

COMITE EUROPEEN DE CONVENTION DE SUBVENTION
DIALOGUE SOCIAL POUR 2015/2016
LE SECTEUR POSTAL VS/2015/0054

PROGRAMME
2015-2016 CDS

de la Nouvelle Déclaration Commune
sur l'Évolution du Secteur Postal

RAPPORT FINAL

PROJET "MOBILISER LES PARTENAIRES
SOCIAUX DANS UN NOUVEAU CONTEXTE"



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

SOMMAIRE

1. Introduction	5
2. Remerciements	7
3. Méthodologie	9
4. Principaux enseignements du projet	11
5. Rapport du consultant: résumé analytique	15
6. Rapport détaillé du consultant	21
7. Séminaire de formation sur le commerce électronique et les nouveaux services	53
a. Ordre du jour	54
b. Liste de participants	56
8. Conférence finale sur les accords collectifs	61
a. Ordre du jour	62
b. Liste de participants	64

Clé USB

- **Présentations**
 - Séminaire de Formation
 - Conférence finale
- **Résultats des questionnaires**
- **Analyse des accords (16 fiches-pays)**

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 (photocopieurs et microfilms inclus) sans l'autorisation écrite et conjointe du Comité européen de dialogue social du secteur postal.

INTRODUCTION

Suite à la signature le 22 juin 2007 de la “Déclaration Commune sur l'évolution du secteur postal”, le Comité européen de Dialogue Social a lancé “l'Observatoire Social du secteur postal en Europe”. Dans le cadre de cette initiative, plusieurs projets co-financés par la Commission Européenne, PostEurop et UNI Europa ont été conduits en 2008-2009, 2010-2011, 2013-2014 et 2015-2016. Ils ont permis une meilleure compréhension des principales évolutions sociales dans le secteur postal au sein de l'ensemble des Etats membres de l'UE.

Ces projets ont porté sur la transformation sociale des opérateurs postaux nationaux à travers l'analyse de l'évolution de l'organisation de travail au sein de différentes activités et du rôle du dialogue social pour soutenir cette transformation. Ils ont aussi permis d'analyser l'évolution plus globale de l'environnement sectoriel postal. Le projet en cours s'inscrit dans cette initiative et vise à amener la réflexion à une étape supérieure en termes de contexte postal et de transformation interne des postes.

Une étape clé dans les travaux du CDS a été la “Nouvelle déclaration commune sur l'évolution du secteur postal” (voir <http://www.postsocialdialog.eu/?nodeId=94415>) signée le 18 avril 2012. Elle a permis de présenter le point de vue conjoint des partenaires sociaux européens sur la situation dans le secteur et de définir des principes clés afin de soutenir cette évolution. Elle a également posé les enjeux à venir et a appelé tous les opérateurs postaux et les syndicats à partager leurs expériences afin d'assurer un processus d'apprentissage mutuel entre partenaires sociaux. Ces derniers se sont également engagés à poursuivre le suivi des évolutions sectorielles et la collecte de bonnes pratiques. Le projet “Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte” a été conduit dans ce cadre.

Le précédent projet du groupe de travail Evolution du secteur postal en 2013-2014 a souligné que dans un contexte d'accélération de la décroissance du courrier, le secteur postal est à un point crucial de son processus de transformation. Il a montré que le succès de ce processus est directement lié à la capacité des partenaires sociaux à soutenir la transformation durable des opérateurs postaux. Par ailleurs, il apparaît que depuis le début de l'initiative de l'Observatoire Social, l'environnement postal a profondément évolué avec une croissance constante des activités colis liée au développement du commerce électronique dans un contexte de marché de plus en plus tiré par les besoins clients. Cet environnement évolutif représente à la fois de nouveaux enjeux pour les employeurs et les salariés mais aussi de nouvelles opportunités. Le projet “Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte” s'inscrit dans la continuité du projet “Développer un secteur postal de qualité à l'heure du numérique” conduit par le CDS en 2013-2014.

Les activités de commerce électronique en croissance et les nouveaux besoins des consommateurs en parallèle avec les évolutions sociétales actuelles, notamment la croissance de la “silver économie”, posent un nouveau contexte. A la fois en termes de commerce électronique et de services de proximité, les opérateurs postaux tirent profit de leurs atouts en termes de réseau physique étendu et de relations de confiance avec les consommateurs. Ces services sont complexes et il est essentiel pour les partenaires sociaux européens de mieux comprendre ces nouveaux marchés fortement concurrentiels qui impliquent un grand nombre d'acteurs divers. Ces évolutions pourraient représenter une source de nouveaux revenus ainsi que d'emplois et il est de ce fait important que les partenaires sociaux cherchent à assurer des conditions de travail équilibrées. Les programmes de formation et d'évolutions des compétences sont ainsi au cœur des discussions.

Ce contexte évolutif s'accompagne d'une accélération des processus de transformation interne qui concerne une grande partie des employés du secteur. Les processus de changement ont impacté les conditions de travail, l'emploi et les compétences à divers degrés. Il apparaît que les opérateurs postaux, selon leur contexte économique, politique et social se sont engagés dans des voies de transformation différentes en matière sociale. Ils ont choisi de se focaliser sur la sécurité de l'emploi, une flexibilité interne accrue, l'évolution des salaires et des statuts ou encore la modulation du temps de travail. Ces éléments ne sont pas exhaustifs, ils ont été mis en place à différents niveaux par les entreprises et souvent de manière conjointe.

Pour toutes ces raisons, le projet en cours vise à apporter une connaissance plus approfondie des activités clés développées par les opérateurs postaux en termes de commerce électronique et de nouveaux services de proximité. Il a été essentiel de bien appréhender les enjeux et opportunités du contexte mais aussi d'identifier des pratiques innovantes. En parallèle, le projet a analysé les accords collectifs qui ont soutenu la transformation sociale des entreprises. Il a permis aux partenaires sociaux européens d'obtenir une vue globale sur la manière dont la négociation collective, dans les pays de l'étude, a pu soutenir la gestion du changement et les réorganisations au sein des opérateurs. Les résultats ont permis de conceptualiser et catégoriser les différentes options de transformation sociale mises en œuvre par les partenaires sociaux nationaux grâce à la négociation. Le projet a ainsi apporté une contribution considérable aux réflexions des partenaires sociaux sur l'évolution du secteur postal.

REMERCIEMENTS

Le projet a été conduit avec succès grâce à la collaboration fructueuse entre les partenaires sociaux européens et une coopération étroite avec le consultant Ecorys ainsi que toutes les parties prenantes impliquées. PostEurop a joué un rôle essentiel dans la conduite de ce projet et dans l'organisation de ses deux principaux événements. Sa mise en œuvre a été assurée par une équipe composée, du côté des employeurs, d'Heike Ausprung de Deutsche Post DHL, Hans Blikman de PostNL, Margaux Meidinger du Groupe La Poste et Mircea Titei de Posta Romana, et du côté des syndicats de Jens Saverstam de Seko, Brian Scott de Unite et Dimitris Theodorakis de UNI Europa.

La collaboration permanente avec les consultants du groupe Ecorys, Thijs Viertelhuizen, Nick van der Lijn et Agnieszka Makulec, a permis d'apporter de nouveaux éclairages sur l'évolution du secteur postal. Leur contribution et leurs présentations au cours des deux événements ont été grandement appréciées.

Nous tenons à adresser nos remerciements aux intervenants qui ont contribué aux deux événements du projet. En particulier, les représentants des employeurs d'Allemagne, d'Autriche, de Belgique, du Danemark, de France, de Pologne et de Roumanie qui ont apporté leur expertise sur des sujets clés pour le secteur. Une contribution essentielle a aussi été apportée par les syndicats avec des représentants d'Espagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Suède et Roumanie. Leurs témoignages sur leurs situations nationales ont été d'une grande valeur ajoutée afin d'approfondir tous les sujets étudiés.

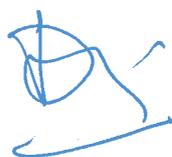
Nous souhaitons aussi remercier la poste roumaine pour avoir organisé la conférence finale du projet à Bucarest avec un soutien efficace et un accueil chaleureux.

Nos remerciements les plus chaleureux vont également à Botond Szebeny de PostEurop, Stephen DeMatteo d'UNI Global Union et Camilla Olivius de la DG Croissance pour leurs interventions sur les principaux enjeux dans le secteur postal lors du séminaire de formation sur le commerce électronique et les nouveaux services.

Par ailleurs, nous tenons à remercier les experts des opérateurs postaux et syndicats issus de plus de 20 pays européens qui ont répondu aux questionnaires, ont participé aux entretiens avec le consultant, ont relu le rapport final et ont activement pris part aux événements du projet.

Enfin, nous remercions tout particulièrement:

- La Commission Européenne, en particulier Sylvie Finné et David-Pascal Dion pour nous avoir invités à présenter les résultats du projet aux partenaires sociaux sectoriels lors du Forum de Liaison de la DG Emploi;
- PostEurop, en particulier Botond Szebeny, Antonino Scribellito et Birgit Reifgerste avec qui nous avons eu une coopération excellente à toutes les étapes du projet;
- Waqas Ahsen et Laetitia Bruninx pour leur soutien dans l'organisation du séminaire de formation;
- Athina Georgiou et André Feio pour leur aide dans la préparation de la conférence finale du projet et dans la communication de cet événement;
- UNI Europa pour son engagement et son soutien, en particulier Dimitris Theodorakis et Lucia Sampaio;
- L'équipe projet, et Margaux Meidinger, qui a conduit le projet d'une manière très efficace, ainsi que tous les membres du CDS pour leur engagement et coopération.



Dominique BAILLY
Président du Comité européen de Dialogue Social
pour le secteur postal
Groupe La Poste



Brian SCOTT
Vice-président du Comité européen de
Dialogue Social pour le secteur postal
Unite the Union

METHODOLOGIE

Les objectifs du projet étaient multiples. Tout d'abord, l'un des objectifs premiers était de former les partenaires sociaux européens aux nouvelles activités des opérateurs postaux et en particulier au commerce électronique ainsi qu'aux nouveaux services. En ce sens, ce projet était d'une valeur ajoutée directe pour les membres du CDS. Par ailleurs suite à de nombreux projets qui analysaient la transformation sociale des postes européennes, il était important de mieux comprendre les outils qui ont permis de soutenir cette transformation à travers une analyse détaillée du contenu des accords collectifs signés au sein des principaux opérateurs.

Le projet a été conduit par une équipe composée de partenaires sociaux, de PostEurop, Heike Ausprung, Hans Blikman, Margaux Meidinger et Mircea Titei ainsi que d'UNI, Jens Saverstam, Brian Scott et Dimitris Theodorakis. Tous ses membres ont travaillé en étroite coopération tout au long du projet afin d'organiser les différents événements et suivre chaque étape. Trois consultants externes, Thijs Viertelhuizen, Agnieszka Makulec et Nick Van der Lijn, d'Ecorys, l'agence retenue pour le projet, ont apporté leur soutien à l'équipe projet et ont conduit l'analyse. Des réunions téléphoniques régulières étaient organisées entre l'équipe projet et le consultant afin d'assurer sa bonne mise en œuvre. Le groupe de travail Evolution du Secteur Postal était informé de l'avancement du projet et a validé chaque étape.

COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET NOUVEAUX SERVICES

Sur ce sujet clé pour le secteur postal, il était important d'apporter un solide matériel de formation pour les partenaires sociaux. Dans ce but, le consultant Nick Van der Lijn d'Ecorys avec le soutien de l'équipe projet a réalisé une recherche documentaire afin de compiler les études et données existantes sur le sujet.

Ce matériel a été présenté lors d'un séminaire de formation organisé les 17-18 novembre 2015 à Bruxelles. Il a réuni 60 participants de 20 pays. Ce séminaire s'est déroulé en trois sessions. Ces sessions ont consisté en un apport théorique de la part du consultant illustré par les témoignages nationaux d'experts des employeurs et syndicats:

1. Principaux enjeux dans le secteur postal avec des interventions d'Ecorys, de la DG Croissance, PostEurop et UNI
2. Le marché et la chaîne de valeur du commerce électronique avec des interventions d'Ecorys, Deutsche Post DHL et Polczta Polska
3. Les opportunités des services de proximité avec des interventions d'Ecorys, PostNord, bpost, le Groupe La Poste et Postkom ainsi que Communithings.

Afin de diffuser de manière plus large et innovante le contenu du séminaire de formation, l'équipe projet a décidé d'élaborer un MOOC (Massive Open Online Course). Cette formation en ligne comprend 17 vidéos issues du séminaire et enrichies par plusieurs visuels animés de même que des quiz afin de proposer à l'utilisateur une expérience de formation complète et dynamique. Ce MOOC qui est disponible sur le site du CDS (<http://www.postsocialdialog.eu/MOOC>) sera diffusé aux opérateurs postaux et syndicats de tous les Etats-membres mais aussi de manière plus large aux autres parties prenantes du secteur.

ETUDE SUR LES ACCORDS COLLECTIFS

L'étude sur les accords collectifs visait à entrer dans le détail du contenu des accords afin de comprendre les principales tendances de la transformation sociale. Dans ce but, l'équipe projet avec le consultant ont sélectionné 16 opérateurs postaux nationaux d'Autriche, Belgique, Danemark, Estonie, Allemagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Espagne, Suède et Royaume-Uni. L'objectif était de réaliser une étude qualitative d'un nombre limité de pays plutôt qu'une étude exhaustive. Cette sélection visait à avoir un bon équilibre entre petits et grands pays, opérateurs de l'Ouest et de l'Est ainsi qu'entre des entreprises à différents niveaux de transformation; elle s'est aussi faite en fonction de la qualité des contacts existants au sein de ces pays.

L'analyse a été conduite par le consultant Ecorys en tant que tiers. Pour ce faire, il a utilisé deux principales sources d'information. Tout d'abord, des données ont été collectées par voie de questionnaires disséminés aux opérateurs et syndicats des 28 Etats membres afin d'avoir une vue globale de la transformation en Europe. En complément, le consultant a conduit des entretiens téléphoniques avec les contributeurs des 16 pays sélectionnés afin d'obtenir des informations supplémentaires, en particulier sur le contexte des négociations des accords. Par ailleurs il a réalisé une recherche documentaire notamment par l'analyse du contenu des accords de chacun des 16 pays de l'étude.

Afin de partager les résultats de l'analyse et de permettre un débat entre les partenaires sociaux, la conférence finale du projet a été organisée les 24-25 mai 2016 à Bucarest. Il était important pour le CDS de tenir un tel événement dans un pays de l'Est qui avait été fortement impliqué tout au long du projet. La conférence a réuni 52 participants de 18 pays. Elle était organisée autour de six sessions thématiques comprenant la présentation des résultats par le consultant et une sélection de témoignages nationaux sur chaque thème. Ces sujets avaient été identifiés comme les leviers principaux de transformation sociale. La dernière session était transversale et prospective afin d'élargir le débat.

- Session 1: Emploi
- Session 2: Politiques salariales
- Session 3: Organisation de travail
- Session 4: Mobilité interne et externe
- Session 5: Gestion de carrière et formation
- Session 6: A la recherche d'un nouvel équilibre économique et social
- Session 7: Quel rôle pour le dialogue social dans la transformation et quelles futures tendances?

Sur la base des résultats du questionnaire, de l'analyse de la recherche documentaire et du contenu de la conférence finale, le consultant a élaboré un rapport final détaillé qui est inclus dans la présente publication. Ce rapport présente les principaux résultats de l'étude des accords collectifs avec à la fois des considérations transversales et des exemples nationaux.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DU PROJET

1. CONTEXTE : UN SECTEUR POSTAL FACE À UNE PROFONDE ÉVOLUTION

Le postal secteur fait face depuis plusieurs années à une décroissance des volumes du courrier due à la concurrence des nouvelles technologies dans un contexte d'ouverture du marché. Dans ce cadre, les opérateurs postaux ont dû diversifier leurs activités afin de trouver de nouveaux leviers de revenus mais aussi de créer des opportunités d'emploi. En ce sens, il est essentiel pour les partenaires sociaux de mieux appréhender les opportunités offertes par le marché du commerce électronique ainsi que le développement de services de proximité. Cette diversification est allée de pair avec une importante modernisation des opérateurs historiques afin d'optimiser leur structure de coûts, un processus qui a été soutenu par le dialogue social. Toutes ces transformations ont eu lieu dans un contexte d'évolutions sociales, économiques et réglementaires.

2. LE DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET DES NOUVEAUX SERVICES

A. OPPORTUNITÉS ET ENJEUX POUR LES OPÉRATEURS POSTAUX DANS LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Le marché du commerce électronique a été ces dernières années en forte croissance. Sur cette chaîne de valeur complexe où évoluent de nombreux acteurs, il y a de ce fait des opportunités de développement pour les opérateurs postaux mais dans un cadre fortement concurrentiel. Au-delà de la livraison qui est leur cœur de métier, les opérateurs historiques peuvent développer une offre de services plus large en favorisant l'intégration en amont afin d'être des partenaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces services sont en particulier liés aux ventes avec l'offre de places de marché mais aussi à la facilitation de paiements via des solutions en-ligne ainsi que des offres de stockage, de préparation et d'emballage. Le développement de ces nouveaux services s'appuie sur le savoir-faire des opérateurs postaux, leur position en tant qu'entreprises de confiance et leur connaissance des consommateurs. Par ailleurs, l'analyse des acteurs de la chaîne de valeur du commerce électronique montre qu'il existe des entreprises dont les compétences clés sont en amont de cette chaîne et qui tendent à développer de nouvelles offres de services par intégration en aval. En ce sens, les places de marché sont de plus en plus actives dans la livraison afin de s'appuyer sur leurs services en propre tout au long de la chaîne de valeur.

Sur cette chaîne de valeur, le dernier kilomètre, est un enjeu clé pour le consommateur. Les opérateurs postaux se doivent de mieux répondre aux attentes des consommateurs en termes de flexibilité, rapidité et choix de livraison; une adaptation qui impacte l'organisation de travail. Au sein de plusieurs opérateurs postaux, on constate ainsi une mixité mais aussi une complexité accrues de la livraison de courrier et de colis. Par ailleurs, les évolutions de l'organisation de travail montrent une tendance à étendre les horaires de livraison au cours de la journée mais aussi aux week-ends. Le projet a mis en lumière le fait que la concurrence dans ce domaine ne se fait pas uniquement sur l'optimisation des coûts mais aussi sur la qualité de l'offre de services.

B. LE POTENTIEL OFFERT PAR LES SERVICES DE PROXIMITÉ

Il existe une diversité importante de nouveaux services de proximités testés ou mis en œuvre par les opérateurs postaux. Ces services qui sont caractérisés par la personnalisation de la relation avec le consommateur sont pleinement en accord avec les besoins sociétaux actuels comme la silver économie, la livraison rapide de produits frais ou encore l'optimisation des services publics.

Le projet a confirmé qu'il existe un potentiel pour les opérateurs dans le développement de ces nouveaux services grâce notamment à leur réseau étendu et leur relation de confiance avec les consommateurs. En effet, les postes ont une valeur ajoutée unique en termes de proximité et de liens physique au sein de l'économie numérique. Ces évolutions représentent certainement des opportunités en termes d'emplois. Dans ce contexte, il est essentiel de développer de nouvelles compétences grâce à la formation des employés actuels dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie mais aussi d'attirer une force de travail qualifiée.

