

# PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL DANS LE SECTEUR POSTAL DANS UNE EUROPE ÉLARGIE

Comité de dialogue social pour le  
secteur postal européen

Rapport Final  
VS/2017/0004

**Comité de dialogue social pour le secteur postal européen**

# **PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL DANS LE SECTEUR POSTAL DANS UNE EUROPE ÉLARGIE**

Projet

## **RAPPORT FINAL**

VS/2017/0004



Avec le soutien de la Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion,  
VS/2017/0004

# Rapport final

## AVANT-PROPOS

Le projet « **Promouvoir le dialogue social européen dans le secteur postal dans une Europe élargie** » a été mis en œuvre par le groupe de travail Formation, santé et sécurité du Comité européen de dialogue social pour le secteur postal (CDS).

Le projet visait à mieux faire connaître et à diffuser le travail du CDS, en particulier, mais pas exclusivement, dans les États membres d'Europe centrale et orientale et dans les pays candidats, à renforcer les capacités et à promouvoir une meilleure connaissance et compréhension du CDS du secteur postal, de son rôle et de son activité, en vue également de renforcer la participation des partenaires sociaux.

Le projet a permis aux partenaires sociaux européens de faire prendre conscience de l'importance, du rôle et des opportunités du CDS. Il a permis de diffuser les règles, l'organisation, la participation, les activités et les résultats communs du CDS, ainsi que de mieux comprendre les pratiques du dialogue social au niveau des entreprises.

Un autre objectif important du projet était de mieux comprendre la transformation numérique du secteur postal en rassemblant des informations sur la manière dont les opérateurs postaux et les syndicats gèrent la numérisation accrue de leurs organisations en termes de produits et de services aux clients, et son impact sur l'emploi, les modèles et compétences d'organisation du travail ainsi que les besoins en qualifications et programmes de formation. Elle a également permis aux partenaires sociaux d'engager des discussions sur les opportunités offertes par l'économie numérique en matière de développement de nouvelles activités.

Le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » est lié à l'initiative du CDS sur l'évolution du secteur postal « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte », dans le cadre de laquelle a été examiné le rôle des conventions collectives de travail dans le soutien aux profonds changements du secteur postal, en mettant l'accent sur le rôle de la formation à l'ère numérique.

Suivant cette approche, les partenaires sociaux du secteur postal sont convaincus que le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » peut contribuer à évaluer l'impact de l'emploi et des dimensions sociales de deux initiatives phares de la stratégie Europe 2020, à savoir l'agenda numérique pour l'Europe et l'agenda pour les compétences nouvelles et les emplois sur le marché postal.

Le projet a été développé à l'aide d'un questionnaire dont les résultats ont été évalués, présentés et discutés lors de trois séminaires régionaux organisés par les opérateurs postaux de la poste tchèque, de la poste lituanienne et de la poste grecque avec la participation et le soutien de leurs syndicats. La mise en œuvre du projet des séminaires a donc été rendue possible grâce au soutien actif des partenaires sociaux de ces trois pays ainsi qu'à l'implication continue du comité directeur.

Les résultats des trois séminaires régionaux ont été présentés et discutés lors d'une conférence finale qui s'est tenue à Bruxelles le 3 décembre 2018. La conférence finale a permis de discuter des résultats avec des représentants des partenaires sociaux, des consultants externes et des institutions européennes de haut niveau.

Une brochure relative aux activités du projet présente un résumé des réponses à l'enquête, inclut les points soulevés lors des séminaires régionaux et décrit plus en détail les pratiques de dialogue social, de numérisation et de formation introduites par les experts lors des trois séminaires régionaux.

## MÉTHODOLOGIE DU PROJET

Afin de mieux coordonner toutes les phases du projet et d'atteindre les objectifs de l'initiative, un comité de pilotage du projet a été créé, composé à la fois de représentants des employeurs et des syndicats, afin de garantir la mise en œuvre de tous les aspects et phases du projet et de s'assurer qu'il suive chacune des étapes. Avec l'appui du groupe de travail sur la formation, la santé et la sécurité, le comité directeur a préparé et diffusé un questionnaire pour recueillir des informations et des bonnes pratiques sur les sujets du projet. Les résultats du questionnaire ont ensuite été évalués. En coordination avec les partenaires sociaux, le comité de pilotage du projet a veillé à ce que les trois séminaires internationaux prévus dans le projet soient organisés au niveau régional.

Le projet « **Promouvoir le dialogue social européen dans le secteur postal dans une Europe élargie** » a été divisé en trois phases :

- Préparation des séminaires régionaux
- Organisation des séminaires régionaux
- Rapport final du projet et organisation de la conférence finale

Au cours de la phase préparatoire, le groupe de pilotage du projet a pu finaliser un modèle thématique commun pour les séminaires régionaux et identifier les pays intervenants. Les domaines thématiques inclus dans le questionnaire correspondaient aux principaux domaines de l'enquête du projet :

- Promouvoir le rôle, les activités et les opportunités du CDS du secteur postal auprès des partenaires sociaux
- Numérisation du secteur, gestion des changements et des conséquences sur le produit, les services, l'organisation du travail et le commerce électronique
- Besoin de formation, de programmes de reconversion professionnelle, de compétences numériques pour soutenir et gérer les changements

L'enquête a été distribuée aux membres respectifs de PostEurop et d'UNI Europa. La publication et la diffusion de l'enquête ont en outre permis au groupe directeur du projet de mieux détailler le contenu de chaque séminaire régional.

Plus concrètement, la phase du projet consacrée à la préparation des trois séminaires régionaux a permis de préparer un questionnaire pour recueillir les données disponibles sur les activités du CDS qui ont été présentées lors des séminaires après évaluation par le groupe de pilotage du projet. Concernant la numérisation, la phase préparatoire a permis d'identifier les pays susceptibles d'intervenir sur chaque thème. Compte tenu de son importance économique, l'accent a été placé sur les activités de commerce électronique et la livraison de colis, en particulier sur leurs effets en termes sociaux et d'emploi. En ce sens, les séminaires régionaux ont également abordé le besoin de former la main-d'œuvre postale aux changements de pratiques de travail / d'organisation apportés par la transformation numérique.

La deuxième phase du projet, consacrée à l'organisation des séminaires régionaux, a permis d'organiser trois événements internationaux pour échanger sur les principaux objectifs du projet. Les séminaires régionaux ont permis d'informer sur les activités du CDS et d'améliorer la coordination et l'efficacité du dialogue social européen par l'échange de bonnes pratiques sur les mesures de formation permettant d'adapter le secteur postal à l'évolution de la main-d'œuvre numérique notamment. Ils ont permis de constituer des réseaux de partenaires sociaux représentatifs dans le secteur postal en mettant l'accent sur les activités de renforcement des capacités et de sensibilisation par le biais de la diffusion des travaux du CDS. Les activités de renforcement des capacités comprenaient des présentations et des explications sur le travail et les activités du CDS, et leur diffusion par des moyens numériques. À cet égard, il convient de mentionner que la présentation du MOOC (Massive Open Online Course) sur le commerce électronique et les nouveaux services, élaboré sur la base du séminaire de formation du projet 2015-2016, a constitué un outil supplémentaire pour mieux expliquer les opportunités offertes par le CDS. Le MOOC a été présenté lors des trois séminaires comme un outil numérique innovant permettant de partager les résultats des activités du CDS.

En outre, pour faciliter les interactions entre présentateurs et participants aux séminaires régionaux, une application numérique appelée Mentimeter a été utilisée. Mentimeter a permis de stimuler les discussions en recoupant en temps réel les réponses données aux questionnaires et les réponses fournies pendant la journée aux mêmes questions. De cette façon, les débats ont pu être plus animés et de meilleure qualité. Mentimeter a été utilisée lors des séminaires à Vilnius et à Athènes, et a permis d'accroître l'interactivité et l'engagement.

En ce qui concerne l'organisation des trois séminaires, le comité de pilotage du projet a choisi de regrouper les pays de toute l'Europe selon des critères principalement géographiques (pays d'Europe de l'Est, pays d'Europe du Nord et pays baltes, pays d'Europe du Sud et pays candidats). L'objectif était de faciliter un échange de bonnes pratiques et d'expériences plus fructueux, et d'assurer une certaine continuité tout au long du projet. Les différents niveaux de développement du dialogue social, de la numérisation et de la formation ont contribué au succès des trois séminaires.

Tableau récapitulatif des pays invités aux trois séminaires, des dates et des lieux où les événements ont eu lieu :

Séminaire pays de l'Est	Séminaire pays baltes	Séminaire pays candidats
Pologne	Lettonie	Albanie
Slovaquie	Estonie	Bosnie-Herzégovine
Slovénie	<b>Lituanie</b>	Monténégro
<b>République tchèque</b>	Danemark	Serbie
Bulgarie	Suède	ARYM
Roumanie	Finlande	<b>Grèce</b>
Hongrie	Royaume-Uni	Espagne
Allemagne	Irlande	Portugal
Belgique	Pays-Bas	Italie
Autriche	Luxembourg	Croatie
	France	Chypre + Malte
<b>Prague, 21-22 septembre 2017</b>	<b>Vilnius, 18-19 janvier 2018</b>	<b>Athènes, 3-4 mai 2018</b>

Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, l'enquête, qui est annexée au présent rapport, s'est concentrée sur trois thèmes qui ont permis au groupe directeur du projet d'élaborer un modèle pour l'organisation et la tenue des séminaires régionaux. L'accent a été mis sur le renforcement des capacités en matière de dialogue social et sur les activités stratégiques au niveau des opérateurs postaux et des syndicats en matière de numérisation du secteur postal et les pratiques de formation mises en place pour s'adapter à la numérisation du secteur.

