00 **Départ pour le centre d'appel**

18 boulevard de La Chapelle - 75018 Paris

14h40 **Du centre de tri au centre d'appel**

Intervenant : La Poste France, Elisabeth Marchal, Directrice du centre d'appel

- Le parcours de formation
- Débat et discussion

15h30 **Pause**

16h00 **Visite du centre d'appel**

18h00 **Invitation de La Poste France**

Programme - 18 mars 2011

9h15 **Introduction**

- Présentation du programme, Nathalie Ganzel

9h30 **Module de formation pour le secteur postal**

Intervenant : Erik Swars, Ecole Polytechnique de Lausanne

- Module dédié au secteur postal
- Débat et discussion

10h30 **“Ecole des managers”, La Poste France**

Intervenant : Marie-Françoise Prévost

- Comment créer une école des managers ?
- Débat et discussion

11h15 **Atelier et travaux sur le panorama des positions de travail critique et cruciale du secteur postal**

Modérateur + participants

- Première cartographie

12h00 **Premières propositions de visites**

Chacun des partenaires

13h00 **Déjeuner**

14h15 **Elaboration du planning**

Chacun des partenaires

15h30 **Pause**

16h00 **Création de la feuille de route pour chaque partenaire**

- Planification pour chacun des partenaires

17h00 **Conclusion du séminaire**

LISTE DES PARTICIPANTS

Participants : 16 mars 2011

Nom	Organisation	Pays
Marion Rosemund	Deutsche Post AG	Allemagne
Victor Kalchev	Bulgarian Posts	Bulgarie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Horacio Covita	Expert in Training for Postal Sector	Portugal
Borbála Marosvári	Magyar Posta	Hongrie
Germán Domínguez Adrio	Correos S.A.	Espagne
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Erik Swars	EPFL	Suisse
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Dominique Bailly	La Poste	France
Anne Deville	La Poste	France
Margaux Meidinger	La Poste	France
Muriel Bernardi	La Poste	France
Catherine Garnier	La Poste	France

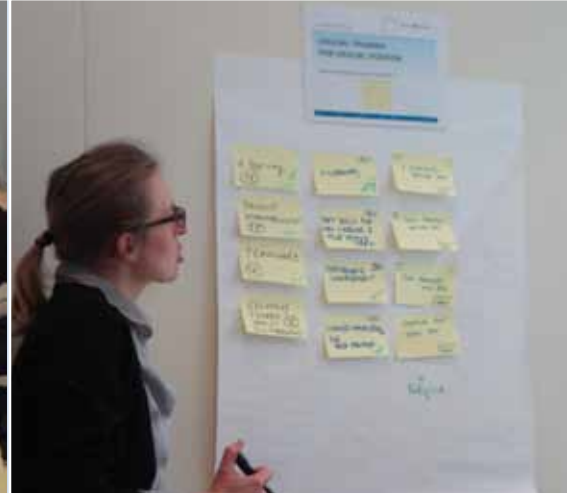
Participants : 17 mars 2011

Nom	Organisation	Pays
Marion Rosemund	Deutsche Post AG	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post AG	Allemagne
Victor Kalchev	Bulgarian Posts	Bulgarie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Horacio Covita	Expert in Training for Postal Sector	Portugal
Borbála Marosvári	Magyar Posta	Hongrie
Germán Domínguez Adrio	Correos S.A.	Espagne
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Erik Swars	EPFL	Suisse
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Dominique Bailly	La Poste	France
Anne Deville	La Poste	France
Claudine Marie	La Poste	France
Muriel Bernardi	La Poste	France
Catherine Garnier	La Poste	France
Elisabeth Marchal	La Poste	France

Participants : 18 mars 2011

Nom	Organisation	Pays
Heike Ausprung	Deutsche Post AG	Allemagne
Victor Kalchev	Bulgarian Posts	Bulgarie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Horacio Covita	Expert in Training for Postal Sector	Portugal
Borbála Marosvári	Magyar Posta	Hongrie
Germán Domínguez Adrio	Correos S.A.	Espagne
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Erik Swars	EPFL	Suisse
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Anne Deville	La Poste	France
Claudine Marie	La Poste	France
Catherine Garnier	La Poste	France
Elisabeth Marchal	La Poste	France
Marie Françoise Prevost	La Poste	France