3. LES ACCORDS COLLECTIFS DE TRAVAIL COMME OUTILS CLE AFIN DE SOUTENIR LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION

A. CONSIDERATIONS GÉNÉRALES

Les opérateurs postaux nationaux font face à des enjeux communs tout en étant à des degrés différents de transformation. De manière générale, les postes européennes, avec la participation et l'implication des syndicats, ont réussi à bien accompagner la transformation et à limiter ses impacts, en particulier par la signature d'accords collectifs. Dans ce contexte, il apparaît que les partenaires sociaux reconnaissent de manière générale le besoin de transformer les organisations, la nécessité de nouvelles compétences et d'une flexibilité accrue des employés tout en assurant le maintien de bonnes conditions de travail.

Le contenu des accords diffère de manière significative entre les Etats membres en raison de différents contextes nationaux, en particulier en termes de cadre réglementaire social et de structures des relations industrielles. Il est également étroitement lié à la situation interne des entreprises qui sont à des étapes différentes du processus de transformation. Ainsi le contexte national est important afin de comprendre le processus de gestion du changement au sein de chaque opérateur postal qui a mis en place différentes mesures afin de réduire les coûts de personnel et d'optimiser la structure sociale. Dans ce cadre, les opérateurs se sont efforcés de trouver le bon équilibre en termes de flexibilité de l'organisation de travail et de sécurité de l'emploi. Le projet a ainsi permis d'identifier des pratiques particulièrement innovantes et efficaces. L'échange de bonnes pratiques est en ce sens crucial.

B. LE RÔLE CLE DU DIALOGUE SOCIAL

Le projet révèle que le dialogue social a eu un rôle important afin d'atténuer les effets négatifs de la transformation sur l'emploi et des conditions de travail dans le secteur. Pour cette raison, les accords de travail constituent des éléments centraux dans le processus de transformation sociale au sein de la plupart des opérateurs postaux nationaux. Toutefois les mesures identifiées au sein des accords ne visent pas seulement à limiter l'impact de la transformation de l'emploi et des conditions de travail. Des mesures positives ont également été mises en place afin que ce changement bénéficie aux employés. La formation devient en effet une priorité croissante chez la plupart des opérateurs. Cependant, il est important de garder en mémoire que les accords ne contiennent pas la totalité des mesures instaurées pour accompagner le processus du changement.

C. QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES STRATÉGIES DE TRANSFORMATION SOCIALE DES OPÉRATEURS POSTAUX

L'un des objectifs du projet a été d'établir une typologie des stratégies de transformation sociale. L'analyse des accords collectifs a révélé de nombreuses différences entre les opérateurs postaux nationaux dans la gestion de la transformation sociale mais aussi des tendances communes.

Parmi les facteurs principaux, on retrouve l'évolution de l'emploi, des salaires, des statuts et de l'organisation du travail, la modulation du temps de travail ainsi que le développement de la mobilité et de la formation. Ces leviers ne sont pas exhaustifs; ils ont été utilisés par les entreprises postales à différents degrés et généralement de manière combinée.

Ces différents leviers permettent d'élaborer une première description de stratégies de transformation sociale. Ces stratégies peuvent évoluer dans le temps ou être combinées en fonction du contexte national et de celui des opérateurs. Elles sont étroitement liées à la stratégie de diversification des opérateurs postaux.

Les stratégies reposent sur trois principales variables que sont l'emploi, le salaire et la flexibilité.

- Une stratégie visant la sécurité de l'emploi sans licenciements contraints, avec un accent mis sur la réorganisation du travail afin de contrebalancer le gel ou la modération négociés des salaires.
- Une stratégie de maintien des conditions de travail en termes de salaires et de stabilité de l'organisation de travail mais qui vise une baisse de l'emploi et, dans certains cas, l'externalisation d'opérations (livraison du dernier kilomètre et nouveaux services).
- Une stratégie de préservation des salaires et des niveaux d'emplois qui requiert une augmentation de la flexibilité interne et externe de l'organisation de travail.

Les stratégies présentées peuvent également être combinées avec des arrangements différents concernant les conditions de travail des nouveaux employés. Ainsi les opérateurs peuvent choisir de maintenir les statuts et salaires du personnel actuel tout en offrant aux nouvelles recrues des conditions différents avec des salaires moins élevés et/ou des statuts plus flexibles. Ces conditions peuvent aussi être appliquées aux opérations internalisées ou externalisées.

Dans ce contexte d'évolutions, les partenaires sociaux ont également mis en place des mesures positives pour accompagner la transformation du secteur. Le développement de nouveaux emplois ainsi que le besoin de nouvelles compétences ont exigé la mise en place de programmes de formation afin de permettre l'amélioration et la requalification des compétences des employés. Ces programmes ont été essentiels pour développer l'employabilité et soutenir le redéploiement du personnel par la mobilité interne et externe. De plus dans ce contexte d'un environnement en croissance rapide à l'ère numérique, les opérateurs postaux ont aussi besoin de mobiliser de nouvelles compétences et d'attirer les jeunes générations.

RAPPORT DU CONSULTANT: RÉSUMÉ ANALYTIQUE

INTRODUCTION

Le processus substantiel de transformation que les Opérateurs Postaux Nationaux (OPN) ont connu depuis la mise en œuvre de la Troisième Directive Postale (Directive 2008/6/CE), conjugué au développement des nouvelles technologies, a profondément affecté l'emploi dans le secteur, avec une incidence sur le nombre et les types d'emplois, les conditions de travail et les compétences requises. Les principales tendances sous-jacentes de ces changements ont été la forte baisse des volumes de courrier en raison notamment d'une concurrence accrue entre les prestataires de services postaux et de la substitution électronique ainsi que la diversification croissante des activités des opérateurs. Ces processus de changement ont généré une décroissance de l'emploi ainsi qu'une évolution des conditions de travail qui s'éloignent de plus en plus de celles de l'administration publique autrefois appliquées dans les OPN. La baisse des volumes de courrier a nécessité de repenser l'organisation de travail tandis que la croissance des services liés aux colis requiert de nouvelles compétences et une flexibilité accrue du personnel.

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Dans ce contexte, le Comité européen de Dialogue Social pour le secteur postal (CDS) a cherché à identifier la manière dont les accords collectifs soutiennent la transformation sociale des OPN.

Avec le projet "Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte" cofinancé par la Commission européenne dans le cadre de l'accord de subvention VS/2015/0054, Ecorys a entrepris les tâches suivantes:

- Contribuer à la définition de la méthodologie de l'étude en termes de paramètres des accords collectifs;
- Collecter par différents moyens disponibles (questionnaires, interviews, recherche documentaire) les données pertinentes sur les processus et le contenu des principaux accords négociés entre les opérateurs postaux nationaux et les syndicats sur le processus de changement ainsi que sur le cadre juridique social national et la structure de relations industrielles au niveau national;
- Proposer une sélection potentielle de pays à étudier;
- Doter les partenaires sociaux d'un rapport cohérent sur le processus et le contenu des principaux accords sur la gestion du changement ainsi que sur le cadre réglementaire social et la structure du dialogue social au niveau national;
- Lors de la conférence, partager les principales conclusions de l'étude (recherche documentaire, questionnaires, interviews) avec les partenaires sociaux européens.

La portée de ce projet est limitée à une analyse comparative des accords et du dialogue social dans 16 États membres de l'UE (AT, BE, DE, DK, EE, FI, FR, IE, IT, NL, PL, PT, RO, ES, SE et RU). Compte tenu des différences de calendrier dans la conclusion des accords dans les divers pays, l'étude se concentre sur les accords les plus récents au sein des 16 pays. Étant donné que les accords sont souvent basés sur les précédents, une date limite a été fixée à 2009, année où les pays ont pu entamer la transposition de la directive 2008/6/CE.

L'approche utilisée pour ce projet repose sur diverses méthodes, dont la recherche documentaire, des entretiens avec des représentants des partenaires sociaux européens et un questionnaire diffusé aux partenaires sociaux des 28 États membres.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE COMPARATIVE

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Les accords négociés entre les partenaires sociaux ont fourni le cadre nécessaire pour faciliter le changement. Ils offrent les principaux leviers aux OPN pour adapter leur main-d'œuvre aux nouvelles conditions du marché. Le contenu précis de ces accords et leurs résultats en termes de leviers de gestion du changement diffèrent fortement au sein de l'Europe.

Alors que les accords sont tous le résultat de négociations entre les partenaires sociaux, la divergence provient de la variété de facteurs contextuels. Les États membres de l'UE ont d'une part des traditions historiques différentes en matière de dialogue social, mais ils sont également dotés de divers cadres juridiques qui régissent le processus de négociation collective ainsi que le marché du travail lui-même. Ce cadre structure les interactions entre les partenaires sociaux ainsi que les options dont ils disposent pour gérer le changement social. D'autre part, les opérateurs historiques suivent des stratégies différentes et sont, à des degrés divers, confrontés à la concurrence de nouveaux opérateurs. Enfin étant donné qu'ils se trouvent à différents stades du processus d'adaptation, leurs besoins et leur mode de réorganisation varient souvent.

Les mesures fixées par les accords reflètent également différents compromis entre les diverses options négociées. Ces compromis sont les plus visibles dans les cas où l'accord comporte des concessions explicites de la part des employeurs, de la part des employés ou des deux.

En plus de refléter différents compromis, les accords représentent également des modèles sociaux préconisés à la fois par les OPN et les syndicats. Les accords comprennent des règles sur la façon d'employer, de récompenser et d'identifier les membres du personnel, ce qui constitue tout un modèle social. Il n'existe cependant pas de modèle social unique que l'on retrouve dans tous les accords à travers l'UE. La divergence résulte des différents résultats des négociations entre les partenaires sociaux.

Toutefois on constate certaines tendances communes qui se rapportent principalement au fait que les OPN sont passés du statut d'administration publique dont les employés étaient des fonctionnaires à celui de sociétés dont les employés sont recrutés dans un contexte de marché postal plus concurrentiel et en pleine évolution. En outre, l'ensemble des OPN ont connu une diversification de leur portefeuille de services, ce qui a contribué à l'évolution des niveaux d'emploi et des conditions de travail. Enfin, ce processus de transformation s'accompagne de tendances exogènes sur le marché du travail qui sont présentes dans tous les États membres de l'UE et qui ne se limitent pas au secteur postal. Ces tendances comprennent une augmentation de la flexibilisation des relations de travail ainsi que l'augmentation des composantes variables de la rémunération.

Notre analyse a confirmé qu'il y a eu une baisse des niveaux d'emploi et des conditions de travail dans le secteur postal, tout particulièrement pour les nouveaux employés. Cette analyse a toutefois également permis de révéler que les changements sociaux au sein des OPN ne sont pas uniquement soumis à des pressions négatives.

Dans une large mesure, la profonde transformation des opérateurs postaux a été gérée de manière socialement responsable par les partenaires sociaux.

MESURES CLÉS INCLUSES DANS LES ACCORDS

Les accords peuvent être subdivisés en plusieurs catégories, allant des accords "standards" aux accords "spécifiques" visant à gérer le changement social en passant par les accords "intégratifs" visant à fusionner les dispositions relatives aux conditions d'emploi pour les différents types de membres du personnel. En outre, les accords ne couvrent pas automatiquement l'ensemble des employés travaillant pour les OPN. Le personnel indépendant qui est embauché par les entreprises postales n'est jamais couvert par un accord. Même si la majorité des accords sont applicables à tous les membres du personnel, certaines catégories peuvent aussi être exclues d'un accord.

Salaires

Depuis la libéralisation du secteur postal, les salaires ont été revus à la baisse afin de rendre les OPN plus compétitifs aux vues des nouvelles conditions du marché; notre analyse des accords révèle également que les paquets salariaux ont été simplifiés au cours de la période 2009-2015. En pratique, cela signifie une réduction du nombre de fonctions existantes au sein de l'entreprise ainsi qu'une réduction du nombre d'indemnités.

Les paquets salariaux comprennent un salaire de base fixe dont le niveau dépend de facteurs tels que l'âge et l'expérience ainsi qu'une partie variable. Cette dernière peut reposer sur plusieurs types de rémunération principalement basée sur la performance ou sur des aménagements atypiques du temps de travail. Tous les OPN n'offrent pas les mêmes types d'indemnités. En outre, certains types de salaires variables ne s'adressent pas à tous les membres du personnel. Globalement, le nombre d'indemnités a été réduit de manière à administrer les salaires plus efficacement. Certains OPN continuent à accorder des allocations pour l'utilisation de véhicules privés à des fins professionnelles, pour les déjeuners ou pour les membres du personnel qui ont une famille. Il semblerait toutefois que les indemnités spéciales attribuées au personnel travaillant le samedi et le soir ont tendance à disparaître dans l'objectif d'élargir la portée du temps de travail régulier.

Les leviers de la transformation sociale

Aux fins de cette étude, les leviers de transformation sociale, ou les résultats de négociations collectives nationales visant la transformation des opérateurs postaux, ont été conceptualisés en termes de modalités de temps de travail, de mesures visant à atténuer les pertes d'emplois prévues, de soutien et de compensation pour les départs contraints et de concessions faites par l'employeur et/ou les syndicats, ainsi que de formation:

- Une baisse de l'emploi principalement par attrition naturelle;
- Les OPN pratiquent de plus en plus la modulation du temps de travail pour gérer les pics d'activité dans un horizon à court terme;
- La plupart des OPN a augmenté le nombre de travailleurs à temps partiel afin d'embaucher du personnel selon les fluctuations de la demande du marché;
- Plusieurs accords limitent la part d'employés pouvant être engagés à temps partiel;
- Pour plusieurs OPN, la retraite anticipée reste une mesure clé pour atténuer les pertes d'emploi programmées;
- Dans certains accords, lorsque la législation nationale le permet, le chômage partiel est inclus pour éviter les pertes d'emploi;
- Les accords prévoient également le redéploiement et la formation du personnel excédentaire comme mesure clé permettant d'éviter les licenciements;
- Dans les cas où les licenciements ne peuvent être évités, des plans sociaux prévoient des mesures telles que les indemnités de départ, la formation et le redéploiement externe du personnel excédentaire;
- La plupart des accords comportent des références à des mesures de formation allant de la formation basique à la formation pour soutenir les réorganisations en passant par l'apprentissage continu.

TENDANCES POUR L'AVENIR

La réorganisation du secteur postal ne s'est pas entièrement faite aux dépens de l'emploi et des conditions de travail. Il s'agit là du plus grand mérite du dialogue social dans le secteur postal. Les accords constituent les éléments centraux du processus de changement social dans tous les États membres couverts par cette étude et les évolutions sociales au sein des OPN ne sont pas uniquement soumises à des pressions à la baisse. Ainsi on constate des concessions de plusieurs OPN visant à embaucher de nouveaux employés à temps plein. En outre, les OPN accordent désormais une attention croissante à la gestion de carrière et à la mobilité des employés au sein de leurs (grandes) entreprises à l'aide de programmes de formation spécifiques. De cette façon, ils peuvent bénéficier de nouvelles compétences internes pour développer de nouveaux services.

Nous pouvons donc nous attendre, à l'avenir, à un engagement continu de la part des partenaires sociaux en matière de dialogue social et de négociation d'accords. Les OPN sont susceptibles de se différencier de plus en plus en offrant de nouveaux types de services, de proximité mais également des services numériques et liés au commerce électronique qui impliquent des besoins différents en termes de compétences du personnel et de conditions d'emploi. Cela amènera également les partenaires sociaux à négocier les modalités de redéploiement interne des employés et le recrutement de nouveaux employés à partir de certains groupes cibles tels que les jeunes afin de découvrir de nouveaux talents. À l'ère du numérique, ces évolutions sont susceptibles de se produire plus rapidement que lors des années précédentes.

**MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX
DANS UN NOUVEAU CONTEXTE**

**PROJET SUR L'ÉVOLUTION DU SECTEUR POSTAL –
RAPPORT FINAL**

Client: PostEurop pour le compte du CDS
Rotterdam, 28.07.2016

**Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte
Projet sur l'évolution du secteur postal – Rapport final****Client: PostEurop pour le compte du CDS
Rotterdam, 28.07.2016****À PROPOS D'ECORYS**

À Ecorys, notre objectif est d'offrir un véritable avantage pour la société à travers le travail que nous accomplissons. Pour cela, nous proposons des services de conseil et de gestion de projet ayant trait au développement économique, social et à l'aménagement du territoire. Spécialisés en questions complexes relatives aux marchés, aux politiques et à la gestion de projets, nous offrons à nos clients internationaux des secteurs publics et privés ainsi qu'aux organisations à but non lucratif des perspectives uniques et des solutions à forte valeur ajoutée. L'histoire exceptionnelle d'Ecorys remonte à plus de 80 ans. Notre expertise relevant principalement du domaine économique et de la compétitivité s'étend sur le développement régional et urbain, l'eau et l'énergie, les transports et la mobilité, la politique sociale, l'éducation, la santé et la gouvernance. Nous accordons une importance particulière à notre indépendance, notre intégrité et nos partenariats. Nos équipes sont constituées d'experts dédiés à leur travail, universitaires comme consultants, qui partagent les meilleures pratiques tant au sein de leur entreprise qu'avec leurs partenaires à l'international.

Ecorys Pays-Bas est une Entreprise à Responsabilité Sociale (ERS) et bénéficie du label ISO14001 (standard international pour les systèmes de gestion environnementale). Nos objectifs liés au développement durable s'inscrivent dans une politique et des mesures pratiques mises en place par notre entreprise pour les personnes et la planète, tels que l'utilisation de tarifs 100% d'énergie verte, le rachat de crédits de carbone pour tous nos voyages, la sensibilisation de notre personnel à l'utilisation des transports publics et l'impression sur papiers certifiés FSC ou PEFC. Nos actions ont réduit notre empreinte carbone de près de 80% depuis 2007.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

B.P 4175
3006 AD Rotterdam
Pays Bas

T +31 (0)10 453 88 00
F +31 (0)10 453 07 68
E Pays-Bas@ecorys.com
Numéro d'enregistrement: 24316726

www.ecorys.nl

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	27
2. Principaux développements dans le secteur postal en Europe	28
2.1 Courrier	28
2.2 Colis et Commerce électronique	29
2.3 Services financiers	30
2.4 Autres services (services de proximité)	30
3. Impact des changements dans le secteur postal sur l'emploi et les aspects sociaux	32
3.1 Impacts des changements dans le secteur postal sur l'innovation et l'optimisation sur le lieu de travail	32
3.2 Impacts sociaux	34
4. Différentes approches de la gestion du changement social au sein des opérateurs postaux nationaux	37
4.1 Paquets salariaux	39
4.2 Leviers de gestion sociale inclus dans les accords	42
5. Stratégies globales de transformation sociale	48
5.1 Typologie des accords collectifs: caractéristiques communes	48
5.2 Compromis dégagés	49
5.3 Évolution des modèles sociaux	49
6. Principaux enseignements et attentes pour l'avenir	51

1. INTRODUCTION

Le processus de transformation substantielle que les Opérateurs Postaux Nationaux (OPN) ont connu depuis le lancement de la Troisième Directive postale (Directive 2008/6/CE), conjugué au développement des nouvelles technologies, a profondément affecté l'emploi dans le secteur, avec une incidence sur le nombre et les types d'emplois disponibles, les conditions de travail et les compétences requises. Les principales tendances sous-jacentes de ces changements sont une forte baisse dans volumes de courrier, une concurrence accrue entre les prestataires de services postaux et la substitution électronique ainsi que la diversification accrue des produits offerts par le secteur postal.