Conformément aux éléments d'analyse inclus dans le projet, les questions de l'enquête ont été structurées autour de trois aspects :

- la collecte d'informations sur le niveau de connaissance du CDS du point de vue des employeurs et des syndicats, ainsi que sur leur implication respective dans le travail du CDS ;
- la collecte d'informations sur l'impact de la numérisation sur le secteur postal. Cette partie portait sur le recueil d'informations qualitatives sur le commerce électronique et d'autres services en ligne ;
- la collecte d'informations sur les qualifications, les compétences et les programmes de formation mis en place pour relever le défi de la numérisation. Cette partie a permis d'obtenir un instantané des stratégies de formation des opérateurs postaux en matière de commerce électronique et de nouveaux services postaux en ligne.

L'enquête a été publiée en quatre langues : allemand, français, anglais et espagnol. Les résultats de l'enquête ainsi que les études de cas et les contributions reçues lors des trois séminaires régionaux sont présentés dans les différentes sections du présent rapport. Avant d'organiser le premier séminaire régional, le groupe de pilotage du projet avait reçu les réponses au questionnaire de **19 pays pour les opérateurs**

**postaux et de 12 pays pour les syndicats des postes.** En outre, des exemples de bonnes pratiques ont été reçus tant des opérateurs postaux que des syndicats.

Lors de la sélection des pays, un soin particulier a été apporté à la présence de petits opérateurs postaux aux côtés de grands opérateurs postaux afin de faciliter les échanges et de renforcer les capacités en termes de travail du CDS.

Les critères régionaux ainsi que l'inclusion des opérateurs postaux et des syndicats de différentes régions européennes en fonction des disponibilités ont permis d'organiser des séminaires qui ont donné des discussions et des échanges d'expériences intéressants. L'approche régionale des séminaires a permis de se rapprocher de chaque région et de rassembler à chaque fois les pratiques de plusieurs pays.

Le premier séminaire, qui s'est tenu à Prague (République tchèque), a réuni trente participants, dont les membres du groupe de pilotage du projet. Le deuxième séminaire, qui a eu lieu à Vilnius (Lituanie), et a été animé par 35 spécialistes.

Le troisième séminaire s'est tenu à Athènes, en Grèce, les 3 et 4 mai 2018. Le séminaire a réuni 45 participants et assuré pour la première fois la participation aux travaux du CDS du syndicat des postes albanais. Malgré la difficulté de participer pour certains pays candidats, le groupe de pilotage du projet a été en mesure d'impliquer les acteurs postaux de tous ces pays. Il s'agit là d'un signal très positif pour le CDS, qui a contribué à mieux faire connaître son travail dans ces pays.

La phase 3 du projet a consisté à rédiger le rapport final du projet qui documente les conclusions et les résultats des séminaires régionaux, et « européenise » ces résultats. Le rapport final du projet permettra la diffusion des bonnes pratiques identifiées et des résultats du projet. La phase 3 du projet a également été consacrée à l'évaluation des résultats obtenus dans le cadre des trois séminaires régionaux. Les membres du comité de pilotage du projet se sont réunis et ont discuté des différentes contributions et points de vue qui pourraient être recueillis lors des séminaires régionaux. La phase 3 du projet a également été consacrée à l'organisation de la conférence finale, une étape clé de l'initiative. Le groupe de pilotage du projet a travaillé à l'organisation de l'événement lors duquel les résultats du projet ont été présentés et discutés devant un large public. La conférence finale s'est tenue à Bruxelles, Belgique, le 3 décembre 2018.

### Sommaire du sondage

L'enquête préparée par le groupe de pilotage du projet a été diffusée parmi les partenaires sociaux postaux européens et permis au groupe de pilotage du projet de recueillir des informations et des pratiques importantes, qui ont ensuite été présentées et discutées lors des trois séminaires régionaux. L'enquête est annexée au présent document. Le résumé analytique de l'enquête donne un aperçu des principaux éléments recueillis grâce à l'analyse des réponses au questionnaire.

En ce qui concerne la promotion du dialogue social, l'analyse de l'enquête a montré que les syndicats et les employeurs ont la même compréhension du rôle et des activités du CDS. De manière générale, les syndicats participent de façon plus impliquée. Les employeurs voient une mise en œuvre plus adéquate des déclarations conjointes que les syndicats. Là où une mise en œuvre des résultats du CDS a été identifiée, elle est principalement intégrée aux meilleures pratiques et aux conventions collectives de travail. Tant les employeurs que les syndicats envisagent la possibilité pour le CDS de couvrir d'autres questions considérées comme importantes pour le secteur à l'avenir. À l'avenir, le CDS pourrait s'occuper de l'orientation service et client pour les employeurs et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les syndicats. L'une des raisons avancées pour expliquer la non-activité est le manque de ressources à consacrer au CDS. L'une des raisons avancées pour expliquer la non-application des résultats du CDS était le manque de participation au dialogue social européen.

En ce qui concerne la transformation numérique du secteur postal et l'adaptation des activités des opérateurs postaux en matière de commerce électronique et de distribution de colis, l'analyse de l'enquête a confirmé plusieurs tendances concernant également les stratégies des opérateurs postaux. Ces stratégies sont résumées ci-dessous.

- On observe une diminution globale du volume de courrier et, en même temps, une augmentation radicale du volume de colis.
- Dans la majorité des cas, la numérisation a conduit les opérateurs postaux à proposer de nouveaux services numériques tels que les plateformes en ligne pour les services postaux et financiers, les applications mobiles, les « documents numériques » – la transformation des lettres physiques en documents électroniques et leur stockage –, la numérisation de l'administration publique (e-gouvernement) et la mise en œuvre des possibilités de Track & Trace (notification des livraisons par e-mail, SMS et offre d'options flexibles pour la collecte).
- Mises à niveau techniques telles que la fourniture de nouveaux appareils (p. ex. assistants numériques personnels).
- Changements dans l'infrastructure physique (par exemple, numérisation des centres de tri et de la flotte).

En raison de l'activité croissante du commerce électronique, l'enquête a également identifié – au niveau de certains opérateurs – un impact sur les conditions de travail, résumé ci-dessous.

- Tendance à déplacer le personnel des services postaux vers les services de colis.
- Modification des profils de postes grâce à l'adaptation des délais de livraison pour répondre aux demandes des consommateurs.
- Processus de réorganisation tels que l'adaptation de l'exploitation du réseau, la création de nouvelles divisions de colis et l'acquisition de filiales de colis et/ou de nouveaux partenariats d'entreprise.

En termes d'impact de la numérisation sur l'emploi, l'enquête a identifié des changements significatifs dans les profils de postes et les niveaux d'emploi ainsi que dans la mise en œuvre des mesures de formation pour s'adapter aux nouveaux services. En ce qui concerne les activités stratégiques déclarées en matière de commerce électronique, les répondants à l'enquête ont identifié de nouveaux processus tels que la livraison dans des casiers/boîtes à colis, la notification par SMS à l'arrivée et la livraison aux bureaux de poste/points de collecte. Dans l'ensemble, la croissance du commerce électronique a conduit les opérateurs à innover et à développer une gamme de solutions de livraison alternatives.

La numérisation s'est traduite par l'introduction de nouveaux dispositifs techniques (smartphones, ANP) et l'offre de services de retour. En ce qui concerne les conditions de travail dans les activités stratégiques des entreprises liées au commerce électronique, les répondants à l'enquête ont constaté une augmentation de l'emploi à temps partiel et le recours par certaines entreprises à des travailleurs indépendants. Les éléments du processus de réorganisation les plus souvent cités ont été le changement de système/processus de distribution, le changement des délais de distribution, la réorganisation ou la restructuration, la fourniture de nouveaux dispositifs techniques, les changements dans le fonctionnement des réseaux et de l'infrastructure (réutilisation d'anciens centres de tri du courrier pour les colis).

En résumé, les répondants au sondage ont relevé plusieurs tendances. On observe un glissement des volumes de courrier vers les volumes de colis avec des changements clés dans les opérations par le biais de la numérisation. Cette évolution repose sur les nouvelles technologies (automatisation, nouveaux dispositifs techniques, services numériques) et entraîne des changements dans les profils de postes et d'emploi. La quasi-totalité des entreprises postales ont mis en œuvre des activités stratégiques de commerce électronique qui ont nécessité la réorganisation du courrier vers les opérations de colis. La numérisation a conduit dans la majorité des cas à la mise en place de nouveaux services postaux en ligne.

En ce qui concerne le troisième thème « Le secteur postal à l'ère numérique – L'impact de la numérisation sur la formation, le perfectionnement des compétences et le changement culturel », les participants à

l'enquête ont identifié que la numérisation a eu un impact sur la formation et la reconversion professionnelle, car elle a créé le besoin de programmes de formation spécifiques. Les participants ont également mis l'accent sur la formation aux compétences informatiques et sur la fourniture de nouveaux services numériques, notamment par le biais de la coopération avec des prestataires de formation externes, de la recherche de compétences numériques internes et de la participation des employés au développement de nouveaux dispositifs techniques.

D'importants programmes de redéploiement vers les colis et les services numériques n'ont pas été identifiés pour de nombreux opérateurs postaux, mais un transfert de personnel du courrier vers les colis, et/ou l'alignement des activités courrier et colis a été identifié au niveau de certains opérateurs postaux. Les activités de commerce électronique se sont accompagnées d'une flexibilisation des options de livraison, de ramassage et de retour pour servir les consommateurs en ligne (p. ex. livraison à créneaux horaires, livraison le soir et le week-end, casiers à colis). Les options de suivi et de traçabilité via le portail en ligne, les applications mobiles et les notifications de livraison par SMS, e-mail ou application ont été introduites. La numérisation a également entraîné une modernisation des parcs de véhicules en raison de nouvelles exigences (taille, flexibilité, durabilité, sécurité) et la fourniture par la plupart des entreprises postales de nouveaux dispositifs et outils techniques.