ALBUM PHOTO



VISITE MULTILATÉRALE, DEUTSCHE POST DHL, BONN, ALLEMAGNE 29 ET 30 SEPTEMBRE 2011

AGENDA



Deutsche Post DHL



*Project funded by the European
Commission Education and Culture DG*

Visite de Deutsche Post DHL (Lot de travail 2)

29 septembre 2011

Deutsche Post DHL, Siège social

- | | |
|---------------|--|
| 09h15 - 10h00 | Introduction et présentation du programme
Nathalie Ganzel - La Poste France, Affaires européennes
Antonino Scribellito - PostEurop, Management de projets
Linda Kromjong - Deutsche Post DHL, Relations sociales internationales |
| 10h00 - 11h30 | Formation pour le management opérationnel
Intervenant : Jürgen Birkhölzer, Deutsche Post DHL, Service Ressources Humaines Allemagne
Débat et discussion |
| 11h30 - 13h00 | Management de la performance
Intervenant : Gregory Kirk, Deutsche Post DHL, HR DHL International
Débat et discussion |
| 13h00 - 14h00 | Déjeuner |
| 14h00 - 15h30 | Implication des collaborateurs et programme de conduite du changement
Intervenant : Mr. Jowanowitsch, Deutsche Post DHL, "First Choice Office Global Mail"
Débat et discussion |
| 15h30 - 15h45 | Pause café |

- 15h45 - 17h15 **Management des idées, levier d'innovation**
Intervenant : Martina Schoop, Deutsche Post DHL, "Corporate Idea Management"
Débat et discussion
- 17h15 - 17h30 **Conclusions**
Tous
- 17h30 - 18h15 **Visite de la Post Tower**
- 19h00 - 22h30 **Dîner**

Visite de Deutsche Post DHL (Lot de travail 2)

30 septembre 2011

Deutsche Post DHL, Siège social

09h15 - 09h30	Introduction et présentation du programme Nathalie Ganzel - La Poste France, Responsable des affaires européennes multilatérales Antonino Scribellito - PostEurop, Management de projet Linda Kromjong - Deutsche Post DHL, Relations sociales internationales
09h30 - 11h00	E-Learning à DPDHL Intervenant : Alison Brett, Deutsche Post DHL, Global Business Services, Formation Internationale et Développement Débat et discussion
11h00 - 12h00	Développement du Leadership Intervenant : Alexandra Schneider, Deutsche Post DHL, "Corporate Executive Services" Débat et discussion
12h00 - 13h00	Leadership Communication Intervenant : Christopher Wade, Deutsche Post DHL, Communication interne Débat et discussion
13h00 - 14h15	Déjeuner
14h15 - 15h15	Discussion concernant les conclusions du lot de travail n°1 Intervenants : Nathalie Ganzel, La Poste France et Kalina Toteva, Poste Bulgare Retour sur le rapport intermédiaire Intervenant : Nathalie Ganzel, La Poste France Discussion concernant la méthodologie du lot de travail n°2 Intervenant : Iclal Derelli, Turkish PTT Prochaines étapes Tous
15h15 - 16h00	Navette vers le centre d'innovation DHL
16h00 - 18h30	Visite du centre d'innovation
18h30 - 20h00	Visite du centre de tri
20h30 - 22h30	Dîner

LISTE DES PARTICIPANTS

Participants : 29 septembre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Krasimir Venkov	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Kalina Toteva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Anne Deville	La Poste	France
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Frederique Merklen	La Poste	France
Linda Kromjong	Deutsche Post DHL	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Judit Némethné Eszenyi	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Emilio Garcia	Correos y Telégrafos	Espagne
Anna Maria Duschletta	La Poste Suisse	Suisse
Carmen Zanella	La Poste Suisse	Suisse
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Isa Aydemir	Turkish PTT	Turquie
Erdogan Koc	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Jürgen Birkhölzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Gregory Kirk	Deutsche Post DHL	Allemagne
Thorsten Jowanowitsch	Deutsche Post DHL	Allemagne
Martina Schoop	Deutsche Post DHL	Allemagne
Birgit Wieland	Deutsche Post DHL	Allemagne

Participants : 30 septembre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Krasimir Venkov	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Kalina Toteva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Anne Deville	La Poste	France
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Frederique Merklen	La Poste	France
Linda Kromjong	Deutsche Post DHL	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Judit Némethné Eszenyi	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Emilio Garcia	Correos y Telégrafos	Espagne
Anna Maria Duschletta	La Poste Suisse	Suisse
Carmen Zanella	La Poste Suisse	Suisse
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydogdi	Turkish PTT	Turquie
Alison Brett	Deutsche Post DHL	Allemagne
Karin Mlaker	Deutsche Post DHL	Allemagne
Lutz Lütkenhöner	Deutsche Post DHL	Allemagne
Alexandra Schneider	Deutsche Post DHL	Allemagne