Le Comité européen de Dialogue Social pour le secteur postal (CDS) a chargé ECORYS d'accompagner les groupes de travail du CDS consacrés à l'évolution du secteur postal et à la formation dans la mise en œuvre du projet "Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte" financé par la Commission européenne dans le cadre de l'accord VS/2015/0054. Ce projet vise à identifier la manière dont les accords collectifs soutiennent la transformation sociale des OPN. Dans le même temps, le projet a une approche prospective complémentaire qui vise à améliorer la compréhension des nouvelles activités clés développées par les OPN ainsi que de la structure de ces nouveaux marchés.

Les tâches principales de l'étude ont été les suivantes:

- Contribuer à la définition de la méthodologie de l'étude en termes de paramètres des accords collectifs;
- Collecter par différents moyens disponibles (questionnaires, interviews, recherche documentaire) les données pertinentes sur les processus et le contenu des principaux accords négociés entre les opérateurs postaux nationaux et les syndicats sur le processus de changement ainsi que sur le cadre juridique national et la structure de dialogue au niveau national;
- Proposer une sélection potentielle de pays à étudier;
- Doter les partenaires sociaux d'un rapport cohérent sur le processus et le contenu des principaux accords sur la gestion du changement ainsi que sur le cadre réglementaire social national et la structure du dialogue social au niveau national;
- Lors de la conférence, partager les principales conclusions de l'étude (recherche documentaire, questionnaire, interviews) avec les partenaires sociaux.

La portée de ce projet est limitée à une analyse comparative des accords et du dialogue social dans 16 États membres de l'UE (AT, BE, DE, DK, EE, FI, FR, IE, IT, NL, PL, PT, RO, ES, SE et RU). Compte tenu des différences de calendrier dans la conclusion des accords dans les divers pays, l'étude se concentre sur les accords des 16 pays pour lesquels la négociation est la plus récente. Étant donné que les accords sont souvent basés sur les précédents, une date limite a été fixée à 2009, année à partir de laquelle les pays ont pu entamer la transposition de la directive 2008/6/CE.

L'approche utilisée pour ce projet repose sur diverses méthodes, dont la recherche documentaire, des entretiens avec des représentants des partenaires sociaux européens et un questionnaire diffusé à l'ensemble des partenaires sociaux du secteur postal des 28 États membres.

Ce rapport présente les résultats de l'analyse comparative des accords du secteur postal dans 16 États membres de l'UE. Le deuxième chapitre présente les principales tendances dans le secteur postal européen afin d'expliquer les principaux développements sectoriels. Le troisième chapitre met en évidence les impacts de ces évolutions sur l'organisation de travail et au-delà, tandis que le quatrième chapitre présente les différentes réponses des partenaires sociaux du secteur face à ces impacts, comme stipulé dans les accords collectifs. Enfin, le cinquième chapitre est consacré aux éléments communs et le sixième présente un aperçu des tendances futures.

2. PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS DANS LE SECTEUR POSTAL EN EUROPE

Ce chapitre fournit un aperçu des principaux développements au sein du secteur postal dans le cadre de la libéralisation du marché postal. Le processus de libéralisation s'est déroulé de façon différente à travers l'UE. En Allemagne, par exemple, le marché postal était déjà complètement ouvert le 01/01/2008 alors que cette ouverture n'est arrivée que beaucoup plus tard dans d'autres États membres de l'UE en 2011 et 2013.

Le présent chapitre précise le contexte dans lequel ont lieu les évolutions sociales qui ont été gérées par les partenaires sociaux du secteur postal à travers les accords collectifs. Son contenu est principalement basé sur une recherche documentaire et reprend plusieurs conclusions de l'étude menée par Ecorys.

2.1 COURRIER

Dans les États membres de l'Union européenne (UE28), les volumes de courrier ont diminué de 4,1% en moyenne entre 2007 et 2011. Les deux développements majeurs à l'origine de cette baisse sont la crise économique et l'évolution des pratiques de communication¹. Le tableau 1 indique le taux de variation moyen par année entre 2007 et 2011 en termes de volume de courrier. Les pays d'Europe du Sud ont connu, en raison de la récession économique et de la crise de la dette, la plus forte baisse avec un taux de variation annuelle moyen de -6%. Le volume du courrier et du marketing direct a diminué dans ces pays. Les pays d'Europe orientale et occidentale ont par ailleurs connu une baisse significativement plus faible, respectivement -2,4% et -3,9%. Alors que le volume de courrier a diminué de façon continue dans ces pays, les volumes de marketing direct se sont stabilisés en 2010/2011.

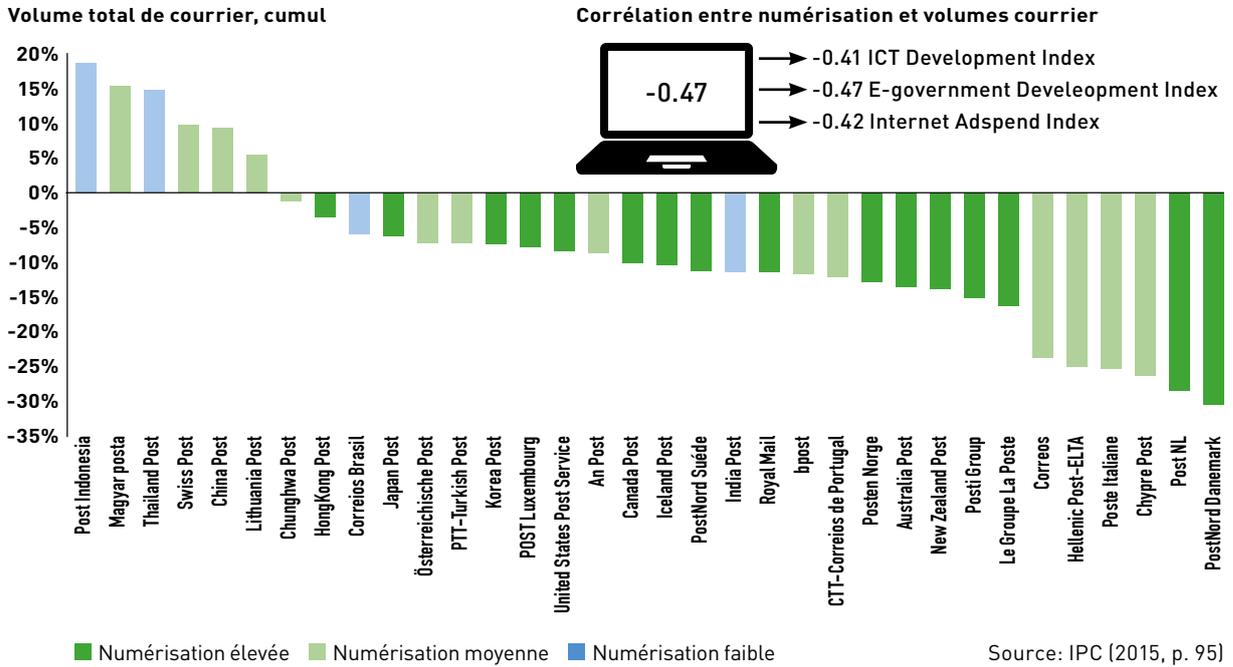
Tableau 1: Volume de Courrier (courrier national et courrier transfrontalier entrant) par groupe de pays (2011)

	Distribution population (2011)	Distribution volume de la poste aux lettres (2011)	Envois de la poste aux lettres per capita (2011)	Taux de variation moyen par an (2007-2011)
Pays occidentaux	55%	82%	252	-3,9%
Pays du Sud	25%	12%	82	-6,0%
Pays de l'Est	21%	6%	50	-2,4%
Total (32 pays)	520m	87.5bn	168	-4,0%
UE-28	507m	82.5bn	163	-4,1%

Même si les volumes de courrier ont diminué dans les 28 États membres de l'UE, la baisse ne touche pas tous les opérateurs historiques de manière égale. Le graphique 1 indique l'évolution du volume de courrier par pays entre 2011 et 2012. Les cas négatifs les plus marqués sont ceux de l'opérateur néerlandais PostNL et de PostNord Danemark. Dans le même temps, La Poste Suisse a toutefois vu son volume de courrier augmenter. Poste Italiane a également enregistré une augmentation de son volume de courrier en 2012 résultant d'un marketing direct et d'un courrier non adressé plus sensibles à la volatilité économique. Ces deux types de courrier représentent plus d'un tiers du total des volumes de courrier de Poste Italiane en 2012.

1. WIK-Consult, 2013, pp. 167-168.

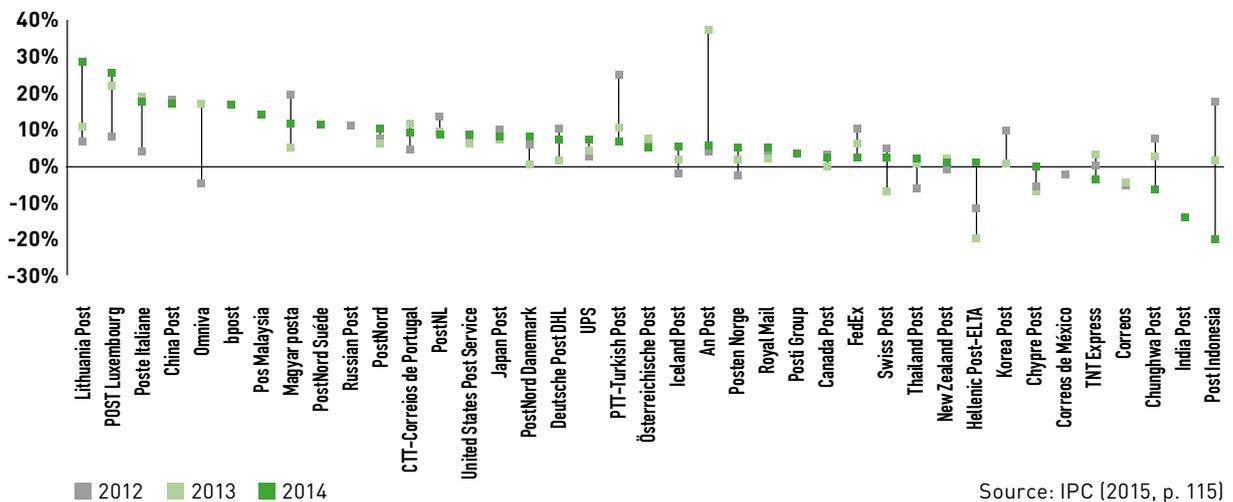
Graphique 1: Volume de courrier par organisation postale (2011-2014)



2.2 COLIS ET COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Tandis que les volumes de courrier baissent, l'activité de colis est en augmentation et constitue une "occasion en or" pour les opérateurs postaux². Selon ATKearney (2012; 2015) les volumes de colis européens ont enregistré une progression annuelle de 6% entre 2009-2011 et de 5% entre 2011-2013. Le commerce électronique est le principal moteur de cette croissance et la tendance générale à la hausse des commandes de biens (et services) en ligne entraîne une demande croissante en matière de services de livraison de colis. Les postes européennes qui connaissent les taux de croissance les plus élevés sur le marché des colis, comme l'indique le graphique 2, sont Poste Italienne, bpost et PostNord Suède.

Graphique 2: Croissance des volumes de colis et express par organisation postale (2012-2014)



2. Accenture, 2014, p. 7.

Sur le marché du courrier express et des colis (CEC), le segment business-to-business (B2B) a représenté environ 70% des revenus totaux du CEC en Europe en 2011. Le B2B est particulièrement important pour les services transfrontaliers de courrier express et de livraison de colis, représentant 90% du total des volumes transfrontaliers en 2010 contre seulement 10% de B2C (business-to-consumers). Sur le segment domestique, le B2C représente plus de 40% du volume total. La part relativement faible de volume B2C transfrontalier reflète l'importance plus limitée de la vente à distance transfrontalière en comparaison avec les marchés nationaux (WIK-Consult, 2013, p. 227). La part du volume B2C sur le marché des colis est cependant croissante, avec une augmentation de 45% à environ 50% en Allemagne, ce que WIK-Consult (2013, p. 227) estime être représentatif pour de nombreux autres pays européens.

Le marché des colis et du commerce électronique est cependant bien plus concurrentiel que le marché du courrier. La concurrence est principalement fondée sur les coûts, ainsi que sur la flexibilité de la livraison aux clients. Cela se traduit par une pression plus forte pour les prestataires de services d'offrir des services de livraison à moindre coût et avec la plus grande flexibilité possible, ce qui affecte les coûts et les conditions de travail.

2.3 SERVICES FINANCIERS

Pour certains OPN, les services financiers représentaient l'une de leurs activités de base. Dans le cadre du processus de diversification, certains opérateurs sont restés actifs dans ce domaine, tandis que d'autres (tels que Deutsche Post par exemple) ont abandonné ce type d'activités.

Les organisations postales qui ont poursuivi leurs activités financières ont également élargi leur gamme de services offerts, allant des services de base en matière de paiement à l'ouverture de prêts. En termes de diversification, les services financiers enregistrent le revenu (EBIT) le plus élevé à 8,2%.

La Poste en France et Poste Italiane en Italie sont deux exemples d'opérateurs qui ont développés des services bancaires. Poste Italiane a ainsi étendu ses services à la banque et à la finance et se situe désormais, avec 13 millions de cartes émises, parmi les leaders en matière de cartes de crédit, de débit et de cartes prépayées.

L'enquête menée par Ecorys indique que 73% des répondants prévoient que leur entreprise va introduire ou développer la possibilité d'effectuer ces services, ce qui constitue une indication de plus de l'émergence de l'intégration des services bancaires dans les organisations postales.

2.4 AUTRES SERVICES (SERVICES DE PROXIMITÉ)

Ces dernières années, les opérateurs postaux se sont diversifiés de manière croissante, offrant une gamme d'activités incluant les colis et la logistique, mais aussi des services hors courrier – en dehors des opérations bancaires – appelés "services de proximité"³. Ces services de proximité peuvent être classés en cinq catégories:

- L'extension de la gamme de produits livrés (par exemple des produits d'épicerie ou pharmaceutiques);
- Des solutions ciblées pour un secteur spécifique (par exemple le bien-être);
- Les nouveaux services dans les bureaux de poste (par exemple les services bancaires);
- La proximité dans l'espace public (par exemple la qualité de la route);
- Des visites et services à domicile (par exemple pour les personnes âgées, la collecte de contrats, les relevés de compteurs, la collecte d'appareils électriques ou de bouteilles en PET pour leur recyclage, etc.)

Comme souligné dans le rapport d'Accenture de 2015 (p.1): "*ces services peuvent sérieusement repositionner les acteurs postaux et de la livraison de colis en tant que prestataires innovants offrant des services au nom d'autres organismes publics ou privés*". Un exemple fourni par Williams⁴ (2015, p.3) nous montre comment les opérateurs peuvent fournir des services pour le compte d'autres organismes privés et publics:

3. Accenture, 2014, p. 7.

4. Williams D., "Transformation and the Postal Business", the Postal Industry | Vol 3 | Issue 1 | 2015

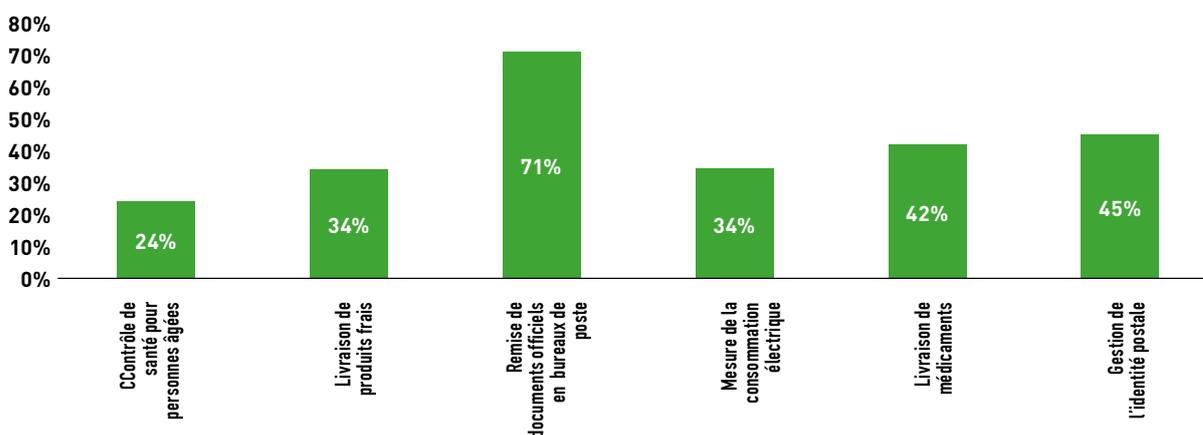
Les systèmes postaux disposent certes de réseaux physiques élaborés pouvant être utilisés dans tout type d'adaptation [...]. Un domaine potentiel est l'Internet des objets [...] En théorie, chaque composante de l'infrastructure physique, qu'il s'agisse d'une boîte aux lettres, d'un véhicule, d'une machine ou d'un facteur équipé de capteurs, est susceptible d'être connectée à l'Internet des objets. [...] Cette plate-forme pourrait également être utile aux administrations locales, aux services publics et dans les initiatives de ville intelligente. Étant donné que les véhicules postaux parcourent chaque quartier de la ville, ils pourraient relever les compteurs de manière automatique, tester la puissance des signaux Wi-Fi et autres, faire état des embouteillages et des conditions sur les routes, et mesurer la qualité de l'air.

Selon Accenture (2015), les revenus issus des services hors courrier dépassent désormais les revenus du courrier. Ils estiment en outre que le marché potentiel des services de proximité à l'échelle mondiale pourrait atteindre 10 milliards de dollars entre 2016 et 2019, uniquement sur la base des niveaux d'effectifs actuels.

Le Groupe La Poste France figure parmi les opérateurs européens qui sont activement engagés dans la fourniture de services de proximité à travers son programme "Services Plus". Ce programme porte sur la prestation de services de proximité tels que l'assistance aux personnes âgées ou isolées, la livraison à domicile de médicaments achetés en pharmacie et l'accompagnement de la livraison de matériel avec une assistance à l'installation.

Le questionnaire réalisé par Ecorys auprès des opérateurs et des syndicats donne un aperçu des services de proximité dont l'introduction ou le développement est attendu au cours des cinq prochaines années (2017-2022). Comme le montre le graphique 3, les représentants des postes et des syndicats espèrent voir se développer la livraison de documents officiels (73%), la gestion de l'identité postale (45%) et la livraison/l'administration de produits pharmaceutiques (42%). Le suivi médical des personnes âgées arrive en dernière position des services à introduire ou développer (24%).

Graphique 3: Taux d'organisations postales et de syndicats espérant introduire ou développer davantage les services de proximité en 2017-2022



Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux des opérateurs postaux des États membres de l'UE (employeurs: n=20, syndicats: n=18).

Comme décrit ci-dessus, les profondes transformations du secteur affectent l'ensemble des opérateurs, bien qu'à des degrés différents. La libéralisation du secteur postal et la diversification des prestations de services ont eu lieu à des rythmes différents et avec des objectifs différents selon les OPN. Il a par exemple été démontré que certains OPN parvenaient à atteindre des taux de croissance positifs dans l'activité courrier. Cette divergence génère diverses tensions au sein des entreprises qui sont contraintes de s'adapter aux pressions concurrentielles induites par les autres (nouveaux) prestataires de services. Cette tendance implique par ailleurs des conséquences sociales et nécessite un mode de gestion social différent. La divergence dans les réactions entraîne également des différences dans l'ajustement des conditions de travail et des conséquences sociales diverses pour les employés.