En termes de compétences futures, on peut affirmer que la plupart des entreprises postales offrent une formation pour améliorer les compétences numériques de la main-d'œuvre actuelle. La plupart des entreprises n'offrent pas d'options de redéploiement vers les activités de colis ou les services numériques, mais certaines envisagent de le faire à l'avenir. La plupart des entreprises recrutent de nouveaux profils d'emploi et toutes les entreprises postales mettent en œuvre des solutions de distribution innovantes pour mieux répondre aux besoins des clients.

### Résumé des séminaires régionaux et des présentations

L'organisation de trois séminaires régionaux pour mettre en œuvre le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » a représenté un effort conjoint des partenaires sociaux présents dans le groupe de pilotage du projet ainsi que des partenaires sociaux postaux de la République tchèque, de Lituanie et de Grèce qui ont accueilli les événements. La coopération avec le CDS a été très fructueuse, assurant un haut niveau d'organisation, de débats et de résultats. L'ordre du jour des trois manifestations est joint en annexe au présent rapport final.

#### Aperçu général des séminaires

Pour les trois séminaires régionaux, le groupe de pilotage du projet a organisé des présentations similaires et partagé les documents sur un site web dédié. Les présentations sont disponibles en ligne et le présent rapport en offre un résumé. Lors des séminaires régionaux, le groupe de pilotage du projet a présenté l'organisation du travail, l'historique du travail et les résultats du CDS, ainsi que les principaux résultats des questionnaires remplis par les pays participant au projet. L'équipe du projet a également présenté le principal domaine d'intérêt du projet PSE précédent ainsi que le MOOC sur le commerce électronique et les nouveaux services. Les participants ont assisté à une présentation sur le dialogue social européen dans le secteur postal, son rôle, ses principaux objectifs, son organisation du travail et ses résultats. La portée du projet actuel et les principaux résultats du précédent projet PSE « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte » ont été présentés aux participants, notamment les conclusions sur le dialogue social et les négociations collectives dans un contexte de transformation des activités postales. L'outil interactif Mentimeter, que chaque participant pouvait utiliser avec son propre smartphone, a été utilisé lors des deux derniers séminaires du projet. Cela a permis d'obtenir en temps réel les réponses de tous les participants sur plusieurs questions d'intérêt pour le projet et de renforcer ainsi leur implication dans les séminaires.

Le CDS a été présenté comme une plateforme d'échange de bonnes pratiques. Les participants ont été informés que le CDS disposait d'une importante capacité d'influence, notamment sur la réglementation et la législation postales. Le CDS du secteur postal est devenu un acteur reconnu dans le domaine. Le secteur postal étant l'un des plus grands employeurs d'Europe, le CDS du secteur postal peut exercer une influence aux niveaux européen et national par l'adoption de déclarations, de conclusions et de déclarations

communes. Le CDS permet aux partenaires sociaux de mener un travail de prospection pour anticiper les évolutions majeures.

Il a été souligné que le secteur postal est au cœur d'une relation triangulaire entre ses employés, ses consommateurs et la société, et assume une responsabilité sociale importante. Le secteur postal a joué un rôle historique majeur dans la vie économique et sociale de l'Europe, et en est encore aujourd'hui l'un des principaux employeurs. Le secteur assure une présence territoriale et un service de proximité dans toute l'Europe.

Ces ateliers ont été particulièrement fructueux en termes de participation car ils ont attiré une centaine de représentants de toute l'Europe. Plusieurs d'entre eux participaient pour la première fois aux activités du CDS. En outre, ils ont permis des échanges interactifs entre participants et des échanges de bonnes pratiques. Plusieurs représentants de haut niveau des pays hôtes ont participé aux ateliers, dont le PDG de la poste grecque, soulignant l'importance du rôle du CDS européen pour les organisations hôtes.

### **Premier séminaire à Prague, 21-22 septembre 2017**

Le premier séminaire s'est tenu à Prague, en République tchèque, les 21 et 22 septembre 2017. Les pays ciblés étaient la Pologne, la Slovaquie, la Slovénie, la République tchèque, la Bulgarie, la Roumanie, la Hongrie, l'Allemagne, la Belgique et l'Autriche. Il a réuni trente représentants des employeurs et des syndicats d'**Autriche, de Belgique, de Bulgarie, de République tchèque, d'Allemagne, de Slovaquie et de Roumanie**, ainsi que le groupe directeur du projet. Le séminaire, organisé avec le soutien de la Poste tchèque et des syndicats, était axé sur le renforcement des capacités en matière de dialogue social, de formation et de numérisation, ainsi que sur l'échange de bonnes pratiques entre participants.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre un exposé complet du dialogue social au sein de la poste tchèque, présenté conjointement par l'opérateur postal hôte et les représentants syndicaux. La Poste tchèque, SOE, considère les syndicats comme des partenaires importants, et que le maintien du dialogue social et de la cohésion sociale au sein de l'entreprise relève de la responsabilité de la direction. Pour les deux partenaires sociaux, la préoccupation principale à l'heure actuelle concerne l'augmentation des salaires au niveau de l'opérateur postal national.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation détaillée du dialogue social au sein de la Bulgarian Posts Plc, donnée conjointement par des représentants de l'opérateur postal et des syndicats. Les intervenants ont estimé qu'il existe une bonne coopération et un dialogue social efficace au niveau des opérateurs. Toutefois, pour faire face aux nouvelles réalités du secteur, il est important de maintenir un bon partenariat social. Les intervenants ont également donné un aperçu du degré de numérisation de la société bulgare Posts Plc et de son impact sur les conditions de travail. Parmi les tendances identifiées, on peut citer l'automatisation de la plupart des opérations et processus postaux, l'élargissement de l'éventail des services offerts aux gros clients via le réseau privé virtuel de l'entreprise, l'offre de services sur le web et l'extension des services de commerce électronique. Les intervenants ont mis en avant les mesures de formation numérique destinées au personnel postal (formation d'entreprise à des fins opérationnelles principalement sur l'informatique et les nouveaux logiciels) et la formation syndicale sur la numérisation.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre un représentant de la poste autrichienne sur le « E-Brief », une plate-forme unique en ligne pour la facturation électronique, la publicité, la fourniture par courrier électronique, la réception et le traitement électronique des documents, qui constitue une bonne pratique dans la fourniture de services numériques. Les participants se sont vu présenter une bonne pratique de numérisation par des représentants du groupe Deutsche Post DHL sur le Smart-scanner. Avant l'introduction du Smart-scanner, l'envoi de lettres recommandées était un processus à forte intensité de main-d'œuvre et de temps, qui s'est simplifié, numérisé et est devenu moins sujet aux erreurs lorsque le projet Smart-scanner a été déployé. Les salariés considèrent l'équipement de travail numérique comme une amélioration significative. La fourniture d'équipements de travail modernes est considérée comme une appréciation de leur travail et conduit à une satisfaction accrue des salariés. Il a également été signalé que les salariés proposaient de nouvelles idées pour soutenir et améliorer les processus de travail de leur propre chef, et étaient donc inclus dans le déploiement de nouveaux outils numériques.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation détaillée des représentants de la poste slovaque et du syndicat sur la numérisation de la poste slovaque et les offres de formation aux salariés de la poste. La numérisation a principalement pris la forme de l'introduction de technologies modernes permettant d'offrir de nouveaux produits et services. Cette introduction s'est accompagnée d'un développement parallèle de la formation numérique pour les salariés afin d'accroître leurs compétences informatiques grâce à l'apprentissage en ligne et au développement spécialisé d'une salle d'enseignement virtuel et physique. Les présentateurs ont souligné le succès des mesures de formation et la satisfaction des salariés. Les modalités d'apprentissage en ligne mises en place ont permis la participation d'experts en formation d'autres secteurs et la formation de nombreux travailleurs en combinant l'enseignement virtuel et la limitation des déplacements physiques.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation complète de la numérisation au sein de la poste roumaine par des représentants de l'opérateur postal ainsi qu'un aperçu du marché du commerce électronique en Roumanie. La numérisation de la poste roumaine s'est traduite par l'introduction d'un nouveau site web et l'extension de la fourniture de services en ligne. Le site web de la poste roumaine offre des services de transfert d'argent et d'abonnement à la presse. Les deux services offrent la possibilité de paiement par carte. Les autres services postaux en ligne disponibles sur le site web de la poste roumaine sont les suivants : codes postaux et recherche de bureaux, suivi électronique des envois postaux. Les entreprises clientes bénéficient d'une plateforme dédiée à la gestion des envois postaux. Les intervenants ont également mentionné de nouvelles offres de services en cours d'élaboration : le paiement électronique (c'est-à-dire la vente de timbres postaux et l'envoi de cartes postales personnalisées). Le représentant syndical roumain des postes a présenté la situation du dialogue social dans le pays et a résumé les évolutions récentes : réduction significative de l'emploi postal, conditions de travail difficiles dans le secteur, notamment dans les zones rurales, et manque d'investissements dans les infrastructures, le parc automobile et les centres de tri automatiques.