ALBUM PHOTO



VISITE INTERMÉDIAIRE, POSTE TURQUE, ISTANBUL, TURQUIE - 17, 18 ET 19 OCTOBRE 2011

AGENDA



*Project funded by the European
Commission Education and Culture DG*

Visite intermédiaire multilatérale
17, 18, 19 octobre 2011, Poste Turquie

17 octobre 2011

9h30 **Accueil et bienvenue**

Introduction par Nathalie Ganzel, La Poste France, Halit Calkaya, Poste Turquie et Antonino Scribellito, PostEurop

10h00 **Présentation du projet Leonardo da Vinci**

Intervenant : Antonino Scribellito

10h30 **Présentation de la Poste Turquie**

Intervenant : Iclal Derelli

- Stratégie et organisation de l'entreprise
- Formation : Organisation et bonnes pratiques

11h30 **Pause**

11h45 **Lot de travail 1 - Présentation des résultats**

Intervenant : Victor Kalchev - Poste Bulgare

12h15 **Construire une approche compétence de la formation**

Intervenant : Horacio Covita - InoSalus, Portugal

13h00 **Déjeuner**

14h00 **Etude du projet de formation EPFL**

Intervenant : Erik SWARS - EPFL - tour de table

15h00 **Pause**

15h15 **Focus sur la formation des cadres opérationnels**

Intervenants : Jürgen Birkhölzer, Deutsche Post DHL

16h30 **Conclusion de la journée**

Visite intermédiaire multilatérale
17, 18, 19 octobre 2011, Poste Turquie

18 octobre 2011

- 9h30 **Accueil et bienvenue**
Présentation du programme, Nathalie Ganzel, La Poste et Antonino Scribellito, PostEurop
- 10h0 **Focus sur la gestion du projet Leonardo Da (table ronde)**
Intervenant : La Poste France
 - Gestion de projet (Nathalie Ganzel)Intervenant : Poste Turquie
 - Proposition de méthodes d'évaluation (Veysel Gökhan Pak)Intervenant : PostEurop
 - Communication (Antonino Scribellito)Intervenant : Bulgarian Posts
 - Reporting (Victor Kalchev)
- 11h00 **Pause**
- 11h15 **L'évolution du métier de facteur, nouvelles tâches et nouvelles compétences**
Intervenants : Alain Roset, La Poste France
- 12h15 **La chance digitale**
Intervenant : Sergio Parades, Correos & Telégrafos
- 13h15 **Déjeuner**
- 14h30 **L'évolution du métier de facteurs**
Tour de table et discussion : Nathalie Ganzel (modérateur)
- 15h30 **Pause**
- 15h45 **PPM Campus, une formation pour les guichetiers**
Intervenant : Borbála Marosvári, Magyar Posta
- 16h30 **Visite du bureau de Poste**
Intervenants : Poste turque
- 19:00 **Dîner**

Visite intermédiaire multilatérale
17, 18, 19 octobre 2011, Poste Turquie

19 octobre 2011

Système de management de la performance

10h00 **Accueil et programme**

Présentation du programme, Nathalie Ganzel, La Poste France
et Antonino Scribellito, PostEurop

10h30 **Présentation du projet "Système de management de la performance"**

Intervenant : Özlem Aydoğdu, Poste Turquie

11h30 **Pause**

11h45 **Présentation du système de management de la performance**

Intervenant : Dina Barišić, Poste Croate

12h45 **Déjeuner**

14h30 **La Poste : France - système de management de la performance**

Intervenant : Nathalie Ganzel, La Poste France

15h30 **Pause**

15h45 **Tour de table sur les possibilités de projets de benchmark**

Moderateur : Antonino Scribellito, PostEurop

17h00 **Conclusion du séminaire**

LISTE DES PARTICIPANTS

Participants : 17 octobre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ina Abadzhieva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivan Culo	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Alain Roset	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Jordi Escruela	Correos y Telégrafos	Espagne
Sergio Parades	Correos y Telégrafos	Espagne
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Sevinc Tercan	Turkish PTT	Turquie
Volkan Uckan	Turkish PTT	Turquie