3. L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DANS LE SECTEUR POSTAL SUR L'EMPLOI ET LES ASPECTS SOCIAUX

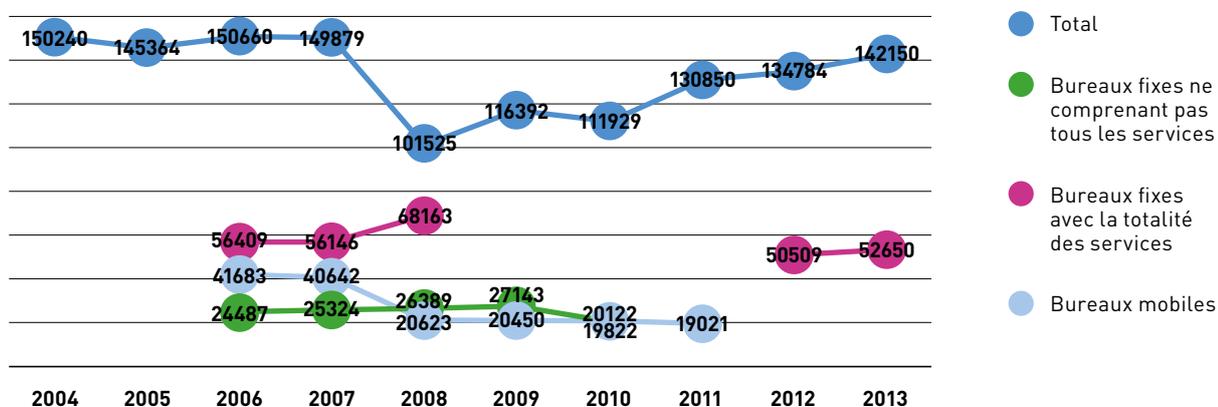
Les nouvelles conditions de marché dans le secteur postal européen, combinant un marché traditionnel en déclin rapide et un marché en croissance fortement concurrentiel, forcent les OPN à revoir leurs business modèles tant sur le plan stratégique qu'opérationnel⁵. D'une part, ils ont été contraints de diversifier leur portefeuille d'activités en identifiant de nouveaux leviers de croissance (comme décrit dans les chapitres précédents). D'autre part, ils doivent réaliser des ajustements opérationnels importants, qui ont des répercussions considérables sur l'emploi et les conditions de travail dans le secteur. Afin de permettre ce processus de modernisation et de créer une structure salariale concurrentielle dans la majorité des pays, les accords collectifs négociés entre les partenaires sociaux ont fourni le cadre nécessaire pour faciliter le changement.

Ce chapitre présente l'impact des changements au sein du secteur postal sur l'innovation et l'optimisation sur le lieu de travail (3.1.) ainsi que l'impact sur l'emploi et les conditions de travail (3.2.) tels que perçus par les syndicats et les opérateurs postaux. Les résultats présentés reposent dans une large mesure sur les conclusions de l'étude menée par Ecorys et sur l'analyse du contenu et du contexte des accords collectifs dans les pays européens.

3.1 IMPACTS DES CHANGEMENTS DANS LE SECTEUR POSTAL SUR L'INNOVATION ET L'OPTIMISATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La quête d'efficacité opérationnelle a essentiellement misé sur le développement de nouvelles technologies et la rationalisation des processus⁶. Les opérateurs postaux ont modernisé leurs activités sur le plan opérationnel, notamment en termes de tri, de livraison, et de réseau de bureaux de poste. En termes d'optimisation opérationnelle du réseau de bureaux de poste, une tendance à la réduction du nombre de bureaux de poste en propre a été observée au cours des dernières années. Alors que les données d'Eurostat/DG Grow présentant le nombre total de bureaux de poste et d'agences postales dans l'UE n'indiquent qu'une baisse modérée dans les chiffres totaux (de 150 000 en 2004 à environ 142 000 en 2013, avec la plus forte baisse en 2008), la tendance générale de l'externalisation des bureaux de poste à des franchises externes est observée dans de nombreux pays. Ainsi PostNL aux Pays-Bas, Deutsche Post DHL en Allemagne et PostNord en Suède n'ont presque plus de réseau en propre tandis que d'autres opérateurs, comme La Poste France ou Poste Italienne, qui ont développé des services financiers, possèdent toujours un réseau étendu et en partie en propre.

Graphique 4: Évolution du nombre de bureaux de poste au sein de l'UE*.



*Données concernant l'UE27 pour les années 2004-2011 et l'UE28 pour les années 2012-2013. Source: Eurostat/DG Grow⁸.

5. Bailly, D., Meidinger, M. (2010). The dual trend towards operational efficiencies and social regulation in European postal services, pp. 336-350.

6. Ibid.

7. Bailly, D., Meidinger, M. (2013). Finding the conditions for a successful social redeployment combined with diversification of activities, pp. 305-316.

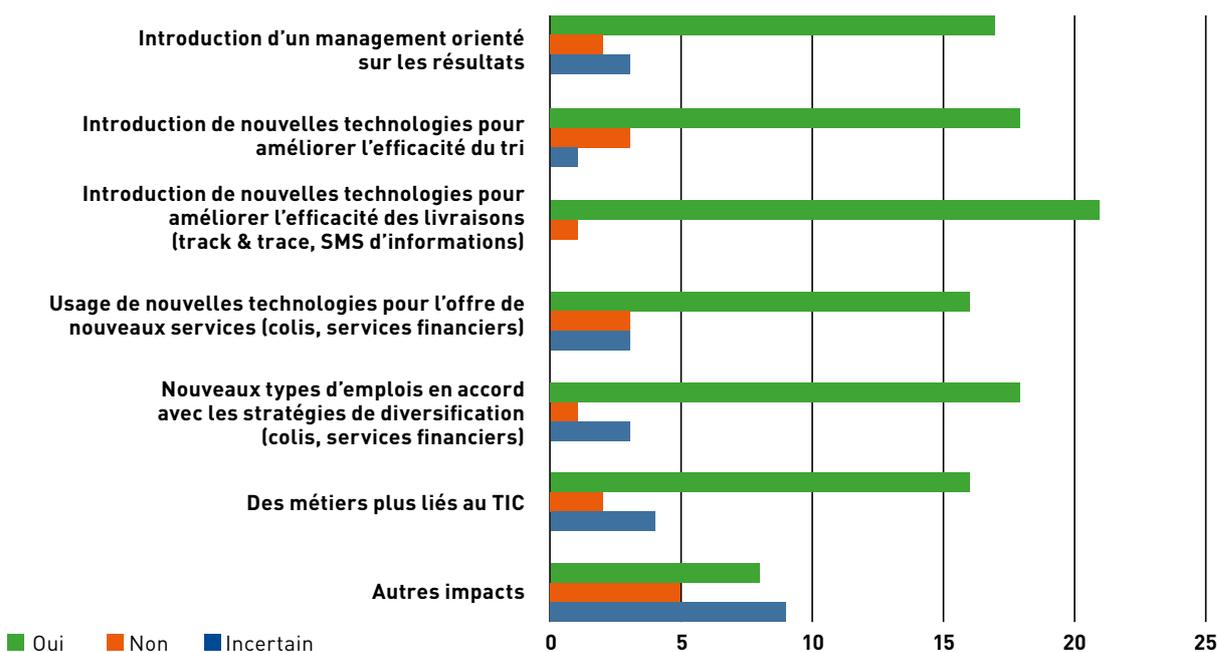
8. Glossary for postal statistics is available here: <http://bookshop.europa.eu/en/glossary-postal-statistics-pbET0415666/?CatalogCategoryID=e9gKABStGNMAAAEQ5EY4e5L> [accessed on 13.06.2016].

Le processus d'optimisation du réseau postal s'est accompagné d'une augmentation de l'efficacité opérationnelle des bureaux grâce à une automatisation accrue, une restructuration des espaces et des flux, des modifications des horaires d'ouverture, et/ou une réduction des temps d'attente. De plus, l'optimisation du processus de tri a été mise en œuvre par l'automatisation et la centralisation des centres de tri, qui ont permis la simplification des installations⁹.

En termes de livraison, l'optimisation s'est faite par une flexibilisation des horaires de livraison, l'usage de nouvelles technologies pour optimiser les livraisons (système de suivi "Track & Trace", sms à l'arrivée) ou de nouveaux types de services de livraison (par ex. les cartes postales numériques). En outre, les OPN ont dû introduire des mesures visant à optimiser leur offre de services diversifiés, un management axé sur les résultats, de nouveaux types d'emplois adaptés aux stratégies de diversification (par ex. les colis ou les activités bancaires) et grand nombre de postes liés aux TIC. Le graphique 5 ci-dessous illustre le recours aux mesures d'optimisation décrites au sein des OPN. L'introduction de solutions de livraison plus efficaces a été le plus souvent évoquée par les partenaires sociaux qui ont participé à l'étude d'Ecorys (ces solutions ont été introduites dans 87% des OPN de l'étude). Ces solutions de livraison innovantes comprennent notamment les systèmes de suivi "Track & Trace" (Bulgarie, France), l'envoi de SMS à l'arrivée pour le courrier national (Bulgarie), des options de livraison multiple (France), le suivi de la livraison pour le courrier non recommandé (Italie), l'assistant personnel numérique avec imprimante et POS pour les paiements (Italie) ou un GPS et des outils de géolocalisation (Luxembourg).

Les trois quarts des OPN ont introduit des technologies nouvelles dans le but d'accroître l'efficacité des opérations de tri. L'OPN italien a opté pour la mise en place d'installations automatisées et l'achat de nouveaux équipements (rouleaux, casiers de triage, etc.) afin de faciliter et d'accélérer les processus de tri (comme au Luxembourg). En Espagne, des machines de tri ont été introduites pour toutes sortes d'envois, tandis que l'opérateur portugais CTT a inscrit dans sa stratégie des mesures visant à accroître l'efficacité de l'ensemble des opérations. Ces changements opérationnels ont mis en lumière la nécessité de modifier l'organisation de travail et d'encourager l'élargissement des compétences des employés. Il existe de multiples exemples indiquant que le processus de négociation collective s'est concentré sur l'adaptation à ces nouvelles exigences opérationnelles, qui feront l'objet d'une description plus détaillée dans le sous-chapitre suivant.

Graphique 5: Impact des changements dans le secteur postal sur l'innovation et l'optimisation du lieu de travail (par nombre de pays)



Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=17).

9. Bailly, D., Meidinger, M. (2015). When Rapidly Decreasing Mail Volumes Call for More Innovative Social and Economic Approaches, [in:] M.A. Crew, T. J. Brennan (eds.), Postal and Delivery Innovation in the Digital Economy, Topics in Regulatory Economics and Policy 50.

Près de 70% des OPN ont choisi d'introduire des styles de management axés sur les résultats, plus d'emplois liés aux TIC et l'usage de nouvelles technologies pour la livraison de nouveaux services en vue d'une efficacité opérationnelle accrue. Il s'agit des mesures suivantes:

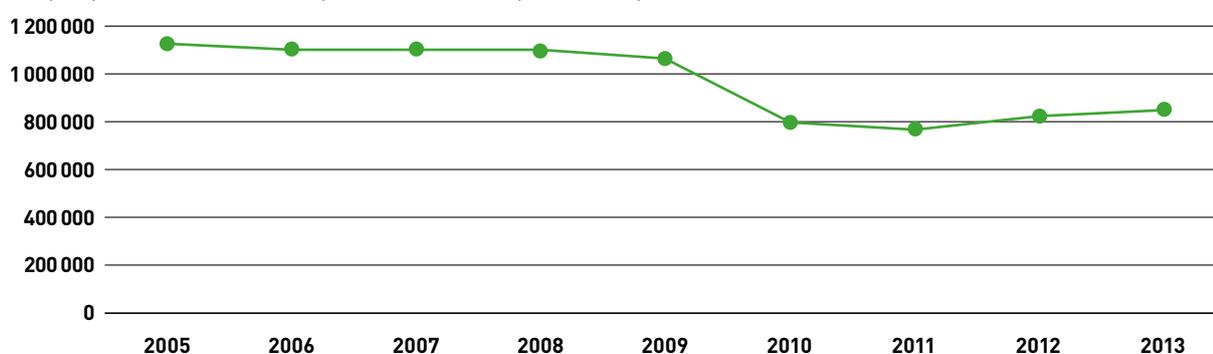
- Abonnements en ligne à des journaux et magazines en Bulgarie;
- Cartes postales mobiles en Bulgarie ou en Espagne;
- Un système électronique de paiement des pensions dans les bureaux de poste en Bulgarie;
- Doter tous les facteurs d'un smartphone "Facteo" en France;
- Services et courrier numériques en Italie;
- Timbres personnalisés en Espagne.

Parmi les exemples d'innovations en termes de systèmes de gestion efficace figurent une formation des managers afin de leur donner les outils leur permettant de gérer le changement tel qu'introduit à La Poste, l'introduction en 2015 d'un nouveau système d'évaluation des performances basé sur les comportements et les résultats au Portugal, et l'introduction d'un système de management par objectifs en Suède. L'exemple le plus intéressant en matière de processus d'innovation et d'optimisation est celui des services "en nuage" (*cloud*) en Italie.

3.2 IMPACTS SOCIAUX

Ces changements dans le secteur postal ont fortement impacté les niveaux et les conditions d'emploi. Comme l'indique le graphique 6, l'emploi dans le secteur postal a diminué de 2005 à 2013. Même si depuis 2011, les opérateurs postaux, principalement les nouveaux opérateurs mais également un nombre limité d'opérateurs historiques, ont engagé du personnel nouveau, de manière générale, le nombre de travailleurs du secteur postal est actuellement à un niveau beaucoup plus faible que par le passé.

Graphique 6: Déclin de l'emploi au sein des opérateurs postaux nationaux (UE27)



Source: Eurostat/DG Growth data¹⁰.

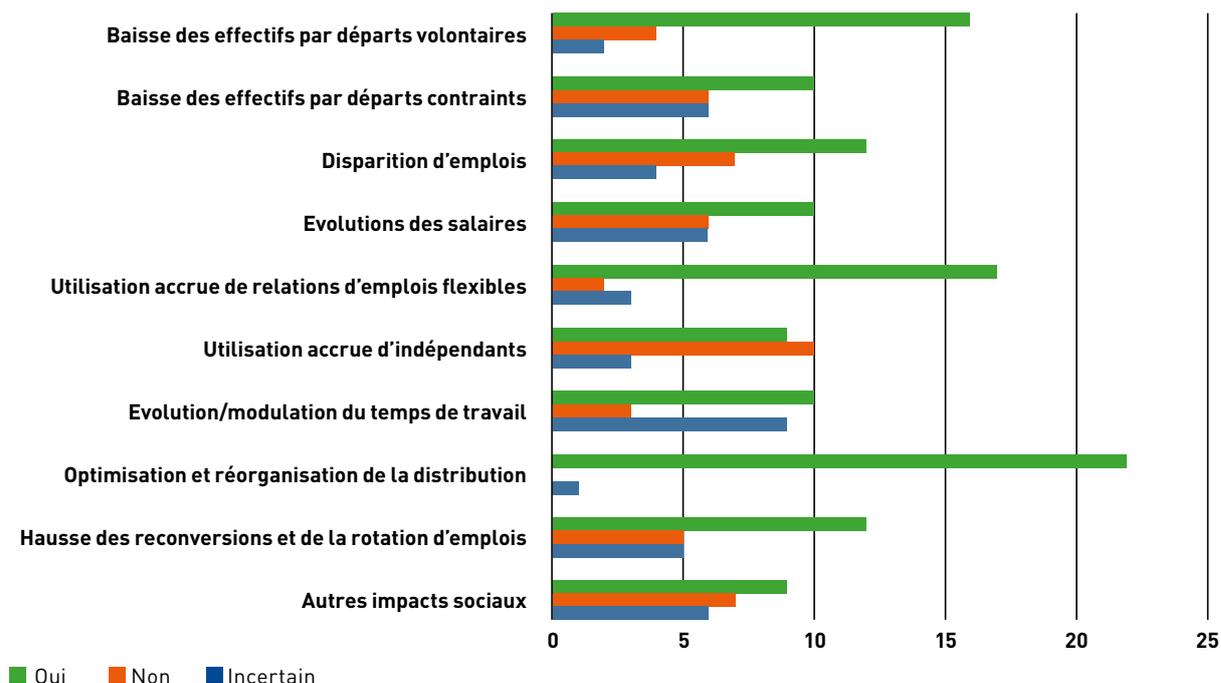
L'étude Ecorys (graphique 7) indique qu'il y a eu une baisse de l'emploi dans 12 pays et une réduction du nombre de travailleurs par des licenciements involontaires (y compris des licenciements d'incitation) dans 10 pays, alors que la réduction de personnel par le biais de départs volontaires était plus fréquemment appliquée (16 pays). La réduction de l'emploi n'a toutefois pas donné lieu à des licenciements massifs.

Tout d'abord, la réduction des effectifs s'est faite par les départs naturels, ce qui a été possible en raison de l'âge moyen élevé des employés du secteur. Cette attrition naturelle a par ailleurs été soutenue par des programmes de départs volontaires, de retraites anticipées et certains cas de licenciements. Plusieurs opérateurs ont souligné leurs efforts pour protéger les emplois à temps plein et en CDI, limitant les nouveaux recrutements et encourageant les programmes de départs volontaires (l'accord irlandais, par exemple, marque clairement une préférence pour le recrutement interne plutôt qu'externe et pour la substitution du travail en interne). Les programmes de départs volontaires mis en œuvre dans les différents pays

10. Glossary for postal statistics is available here: <http://bookshop.europa.eu/en/glossary-postal-statistics-pbET0415666/?CatalogCategoryID=e9gKABstGNMAAAEjQ5EY4e5L> (accessed on 13.06.2016).

vont des programmes de retraite anticipée (par ex. à Poczta Polska, en Pologne) aux programmes plus complexes soutenant la mobilité des employés (par ex. en soutenant l'acquisition de nouvelles compétences) vers d'autres postes et d'autres secteurs (programme Futurum à PostNord Suède) mais aussi programmes de mobilité intra-ministérielle (Autriche, Espagne), de mobilité Work-to-Work (aux Pays-Bas) et de création d'entreprises (France).

Graphique 7: L'impact social des transformations



Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=18).

Outre la baisse des effectifs, un autre impact social souvent observé est le recours de plus en plus fréquent à la flexibilisation des formes d'emplois. Il s'agit principalement d'une augmentation du nombre de contrats à temps partiel et d'une réduction des contrats à durée indéterminée.

Les changements intervenus ont également porté sur le redéploiement des employés et la mobilité interne. Dans un certain nombre de pays, le personnel existant a été redéployé pour pouvoir fournir de nouveaux services et produits (dont les services bancaires, financiers et d'assurance), tandis que la mobilité interne était simultanément promue. En France par exemple, un redéploiement des employés des activités de courrier vers les activités de colis et les bureaux de poste a été mené afin de répondre de façon optimale à la demande fluctuante. Les changements au sein de la poste bulgare ont amené l'opérateur à redéployer à la fois les facteurs et les employés des bureaux de poste pour pouvoir offrir plus de services, alors qu'il existait dans le passé une distinction entre les employés qui fournissaient les services postaux et ceux chargés des services financiers. En outre, le travail des facteurs est organisé de telle manière qu'ils devraient être habitués à plusieurs zones de distribution. Il est fréquent, dans les milieux ruraux, que les employés postaux d'un village soient également amenés à servir les bureaux de poste d'autres villages voisins.

Parmi les impacts de la transformation du secteur postal moins fréquemment observés par les partenaires sociaux figurent les évolutions salariales (y compris les baisses de salaire), la modulation du temps de travail et l'externalisation du travail et des services. 10 pays ont fait état de réductions salariales. Certains OPN ont introduit un nouveau système de rémunération pour les nouvelles recrues (par ex. en Allemagne) ou une différenciation des salaires entre le personnel employé dans les villes et celui de la campagne (Estonie). En Espagne, par ailleurs, les salaires sont gelés depuis 2010 et le nombre de fonctionnaires au sein de Correos a été réduit de 5%.