Le premier séminaire a permis d'associer les partenaires sociaux nationaux aux travaux du CDS, et a permis au groupe de pilotage du projet de mieux faire connaître et présenter les activités du CDS aux acteurs postaux en Slovaquie, en République tchèque, en Bulgarie et en Roumanie. Les partenaires sociaux du secteur de la poste ont pu se rencontrer et échanger sur les thèmes du dialogue social, de la transformation en cours de l'industrie postale et de la numérisation du secteur. Les parties prenantes ont également pu discuter des mesures de formation numérique dans différents contextes nationaux. Les principaux objectifs du projet ont été atteints. Ce séminaire a permis d'obtenir des informations de première main sur la manière dont les opérateurs postaux et les syndicats parviennent à soutenir la numérisation accrue de leurs organisations avec des conséquences sur les emplois et les compétences, sur l'organisation du travail ainsi que sur les besoins et méthodes de formation. Il a permis de mieux comprendre et d'échanger sur les programmes de transformation numérique mis en place au sein des entreprises et portant également sur les aspects formation et évolution culturelle. Les participants ont pu échanger sur l'impact des outils numériques et des nouvelles technologies sur l'organisation du travail ainsi que sur les différentes opportunités que représente l'économie numérique en termes de diversification postale, notamment les colis et le commerce électronique. Enfin, elle a engagé des activités de renforcement des capacités pour sensibiliser et diffuser les travaux du CDS, en particulier, mais pas exclusivement, en Europe centrale et orientale.

### **Deuxième séminaire à Vilnius, 18-19 janvier 2018**

Le deuxième séminaire s'est tenu à Vilnius, en Lituanie, les 18 et 19 janvier 2018. Il visait les pays suivants : Lettonie, Estonie, Lituanie, Danemark, Suède, Finlande, Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, Luxembourg et France. Il a réuni 35 participants de **Lettonie, d'Estonie, de Lituanie, de Suède, de Finlande, du Royaume-Uni, d'Irlande, des Pays-Bas et de France**. Le deuxième séminaire a été organisé avec le soutien de la poste lituanienne et des syndicats. Comme le premier séminaire du projet, le deuxième séminaire s'est concentré sur le renforcement des capacités en termes de dialogue social, sur la numérisation et sur l'échange de bonnes pratiques entre participants. Il a permis de présenter l'organisation du travail, l'historique du travail et les résultats du CDS, et de présenter les principaux résultats des questionnaires remplis par les pays participants au projet. L'équipe du projet a présenté les résultats du

précédent projet PSE ainsi que le MOOC sur le commerce électronique et les nouveaux services. Les participants ont assisté à une présentation sur le dialogue social européen dans le secteur postal, son rôle, ses principaux objectifs, son organisation du travail et ses résultats.

La portée du projet actuel et les principaux résultats du précédent projet PSE « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte » ont été présentés aux participants, notamment les conclusions sur le dialogue social et les négociations collectives dans un contexte de transformation des activités postales. Les participants au deuxième séminaire ont entendu la contribution externe de M. Antonio Amaral, représentant de PostEurop, qui a évoqué les évolutions réglementaires et commerciales en Europe suite à la numérisation du marché postal. M. Amaral a présenté les principaux moteurs du changement dans le secteur postal et abordé la diversification du portefeuille postal dans une économie numérique. Il a également présenté la position de PostEurop sur l'évolution de la réglementation, notamment en ce qui concerne le règlement sur les services transfrontaliers de distribution de colis.

Après une brève présentation de la portée du projet actuel, les participants se sont vu présenter les résultats du sondage pour les trois thèmes du projet. Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation détaillée de la transformation numérique de la poste lituanienne, présentée conjointement par l'opérateur postal hôte et les représentants syndicaux. Les intervenants ont rappelé les facteurs externes et internes qui ont influencé le marché postal en Lituanie ainsi que l'impératif d'adapter le service postal à l'ère numérique. Postman 3.0 vise à améliorer les compétences professionnelles des salariés de la poste pour parvenir à une prestation de service flexible et sans papier tout en respectant la responsabilité sociale de l'opérateur. La poste lituanienne a beaucoup investi dans l'achat de tablettes, d'imprimantes portables, de divers logiciels et, plus important encore, dans la formation de ses employés aux technologies de l'information afin qu'ils soient en mesure de fournir de nouveaux processus et services. Les intervenants ont conclu conjointement que les investissements avaient apporté des avantages aux employés (nouvelles compétences et aptitudes, augmentation des salaires, possibilités d'employabilité), aux clients (amélioration du service de prestation et élargissement du portefeuille de services) et à l'entreprise (économies nettes, efficacité accrue, meilleur contrôle qualité).

Un représentant de l'opérateur postal a procédé à l'exposé complet du dialogue social au sein de PostNL. L'intervenant a expliqué la nature hautement concurrentielle du marché postal néerlandais et décrit les conditions de négociation collective aux Pays-Bas au niveau de PostNL. Il a présenté la dernière convention collective de travail (CCT) négociée au sein de PostNL et applicable de 2016 à 2020. Compte tenu des conséquences sociales importantes de la dernière vague de restructurations, la CCT adoptée constitue un modèle progressif par lequel les employés se voient offrir une formation axée sur leur mobilité interne et externe. La CCT couvre également les régimes d'indemnisation et plusieurs régimes de retraite.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation complète du marché postal suédois et de l'histoire récente de PostNord. Les intervenants ont décrit la transformation numérique de PostNord et présenté les enjeux syndicaux en Suède au niveau de PostNord et de Bring Citymail. En ce qui concerne la numérisation, les syndicats voient la nécessité de s'adapter. Il est important de s'attaquer aux conséquences négatives de la numérisation pour le secteur du courrier et d'exploiter les possibilités offertes par le secteur des colis. Pour PostNord, les représentants syndicaux ont souligné l'importance de l'intégration des opérations courrier et colis. Pour Bring Citymail, la priorité est d'intégrer les journaux du matin et davantage de courrier dans les opérations. En termes de dialogue social, les représentants de la SEKO ont décrit les priorités syndicales en matière de négociation collective comme suit : veiller à ce qu'il n'y ait pas d'externalisation de l'activité principale, rechercher un emploi à plein temps et gérer les licenciements personnels de manière responsable.

Sous le thème « La transformation numérique du secteur postal et l'adaptation des opérateurs postaux », les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation conjointe complète de ReturnPal donnée conjointement par les représentants d'An Post, l'opérateur postal irlandais, et du syndicat CWU. Après une présentation approfondie du marché irlandais des colis et du commerce électronique ainsi que de l'impact de la numérisation sur les conditions de travail et les exigences en termes de flexibilité, les intervenants ont décrit ReturnPal. ReturnPal est une application mobile qui permet au client de commander la collecte d'un article à retourner pour le lendemain. Les collectes peuvent être organisées via l'application jusqu'à

minuit le jour de la collecte. Le point de collecte est déterminé par le client (domicile, travail, etc.). En outre, le client peut déposer l'article retourné à n'importe quel bureau de poste. Le paiement est traité via l'application car il n'y a pas de transaction en espèces.

Sur le thème de « La formation à l'ère du numérique », les participants ont eu l'occasion d'entendre la présentation de Simplon sur la formation interne des salariés français de La Poste. Simplon est une entreprise sociale et solidaire qui, à l'origine, propose aux personnes vulnérables et exclues des formations gratuites et intensives aux emplois du secteur numérique. Elle a également élargi ses activités pour aider les entreprises à relever les défis de la transformation numérique, par le biais de formations de perfectionnement et de requalification. Dans ce cadre, l'intervenant a montré comment La Poste s'est associée à Simplon pour développer les compétences des postiers en codage informatique et en développement d'applications web et mobiles. La transformation numérique de l'opérateur postal français favorise la création de nouvelles entreprises. Afin de réussir cette transformation et de répondre aux nouvelles exigences des services numériques, l'opérateur postal a mis en place un vaste programme de formation permettant de développer les compétences des postiers non informaticiens qui s'intéressent vivement à l'informatique et souhaitent évoluer vers les métiers du développement web et mobile. Grâce à une double formation de deux ans, les postiers sélectionnés peuvent évoluer en interne à La Poste et être promus aux nombreux postes disponibles au sein du département informatique de l'entreprise. La formation dispensée est innovante dans sa méthode pédagogique, offre une certification avec un taux de réussite élevé et favorise la promotion interne (par exemple : les facteurs et les trieurs peuvent devenir des spécialistes en informatique), et a été saluée par les représentants des opérateurs et les syndicats. Après la présentation détaillée des bonnes pratiques françaises, les participants ont eu l'occasion d'échanger davantage sur les mesures de formation visant à répondre à la transformation numérique des opérateurs postaux.

### **Troisième séminaire à Athènes, 3-4 mai 2018**

Le troisième séminaire régional du projet s'est tenu à Athènes les 2 et 3 mai 2018. Il s'adressait aux membres de PostEurop et d'UNI Europa Poste & Logistique basés dans le sud de l'Europe, en particulier en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, au Monténégro, en Serbie, en ARYM, en Grèce, en Espagne, au Portugal, en Italie, en Croatie, à Chypre et à Malte. Outre le comité de pilotage du projet, le séminaire a réuni un total de 43 participants, dont : le directeur du cabinet du ministre (ministère grec de la Politique numérique, des Télécommunications et des Médias), la présidente du conseil d'administration de Hellenic Post S.A. – ELTA, le président de la Fédération panhellénique des associations postales (ΠΟΣΤ), des représentants syndicaux et des employeurs d'**Italie, de Croatie, d'Espagne, du Portugal, de Grèce, de Chypre et d'Albanie.**

Dans son discours d'ouverture, Mme Efrosyni Stavragi, présidente du conseil d'administration d'ELTA, a mis l'accent sur l'importance du dialogue social pour les opérateurs postaux, afin de promouvoir l'employabilité de la main-d'œuvre et de favoriser un échange constructif entre partenaires sociaux, dans un contexte de concurrence mondiale et d'évolutions technologiques qui affectent le secteur postal traditionnel. Dans un marché postal en pleine évolution, qui exige le développement du commerce électronique et des services numériques, les opérateurs postaux doivent développer des solutions modernes et flexibles pour transformer leurs activités commerciales, afin de répondre à la demande croissante des clients. M. George Vasilopoulos, président de ΠΟΣΤ, a déclaré dans son discours d'ouverture que la numérisation conduit à la transformation des profils professionnels et des relations de travail non seulement au sein d'ELTA, mais aussi dans la majorité du marché du travail postal européen. En ce sens, il a souligné l'importance d'un dialogue social efficace au niveau national comme facteur clé pour faire face à ces changements, tant pour les employeurs que pour les salariés, compte tenu de la transformation radicale du secteur, de l'introduction du commerce électronique à la numérisation.