Participants : 18 octobre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ina Abadzhieva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivan Culo	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Alain Roset	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Jordi Escruela	Correos y Telégrafos	Espagne
Sergio Parades	Correos y Telégrafos	Espagne
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Sevinc Tercan	Turkish PTT	Turquie
Volkan Uckan	Turkish PTT	Turquie

Participants : 19 octobre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ina Abadzhieva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivan Culo	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Alain Roset	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Heike Ausprung	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Jordi Escruela	Correos y Telégrafos	Espagne
Sergio Parades	Correos y Telégrafos	Espagne
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Sevinc Tercan	Turkish PTT	Turquie
Volkan Uckan	Turkish PTT	Turquie

ALBUM PHOTO



VISITE MULTILATÉRALE, CORREOS Y TELÉGRAFOS, MADRID, ESPAGNE 23 ET 24 NOVEMBRE 2011

AGENDA



*Project funded by the European
Commission Education and Culture DG*

Visite multilatérale

23, 24 novembre 2011, Grupo Correos

Madrid, Espagne

23 novembre 2011

9h30 **Accueil et bienvenue**

Introduction par Elena Fernández Rodríguez, Relations internationales - Correos - Espagne, Nathalie Ganzel, La Poste - France et Antonino Scribellito - PostEurop

10h30 **Présentation du projet Léonardo**

Intervenant : Antonino Scribellito

11h30 **Pause**

12h00 **Présentation du Groupe Correos**

Intervenant : Elena Fernández - Correos - Espagne - Relations internationales - Correos.

- Stratégie et organisation

13h00 **Nouvelle classification professionnelle**

Intervenant : Francisco Sanz Moral - Correos - Espagne - Ressources humaines

13h45 **Déjeuner**

14h30 **Le marché du colis**

Intervenant : Luis Aranda Romero - Correos - Espagne - Département commercial

15h15 **La Poste France, stratégie e-learning à l'Université du Courrier**

Intervenant : Didier Ridolfo - La Poste France - Courrier

16h00 **Démonstration du terminal PDA**

Intervenant : Sergio Paredes Sansinenea - Correos - Espagne - Manager distribution

17h00 **Conclusion de la journée**

20h00 **Dîner**

Visite multilatérale

23, 24 novembre 2011, Groupe Correos

Madrid, Espagne

24 novembre 2011

9h30 **Introduction**

Programme et présentation, Elena Fernández Rodriguez, Relations internationales, Correos - Espagne, Nathalie Ganzel - La Poste, France et Antonino Scribellito PostEurop

10h00 **"Social learning"**

Intervenant : Soraya Paniagua Amador - Telefónica - Espagne.

11h00 **Pause**

11h15 **Stratégie e-learning de l'Université de l'Enseigne**

Intervenant : Camille Sarthre - La Poste France - Enseigne

12h15 **E-learning à Correos**

Intervenant : Beatriz Fernandez Fernandez - Correos - Espagne - Formation

13h15 **Déjeuner**

14h00 **La formation, une stratégie de développement pour l'entreprise**

Intervenant : Tomas Manso Mayoral - Correos - Espagne - Directeur du département formation

15h00 **Conclusions de la journée**

15h45 **Visite d'un centre de tri**

20h30 **Dîner**

LISTE DES PARTICIPANTS

Participants : 23 novembre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Roethelisberger Franziska	La Poste Suisse	Suisse
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Tonev Dobri	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Vladimoriva Maria	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivanova Mariella	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Sharter Camille	La Poste	France
Didier Ridolfo	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Linda Kromjong	Deutsche Post DHL	Allemagne
Brett Alison	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Elena Fernandez	Correos y Telégrafos	Espagne
Beatriz Fernandez	Correos y Telégrafos	Espagne
Sergio Parades	Correos y Telégrafos	Espagne
Sanz Francisco	Correos y Telégrafos	Espagne
Aranda Luis	Correos y Telégrafos	Espagne
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne

Participants : 24 novembre 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Roethelisberger Franziska	La Poste Suisse	Suisse
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Tonev Dobri	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Vladimoriva Maria	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivanova Mariella	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Sharter Camille	La Poste	France
Didier Ridolfo	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Linda Kromjong	Deutsche Post DHL	Allemagne
Brett Alison	Deutsche Post DHL	Allemagne
Borbála Marosvári	Magyar Post ZRT.	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Tomas Manso	Correos y Telégrafos	Espagne
Beatriz Fernandez	Correos y Telégrafos	Espagne
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Soraya Paniagua	Telefonica	Espagne