La modulation du temps de travail, afin de mieux ajuster la disponibilité du personnel aux besoins du marché (des horaires de travail allongés pendant les périodes de volumes plus élevés pour mieux servir les clients) a été introduite en Bulgarie, en Allemagne, au Portugal et en Italie. En Autriche, la modulation annuelle du temps de travail afin de mieux gérer les pics d'activité a été fixée par l'accord de 2012. Des expériences locales sur l'adaptation du temps de travail des facteurs lors de la livraison de colis en soirée sont mises en place en France ainsi que des expériences de livraison le samedi et même le dimanche dans certains pays. Enfin, un petit nombre de pays a signalé l'externalisation de certains services tels que la sécurité, le nettoyage, les transports, l'entretien de boîtes aux lettres et les services de livraison par pochette en Espagne ou dans la logistique en Suède.

Le tableau 2 ci-dessous fournit un aperçu des pays dans lesquels les divers impacts sociaux des changements ont été observés.

Tableau 2: Changements sociaux observés dans le secteur

No.	Impacts sociaux dans le secteur postal	Pays ayant observé ces impacts	Ratio
1.	Baisse des effectifs par des départs volontaires (prépension)	Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie, Suède, Royaume-Uni	16 pays sur 22 ayant participé au sondage
2.	Baisse des effectifs par des licenciements involontaires (notamment les licenciements d'incitation)	Bulgarie, Croatie, République tchèque, France, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Slovaquie, Suède	10 pays sur 22 ayant participé au sondage
3.	Pertes (destructions) d'emplois	Bulgarie, République tchèque, Estonie, Allemagne, Irlande, Pays-Bas, Pologne, Slovaquie, Espagne, Suède, Royaume-Uni	11 pays sur 22 ayant participé au sondage
4.	Évolutions salariales	Chypre, Estonie, Allemagne, Grèce, Irlande, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie, Royaume-Uni	10 pays sur 22 ayant participé au sondage
5.	Augmentation du recours aux formes de travail flexibles (ex: contrats temporaires, contrats à temps partiel)	Belgique, Bulgarie, Chypre, République tchèque, Estonie, France, Grèce, Irlande, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pologne, Slovaquie, Espagne, Suède, Royaume-Uni	18 pays sur 22 ayant participé au sondage
6.	Augmentation du recours aux travailleurs indépendants (externalisation de la main-d'œuvre et des services)	Belgique, Chypre, République tchèque, Estonie, Grèce, Irlande, Luxembourg, Slovaquie, Suède	9 pays sur 22 ayant participé au sondage
7.	Évolution/modulation du temps de travail	Belgique, Chypre, République tchèque, Estonie, France, Allemagne, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas	10 pays sur 22 ayant participé au sondage
8.	Optimisation et réorganisation de la livraison	Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, Estonie, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Slovaquie, Espagne, Suède, Royaume-Uni	21 pays sur 22 ayant participé au sondage
9.	Augmentation de redéploiement de la mobilité interne (personnel assumant plusieurs responsabilités différentes)	Belgique, Bulgarie, Chypre, République tchèque, France, Allemagne, Grèce, Italie, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie	12 pays sur 22 ayant participé au sondage
10.	Autres impacts sociaux	Belgique, Chypre, France, Allemagne, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni	10 pays sur 22 ayant participé au sondage

Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=18).

4. DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA GESTION DES TRANSFORMATIONS AU SEIN DES OPÉRATEURS POSTAUX NATIONAUX

En Europe, les OPN sont parvenus à gérer ces changements sociaux à travers la négociation d'une série d'accords collectifs. Compte tenu des niveaux traditionnellement élevés de syndicalisation parmi les employés du secteur postal, la négociation collective est une caractéristique importante du secteur. Les syndicats ont donc toujours été très largement impliqués dans la fixation des salaires et les négociations relatives aux conditions d'emploi. La gestion du changement social n'y fait pas exception. Les accords offrent les principaux leviers aux OPN pour adapter leur main-d'œuvre aux nouvelles conditions du marché. Le contenu précis de ces accords et leurs résultats en termes de leviers de gestion du changement social diffèrent fortement au sein de l'Europe.

Alors que les accords sont tous le résultat de négociations entre les partenaires sociaux, la divergence provient de la variété de facteurs contextuels. Les États membres ont d'une part des traditions historiques différentes en matière de processus de négociation collective, mais ils sont également dotés de cadres juridiques différents qui régissent le processus de négociation collective ainsi que le marché du travail lui-même. Ces traditions et cadres juridiques structurent les interactions entre les partenaires sociaux ainsi que les options dont ils disposent pour gérer le changement social. D'autre part, les opérateurs postaux suivent des stratégies différentes et sont, à des degrés divers, confrontés à la concurrence générée par de nouveaux opérateurs. Enfin étant donné qu'ils se trouvent à différents stades du processus d'adaptation, leurs besoins en matière d'optimisation varient souvent.

Ces différences contextuelles limitent la comparabilité entre les accords conclus dans les 16 États membres de l'UE depuis le lancement de la troisième Directive Postale. C'est pourquoi nous nous concentrons, dans notre comparaison, sur certaines questions essentielles pour la gestion du changement social. La première question concerne les salaires. Les salaires constituent un frein à la compétitivité des OPN sur le marché postal libéralisé puisqu'ils déterminent dans une large mesure leur structure de coûts. La flexibilité des salaires à la baisse est limitée¹¹, mais pas impossible comme l'ont démontré les accords passés au sein du secteur. D'autres leviers clés pour la gestion du changement social seront également pris en compte.

L'étude sur la réponse de la négociation collective à la crise économique de 2008 menée par Vera Glassner et al. (2011)¹² a identifié six catégories de dispositions prévues dans les accords d'entreprises dans divers secteurs manufacturiers et des services, dont le secteur postal, en Europe. Nous avons repris ces catégories afin de faciliter la comparaison entre les accords. Les six catégories sont les suivantes:

1. Introduction du travail de courte durée et/ou de mises à pied temporaires: **chômage à temps partiel ou travail de courte durée;**
2. Variations des horaires de travail: **mesures permettant une utilisation plus flexible des ressources humaines pour répondre à la demande fluctuante et éviter les mises à pied pour le personnel à temps plein, par exemple des comptes de temps de travail, des contrats flexibles, des régimes de congés;**
3. Atténuer les pertes d'emplois programmées: **retraite anticipée, mobilité interne/externe (reclassement), non-renouvellement des contrats, non-remplacement des postes vacants;**
4. Soutien et compensation des travailleurs licenciés: **mesures prévues dans les plans sociaux et comprenant des indemnités de départ, reconversion, mobilité, soutien dans la recherche d'un nouvel emploi et/ou dans les démarches pour devenir indépendant;**
5. Concessions des employés sur les salaires, le temps de travail et autres conditions de travail: **acceptation de salaires plus bas par les employés;**
6. Garanties d'emploi: **engagement de l'employeur en matière de contrats à temps plein, pour éviter les licenciements involontaires et éviter l'engagement de personnes avec des contrats zéro heure.**

La formation constitue une disposition transversale, car elle peut être utilisée pour atténuer les pertes d'emplois et soutenir la mobilité.

11. cf. Scharpf, F.W. (1999) Europa regieren.

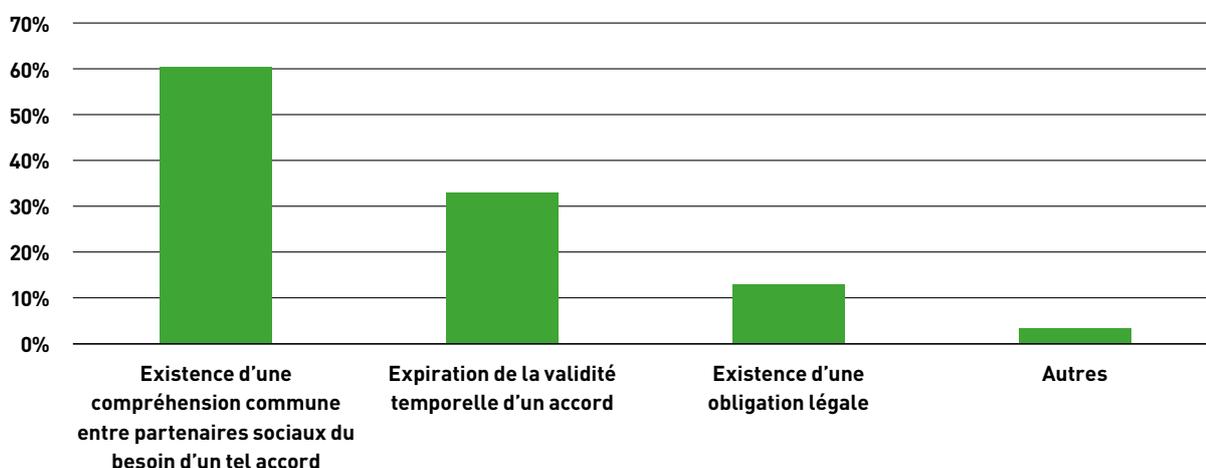
12. Glass, V., M. Keune & P. Marginson (2011), Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe. Transfer 17(3), pp. 303-321

Selon Glassner et al. (2011), les accords dans le secteur des services en Europe révèlent que les concessions des employés, les garanties d'emploi et les mesures visant à atténuer les pertes d'emplois ont été les mesures les plus couramment utilisées. Comme le montre notre analyse, les mesures prises dans le cadre des accords diffèrent légèrement de ce constat. Avant de passer à leur contenu en termes de gestion de changement social, voici d'abord quelques informations de base sur les accords.

Contexte des accords

L'étude d'Ecorys montre que la plupart des accords ont été conclus car les partenaires sociaux ont jugé nécessaire de parvenir à un accord à la lumière des changements dans le secteur. 60% des opérateurs et syndicats interrogés a indiqué qu'il existait une entente entre les partenaires sociaux sur la nécessité d'un tel accord. Environ 30% a déclaré que la validité d'un précédent accord était expirée et qu'il fallait donc négocier un nouvel accord. À peine 13% a indiqué qu'il existait un accord juridique qui contraignait les partenaires sociaux à conclure un accord.

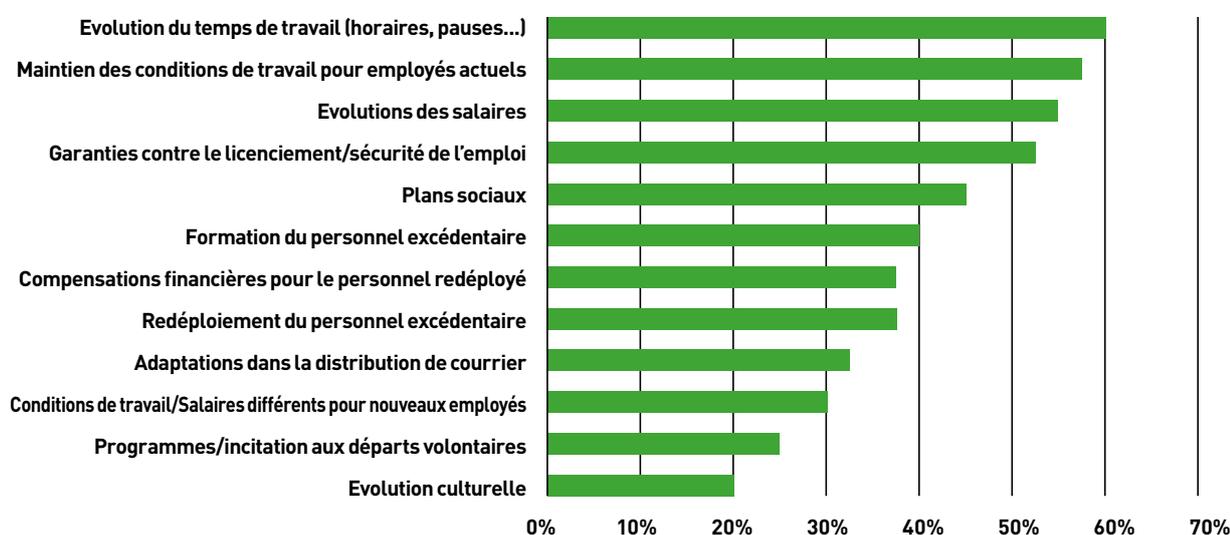
Graphique 8: Raisons de la conclusion d'un nouvel accord



Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des 28 États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=18).

L'étude d'Ecorys a également posé la question des principaux sujets couverts par l'accord. Il s'agit tout particulièrement des évolutions du temps de travail (60%), du maintien des conditions de travail pour les employés existants (58%), des évolutions salariales (55%) et de la sécurité de l'emploi (53%). Un aperçu plus clair des sujets est fourni dans le graphique 9 ci-dessous.

Graphique 9: Aspects couverts par les accords



Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=18).

Couverture des accords

Les accords ne couvrent pas automatiquement l'ensemble du personnel travaillant pour les OPN. Les membres du personnel indépendants qui collaborent avec les opérateurs postaux ne sont jamais couverts par les accords. Même si la majorité des accords s'applique à tout le personnel, certaines catégories de personnel travaillant pour l'entreprise dans le cadre d'un contrat de travail peuvent être exclues des accords. En Allemagne par exemple, il existe des accords différents pour le personnel de DHL dans le secteur des colis et pour le personnel travaillant ailleurs à DPAG. Au Danemark et en Espagne, les hauts dirigeants sont explicitement exclus des accords puisqu'ils sont engagés sur la base de contrats individuels. En Italie, il existe même un accord distinct pour les cadres et non-cadres. Le tableau 3 résume la couverture des accords qui ont fait l'objet de cette étude.

Tableau 3: Couverture des accords

	Tous les employés	Exceptions
AT	✓	
BE	✓	
DE	✓	Les employés dans les opérations sont couverts par divers accords
DK	✓	La Direction est exclue
EE	✓	
FI	✓	
FR	✓	
IE	✓	
IT		Divers accords pour le personnel cadre et non-cadre
NL	✓	
PL	✓	
PT	✓	
RO	✓	
ES	✓	La Direction est exclue
SE	✓	Le personnel engagé dans le cadre de "régimes particuliers" est exclu
UK	✓	

4.1 PAQUETS SALARIAUX

La structure du personnel et les conditions d'emploi sont dans une large mesure déterminées par l'héritage des entreprises postales en tant qu'administrations publiques. Un grand nombre, si ce n'est tous les employés des anciennes organisations postales du secteur public bénéficiaient du statut de fonctionnaire et des conditions d'emploi de haut niveau qui y étaient associées. Ils ont dès lors une tradition de qualité et de conditions d'emploi relativement bien protégées. Dans plusieurs pays, les OPN comptent toujours une part importante de fonctionnaires parmi leurs employés. Même si cette part a diminué au cours des dernières années, le rapport WIK de 2013 a mis en évidence des OPN en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France et au Luxembourg où la part de fonctionnaires atteint ou dépasse toujours 40% de l'ensemble du personnel. Les fonctionnaires jouissent généralement de salaires et d'avantages plus élevés pour lesquels les employeurs doivent payer des cotisations sociales élevées.

Depuis que la libéralisation du secteur postal a commencé, les conditions d'emploi se sont détériorées sur le plan des salaires payés dans le secteur¹³. Les nouveaux entrants offrent des salaires nettement inférieurs à ceux de l'ancien OPN. Afin de rester compétitifs, certains OPN ont réduit les salaires de leurs (nouveaux) employés. La différenciation salariale entre le personnel existant et les nouveaux employés a par exemple été introduite en Allemagne, en Estonie, et en Belgique avec les agents auxiliaires¹⁴.

Alors que les salaires ont été revus à la baisse afin de rendre les OPN plus compétitifs à la lumière des nouvelles conditions du marché, notre analyse des accords révèle également que les paquets salariaux ont également été simplifiés au cours de la période 2009-2015. En pratique, cela signifie une réduction du nombre de groupes de fonctions existantes au sein de l'entreprise ainsi qu'une réduction du nombre d'allocations.

13. Cf. Forba Report (2013).

14. Ibid.

Certains accords incluent une disposition explicite sur la négociation annuelle des salaires (DK, EE, FR) tandis que les salaires mentionnés dans les accords d'autres OPN sont généralement valables pour la durée de l'accord.

L'analyse des accords a révélé que les paquets salariaux dans le secteur postal comprennent un salaire de base fixe et une partie variable dans tous les pays étudiés. La composante variable permet aux OPN d'ajuster les salaires aux conditions du marché. L'adaptation des coûts salariaux aux conditions du marché se fait par des primes de performance qui dépendent par exemple de la performance individuelle, de la performance de l'entreprise ou d'une combinaison des deux. D'après notre analyse, cette rémunération sur la base de la performance n'existe pas pour tous les OPN, ni pour tous les types de personnel.

Salaires de base

Les paquets salariaux de base varient généralement selon le groupe de fonction, tandis que le niveau du salaire de base au sein de chaque groupe de fonction dépend de facteurs tels que l'âge, l'expérience (les diplômes et/ou les années de service). En Belgique, bpost établit une distinction entre le paquet salarial de base et celui destiné aux "agents auxiliaires" de manière à ce que le deuxième niveau cité soit inférieur au premier. Aux Pays-Bas, il existe un paquet salarial de base spécifique pour le personnel de la livraison du samedi. Dans plusieurs pays (DE, IT, NL) le salaire de base est complété par des avantages supplémentaires tels que la prime de vacances et/ou un 13^e mois.

Salaires variables

La composante variable des paquets salariaux peut comprendre divers types de rémunération dépendant principalement de la performance ou d'aménagements atypiques du temps de travail. Ces allocations incluent par exemple des indemnités de compensation du travail de nuit, du week-end ou pendant les vacances, mais également des primes liées à la performance. Sur la base des informations tirées de l'analyse des accords, tous les OPN n'offrent pas les mêmes indemnités. En AT, DE, DK, FI, PL, PT, RO, ES et RU, les indemnités pour le travail de nuit sont prévues dans les accords. En DE, DK, FI, PT, RO et ES, des indemnités existent pour le travail du samedi, du dimanche et pendant les jours fériés. Dans certains cas comme celui de PostNL, une prime a déjà été intégrée aux salaires de base les plus élevés pour le personnel assurant les livraisons le samedi; aucune allocation n'a donc été introduite pour le travail du samedi.

Les allocations basées sur la performance sont prévues dans les accords en BE, DE, FI, IT, NL, PL et ES. L'applicabilité varie cependant fortement: à DPAG tout le personnel bénéficie d'une rémunération au rendement allant de 5% à 17,5% du salaire de base annuel tandis que la part liée à la performance au sein de PostNL n'est réservée qu'au personnel commercial.

Les indemnités varient surtout en fonction des aspects couverts. EN, BE, NL et PT, elles couvrent les coûts liés à l'utilisation des véhicules privés ou de bicyclettes à des fins professionnelles. En outre, les OPN en BE, FR et PT offrent des indemnités de frais de déjeuner (sous forme de chèques repas). En France et en Italie, les opérateurs postaux accordent des allocations familiales pour couvrir les coûts des enfants des employés.

Il semblerait par ailleurs que les allocations spéciales pour le personnel travaillant le samedi et le soir ont tendance disparaître. Ce sera le cas fin 2017 au sein de PostNL alors que l'accord signé au sein de bpost en octobre 2015 prévoit que le samedi deviendra un jour de travail ordinaire. La baisse des coûts est également gérée par le biais de la suppression des pauses et des pauses-déjeuner. C'est le cas dans les accords conclus au sein de PostNord Danemark en décembre 2015.