M. Brian Scott, vice-président du CDS, a souhaité la bienvenue à tous les représentants de haut niveau et remercié tous les participants au panel, en soulignant l'importance de leur contribution au 3e séminaire régional du Comité du dialogue social pour le secteur postal européen. Il a également déclaré que le dialogue social au niveau européen encourageait les partenaires sociaux à échanger sur leurs pratiques de mise en œuvre des résultats du dialogue social au niveau national. Les partenaires sociaux

ont notamment la possibilité d'étudier, au niveau européen, le niveau de contribution des représentants syndicaux et des employeurs aux conventions collectives de travail, aux négociations des conditions de travail et enfin au développement de la formation, comme moyen de relever le défi de la numérisation pour les opérateurs postaux. Le troisième séminaire a permis au groupe de pilotage du projet de présenter l'organisation du travail, l'historique du travail et les résultats du CDS ainsi que les principaux résultats des questionnaires remplis par les pays participants au projet.

L'équipe du projet a présenté les résultats du précédent projet PSE ainsi que le MOOC sur le commerce électronique et les nouveaux services. Les participants ont assisté à une présentation sur le dialogue social européen dans le secteur postal, son rôle, ses principaux objectifs, son organisation du travail et ses résultats. La portée du projet actuel et les principaux résultats du précédent projet PSE « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte » ont été présentés aux participants, notamment les conclusions sur le dialogue social et les négociations collectives dans un contexte de transformation des activités postales. Les participants au troisième séminaire ont pu entendre la contribution externe de Mme Sylvie Finné, représentante de l'unité Dialogue social de la DG EMPL de la Commission européenne sur le dialogue social européen. Mme Finné a présenté l'histoire du dialogue social européen, son évolution dans le temps ainsi que les modalités de fonctionnement à différents niveaux du dialogue social européen, notamment les modalités du dialogue social horizontal et sectoriel. Après une brève présentation de la portée du projet actuel, les participants ont pris connaissance des résultats du sondage selon les trois thèmes du projet et ont participé à l'application de vote en ligne en temps réel, Mentimeter. Les résultats en temps réel ont confirmé les résultats de l'enquête.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation conjointe et complète sur le dialogue social au sein de Poste Italiane par M. Barbaro Francesco Costa de Poste Italiane, et les représentants des syndicats des postes italiennes. Les présentateurs ont décrit la convention collective de travail (CCT) signée en novembre 2017 par Poste Italiane pour le personnel non-cadre et expliqué qu'elle contenait des références officielles à l'organe du CDS et à ses activités. La CCT fait référence au CDS et au contexte réglementaire postal européen dans son article sur l'information et la consultation, notamment en matière d'emploi, et dans l'activité de deux organes paritaires (l'Organe paritaire pour la formation et la reconversion professionnelle et le Comité pour l'application des principes de l'égalité de traitement et l'égalité des chances).

Les participants ont eu l'occasion d'entendre la présentation de M. Renato Mucaj, Président de la SPPT, le syndicat albanais des postes et télécommunications. M. Mucaj a remercié le CDS et les organisateurs d'avoir associé les pays candidats à leurs travaux. Il a présenté le système des relations sociales en Albanie ainsi que les difficultés actuelles du dialogue social national. Il a également mentionné les difficultés rencontrées dans le dialogue social au niveau de l'opérateur postal et s'est félicité à nouveau de l'invitation au séminaire car cela encourage à poursuivre les partenariats sociaux et le dialogue social dans l'entreprise postale. Les participants ont eu l'occasion d'entendre un exposé conjoint présenté par M. Pavlos Pavlides, vice-président du Département des services postaux de la poste de Chypre. Il a présenté l'environnement postal à Chypre et les récentes vagues de restructuration au niveau des unités de distribution de la poste chypriote. Il a également fait part de l'évolution du dialogue social au sein de la poste chypriote et présenté certains des enjeux et des possibilités pour les syndicats et la poste chypriote de se moderniser et de s'adapter au nouvel environnement réglementaire et postal du marché en évolution.

Les participants ont également eu l'occasion d'assister à des présentations intéressantes de Mme Ioanna Theodorou, directrice des ressources humaines d'ELTA, et de M. Antonis Klironomakis (ΠΟΣΤ – Secrétaire aux relations internationales) sur les pratiques de formation innovantes adoptées par ELTA, notamment par l'apprentissage électronique. Le Centre de formation professionnelle d'ELTA (KEK-ELTA) a présenté les initiatives de formation numérique de l'entreprise (ex. plateforme de e-learning, éco-conduite par simulation 3D, cours de formation numérique, formation au RGPD). Mme Afroditi Riga et M. Aristotelis Maragakis de Hellenic Post ont mis l'accent sur la participation active d'ELTA à divers projets de l'UE depuis 2004, notamment : a) le projet « Experiential Training in 3D Virtual Environment- ExTra 3D », visant à développer un système intégré de formation des salariés postaux au guichet en recourant aux nouvelles technologies et aux « serious games » ; et b) le projet « InnovAge » qui traite du vieillissement dans le secteur postal par le développement d'un prototype de formation innovante valorisé par des équipes

intergénérationnelles. Le principal atout de ces deux projets est qu'ils servent d'instrument de changement pour la culture de l'entreprise, car ils ont donné à la poste hellénique l'opportunité de développer des équipes volontaires (VOLTs) de salariés qui agissent comme des communautés internes de pratiques favorisant le partage des connaissances et des expériences, ainsi que de nouvelles méthodes de collaboration et d'apprentissage collectif.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre une présentation de Mme Grazia Maremonti, responsable de l'apprentissage numérique à Poste Italiane, sur les nouvelles méthodes et les nouveaux outils de formation numérique expérimentés au niveau de la poste italienne. L'université d'entreprise de la poste italienne offre une formation à des groupes ciblés de travailleurs de Poste Italiane. L'objectif est de poursuivre la numérisation des services postaux, d'améliorer les compétences numériques de l'ensemble des postes et des fonctions postaux ainsi que d'anticiper et de fournir de nouveaux profils professionnels. Mme Maremonti a également présenté un projet pilote innovant appelé « Chat-Bot », une solution basée sur des solutions numériques liées à un système d'apprentissage interactif et continu pendant l'activité professionnelle quotidienne. L'intelligence artificielle pourra fournir des conseils et de l'assistance sur diverses fonctionnalités opérationnelles telles que le logiciel Track and Trace utilisé dans les centres de tri et de distribution. L'approche utilisée est une approche globale combinant la formation en ligne et hors ligne, ainsi que des méthodes formelles et informelles de formation numérique.

Les participants ont entendu des présentations conjointes de représentants de Correos et de syndicats postaux sur la stratégie de transformation numérique mise en œuvre par l'opérateur postal espagnol, ainsi que des chiffres clés sur le commerce électronique en Espagne et les efforts de l'opérateur postal pour améliorer les compétences numériques de son personnel. La stratégie numérique vise à renforcer les connaissances et les compétences numériques dans l'ensemble de l'organisation. Elle vise à définir et à mettre en œuvre différentes méthodes de travail portant sur la transformation numérique. Correos propose des parcours de formation spécifiques et des solutions adaptées à des groupes cibles distincts tout en surveillant leur impact. La formation numérique est proposée sous différentes formes, notamment suite à la mise en place de programmes de formation interne. Les programmes de formation sont gérés conjointement avec les syndicats et ouvrent la voie à des parcours professionnels adaptés et à des contrats de travail à durée déterminée lorsque lesdits programmes sont menés à bien. Le représentant de CCOO pour Correos a présenté les écoles de formation gérées par le syndicat sur l'ensemble du territoire espagnol. Au niveau de l'opérateur postal espagnol, les intervenants ont expliqué qu'il existe un système réglementé d'accès à l'emploi et de promotion dans l'entreprise. CCOO est parvenu, par la négociation collective, à obtenir la mise en place d'écoles de formation (troisième convention collective en 2011) qui offrent aux travailleurs un parcours professionnel où la formation est primordiale, au moyen d'un itinéraire de formation. L'école de formation CCOO-CORREOS a deux activités principales : elle enseigne des cours qui attribuent des points pour la phase de mérite des procédures d'accès à l'emploi et de promotion professionnelle, et prépare aux examens organisés par Correos pour la sélection du personnel. Les écoles offrent également des formations à prix réduit dans d'autres domaines. Elles proposent une combinaison de formations en ligne et hors ligne avec le soutien des délégués syndicaux.

En outre, les participants ont eu l'occasion d'entendre les représentants de la poste croate. Ils ont présenté la transformation numérique de la poste croate ainsi que son plan stratégique en termes de numérisation des activités de la poste croate. Les représentants de la poste croate ont présenté les multiples offres de formation au niveau de la poste croate : L'Académie des postes croate assure le transfert des connaissances pour les nouveaux postes de travail ; les formations offrent aux facteurs la possibilité d'apprendre à utiliser les nouvelles technologies ; les formations en ligne permettent aux travailleurs du guichet d'accroître leurs connaissances des nouveaux services ; et l'Académie offre des bourses pour les étudiants en logistique (nouvelles connaissances et nouvelles idées).