ALBUM PHOTO



VISITE MULTILATÉRALE, MARSEILLE, FRANCE - 8 ET 9 FÉVRIER 2012

AGENDA



*Project funded by the European
Commission Education and Culture DG*

8 février 2012

9h30 **Ouverture**

Introduction de Jean-Louis Bardelli, Directeur de la région Bouches-du-Rhône
Courrier

10h00 **Management d'un projet développement durable sur la plateforme courrier de Vitrolles**

Intervenant : Dominique Bellec, Vitrolles plateforme industrielle courrier, La Poste France

- Conduite du changement
- Processus de formation

11h30 **Projet de Lean management**

Intervenant : Alain Roset, La Poste France

- Comment créer une organisation "Lean" ?
- Débat et discussion

12h30 **Déjeuner**

14h30 **La contribution des ressources humaines dans la stratégie du Courrier
" Réinventons le courrier 2015"**

Intervenant : Catherine Daneyrole, Directrice des Ressources humaines du courrier,
La Poste France

- RH et stratégie
- Débat et discussion

15h15 **Gestion des talents**

Intervenant : Patrice Rouzier, La Poste France

- Gestion des talents à La Poste France
- Débat et discussion

15h45 **Gestion des talents**

Intervenant : Peter Weishaupt, La Poste Suisse

- Description
- Parcours de formation
- Débat et discussion

16h30 **Visite de la plateforme industrielle de Vitrolles**

18h30 **Fin de la journée**

20h00 **Invitation de La Poste France**

9 février 2012

9h15 **Introduction**

Nathalie Ganzel, La Poste France

9h30 **Projet “Metamorphosis”**

Intervenant : Victor Kalchev, Kalina Toteva - Poste Bulgare

- Présentation du projet
- Débat et discussion

10h15 **Formation & certification pour les managers opérationnels “Ecole des managers”,
La Poste France**

Intervenants : Anne Deville, Directrice des ressources humaines Courrier pour la région Bouches- du-Rhône et Simon Mallard - ingénieur de formation - Université du Courrier

- Comment développer des partenariats ?
- Débat et discussion

11h00 **Pause**

11h15 **Validation des positions critiques et cruciales**

Modérateur + tous

12h45 **Déjeuner**

14h30 **Modules de formation pour l’Enseigne**

Intervenant : Frédérique Merklen, La Poste France

- Modules dédiés guichetiers
- Débat et discussion

15h15 **Pause**

15h30 **Matrice des compétences clés**

Intervenant : Horacio Covita, InoSalus

- Centre de tri
- Tendances
- Débat et discussion

16h15 **Visite d’un bureau de poste**

17h00 **Conclusion du séminaire**

20h00 **Invitation de La Poste France**

LISTE DES PARTICIPANTS

Participants : 8 février 2012

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Alain Roset	La Poste	France
Catherine Blay	La Poste	France
Heike Ausprung	Deutsche Post AG	Allemagne
Kalina Toteva	Bulgarian Posts	Bulgarie
Victor Kalchev	Bulgarian Posts	Bulgarie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Germán Domínguez Adrio	Correos S.A.	Espagne
Sanz Francisco	Correos S.A.	Espagne
Rodríguez Jorge	Correos S.A.	Espagne
Sánchez Ortega Ángela	Correos S.A.	Espagne
González Gómez Israel	Correos S.A.	Espagne
Mulet Carla	Correos S.A.	Espagne
Cuesta Brasero Luisa	Correos S.A.	Espagne
Pierre Marville	La Poste Suisse	Suisse
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Anne Deville	La Poste	France
Dominique Bellec	La Poste	France
Jean-Louis Bardelli	La Poste	France
Catherine Daneyrolle	La Poste	France
Muriel Bernardi	La Poste	France
Simon Mallard	La Poste	France
Jean-Michel Roesch	La Poste	France
Patrice Rouzier	La Poste	France
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Marosvári Borbála	Magyar Posta	Hongrie