Dans l'ensemble, le nombre d'indemnités spécifiques a été réduit par les OPN. Les opérateurs postaux, en tant qu'administrations publiques, accordaient plus de 100 types d'indemnités différentes dans le passé. Cette réduction résulte d'un besoin de gestion plus efficace des salaires. La Poste a, par exemple, simplifié la structure des paiements variables il y a 20 ans avec l'introduction de "l'indemnisation complémentaire" regroupant toutes les primes du secteur public en une allocation unique. Certains OPN tels qu'en Italie ou Pologne semblent toutefois continuer à offrir une grande variété d'indemnités.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des diverses composantes salariales pour les travailleurs du secteur sur la base de l'analyse des accords.

Tableau 4: Paquets salariaux des OPN

	Fixe	Variable
AT	Salaire de base par groupe de fonction (le niveau dépend de l'âge, de l'expérience et de la localisation géographique)	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit
BE	Salaire de base par groupe de fonction pour le personnel contractuel/barémique (ajustement annuel). Pour le personnel auxiliaire (statique, ni indexé ni augmenté suivant l'expérience).	<ul style="list-style-type: none"> • Chèques repas; • Fin de l'indemnité annuelle (jusqu'à la fin 2016); • Indemnité de repas et compensation des frais de transport; • Versement d'un bonus.
DE	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base par groupe de fonction (9 niveaux de salaire) • Indemnité de congé • 13^{ème} mois (Noël) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution selon la performance allant de 5% à 17,5% du salaire de base annuel • Indemnité de travail de nuit • Indemnité de travail du samedi, du dimanche ou des jours fériés. • Indemnité pour les jours de célébration religieuse, par ex. les 24/12 et 31/12, le lundi de Pâques
DK	Salaire de base par groupe de fonction (4 niveaux de salaire) excluant les contributions d'assurance pension	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit • Indemnité de travail du samedi, du dimanche ou des jours fériés. • Indemnité pour le travail de garde.
EE	Salaire de base par groupe de fonction	
FI	Salaire mensuel ou horaire par groupe de fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution sur la base de la performance uniquement pour les cadres (pas les cols bleus); • Indemnité de travail de nuit/soirée • Indemnité de travail du samedi ou du dimanche; • Compensation des heures supplémentaires.
FR	Salaire de base par groupe de fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses indemnités; • Indemnités pour les employés avec familles; • Programmes d'assistance mutuelle et de solidarité sociale; • Chèques vacances.
IE	Salaire de base par groupe de fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Compensation des heures supplémentaires
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base par groupe de fonction 13^{ème} mois (Noël) • 14^{ème} mois • Rétribution individuelle pour ancienneté • Rétribution supplémentaire pour d'autres groupes de fonction 	<ul style="list-style-type: none"> • Versement d'un bonus • Indemnités pour les employés avec famille
NL	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base par groupe de fonction: le niveau dépend de l'âge, l'expérience (qualifications/années de service pour le personnel de livraison), les performances de l'employé et le type de contrat de travail (temps plein par rapport à temps partiel); • Pécule de vacance • Taux horaire spécial pour le personnel de livraison le samedi, excédant le salaire minimum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus uniquement pour le personnel commercial; • Compensation des heures supplémentaires et rétribution basée sur la performance pour le personnel de livraison; • Compensation des frais de transport.
PL	Salaire de base par groupe de fonction (3 groupes: facteurs, conseillers clients, tous les autres employés) (le niveau dépend du type de contrat de travail, du type de travail, des qualifications, de la qualité et de la quantité du travail accompli)	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit (Code du travail); • Indemnités diverses; • Versements d'un bonus.
PT	Salaire de base par groupe de fonction (7 groupes de fonction) (le niveau dépend de l'expérience (années de service), du mérite et de l'ancienneté du travailleur);	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit; • Indemnité de travail du samedi, du dimanche ou des jours fériés; • Compensation des heures supplémentaires; compensation des frais d'obtention d'un permis de conduire, de l'utilisation d'un véhicule personnel pour le travail; • Indemnité de repas.
RO	Salaire de base par groupe de fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit • Indemnité de travail du dimanche ou des jours fériés; • Compensation des heures supplémentaires • Bonus (par exemple pour les vacances)
ES	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire de base par groupe de fonction (5 groupes de fonction) • La rémunération des travailleurs à temps partiel sera proportionnel au nombre d'heures prestées 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution basée sur la performance; • Indemnité de travail de nuit; • Indemnité de travail du samedi et/ou du dimanche ainsi que des jours fériés; • Indemnités liées à la productivité; • Indemnités diverses.
SE	Salaire de base par groupe de fonction	Inconnu
UK	Salaire de base par groupe de fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnité de travail de nuit; • Indemnité de travail en dehors des heures dites normales; • Compensation des heures supplémentaires.

Source: Analyse des accords par Ecorys.

4.2 LEVIERS DE TRANSFORMATION SOCIALE INCLUS DANS LES ACCORDS

Aménagements du temps de travail

Aux fins de cette comparaison, l'aménagement du temps de travail désigne l'interprétation souple des heures de travail hebdomadaires ainsi que le travail de courte durée, la modulation du temps de travail et la flexibilité des contrats de travail.

Chômage partiel

La possibilité pour les partenaires sociaux d'avoir recours au chômage partiel dans leur gestion des changements sociaux dépend de la législation sociale nationale. Elle oblige les employeurs à solliciter des prestations publiques d'assurance-chômage pour leur personnel excédentaire. Au lieu de procéder à des mises à pied, le travail de courte durée permet d'offrir une indemnité de chômage partiel au personnel excédentaire qui travaille à temps partiel. Tous les régimes d'assurance-chômage ne permettent pas une telle compensation. Le chômage partiel n'est appliqué que par un nombre limité d'OPN en Belgique, aux Pays-Bas, en Suède et au Royaume-Uni. L'accord d'entreprise en Suède par exemple offre aux employés excédentaires de 60 ans et plus la possibilité d'accepter une pension partielle combinée à un régime de travail à temps partiel. En Espagne, l'accord donne la possibilité au personnel excédentaire de prendre des congés sans solde, ce qui correspond à une réduction de facto du temps de travail, mais non couverte par un système public de protection sociale. Au lieu de cela, les travailleurs reçoivent une somme d'argent de la part de l'OPN pour partir à la retraite avant l'âge de 65 ans. Cette somme est inférieure à la rémunération qu'ils auraient reçue s'ils avaient continué à travailler en percevant un salaire normal.

Modulation du temps de travail

La modulation du temps de travail est de plus en plus appliquée par les OPN pour gérer les pics d'activité. Il s'agit de pouvoir augmenter le nombre d'heures de travail sur le court terme tout en conservant les accords sur l'horaire de travail standard sur le long terme. Un nouveau modèle de temps de travail dans la livraison a été introduit à la poste autrichienne en septembre 2012 en parallèle d'une nouvelle méthode de calcul du temps de travail pour les facteurs afin de prendre en considération le temps de travail réel et non plus les quantités distribuées et les itinéraires:

1. Afin de mieux calculer le volume de travail, les facteurs sont équipés d'un émetteur GPS qui permettra de mieux évaluer le volume de travail pour un centre de distribution spécifique et donc d'évaluer les besoins en termes d'employés et améliorer la flexibilité;
2. Un nouveau système de gestion plus flexible des heures supplémentaires afin de permettre aux facteurs de travailler plus pendant les périodes de pic d'activité et de récupérer ces heures lors de périodes plus calmes. À cet effet, chaque facteur aura un contingent de 300 heures supplémentaires correspondant à la limite annuelle maximale. Si moins de 150 heures sont utilisées, les heures supplémentaires peuvent être récupérées, et si plus de 150 heures sont employées, elles seront rémunérées.

La flexibilisation du temps de travail est également introduite par d'autres moyens. En France par exemple, le courrier et les colis sont de plus en plus livrés de façon combinée. En Belgique, le samedi devient un jour de travail ordinaire pour lequel bpost ne paie plus d'indemnités particulières. En intégrant le samedi à la semaine de travail, bpost a davantage de flexibilité en matière d'allocation du personnel de livraison.

Emploi flexible

Les contrats de travail flexibles tels que les contrats à temps partiel, les contrats à durée déterminée et le travail intérimaire permettent aux OPN d'engager du personnel en fonction des exigences fluctuantes du marché: "les employés fixes et occasionnels peuvent aider les postes à maintenir les coûts de personnel au niveau minimum tout en conservant une main-d'œuvre flexible pour répondre à la demande croissante en période d'activité intense". (IPC, 2015, p. 83). Cette flexibilité est particulièrement nécessaire pour la livraison de colis.

En effet, le rapport Forba (2013) indique que les pertes d'emplois au sein des OPN ont été partiellement compensées par un nombre égal d'emplois créés par les nouveaux concurrents, mais que la plupart des nouveaux emplois étaient à temps partiels¹⁵. La plupart des OPN ont augmenté leur nombre de travailleurs à temps partiel depuis le début du processus de libéralisation. Le taux de travail à temps partiel varie considérablement selon les pays. Certains OPN tels que PostNL ont opéré des changements radicaux dans

15. FORBA, 2013: 2-3.

leurs modèles d'emploi et fonctionnent désormais avec quasi exclusivement du personnel à temps partiel alors que chez d'autres OPN, le taux demeure très bas.

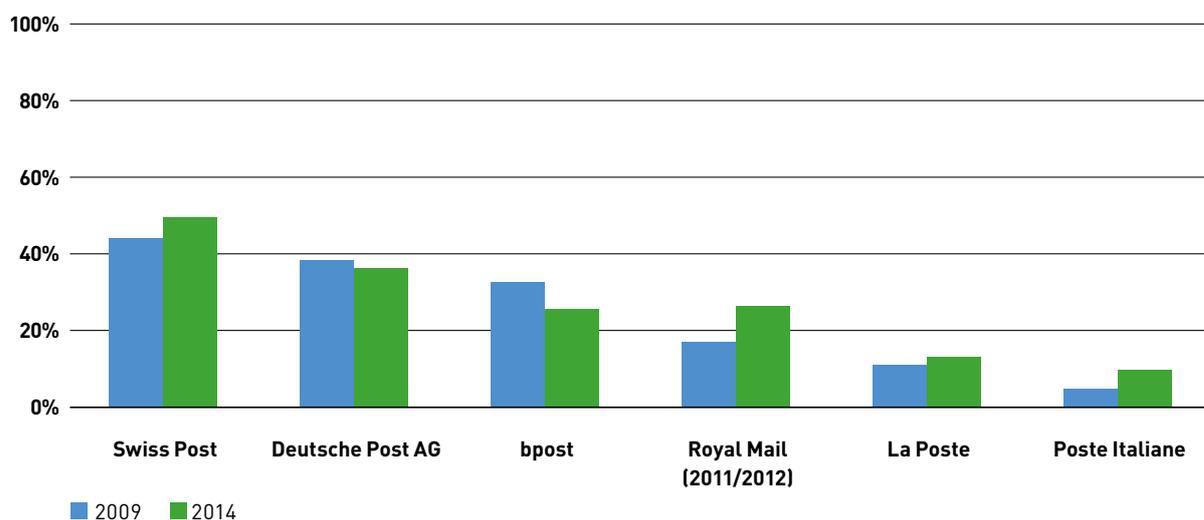
La part accrue de l'emploi à temps partiel n'est pas observée que dans le secteur postal. Au cours des deux dernières décennies, la législation du travail dans tous les États membres de l'UE a progressivement permis aux employeurs d'engager (et de licencier) du personnel dans des conditions de travail flexibles, par opposition à un poste à temps plein. Tous les marchés du travail dans l'UE ne présentent pas la même flexibilité et les formes contractuelles n'existent pas nécessairement dans tous les États membres. La possibilité d'inclure des contrats de travail flexibles dans les accords collectifs du secteur postal est donc en grande partie déterminée par la législation nationale sur le travail. Ainsi même s'il existe des possibilités juridiques pour engager du personnel dans le cadre d'un certain contrat de travail flexible, par exemple un contrat zéro heure, cela n'est pas nécessairement inclus dans l'accord. Dans le dernier accord en date de Royal Mail, par exemple, l'opérateur s'est engagé à ne pas employer de personnel sur la base d'un contrat zéro heure.

Les informations disponibles sur les accords du secteur postal ont révélé que tous les OPN pouvaient engager du personnel à temps partiel. En outre, la possibilité d'engager du personnel sur la base de contrats à durée déterminée est explicitement mentionnée¹⁶ dans la plupart des accords.

Dans le même temps, de nombreux accords imposent des restrictions aux employeurs dans l'utilisation de contrats flexibles (DK, FI, FR, IT, NL, PT, ES, RU). De telles limitations visent particulièrement à éviter d'autres "évictions" du personnel à temps plein par du personnel nouveau engagé à temps partiel ou pour un contrat à durée déterminée. De telles dispositions limitent, par exemple, le nombre de fois qu'un contrat à durée déterminée peut être renouvelé ou précisent les conditions selon lesquelles un contrat intermittent peut être utilisé. Dans l'accord de Royal Mail, une restriction quantitative a été incluse: le travail à temps partiel ne doit pas dépasser un quart de l'emploi total.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'incidence du travail à temps partiel au sein d'une sélection d'OPN.

Graphique 10: Evolution du taux de travail à temps partiel au sein d'une sélection d'OPN



Source: Données compilées par le CDS (2016).

Il semble qu'il existe un recours plus important aux contrats à durée déterminée. La tendance inverse peut cependant aussi être constatée dans le secteur. La Poste s'est par exemple engagée à convertir ses postes temporaires et à durée déterminée en postes permanents¹⁷ en recrutant 3000 personnes qui y avaient déjà travaillé avec un contrat temporaire entre 2013 et 2015. Plus de 90% des employés de La Poste ont un contrat permanent en 2014.

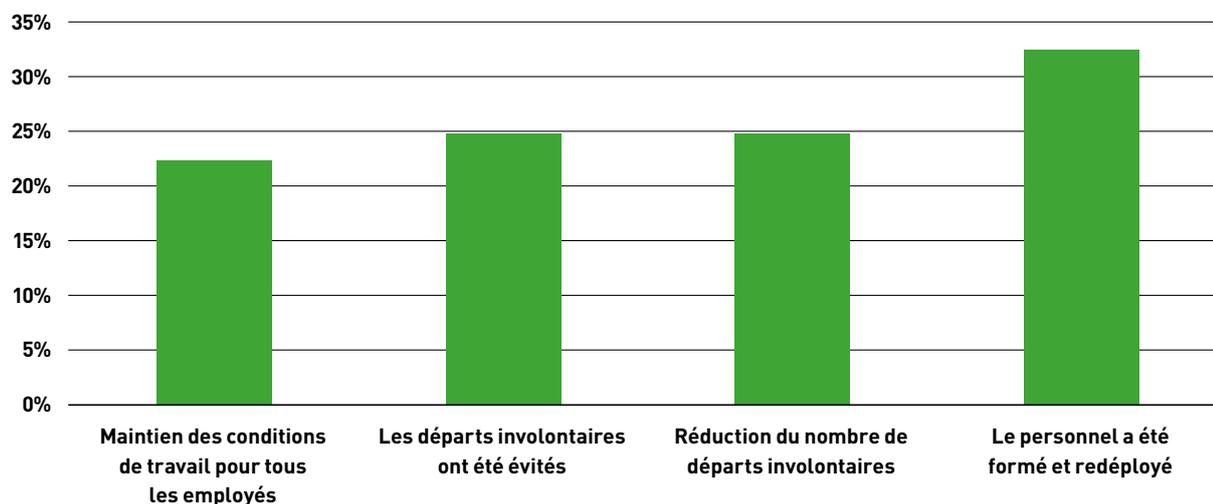
16. Except in AT, DE, EE and PL.

17. Cf. IPC, 2015, p. 83.

Mesures visant à atténuer les pertes d'emploi programmées

L'étude d'Ecorys a révélé que beaucoup d'accords ont permis d'éviter les licenciements involontaires, ou du moins de réduire leur nombre.

Graphique 11: Résultats des accords



Source: Sondage Ecorys mené auprès des partenaires sociaux du secteur postal des États membres de l'UE (employeurs: n=20; syndicats: n=18).

L'analyse des accords a démontré que dans un grand nombre de pays (AT, EE, ES, PT), la retraite anticipée était et est toujours utilisée pour atténuer les pertes d'emploi. Au Portugal par exemple, la majeure partie des réductions a été le résultat de mesures de départs volontaires à la retraite et d'une diminution de l'utilisation des contrats à durée déterminée. Avant la privatisation de CTT, deux types de système de pension étaient en place au sein de l'entreprise: les employés qui ont commencé à travailler chez CTT avant 1992 bénéficiaient du même régime de pension que les fonctionnaires, ceux arrivés après 1992 relevaient du système social national. Les employés ayant une grande ancienneté au sein de l'entreprise pouvaient choisir de prendre leur retraite anticipée afin de conserver une pension relativement élevée. Il y a aujourd'hui une convergence entre les deux systèmes. Certains employés approchant l'âge de la retraite peuvent également opter pour une "retraite anticipée" en la prenant sous forme de congé payé (habituellement 80-90% du salaire) jusqu'à ce qu'ils arrivent à l'âge légal de la pension. Une fois qu'ils ont quitté l'entreprise, ils ne sont généralement pas remplacés (voir plus loin dans le chapitre).

En Estonie, l'accord prévoit des subventions pour les employés avec plus de 10 ans d'ancienneté au sein d'Omniva et n'étant qu'à un an de la retraite. Le personnel excédentaire qui remplit ces conditions peut ainsi partir à la retraite plus tôt. En Pologne, le programme de départs volontaires prévoit un financement qui permet à certains employés de quitter l'entreprise sous le régime de la retraite anticipée. En Suède, un accord d'adaptation personnelle prévoit un système de retraite anticipée qui peut être proposé aux employés excédentaires une fois qu'ils ont atteint l'âge de 60 ans. Ces derniers peuvent choisir de prendre leur retraite plus tôt et recevoir le montant correspondant au montant standard de la pension.

L'étude Ecorys (cf. schéma 13) a souligné que les accords ont principalement facilité le redéploiement et la reconversion du personnel excédentaire. Le redéploiement constitue donc une mesure importante qui vise à atténuer les pertes d'emplois programmées. Plusieurs OPN se sont engagés par le biais des accords à redéployer le personnel excédentaire ailleurs dans l'entreprise (mobilité interne) ou à les assister dans leur recherche d'emploi à l'extérieur (mobilité externe). Des OPN tels que bpost ont créé des centres de mobilité professionnelle pour aider le personnel à retrouver en emploi au sein ou en dehors de l'entreprise. L'introduction de ces centres a également favorisé une attention accrue accordée à la gestion de carrière et à l'accompagnement professionnel du personnel au sein de l'entreprise. D'autres OPN, par exemple en Autriche, aux Pays-Bas et en Suède ont introduit des programmes consacrés à la recherche d'opportunités professionnelles alternatives à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour le personnel excédentaire.

À la poste autrichienne, par exemple, le département Développement de carrière aide les employés à planifier une nouvelle carrière au sein de l'entreprise en leur fournissant des conseils sur les entretiens d'embauche ou le développement des compétences, et en soutenant leur motivation pour un changement de poste. Le programme suédois Futurum est en outre un programme volontaire, ouvert à tous les travailleurs excédentaires, qui vise à promouvoir la mobilité externe. Il prévoit la possibilité de quitter ses fonctions au sein de l'OPN, tout en continuant à recevoir un salaire et un soutien dans la recherche de nouvelles opportunités professionnelles ou dans la reprise d'études en vue d'une réorientation professionnelle. La formation et la reconversion sont donc également offertes aux employés pour les préparer à assumer de nouveaux emplois. Ceci est par exemple prévu dans l'accord du Royaume-Uni.