## **Rapport final de la conférence**

Bruxelles, le 3 décembre 2018

La conférence finale a rassemblé plus de soixante participants de 22 pays, avec en particulier des représentants des pays candidats, à savoir l'Albanie et la Serbie. Les participants ont été chaleureusement accueillis par M. José Oliveira, vice-président du CDS du secteur postal, M. Botond Szebeny, secrétaire général de PostEurop, Mme Cornelia Broos, d'UNI Global Union – Poste et logistique, ainsi que Mme Jutta Rawe-Baeumer, présidente du CDS du secteur postal. Les orateurs ont souhaité la bienvenue aux participants, et souligné l'importance de travailler dans le cadre du dialogue social européen et le rôle crucial qu'une bonne coopération entre les partenaires sociaux pourrait jouer dans le secteur postal.

M. José Oliveira, vice-président du CDS du secteur postal, a ouvert la conférence finale. Le projet a été mis en œuvre dans un esprit de renforcement du dialogue social. Le vice-président a noté que le dialogue social doit être renforcé dans toute l'Europe. Il a encouragé les participants à voir dans quelle mesure les enjeux du secteur peuvent être relevés lorsque les entreprises et les syndicats coopèrent et discutent dans le cadre d'un dialogue social constructif.

M. Botond Szebeny, secrétaire général de PostEurop, s'est félicité de l'opportunité de prendre la parole et d'ouvrir la conférence finale. Le projet porte sur le dialogue social, la numérisation et les compétences. Le projet se penche également sur la manière dont nous pouvons transformer les opérations postales avec les salariés de la poste. Les opérateurs postaux sont souvent l'un des plus grands employeurs nationaux. Le secteur incarne la dimension de confiance des citoyens européens. Il a rappelé aux participants que des études récentes font état de la plus grande transformation du secteur au cours des dernières années. Nous assistons à une baisse significative des volumes de lettres, et à un marché du commerce électronique en plein essor qui se traduit par une augmentation des petits prix. Les volumes croissants du commerce électronique ne compensent toutefois pas la baisse des volumes de lettres. Les colis nécessitent en effet d'autres aptitudes, d'autres compétences et d'autres structurations des opérations postales. Il a mentionné que le Commissaire Ansip avait remercié les opérateurs postaux pour leur mise en œuvre réussie de l'initiative du secteur de l'interopérabilité (suivi et traçabilité ; services de retour ; retour des clients). Il s'est félicité de l'ouverture du CDS aux pays d'Europe de l'Est et aux pays candidats à l'UE. Les enjeux du secteur sont similaires d'une région à l'autre ; le projet peut aider les partenaires sociaux à tirer des conclusions et à trouver des réponses appropriées à ces défis. Il a exhorté les participants à examiner les aspects de la formation, de la santé et de la sécurité sans omettre le contexte plus large de la transformation postale.

Mme Cornelia Broos, d'UNI Global Union – Poste et logistique, a remercié qu'on lui donne la possibilité de prendre la parole à la conférence finale. Elle s'est déclarée en faveur d'une coopération étroite entre partenaires sociaux à l'avenir. Le secteur postal est unique. Grâce aux réseaux postaux, nous pouvons atteindre chaque adresse postale tous les jours. Les postiers se consacrent notamment aux segments de la distribution, ce qui rend notre dialogue social aussi très spécial. Comme PostEurop, d'un point de vue syndical, nous voulons maintenir de bons emplois dans des entreprises rentables, qui cherchent à assurer leur durabilité à l'avenir. Les syndicats font le constat d'une nécessité de changement en matière de nouvelles technologies et de numérisation. Les aspects réglementaires constituent des défis importants dans le secteur, car le commerce électronique et la concurrence qui en découle nécessitent des changements en termes d'organisation du travail et d'efficacité. Les deux parties des relations sociales comprennent la nécessité d'évoluer non seulement vers une poste 3.0, mais aussi vers un postier 3.0. Mme Cornelia Broos a plaidé en faveur d'une approche conjointe car tout changement est accueilli avec réticence. Pour que les postiers soient également acteurs du changement, nous devons encourager notre coopération et l'échange de bonnes pratiques. Il est important de travailler ensemble et de développer des approches conjointes face aux changements technologiques et à la numérisation. Comment adapter nos opérations pour saisir les opportunités du commerce électronique à l'avenir ? La diversification postale doit inclure le point de vue des travailleurs et aborder les aspects de la formation. Le besoin identifié de flexibilité accrue doit s'accompagner de bonnes conditions de travail et d'emplois de qualité. Étant donné que de nombreux opérateurs postaux sont confrontés à des pénuries de main-d'œuvre, notamment de livreurs, nous devons travailler ensemble pour rendre ces professions plus attrayantes. Comment créer la poste 3.0 ? Nous devons changer nos propres structures, car avec la baisse des volumes de lettres, les colis

seront notre nouvelle économie. Nous devons veiller à ce que les PME aient accès aux services postaux. Une question cruciale pour l'avenir sera le degré d'intégration des colis dans les définitions de l'obligation de service universel. Comment parvenir à des conditions de concurrence équitables dans le secteur des colis ? Pouvons-nous réunir les concurrents autour de la table et discuter ensemble puisque nos activités seront de plus en plus couplées les unes aux autres ? Mme Cornelia Broos a souhaité beaucoup de succès à la conférence et exhorté les participants à encourager le dialogue social, à travailler ensemble pour parvenir à des positions communes et à des déclarations communes qui répondent à nos défis communs.

Georges Papasteriades, ELTA, a présenté, au nom du groupe de pilotage du projet, la portée du projet actuel. Il a mentionné les principaux objectifs du projet comme suit :

- Obtenir des informations de première main sur la manière dont les opérateurs postaux et les syndicats parviennent à soutenir la numérisation accrue de leurs organisations avec des conséquences sur les emplois et les compétences, sur l'organisation du travail ainsi que sur les besoins et méthodes de formation.
- Meilleure compréhension des programmes de transformation numérique mis en place au sein des entreprises en termes de formation, de reconversion professionnelle et d'évolution culturelle. Dans ce cadre, l'acquisition de compétences numériques et de nouveaux emplois sera une priorité.
- Impact des outils numériques et des nouvelles technologies sur l'organisation du travail. Les opportunités que représente l'économie numérique en termes de développement des activités de commerce électronique, en particulier les colis.
- Dans ce cadre, le module d'apprentissage en ligne Post my MOOC (formation numérique) sur le commerce électronique et les nouveaux services a été présenté comme un résultat du projet « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte ».
- Activités de renforcement des capacités pour sensibiliser et diffuser les travaux du Comité de dialogue social des services postaux, notamment en Europe centrale et orientale.

Il a expliqué que le projet se concentre sur trois sujets :

1. Le rôle du CDS pour les partenaires sociaux – l'objectif était de diffuser les déclarations communes du CDS et de donner des exemples sur la manière de les intégrer dans les CCT nationales.
2. Impact de la numérisation – l'objectif était d'analyser les étapes de la transformation opérationnelle et de la diversification du lieu de travail du point de vue du commerce en ligne et des services électroniques parmi les partenaires sociaux.
3. Numérisation et stratégies de formation des partenaires sociaux – l'objectif était de définir leurs pratiques respectives de formation et de reconversion professionnelle pour promouvoir la transformation.

L'analyse initiale reposait sur des données de première main collectées au moyen d'un questionnaire élargi. Le groupe de pilotage du projet a reçu les réponses de 17 entreprises postales de 17 pays et de 14 syndicats de 12 pays.

Sur le rôle du dialogue social dans le secteur postal, l'équipe du projet a présenté les résultats suivants : Le dialogue social est un outil essentiel pour anticiper les grandes évolutions et contribuer à la régulation européenne du secteur postal. Les opérateurs postaux et les syndicats postaux ont une conception commune du rôle du CDS. Les partenaires sociaux ont réussi à établir une excellente plateforme d'échange de bonnes pratiques sur les questions sociales et à collaborer davantage avec d'autres secteurs pour couvrir des aspects importants. Au fil du temps, le CDS est devenu un acteur reconnu du secteur postal. Dans ce cadre, un recueil de bonnes pratiques du CDS a été distribué aux participants comme outil de diffusion des connaissances sur le CDS.

Le service et l'orientation client ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont des questions prioritaires pour les employeurs et les syndicats.

Sur l'impact de la numérisation, l'équipe du projet a présenté les résultats suivants : Le secteur postal connaît une augmentation importante des nouveaux services numériques par le biais principalement de plateformes en ligne (poste, services financiers), d'applications mobiles, de documents numériques et de

documents gouvernementaux en ligne. La numérisation a stimulé la mise en œuvre d'un certain nombre de mises à niveau techniques : suivi et traçabilité des options et mise à disposition de nouveaux dispositifs (ANP et évolution des infrastructures, bases de données). La numérisation a eu un impact sur les activités stratégiques de commerce en ligne des opérateurs postaux avec la mise en place d'une réorganisation des processus de courrier vers les colis. Diverses initiatives ont été recueillies comme l'ajustement des réseaux et des processus, la création de nouvelles divisions de colis, l'acquisition de filiales de colis ou de nouveaux partenariats corporatifs. La numérisation a également eu un impact sur les conditions de travail dans le secteur, mais à des degrés divers. Le projet a permis de dégager les tendances suivantes : transfert du personnel de courrier vers les colis, changement des profils de postes, modification des délais de livraison et flexibilité adaptative en termes d'exigences de temps de travail. En ce qui concerne la numérisation et les stratégies de formation des partenaires sociaux, outre la formation interne qui est au cœur de l'amélioration des compétences des travailleurs, les opérateurs postaux ont élaboré d'autres approches pour compléter les processus de formation des travailleurs plus qualifiés.