Participants : 9 février 2011

Nom	Organisation	Pays
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Alain Roset	La Poste	France
Heike Ausprung	Deutsche Post AG	Allemagne
Kalina Toteva	Bulgarian Posts	Bulgarie
Victor Kalchev	Bulgarian Posts	Bulgarie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Germán Domínguez Adrio	Correos S.A.	Espagne
Sanz Francisco	Correos S.A.	Espagne
Rodríguez Jorge	Correos S.A.	Espagne
Sánchez Ortega Ángela	Correos S.A.	Espagne
González Gómez Israel	Correos S.A.	Espagne
Mulet Carla	Correos S.A.	Espagne
Cuesta Brasero Luisa	Correos S.A.	Espagne
Pierre Marville	La Poste Suisse	Suisse
Peter Weishaupt	La Poste Suisse	Suisse
Anne Deville	La Poste	France
Simon Mallar	La Poste	France
Frédérique Merklen	La Poste	France
Marosvári Borbála	Magyar Posta	Hongrie
Horacio Covita	InoSalus	Portugal

ALBUM PHOTO



CONFÉRENCE FINALE - MADRID, ESPAGNE – 31 MAI 2012

AGENDA



*Project funded by the European
Commission Education and Culture DG*

Projet Léonardo Da Vinci, Conférence finale, Madrid, Espagne

31 mai 2012

9h30 **Accueil**

10h00 **Discours d'ouverture**

Luis Perez Capitan – Directeur des Ressources humaines, Correos y Telégrafos
Botond Szebeny, Secrétaire général de PostEurop
Dominique Bailly, Président des activités CSR à PostEurop

10h30 **Histoire du projet “Training partnership for a changing Post”**

Nathalie Ganzel, Coordinatrice du projet, La Poste France

11h00 **Pause**

11h15 **Table ronde : L'importance de la formation dans la transformation du secteur postal**

Moderateur : Nathalie Ganzel
Représentants de chacun des partenaires
Questions / Réponses

12h30 **Déjeuner**

14h00 **2015, les emplois et les compétences de demain dans le secteur postal
Présentation des résultats**

Nathalie Ganzel, coordinatrice du projet, La Poste France
Représentants de chacun des partenaires
Questions / Réponses

15h00 **Valeur ajoutée du projet et zoom sur le projet "Metamorphosis", Poste Bulgare**

Horacio Covita, InoSalus

Victor Kalchev et Kalina Toteva, Poste Bulgare

Questions / Réponses

16h15 **Prochaine étape : présentation des modalités de diffusion du résultat – possibilité de projets de Mobilité**

Antonino Scribellito, PostEurop

Transfert d'innovation et mobilité par Veysel Gökhan Pak, Poste Turquie

Commentaires sur le projet par le représentant de l'Agence Nationale Espagnole –

Commission européenne - José Antonio López Álvarez

17h00 **Remerciements et Conclusions**

Lieu de réunion

Correos y Telégrafos

Centre de formation

Correos y Telégrafos

C/ Conde Peñalver, n° 19

Madrid - Espagne

LISTE DES PARTICIPANTS

Nom	Organisation	Pays
Botond Szebeny	PostEurop	Belgique
Antonino Scribellito	PostEurop	Belgique
Waqas Ahsen	PostEurop	Belgique
Adriana Sopta	Hrvatska Pošta	Croatie
Dina Barišić	Hrvatska Pošta	Croatie
Ivana Mirković	Hrvatska Pošta	Croatie
Victor Kalchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Radoslav Salchev	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Kalina Toteva	Bulgarian Posts PLC	Bulgarie
Nathalie Ganzel	La Poste	France
Catherine Coppo	La Poste	France
Margaux Meidinger	La Poste	France
Jurgen Birkholzer	Deutsche Post DHL	Allemagne
Carola Koskemeier	Deutsche Post DHL	Allemagne
Brett Alison	Deutsche Post DHL	Allemagne
Joerg Lamprecht	Talanx	Allemagne
Horacio Covita	InoSalus	Portugal
Iclal Derelli	Turkish PTT	Turquie
Veysel Gökhan Pak	Turkish PTT	Turquie
Özlem Aydoğdu	Turkish PTT	Turquie
Isa Aydemir	Turkish PTT	Turquie
Beatriz Fernandez	Correos y Telégrafos	Espagne
Germán Domínguez Adrio	Correos y Telégrafos	Espagne
Jose Antonio Lopez Alvarez	OAPEE	Espagne

ALBUM PHOTO





Avec le soutien de la DG Education et Culture de la Commission Européenne
PostEurop - Groupe de travail formation - Crédit photos : Waqas Ashen, PostEurop
ANCI NE (67) 2012-0103 - 01/2013

Lettre
Idées
Apprentissage
Echanges
Education
Expérience
Formation