La mobilité interne est privilégiée au sein de La Poste. L'opérateur français a spécialement créé des "Espaces mobilité groupe" à travers le pays afin de soutenir la mobilité des employés au niveau local entre les diverses branches de l'entreprise et entre le Groupe et les filiales.

L'étude d'Ecorys a fourni quelques indications sur l'origine et la destination des membres du personnel redéployés en interne. Il s'agit notamment de transferts de la livraison de courrier vers les guichets et le tri de colis, du tri de lettres vers le tri de colis et de la livraison vers le tri.

Les dispositions du reclassement sont, du moins dans le cas de DPAG, assorties de dispositions détaillées sur les "alternatives d'emploi raisonnables et adaptées" et d'un ensemble de compensations, par exemple lorsque l'offre d'emploi alternatif faite aux travailleurs excédentaires est d'un niveau inférieur, lorsque le salaire est inférieur ou lorsque la distance géographique séparant le domicile du lieu de travail est plus grande. Si le poste alternatif proposé est considéré comme étant "approprié" et donc conforme aux dispositions établies dans l'accord et si une compensation est finalement offerte, l'employé excédentaire est tenu d'accepter le poste.

Enfin, plusieurs accords (ES et PT) comprennent des énoncés explicites sur le non-remplacement du personnel aux postes qui sont devenus obsolètes.

Soutien et compensation des travailleurs licenciés

Dans le cas où les travailleurs doivent être licenciés, les accords comprennent un éventail de mesures, notamment des références à des plans sociaux. Une mesure concrète sont les indemnités de départ pour les travailleurs licenciés (DK, EE, FI, IE, NL, PL, RO). En outre, d'autres mesures mentionnées dans les accords vont du redéploiement à la formation. En Roumanie, les indemnités de départ ne sont payées que si l'OPN ne peut offrir d'autre poste au travailleur licencié. En Finlande et aux Pays-Bas, ces paiements sont étroitement associés à la réussite de la transition vers un nouvel emploi. Dans certains pays, les accords font essentiellement référence à la législation applicable en matière de protection de l'emploi.

Concessions

Sur la base de l'analyse des accords, seul un nombre limité de concessions faites soit par les syndicats, soit par les employeurs ont été identifiées. En Espagne, les syndicats ont accepté un gel, voire même une diminution, des salaires: d'après un représentant du syndicat CCOO, le gel des salaires est appliqué depuis 2010, ainsi qu'une baisse de salaire de 5% pour les fonctionnaires en 2012. Un des aspects les plus intéressants de cette analyse est peut-être les concessions faites par les employeurs. Les OPN en Belgique et en France se sont engagés à recruter de nouveaux employés à temps plein, tandis que Royal Mail s'est engagé à éviter d'embaucher du personnel sur la base de contrats zéro heure, ce qui peut être considéré comme un nouvel engagement de ces employeurs en matière d'adoption de normes d'emploi de niveau supérieur. Par ailleurs, au Royaume-Uni, l'accord inclut un engagement explicite visant à éviter les licenciements. En Espagne, l'accord contient simplement une déclaration dans laquelle Correos s'engage à recruter du nouveau personnel mais il ne précise pas les conditions auxquelles ces nouveaux employés seront engagés. À Poste Italienne, le recrutement de nouveaux employés n'est pas prévu dans l'accord, mais dans les accords individuels pour les filiales.

Formation

La question de la formation est abordée de différentes manières dans les accords. En Allemagne, Finlande et Pologne, les accords ne comportent pas de dispositions relatives à la formation. Cela est peut-être dû au fait que la formation n'est pas un sujet de négociations entre les partenaires sociaux. À DPAG par exemple, la question des formations est formellement abordée par le comité d'entreprise et la direction.

Dans les cas où les dispositions relatives à la formation sont incluses dans les accords, elles le sont de différentes façons et à des fins différentes. Certains accords ne comprennent que des références à des formations "de base" telles que la formation professionnelle obligatoire (AT), une formation dispensée par le syndicat (EE) ou la formation initiale (RO). En outre, les références à des formations uniquement offertes dans le cadre de la transformation sont incluses dans les accords collectifs en Belgique et au Royaume-Uni. Par exemple, bpost offre aux employés la possibilité d'obtenir un diplôme d'études secondaires s'ils n'ont pas eu la chance d'obtenir ce diplôme dans le passé.

Enfin, les dispositions relatives à la formation sont incluses en vue de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et le développement de carrière individuelle (DK, ES, FR, IE, NL, PT, RU). Dans certains accords, notamment en France et au Royaume-Uni, les dispositions relatives à la formation reflètent l'attention accrue accordée à la gestion de carrière et l'accompagnement professionnel. La formation est ici considérée comme étant la clé du développement des employés et de leur processus d'adaptation aux nouvelles activités. Dans le dernier accord signé à La Poste en 2015, l'accès à la formation et l'évolution professionnelle sont considérés par les partenaires signataires comme deux piliers clés pour que chaque employé puisse devenir "l'acteur et le bénéficiaire de la transformation". Aux Pays-Bas par ailleurs, la formation est organisée par l'intermédiaire des fonds de R&D (O&O fondsen) qui sont des organismes sectoriels dans lesquels les employeurs et les syndicats sont représentés. Ces fonds de R&D cherchent notamment à faciliter et stimuler la formation ou la reconversion des employés du secteur, donc aussi des employés de PostNL. L'employeur est partenaire du cofinancement pour la partie de l'investissement dans la formation qui n'est pas couverte par des subventions. Dans l'accord de Poste Italiane, la formation est reconnue comme un outil important permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Un organisme commun de formation et de reconversion, qui définit des projets importants de formation, a été mis en place.

Tableau 5: Aperçu des leviers de transformation au sein des OPN

		AT	BE	DE	DK	EE	FI	FR	IE	IT	NL	PL	PT	RO	ES	SE	UK	
Aménagements du temps de travail	Contrats à durée indéterminée	✓	✓ 1.90% ¹⁸	✓	✓		✓	✓ 6.3%	✓	✓ 1.6%	✓	✓ 6.5%	✓	✓	✓	✓ 2.9%		
	Travail à temps partiel	✓	✓ 25.6% ¹⁹	✓ 34%	✓	✓	✓	✓ 6.6%	✓	✓ 9.8%	✓ 79%	✓	✓ 5.5%	✓	✓	✓ 49.1%	✓ 26.4%	
	Travail de courte durée	✓	✓					✓			✓						✓	✓
	Modulation du temps de travail	✓		✓	✓			✓										
	Travail intérimaire	✓			✓		✓ 11% ²⁰	✓			✓ 0.1%	✓ 11%					✓	✓
	Heures de travail flexibles	✓		✓							✓							
Mesures visant à atténuer les pertes d'emploi programmées	Retraite anticipée	✓				✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓		
	Redéploiement: mobilité interne	✓		✓				✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
	Redéploiement: mobilité externe	✓		✓				✓			✓							
	Non-remplacement	✓											✓		✓			
	Formation	✓						✓		✓							✓	
	Conseil d'orientation de carrière	✓					✓	✓			✓							
	Soutien dans la recherche d'un nouvel emploi / dans la création d'une entreprise propre	✓					✓	✓		✓	✓							
	Arrangements financiers pour les départs volontaires	✓					✓			✓	✓							
	Programme de départs volontaires	✓								✓	✓							
	Aide à la recherche d'emploi	✓							✓		✓							
Soutien et compensation pour les travailleurs licenciés	Indemnités de licenciement	✓			✓	✓					✓	✓		✓				
	Formation		✓		✓			✓								✓	✓	
	Aide à la recherche d'emploi	✓	✓		✓			✓			✓					✓		
	Conseil d'orientation de carrière	✓					✓	✓			✓							
	Soutien dans la recherche d'un nouvel emploi / dans la création d'une entreprise propre	✓					✓	✓			✓							
	Redéploiement: mobilité interne	✓						✓										
Concessions	Limitations de la flexibilité (employeurs)	✓			✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	
	Engagements en matière de contrats à temps plein (employeurs)	✓	✓					✓		✓								
	Engagements en matière de recrutement de nouveau personnel (employeurs)	✓						✓		✓					✓			
	Engagement visant à éviter les licenciements obligatoires (employeurs)	✓		✓							✓						✓	
	Normes inférieures pour le personnel auxiliaire (syndicats)	✓	✓															
	Gel et diminution des salaires (syndicats)															✓		
	Diminution salariale pour les nouveaux engagés	✓		✓												✓		
Formation	Formation de base	✓				✓				✓				✓				
	Reconversion		✓							✓						✓	✓	
	Apprentissage tout au long de la vie, gestion de carrière	✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓			
	Pas de référence			✓			✓					✓						

Source: Analyse des accords d'entreprise par Ecorys.

18. Companies' annual reports 2014

19. Company annual report 2015

20. WIK Survey: WIK (2013). Main developments in the postal sector (2010-2013).

5. STRATÉGIES GLOBALES DES PARTENAIRES SOCIAUX

5.1 TYPOLOGIE DES ACCORDS COLLECTIFS CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

L'analyse des accords de cette étude nous a permis d'en identifier plusieurs types avec les caractéristiques suivantes:

1. Mesures de gestion du changement social adoptées dans le cadre d'accords collectifs de travail "standards": ces accords sont conclus au niveau du secteur ou de l'entreprise par les partenaires sociaux et régissent les principales relations de travail en termes de salaires, temps de travail, contrats de travail, etc. Il s'agit généralement d'accords précédents renégociés;
2. Accords collectifs de travail spécifiques visant à gérer le changement social: ces accords sont conclus au niveau de l'entreprise par les partenaires sociaux et peuvent inclure des mesures précises (voir point 4.2 sur les leviers de changement social) ou avoir un caractère d'accords-cadres établissant des principes plus larges de changement.
3. Accords collectifs de travail "intégratifs" visant à fusionner les accords relatifs aux conditions d'emploi pour les différents types de membres du personnel (par ex. le courrier et le colis; les cols bleus et les cols blancs).

Ces types d'accords ne sont pas mutuellement exclusifs et des types hybrides peuvent exister. Un accord intégratif, peut, par exemple, inclure des dispositions sur la gestion du changement social: dans le cas de PostNL par exemple, les accords concernant le personnel de livraison du courrier et des colis ont été fusionnés pour éliminer les différences significatives en termes de conditions d'emploi pour le personnel affecté au courrier et celui chargé des colis.

Dans le cas de DPAG, les accords Mantel- et Entgelttarifverträge ont fusionné avant l'adoption d'accords standards pour les cols bleus et les cols blancs et anticipé les conséquences sociales de la libéralisation du secteur postal au moyen de divers amendements, par exemple des mesures d'amélioration de l'efficacité telles que le raccourcissement des pauses.

Dans les pays où plusieurs accords s'appliquent aux employés du secteur postal, les typologies peuvent apparaître à plusieurs niveaux.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la classification des différents accords par types.

Tableau 6: Types d'accords

	Mesures adoptées à partir d'accords "standards"	Accords tout particulièrement axés sur la gestion du changement social	Accord intégratifs
AT	✓		
BE	✓		
DE	✓	✓	✓
DK	✓		
EE	✓		
FI	✓		
FR	✓	✓	
IE		✓	
IT	✓		
NL			✓
PL	✓		
PT	✓		
RO	✓		
ES		✓	
SE	✓		
RU		✓	

5.2 COMPROMIS DÉGAGÉS

Les accords signés au sein du secteur reflètent également différents compromis entre les diverses options négociées. Dans un article sur les approches sociales et économiques innovantes dans le secteur postal, Bailly & Meidinger (2015) se réfèrent, dans ce contexte, au cas de PostNL où le maintien des conditions de travail en termes de salaires et de temps de travail a été préféré au détriment de la sécurité de l'emploi.

D'après Glassner et al (2011), les négociations au niveau des entreprises en temps de crise étaient bien plus de nature distributive, et donc plus compétitives, que les négociations d'accords en temps de crise qui se sont déroulées au niveau sectoriel ou national, et qui étaient quant à elles plutôt de nature intégrative (coopérative). Le principal compromis négocié entre les partenaires sociaux concerne le maintien de la compétitivité d'une part, et des niveaux élevés d'emploi et /ou de salaires d'autre part.

Notre analyse a révélé que les compromis n'apparaissent pas toujours clairement dans les accords. Ils sont les plus visibles dans les cas où les accords comportent des concessions explicites de la part des employeurs, de la part des employés ou des deux. Peut-être que l'accord de Correos est le cas le plus évident car il comprend à la fois un engagement de la part des syndicats qui acceptent de geler les salaires et de réduire le niveau des salaires des fonctionnaires, mais également un engagement pris par l'employeur d'embaucher de nouveaux employés (conditions d'emploi de niveau inférieur).

Dans le même temps, le cadre juridique social national dans lequel les négociations des accords ont lieu limite la marge de négociation des compromis. Ainsi par exemple, la législation sur la protection de l'emploi dote les partenaires sociaux d'options pour la gestion des licenciements obligatoires. Les compromis précis ont déjà été négociés entre les partenaires sociaux à un niveau supérieur, au niveau national par exemple, lorsque de nouvelles lois visant à rendre le marché du travail plus flexible sont introduites.

En outre, les négociations en matière d'accords créent une dynamique propre où la réputation des partenaires sociaux joue un rôle important. Les OPN doivent défendre leur réputation de prestataires de services de qualité dignes de confiance.

Le calendrier intervient également dans les négociations: les accords résultent souvent d'amendements de précédents accords et de mesures d'optimisation antérieures. Lorsque les circonstances du marché le permettent, les employeurs peuvent s'engager à recruter de nouveaux employés sur la base de contrats de travail à temps plein, ou à éviter l'embauche de personnel sur la base de contrats à zéro heure après une réduction de personnel ou l'engagement préalable de nouveaux employés à des périodes précédentes. Les OPN tels que La Poste se sont engagés à recruter de nouveaux employés sur la base de contrats à durée indéterminée et à contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée en échange d'une plus grande flexibilité interne des membres du personnel.

5.3 EVOLUTION DES MODÈLES SOCIAUX

En plus de refléter différents compromis, les accords représentent également les modèles sociaux préconisés à la fois par les OPN et par les syndicats. Les accords comprennent des mesures sur la façon d'employer, de récompenser et de se séparer des employés, ce qui constitue tout un modèle social. Il n'existe cependant pas de modèle social unique que l'on retrouve dans tous les accords à travers l'UE. La divergence résulte des différents résultats des négociations entre les partenaires sociaux.

Ces tendances ont été observées à des degrés divers au sein de l'UE. Le passage du statut d'administration publique à celui de société anonyme s'est déroulé de façon inégale étant donné que la privatisation n'est arrivée que récemment dans certains pays (comme le Portugal) et que les fonctionnaires continuent de former une grande partie de l'ensemble du personnel dans d'autres (comme Chypre). Aussi, la diversification des activités se fait différemment au sein des OPN, avec par exemple des opérateurs qui se concentrent de plus en plus sur les colis et d'autres sur les services bancaires. Enfin, le processus de transformation des marchés du travail a par exemple mis en évidence différents degrés de flexibilisation

à travers l'Europe; les Pays-Bas et le Royaume-Uni où il est par exemple possible d'employer des travailleurs sans un nombre garanti d'heures (contrats zéro heure) étant des précurseurs.

Tandis que les accords anticipent les différents types de situations rencontrées au sein des OPN dans divers contextes, les modèles sociaux associés varient également. L'engagement continu des partenaires sociaux en matière de dialogue social se trouve au cœur des modèles sociaux du secteur postal.

La libéralisation du secteur postal européen a engendré un besoin économique d'optimisation des OPN. Dans la pratique, ce phénomène a amené les employeurs à préconiser une diminution de l'emploi et une adaptation des conditions de travail. Avec une législation en vigueur rendant le marché du travail plus flexible, les employeurs sont devenus potentiellement capables d'agir de la sorte de manière unilatérale. Pour les syndicats toutefois, de telles mesures seraient indésirables. Tout en reconnaissant le besoin de transformation, la baisse des niveaux d'emploi et des conditions de travail représente pour les syndicats une perte des droits et privilèges des travailleurs.

Avec la négociation de ces compromis par les employeurs et les syndicats, un "nivellement par le bas" des niveaux d'emploi et des conditions de travail a été évité dans l'UE. En effet, les niveaux d'emploi et les conditions de travail ont été considérablement réduits dans la plupart des OPN, mais les compromis entre les OPN et les syndicats dans les accords ont permis que tout cela se déroule, dans l'ensemble, de manière socialement responsable.

Dans le même temps, les OPN ont de plus en plus intérêt à maintenir des niveaux d'emplois et des conditions de travail décentes afin de retenir le personnel compétent au sein de leurs entreprises et d'attirer de nouveaux employés dotés des compétences nécessaires pour fournir de nouveaux services. Le modèle de plusieurs OPN repose sur le principe selon lequel de bonnes conditions de travail attirent le personnel stable et qualifié, et favorisent donc la qualité des services. Les besoins précis des OPN en termes d'optimisation et de choix de certaines options plutôt que d'autres résultent des différents modèles d'entreprise appliqués ainsi que du stade de transformation auquel se trouvent les OPN. La capacité des OPN à privilégier certaines options plutôt que d'autres doit également être prise en compte (par exemple: l'OPN est-il en mesure de financer les indemnités de départ, de reclasser le personnel excédentaire en interne ou d'offrir un soutien dans la recherche d'un nouvel emploi ?). Par conséquent, lorsque l'on compare les mesures prévues dans les accords actuels à ceux convenus dans les accords antérieurs, il est possible d'identifier une tendance inverse offrant une perspective optimiste pour l'avenir des modèles sociaux dans le secteur postal européen. Certains accords prévoient le recrutement de nouveaux employés, tandis que d'autres accords incluent un rapprochement des conditions de travail du personnel flexible à celles du personnel permanent ou des augmentations salariales pour tous les membres du personnel après des années de restrictions. En outre, certains accords reflètent une attention accrue aux ressources humaines et le choix du redéploiement du personnel excédentaire ailleurs dans l'entreprise plutôt que de licenciements.

Ces perspectives optimistes sont en outre corroborées par le fait que les OPN offrent de plus en plus de nouveaux types de services qui sont autant de nouvelles opportunités pour les entreprises. Ces nouveaux services présentent également des opportunités pour les (nouveaux) membres du personnel étant donné que de nouvelles compétences sont nécessaires pour assurer leur prestation. Les nouveaux services reposent généralement sur la relation de confiance que les employés ont construite avec les clients et nécessitent donc une main-d'œuvre stable et qualifiée. Cela pourrait mettre un frein à la détérioration des conditions de travail dans la plupart des OPN et attirer de nouveaux employés qualifiés. Pour des raisons similaires, PostNL s'est engagée à embaucher du personnel sur la base de contrats à long terme.

6. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET ATTENTES POUR L'AVENIR

La libéralisation du secteur des services postaux a eu lieu dans les 16 États membres de l'UE qui ont fait l'objet de cette étude. Les opérateurs postaux ont été privatisés et les marchés exposés à la concurrence de nouveaux entrants. En outre, les nouvelles technologies et l'évolution des comportements (des consommateurs) ont entraîné une baisse significative des volumes de courrier traditionnel et une augmentation des volumes de commerce électronique et de colis. Dans ces conditions, les OPN ont transformé leurs modèles d'affaires respectifs et sont passés du statut d'administrations publiques à celui de sociétés anonymes cherchant à atteindre une croissance économique durable en offrant une vaste gamme de services.