Le projet a montré qu'il est possible de compléter les programmes de formation « classiques » par de « nouvelles » méthodologies de formation. Les opérateurs postaux sont engagés dans la planification de scénarios sur les conditions du marché et les évolutions sociales afin de préparer des programmes de formation et de reconversion professionnelle sur une base plus numérique pour soutenir de nouveaux produits et services. Le projet a identifié la nécessité de développer de nouvelles compétences par la formation et la reconversion professionnelle des salariés existants dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, notamment pour répondre aux inadéquations des compétences à l'avenir. Les employeurs et les syndicats ont convenu que les deux compétences requises à l'avenir seront la flexibilité dans la prestation de services et l'orientation client. Mme Sylvie Finné a présenté un exposé complet du rôle de la Commission européenne dans le soutien au dialogue social. Vous trouverez celui-ci en annexe du présent rapport. Par la suite, les participants se sont engagés dans une discussion modérée au moyen d'une série d'interventions de haut niveau portant sur les questions suivantes :

1. D'après votre expérience, où voyez-vous de la valeur ajoutée dans le dialogue social européen ?
2. En complément, le dialogue social européen a-t-il contribué au dialogue social au niveau national ?
3. D'après votre expérience, quelle a été la valeur ajoutée du dialogue social postal européen pour votre entreprise ? Pouvez-vous partager un sujet (initiative ou document commun) qui a apporté des résultats intéressants pour votre entreprise ?
4. D'après votre expérience, quelle a été la valeur ajoutée du dialogue social postal européen pour votre syndicat mais aussi dans votre contexte national ? Pouvez-vous citer une initiative ou un document conjoint qui a suscité des discussions au niveau national ?
5. Comment pouvons-nous renforcer et améliorer la coopération au niveau du dialogue social européen ?

Après les interventions très intéressantes de Mme Jutta Rawe-Bäumer, présidente du CDS du secteur postal, de Mme Margaux Meidinger, du groupe La Poste, de M. Regino Martin, secrétaire général du secteur postal de CCOO-FSP, et de M. Régis Crunchant, secrétaire général de la CGT-FAPT, sur les questions ouvertes susmentionnées, les participants ont poursuivi la journée de travail du dernier congrès en présence d'intervenants de haut niveau sur les thèmes qui restent au cœur du projet, à savoir la numérisation et la formation.

M. Andrea Glorioso, représentant de la DG CONNECT de la Commission européenne, a présenté son expertise et amené les participants à participer à un échange très riche sur la numérisation, les compétences numériques et le nouveau monde du travail. La numérisation implique de nouveaux modèles d'organisation du travail et de nouveaux aménagements du temps de travail. Pour évaluer l'impact de la numérisation sur les marchés du travail et les besoins en compétences qui en découlent, il est essentiel d'envisager la numérisation sous plusieurs angles : La numérisation automatise les processus de services et de produits, elle a des conséquences sur la vie politique et sociale, et influence les mégatendances telles que le changement climatique. Dans le cadre des politiques européennes, les partenaires sociaux et la Commission européenne ont adopté une déclaration politique sous la forme du pilier européen des droits sociaux. Dans le cadre de cette initiative, les acteurs de la société se sont engagés à une convergence ascendante afin d'améliorer la protection sociale et la sécurité sociale pour toutes les formes de travail.

Contrairement à l'engagement politique susmentionné, les questions de qualifications, de politique éducative et de politique sociale ne relèvent pas de la compétence de l'Union européenne. En ce qui concerne les compétences numériques, il a été mentionné qu'elles couvraient non seulement les compétences en TIC, mais aussi les compétences transversales ou horizontales. 30 pour cent des Européens possèdent des compétences numériques très basiques. 20 à 30 pour cent des Européens ne présentent aucune compétence numérique. Malheureusement, cet écart ne se réduit pas. Les sphères économiques privées ont la responsabilité d'améliorer ou de requalifier les compétences de la main-d'œuvre. En ce qui concerne l'anticipation des compétences, bien que les compétences STIM-TIC restent importantes, les principales compétences sur lesquelles il faut se concentrer pour répondre aux besoins futurs sont le travail en groupe, l'empathie et la pensée critique. Afin de remédier au faible niveau de compétences numériques de la main-d'œuvre actuelle et de réduire cette inadéquation, la Commission européenne a créé la Digital Skills & Jobs Coalition (coalition des compétences et des emplois numériques), qui est potentiellement destinée à tous les secteurs pour encourager la coopération et encourager les engagements en matière d'acquisition de compétences numériques avec l'engagement des sociétés privées.

La numérisation en termes de relations sociales implique l'automatisation d'emplois, de tâches et de fonctions particulières. On ne sait pas exactement combien d'emplois seront créés, modifiés ni combien risquent de disparaître. La numérisation implique également l'accélération de nouvelles formes de travail. À l'avenir, il est plausible que les plateformes soient responsables de l'adéquation entre compétences et offres d'emploi. On sait aussi que les nouvelles formes de travail ne seront pas des formes d'emploi standard au sens où nous les entendons aujourd'hui. On observera également l'avènement de nouvelles façons de travailler sur le lieu de travail avec la montée en puissance de machines en complément du travail humain. Dans certains cas, on suppose que les nouveaux régimes de travail peuvent entraîner une évolution des salariés. Ces évolutions pourraient avoir d'importantes répercussions sur la viabilité de nos systèmes de protection sociale et de sécurité sociale.

Il a été jugé important que les partenaires sociaux aux niveaux horizontal et sectoriel soient en mesure d'anticiper le développement et l'adéquation des compétences pour, premièrement, prendre conscience de l'importance que les compétences numériques joueront à l'avenir, deuxièmement, utiliser les données avec prudence dans les exercices d'anticipation des compétences, et troisièmement, ne pas sous-estimer l'importance des compétences transversales et générales qui doivent compléter les compétences numériques acquises. Des doutes ont été exprimés quant à la capacité de certains secteurs à anticiper les besoins futurs en matière de compétences et à élaborer des pratiques de formation adaptées aux nouvelles formes de travail. Il a également été observé que les plateformes en ligne ne sont pas disposées à investir dans des programmes de formation ni à établir de relations sociales. Cela réduit la capacité des acteurs du dialogue social sectoriel à anticiper les besoins en compétences du secteur pour l'avenir. En fin de

compte, la question de savoir dans quelle mesure les partenaires sociaux horizontaux et sectoriels peuvent progresser dans les négociations sur les implications des nouvelles formes de travail pour la durabilité des systèmes de protection sociale reste une question politique ouverte.

M. Barbaro Francesco Costa, président du groupe de travail du CDS sur la formation, la santé et la sécurité, a remercié M. Glorioso pour sa contribution et a ouvert la session « Numérisation et formation à l'ère de la transformation du secteur postal ». M. Obi Abuchi, représentant de NKD, a présenté « Digitalisation, Skills & Training at Deutsche Post DHL Group ». NKD a travaillé avec le groupe Deutsche Post DHL pendant plus de dix ans et contribué à l'élaboration d'un programme complet de formation et de certification au sein du groupe. Vous trouverez son exposé en annexe du présent rapport.

Les participants ont eu l'occasion d'entendre M. Nicolas Jouanneaud du groupe La Poste, sur la stratégie de l'opérateur postal français en matière de formation numérique. La stratégie s'articule autour de quatre axes de développement des compétences numériques et informatiques : acculturation pour tous ; professionnalisation et développement ; nouvelle orientation ; apprentissage et recrutement. Les participants ont également entendu un représentant de Simplon, partenaire de la poste française dans le troisième pilier mentionné ci-dessus, à savoir la réorientation professionnelle avec le renforcement des compétences du personnel bénévole, afin qu'ils puissent obtenir un diplôme et une promotion connexe en TCI. Les deux exposés sont annexés au rapport.

Mme Maria Koumanioti, représentante de Hellenic Post S.A. ELTA, a présenté les principales caractéristiques et la situation de la formation à la numérisation, ainsi que le besoin de compétences numériques au sein d'ELTA. La stratégie des opérateurs grecs en matière d'acquisition de compétences numériques vise à renforcer l'employabilité par l'acquisition de nouvelles compétences et aptitudes numériques améliorées. Elle vise à exploiter les opportunités commerciales qu'offrent les TIC et leur rôle dans l'amélioration continue des opérations en termes de coûts, de description de poste et de redéploiement des salariés. ELTA développe les nouvelles compétences de ses employés par la formation et la reconversion professionnelle, et cherche à avancer au rythme des évolutions technologiques afin de répondre aux besoins des clients. ELTA a mis en place un certain nombre de méthodes et de modalités de formation permettant d'améliorer les compétences des employés des postes dans un contexte numérique, et négocie l'attribution de formations dans le cadre de la convention collective de travail. La présentation est annexée au rapport.

Les participants ont remercié tous les intervenants et engagé une discussion sur la manière la plus efficace d'harmoniser la formation afin de répondre aux besoins numériques futurs au niveau européen. M. Glorioso a convenu que l'une des voies possibles est de normaliser les compétences numériques de manière cohérente au niveau européen, bien qu'il existe différentes voies de standardisation. La catégorisation des compétences numériques par secteurs économiques est un moyen de concevoir des réponses de formation appropriées afin de combler les déficits de compétences à l'avenir. L'une des préoccupations concernant la standardisation des compétences au niveau de l'Union européenne est que la validation et la certification des qualifications acquises restent sous la responsabilité nationale.

Les participants ont demandé aux membres du panel comment ils voient l'avenir de la formation classique et non classique. M. Abuchi a expliqué que les méthodes d'apprentissage en ligne permettaient une formation en cascade plus rapide (formation de formateurs). Selon lui, les aspects sociaux conserveront leur importance mais seront abordés différemment. M. Jouanneaud a fait remarquer que là où la numérisation des méthodes est possible, l'expérience de formation peut être largement simplifiée. L'idée est d'exploiter les outils et les opportunités technologiques pour accroître l'efficacité de l'apprentissage classique et de son application au sein de l'entreprise. Mme Koumanioti a prévu qu'une combinaison de méthodes classiques et non classiques serait maintenue. M. Glorioso a convenu que l'éducation et les pratiques de formation devaient utiliser et combiner tous les outils et méthodes de formation disponibles. Il ne peut y avoir d'approche unique, car il existe des différences régionales importantes et des besoins différents. Il est important non seulement d'examiner les aspects liés au marché du travail, mais aussi les implications sociétales des nouvelles technologies.