En plus de l'adaptation de leur business modèle, les modèles sociaux sous-jacents de ces organisations ont également été altérés. Ce processus de changement a entraîné une diminution des niveaux d'emploi et des conditions de travail qui s'écartent de plus en plus des normes publiques de haut niveau appliquées auparavant dans les OPN. La baisse des volumes de courrier a causé un excédent de facteurs, tandis que l'augmentation des services de colis (et autres) requiert de nouvelles compétences et une flexibilité accrue du personnel.

Par conséquent, la quête de compétitivité semble être en contradiction avec des niveaux élevés d'emploi et des conditions de travail généreuses (du secteur public). En effet, un compromis essentiel de la transformation est celui entre la compétitivité et l'emploi. **La transformation du secteur postal ne s'est pas entièrement faite aux dépens de l'emploi et des conditions de travail. Il s'agit là du plus grand mérite du dialogue social dans le secteur postal. Les accords collectifs constituent les éléments centraux du processus de changement dans tous les États membres couverts par cette étude.**

Les employeurs et les syndicats du secteur postal se sont engagés à négocier des accords en vue d'une transformation qui soit acceptable sur le plan social. Les partenaires sociaux se sont accordés sur les modalités de réorganisation dans différents types d'accords: les accords standards, les accords spécifiques visant à gérer le changement social et les accords intégratifs dont le contenu des accords varie considérablement entre les États membres de l'UE.

Ces accords comprennent une grande variété de leviers de changement social qui ont été déployés par les partenaires sociaux. Les paquets salariaux ont été simplifiés et les salaires gelés ou même réduits. En outre, les accords ont introduit différents types d'aménagements plus flexibles du temps de travail, par exemple à travers le travail à temps partiel et les ajustements du temps de travail. Les mesures visant à atténuer les pertes d'emploi programmées vont par ailleurs de la retraite anticipée à la mobilité interne, tandis que les travailleurs licenciés reçoivent différents types de soutien tels que les indemnités de départ. Les accords ont également offert des garanties aux employés du secteur postal, ainsi que des mesures positives pour soutenir la transformation du secteur.

L'analyse documentaire vient étayer le fait que les niveaux d'emploi et les conditions de travail se sont relativement dégradés dans le secteur postal européen au cours de la dernière décennie. Notre analyse a confirmé les niveaux d'emploi et les conditions de travail plus faibles dans le secteur postal, tout particulièrement pour les nouveaux employés. Cette analyse a toutefois également permis de révéler que les changements sociaux au sein des OPN ne sont pas uniquement soumis à des pressions à la baisse. Il n'y a pas eu de restructuration majeure ni de vastes plans sociaux comme cela a pu être le cas dans d'autres secteurs. Dans une large mesure, la profonde transformation des opérateurs postaux a été gérée de manière socialement responsable. Il semblerait qu'au sein de plusieurs grands OPN les signes d'une possible tendance inverse commencent à émerger. Parmi les indicateurs clés de cette tendance figurent les concessions de plusieurs OPN visant à embaucher de nouveaux employés à temps plein. En outre, plusieurs OPN accordent désormais une attention croissante au développement de carrière et à la mobilité du personnel au sein de leurs (grandes) entreprises.

Nous pouvons donc nous attendre, à l'avenir, à un engagement continu de la part des partenaires sociaux en matière de dialogue social et de négociation d'accords. Les OPN sont susceptibles de se différencier de plus en plus en offrant de nouveaux types de services, de proximité mais également des services numériques et liés au commerce électronique impliquant des besoins différents en termes de compétences du personnel et de conditions d'emploi. Cela amènera également les partenaires sociaux à négocier les modalités de la reconversion du personnel existant et le recrutement de nouveaux membres du personnel à partir de certains groupes cibles tels que les jeunes afin de découvrir de nouveaux talents. À l'ère du numérique, ces évolutions sont susceptibles de se produire plus rapidement que lors des années précédentes.

**SÉMINAIRE DE FORMATION SUR
LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET
LES NOUVEAUX SERVICES**

17-18 NOVEMBRE 2015, BRUXELLES

LE COMITÉ EUROPÉEN DE DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET “MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS UN NOUVEAU CONTEXTE”

SÉMINAIRE DE FORMATION SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET LES NOUVEAUX SERVICES

Bruxelles, 17-18 Novembre 2015

ORDRE DU JOUR - JOURNÉE 1

Contenu		Intervenants
10.00-10.15	Ouverture	Dominique BAILLY, <i>Président CDS & Brian SCOTT, Vice-Président du CDS</i>
10.15-11.00	Contexte: “Principales évolutions au sein du secteur postal” → Evolution des marchés, stratégies des opérateurs, enjeux règlementaires et sociaux	Nick VAN DER LIJN, <i>Ecorys</i>
SESSION 1: LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET LES OPPORTUNITÉS POUR LES OPÉRATEURS POSTAUX		
11.00-12.30	La chaîne de valeur et le marché du commerce électronique <ul style="list-style-type: none"> • La chaîne de valeur du commerce électronique • Le rôle des opérateurs postaux dans le commerce électronique • Principaux enjeux sociaux sur le marché du colis 	<i>Ecorys</i> Botond SZEBENY, <i>PostEurop</i> Stephen DEMATTEO, <i>UNI Global Union</i>
12.30-14.00	Déjeuner	
14.00-15.00	Initiatives de la Commission dans le cadre de la stratégie du marché unique du numérique	Camilla OLIVIOUS, <i>DG GROW</i>
15.00-15.15	Pause	
15.15-17.00	Le rôle des opérateurs historique sur la chaîne de valeur <ul style="list-style-type: none"> • La stratégie des opérateurs dans le commerce électronique et la livraison → Cas 1 → Cas 2 → Cas 3	<i>Ecorys</i> Ralph WIECHERS, <i>Deutsche Post DHL</i> Wiesława MAZARSKA, <i>Poczta Polska</i> Harvard SIVERTSEN, <i>Postkom</i>
17.00-17.30	Conclusions préliminaires	<i>Président/Vice-Président du CDS</i>

ORDRE DU JOUR - JOURNÉE 2

Contenu		Intervenants
SESSION 2: LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES DE PROXIMITÉ		
09.00-10.30	Le potentiel des services de proximité <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu des services de proximité • Rôle et atouts des opérateurs historiques dans les services de proximité → Cas 1	<i>Ecorys</i> Hans MARIS, <i>bpost</i>
10.45-11.00	Pause	
11.00-12.30	→ Cas 2 <ul style="list-style-type: none"> • Les technologies pour soutenir les services de proximité 	Jeppe TRIER, <i>PostNord Danemark</i> David GILLOT, <i>CommuniThings</i>
15.00-15.15	Déjeuner	
SESSION 3: L'IMPACT DES NOUVEAUX SERVICES SUR L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES		
14.00-16.00	Impacts sur les compétences et l'organisation de travail <ul style="list-style-type: none"> → Cas 1 	<i>Ecorys</i> Daniel CHARON, <i>La Poste</i>
16.00-17.00	Principales conclusions <ul style="list-style-type: none"> • Résumé et réflexions sur les futurs enjeux 	<i>Ecorys</i> Président/Vice-Président du CDS

LE COMITÉ EUROPÉEN DE DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET “MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS UN NOUVEAU CONTEXTE”

SÉMINAIRE DE FORMATION SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET LES NOUVEAUX SERVICES

Bruxelles, 17-18 Novembre 2015

Liste des participants

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
1	Waqas	AHSEN	PostEurop	Belgique
2	Berasain	AMPARO	FSP-UGT	Espagne
3	Violeta	ARGANDA	FSC-CC00	Espagne
4	José	ARSENIO	SNTCT	Portugal
5	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL Group	Allemagne
6	Dominique	BAILLY	Le Groupe La Poste / Président CDS	France
7	André	BC FEIO	PostEurop	Belgique
8	Hans	BLIKMAN	PostNL	Pays-Bas
9	Annick	BOON	ACV-CSC Transcom	Belgique
10	Ildiko	BORCSOKNE BURJAN	PSZ - Hungarian Postal Trade Union	Hongrie
11	Laetitia	BRUNINX	PostEurop	Belgique
12	Georgeta	BUDEANU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
13	Tomasz	BURZYNSKI	Poczta Polska S.A.	Pologne
14	Martine	BUTY	FO-COM	France
15	Jeremy	CAMILLERI	GWU - General Workers' Union	Malte
16	Martin	CHAMPAGNE	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Canada
17	Daniel	CHARON	Le Groupe La Poste	France
18	Régis	CRUNCHANT	CGT-FAPT	France
19	Marek	CYNOWSKI	Poczta Polska S.A.	Pologne
20	Marion	DEBROIZE	Le Groupe La Poste	France
21	Stephen	DEMATTEO	UNI Global Union	Suisse
22	Nicola	DI CEGLIE	SLC-CGIL	Italie
23	Plamen	DONCHEV	Bulgarien Posts PLC / PTT Podkrepa Federation	Bulgarie
24	Nathalie	GANZEL	Le Groupe La Poste	France
25	Aglaia	GEORGAKOPOULOU	Hellenic Post S.A.- ELTA	Grèce
26	Hans	HANS MARIS	bpost	Belgique
27	Antonios	KLIRONOMAKIS	POST - Panhellenic Federation of Postal Associations	Grèce
28	Marinos	KORTAS	PEU - Chypre Postal Employees Union	Chypre
29	Maria	KOUMANIOTI	Hellenic Post S.A.- ELTA	Grèce
30	Zofia	LUHOTSKA	OZ PAL - Trade Union of Posts and Logistics	Slovaquie

	PRÉNOM	NOM	ORGANISATION	PAYS
31	Agnieszka	MAKULEC	Ecorys Polska	Pologne
32	Wiesława	MAZARSKA	SL NSZZ Solidarnosc	Pologne
33	Margaux	MEIDINGER	Le Groupe La Poste	France
34	Ronalds	MUNKEVICS	SJSC Latvijas Pasts	Lettonie
35	Sandor	NEMES	PSZ - Hungarian Postal Trade Union	Hongrie
36	Camilla	OLIVIUS	European Commission	Belgique
37	Lynne	PAJOT	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Canada
38	Beate	PETRINA	SJSC Latvijas Pasts	Lettonie
39	Rudolf	POSCH	OZ PAL - Trade Union of Posts and Logistics	Slovaquie
40	Irina	PURCARU	C.N. Pocta Români S.A.	Roumanie
41	Jens	SAVERSTAM	Seko	Suède
42	Christopher	SCHWARTZ	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Canada
43	Brian	SCOTT	Unite / SDC Vice-Chair	Royaume-Uni
44	Svetoslava	SHARAPOVA	Bulgarien Posts PLC / KNSB - Trade Union Federation of Communications	Bulgarie
45	Håvard	SIVERTSEN	Postkom	Norvège
46	Gary	SOSSOON-HALES	Unite	Royaume-Uni
47	Sarah	STONE	UNI Global Union	Suisse
48	Adina	SUTA	C.N. Pošta Română S.A.	Roumanie
49	Botond	SZEBENY	PostEurop	Belgique
50	Marta	SZTRAKOVA	Slovenská Pošta	Slovaquie
51	Dimitris	THEODORAKIS	UNI Europa	Belgique
52	Martina	TOMASSINI	SLC-CGIL	Italie
53	Kalina	TOTEVA	Bulgarien Posts PLC	Bulgarie
54	Jeppe	TRIER	PostNord	Danemark
55	Nicolaas	VAN DER LIJN	Ecorys	Pays-Bas
56	Jean-Marie	VANDER EECKEN	ACV-CSC Transcom	Belgique
57	Lucie	VOJTOVA	Česká Pošta	République Tchèque
58	Ralph	WIECHERS	Deutsche Post DHL Parcel Allemagne	Allemagne





CONFÉRENCE FINALE

BUCAREST, 24-25 MAI 2016

LE COMITÉ EUROPÉEN DE DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL
PROJET "MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS UN NOUVEAU CONTEXTE"

CONFERENCE FINALE

24-25 mai 2016, Bucarest, Roumanie

ORDRE DU JOUR - JOURNÉE 1

Contenu		Intervenants
09.30-9.45	Ouverture	<i>Poste et syndicat roumains</i>
09.45-10.00	Introduction	Dominique BAILLY, <i>Président CDS</i> & Brian SCOTT, <i>Vice-Président du CDS</i>
POSER LE CONTEXTE: "APERÇU DE LA TRANSFORMATION SOCIALE DU SECTEUR POSTAL"		
10.00-10.45	Principaux résultats de l'étude	
	→ Typologies des accords collectifs	Thijs VIERTELHAUZEN, <i>Ecorys</i>
	→ Mesures d'optimisation et évolution des modèles sociaux	
	• Echanges	Ensemble des participants
10.45-11.00	Pause	
SESSION 1: EMPLOI		
11.00-11.30	Principaux résultats de l'étude	<i>Ecorys</i>
11.30-12.15	Témoignages nationaux • Etudes de cas espagnol et portugais	Violeta ARGANDA, <i>CCOO</i> Jose OLIVEIRA, <i>SNTCT</i>
12.15 -13.45	Déjeuner	
SESSION 2: POLITIQUES SALARIALES		
13.45-14.45	Principaux résultats de l'étude	<i>Ecorys</i>
	Echanges	Ensemble des participants
SESSION 3: ORGANISATION DE TRAVAIL		
14.45-15.15	Principaux résultats de l'étude	<i>Ecorys</i>
	Témoignages nationaux • Etudes de cas néerlandais et italien	Ger DELEIJ, <i>FNV</i> <i>SLC-CGIL</i>
15.15 -16.00	Pause	
SESSION 4: MOBILITÉ INTERNE ET EXTERNE		
16.00-16.30	Principaux résultats de l'étude	<i>Ecorys</i>
16.30-17.30	Témoignages nationaux • Etudes de cas polonais, suédois et finlandais	Wiesława MAZARSKA, <i>Solidarnosk</i> Jens SAVERSTAM, <i>SEKO</i>
17.30-18.00	Principales conclusions de la première journée	<i>Ecorys / Président et Vice-Président du CDS</i>

ORDRE DU JOUR - JOURNÉE 2

Contenu		Intervenants
SESSION 5: GESTION DE CARRIÈRE ET FORMATION		
09.00-09.30	Principaux résultats de l'étude	<i>Ecorys</i>
09.30-10.30	Témoignages nationaux • Etudes de cas français et autrichien	Dominique BAILLY, <i>La Poste</i> Ursula BACHMAIR, <i>Austrian Post</i>
10.30-10.45	Pause	
SESSION 6: A LA RECHERCHE D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE SOCIAL ET ÉCONOMIQUE		
10.45-12.30	Stratégies de transformation sociale et compromis	<i>Ecorys</i>
	Témoignage national • Etude de cas roumain	Irina PURCARU, <i>Posta Romana</i> Cristi IANCU, <i>Postal Workers Union Roumanie</i>
	Table-ronde sur les stratégies de transformation sociale	Ensemble des participants
12.30-14.00	Déjeuner	
SESSION 7: QUEL RÔLE POUR LE DIALOGUE SOCIAL DANS LA TRANSFORMATION ET QUELS FUTURS ENJEUX?		
14.00-16.00	Synthèse des débats et messages clés	<i>Président et Vice-Président du CDS</i>
	Table-ronde avec tous les participants	Ensemble des participants
16.00-17.00	Principales conclusions et prochaines étapes	<i>Ecorys / Président et Vice-Président du CDS</i>

LE COMITÉ EUROPÉEN DE DIALOGUE SOCIAL POUR LE SECTEUR POSTAL PROJET "MOBILISER LES PARTENAIRES SOCIAUX DANS UN NOUVEAU CONTEXTE"

CONFERENCE FINALE

24-25 mai 2016, Bucarest, Roumanie

LISTE DES PARTICIPANTS

	PRÉNOM	PRÉNOM	ORGANISATION	PRÉNOM
1	Violeta	ARGANDA	FSC-CC00	Espagne
2	Ursula	BACHMAIR	Österreichische Post AG	Autriche
3	Dominique	BAILLY	Le Groupe La Poste / Président CDS	France
4	Pilar	BARRERO	FSP-UGT	Espagne
5	André	BC FEIO	PostEurop	Belgique
6	Georgi	BOCHEV	KNSB - Trade Union Federation of Communications	Bulgarie
7	Matei	BRATIANU	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Roumanie
8	Neville	CAMILLERI	GWU - General Workers' Union	Malte
9	Alessandro	CHIAVELLI	SLC-CGIL	Italie
10	Sonia	COTA MELCHOR	Correos	Espagne
11	Régis	CRUNCHANT	CGT-FAPT	France
12	Ida	CVETKO	Pošta Slovenije	Slovénie
13	Ger	DELEIJ	FNV PostNL	Pays-Bas
14	Demetra	DOBREANU	C.N. Pošta Română S.A.	Roumanie
15	Plamen	DONCHEV	Bulgarien Posts PLC / PTT Podkrepa Federation	Bulgarie
16	Marcin	GALLO	SL NSZZ Solidarnosc	Pologne
17	Nathalie	GANZEL	Le Groupe La Poste	France
18	Athina	GEORGIU	PostEurop	Belgique
19	Sasa	GRZINIC	Pošta Slovenije	Slovénie
20	Jesus	HIDALGO	FSP-UGT	Espagne
21	Cristi	IANCU	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Roumanie
22	Oliveira	JOSE	SNTCT	Portugal
23	Milan	JUKIC	HSP - Croatien Trade Union of Postal Workers	Croatie
24	Cinzia	MAIOLINI	SLC-CGIL	Italie
25	Agnieszka	MAKULEC	Ecorys	Pologne
26	Wiesława	MAZARSKA	SL NSZZ Solidarnosc	Pologne

	PRÉNOM	PRÉNOM	ORGANISATION	PRÉNOM
27	Margaux	MEIDINGER	Le Groupe La Poste	France
28	Persefoni	MICHAELIDOU	Chypre Post	Chypre
29	Lena	MULLER-SALONEN	PAU	Finlande
30	Alexandru	NEAGU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
31	Toumazos	ORGANIDES	Chypre Postal Employees Union	Chypre
32	Ionel	OTEA	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Roumanie
33	Anastasia	PAPADOPOULOU	PEU - Chypre Postal Employees Union	Chypre
34	Marjolaine	PECHEUX	Le Groupe La Poste	France
35	Irina	PURCARU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
36	Gary	SASSOON-HALES	Unite	Royaume-Uni
37	Jens	SAVERSTAM	Seko	Suède
38	Brian	SCOTT	Unite / Vice-Président CDS	Royaume-Uni
39	Havard	SIVERTSEN	Postkom	Norvège
40	Daniela	SOLCAN	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
41	Lucian	SOPEANU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
42	Andrei	STANESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
43	Majda	STUBELJ	Pošta Slovenije	Slovénie
44	Irina	TERZYISKA	KNSB - Trade Union Federation of communications	Bulgarie
45	Dimitris	THEODORAKIS	UNI Europa	Belgique
46	Mircea	TITEI	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
47	Mihaela	TRIFESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
48	Aldona	TYCZYNSKA	Poczta Polska S.A.	Pologne
49	Marcel	VALUDESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Roumanie
50	Thijs	VIERTELHAUZEN	Ecorys Pays-Bas	Pays-Bas
51	Rein	WIEGMAN	FNV PostNL	Pays-Bas