## **Remarques finales en Conférence**

Mme Jutta Rawe-Bäumer, présidente du CDS du secteur postal, a fait remarquer que la conférence finale a permis aux participants du CDS de tirer un certain nombre de conclusions présentées par des spécialistes externes et contribué à élargir nos perspectives notamment grâce aux interventions des DG EMPL et CNECT de la Commission européenne. Leurs interventions ont souligné l'importance et la pertinence de notre secteur dans le débat sur la numérisation. Elle a permis aux participants d'entendre d'importantes idées en matière de formation et de répondre aux questions concernant les thèmes sur lesquels le CDS peut se pencher à l'avenir.

M. José Oliveira, vice-président du CDS du secteur postal, a remercié les organisateurs de la conférence d'avoir fait avancer des discussions importantes. La conférence finale a montré l'importance d'organiser des discussions entre partenaires sociaux. Il s'est félicité de l'ouverture des discussions et s'est réjoui de les poursuivre dans le cadre du Comité du dialogue social pour relever certains des défis auxquels nous sommes confrontés dans ce secteur. Il a été jugé important de poursuivre les discussions dans le cadre du dialogue social.

## **Résultats des séminaires et des projets**

Le projet, mis en œuvre conjointement par les partenaires sociaux européens du secteur postal, a été organisé dans le cadre des initiatives du CDS « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte » et des autres projets du CDS sur la formation réalisés dans le passé (« Adéquation des compétences et des emplois dans le secteur postal européen » notamment). C'est pourquoi le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » a mis l'accent sur les aspects de formation et s'est également concentré sur deux thèmes principaux :

1. constituer des réseaux de partenaires sociaux représentatifs dans le secteur postal en se concentrant sur des activités de renforcement des capacités visant à mieux faire connaître et diffuser le travail du CDS, notamment dans les États membres d'Europe centrale et orientale et les pays candidats. Les aspects de renforcement des capacités comprenaient des présentations, des explications et des discussions sur le travail et les activités du CDS, ainsi que leur diffusion par voie numérique sur le site Internet du CDS. En outre, elle a permis aux partenaires sociaux respectifs de s'engager dans des activités de dialogue social européen, donnant ainsi aux participants un aperçu complet du dialogue social européen et des activités, règles, possibilités d'organisation et opportunités qu'offre le CDS du secteur postal.
2. Analyser la transformation numérique du secteur postal en recueillant des informations de première main sur la manière dont les opérateurs postaux et les syndicats gèrent la numérisation accrue de leurs organisations et son impact sur les modèles et compétences d'organisation du travail ainsi que sur les besoins et méthodes de formation. Elle a permis de mieux comprendre les programmes de transformation numérique mis en place au sein des entreprises postales en termes de formation et d'évolution culturelle. Elle s'est concentrée spécifiquement sur les besoins en matière de compétences numériques. En ce sens, un accent particulier a été mis sur les programmes de formation mis en place, en particulier pour soutenir les évolutions numériques. Le projet a également permis de mieux comprendre l'impact des outils numériques sur l'organisation du travail. Les mesures identifiées serviront de base aux activités futures du CDS et amélioreront la coordination et l'efficacité du dialogue social européen grâce, entre autres, à l'échange de bonnes pratiques sur les mesures de formation pour l'adaptation du secteur postal à l'évolution de la main-d'œuvre numérique. Le projet a permis au CDS d'identifier et de développer des approches communes sur l'adaptation des opérateurs postaux et de leurs activités en matière de commerce électronique et de distribution de colis.

Les trois séminaires régionaux ont permis d'échanger des expériences de haut niveau et de tenir des débats tant sur le plan quantitatif que qualitatif. La conférence finale, organisée pour présenter et partager les conclusions des acteurs, a constitué un nouveau chapitre important lors duquel nous avons pu tirer les conclusions suivantes.

## **Dialogue social**

En ce qui concerne la première partie de l'étude sur la promotion du CDS du secteur postal et du dialogue social du secteur, les résultats du questionnaire distribué aux partenaires sociaux et les trois séminaires organisés ont confirmé que les employeurs et les syndicats présentaient un niveau de connaissance similaire du Comité européen du dialogue social. Il sera probablement nécessaire de mieux faire connaître les activités du CDS, les déclarations communes signées et les possibilités offertes aux participants. C'est précisément pour cette raison que tous les participants aux trois séminaires ont reçu un document contenant toutes les déclarations communes du CDS du secteur postal et ont assisté, avec la contribution de la Commission européenne elle-même, à des présentations sur le fonctionnement du dialogue social européen et son importance.

Il a également été possible d'affirmer que, bien qu'à des degrés divers, le niveau de sensibilisation à l'importance du dialogue social et les expériences des partenaires sociaux au niveau national ont certainement augmenté par rapport à il y a dix ou quinze ans. En ce sens, les débats qui ont eu lieu lors des trois séminaires ont confirmé que le Comité du dialogue social pour le secteur postal européen joue un rôle dans le processus d'amélioration du niveau global du dialogue social au niveau national. Au fil du temps, l'échange de points de vue, les négociations et les possibilités pour les employeurs et les syndicats de discuter de questions importantes sont devenus plus structurés et stratégiques pour les partenaires sociaux des postes au niveau national.

Par ailleurs, on peut affirmer que, malgré une évolution lente, le CDS joue un rôle de plus en plus important dans la prise en compte des partenaires sociaux du secteur au niveau national. En attestent non seulement les réponses au questionnaire, mais aussi l'expérience acquise par les partenaires sociaux postaux. Par exemple, lors d'un séminaire, les participants ont été informés de la façon dont les partenaires sociaux nationaux ont introduit, directement dans le contrat de travail de l'entreprise, l'engagement de fournir des informations sur les travaux du CDS. C'est notamment le cas dans la dernière convention collective de travail signée par Poste Italiana.

Le projet a également confirmé la nécessité pour le CDS du secteur postal de communiquer par tous les moyens possibles sur sa mission, son rôle et ses activités. Un effort qui pourrait également contribuer à ce que les nouveaux participants aux réunions du CDS puissent donner de nouvelles idées et contribuer activement à la vie du Comité. À cet égard, le nombre de participants aux trois manifestations (ainsi qu'à la conférence finale) confirme que l'objectif principal du projet a été atteint. Il convient également de mentionner que, parmi les pays candidats potentiels à l'adhésion à l'UE, des experts étaient présents pour la première fois à une réunion du CDS : ce fut le cas des partenaires sociaux postaux albanais et serbes, ce qui démontre le vif intérêt de ces pays pour une implication et une participation actives au dialogue social européen dans le secteur postal.

## **Impact de la numérisation sur l'organisation du travail, les services et la formation**

Le deuxième domaine d'investigation du projet portait sur l'impact de la numérisation sur les modèles d'organisation du travail et les services mis en œuvre par les entreprises postales pour faire face à la transformation numérique du secteur. En réalité, ces changements et ces adaptations importants doivent être soutenus par des mesures et des programmes de formation et de reconversion professionnelle capables d'accompagner et de soutenir la transformation des activités postales. Par le biais du questionnaire et des séminaires, le projet, conforme au projet finalisé du CDS « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte », a abordé ces questions importantes et recueilli des informations sur la manière dont les opérateurs postaux mettent en œuvre des stratégies de transformation numérique. Les débats riches et intéressants qui ont eu lieu au cours des séminaires ont confirmé l'importance de la numérisation et son impact dans le secteur. D'après les séminaires et le matériel collecté, on peut conclure que les entreprises postales, même si elles se trouvent à différents stades de transformation en matière de numérisation, s'efforcent de développer de nouveaux services et d'améliorer les compétences numériques de leurs employés, et sont pleinement conscientes de la nécessité de le faire.

Les partenaires sociaux postaux ont montré une prise de conscience commune du rôle crucial que joue la numérisation dans le secteur postal. Les partenaires sociaux postaux sont pleinement conscients des changements rapides et des besoins d'adaptation auxquels le secteur est confronté. Une autre conclusion qui se dégage du projet est la reconnaissance de l'intérêt mutuel des partenaires sociaux nationaux pour la poursuite de bonnes relations sociales et d'un dialogue social constructif pour aborder la numérisation du secteur postal, les stratégies de numérisation des entreprises postales, et engager un dialogue social global sur les effets de la numérisation sur les modèles d'organisation du travail et compte tenu du développement des compétences numériques (formation, perfectionnement, reconversion professionnelle) pour le personnel postal. Les bonnes pratiques présentées et rassemblées dans le cadre du projet confirment cette tendance et la réalisation mutuelle susmentionnée.

Le passage des salariés du secteur du courrier à celui des colis et l'essor croissant du commerce électronique sont considérés par les partenaires sociaux postaux non seulement comme un défi sur le marché, mais aussi et surtout comme un défi organisationnel d'adaptation à la nouvelle réalité du marché et aux besoins des clients. Les processus de modernisation et de diversification des services postaux, la substitution électronique et l'ouverture du marché ont eu un impact sur les conditions de travail et les modes d'organisation du travail. Les partenaires sociaux travaillent en collaboration pour faire en sorte que les nouveaux services s'accompagnent de bonnes conditions de travail adaptées à l'utilisation des nouvelles technologies et que les opérateurs postaux développent des mesures adéquates de formation et de reconversion professionnelle. Compte tenu de cette situation générale du secteur, il est clair que la formation, la reconversion professionnelle, ainsi que l'anticipation des compétences et des emplois ont joué et continueront de jouer un rôle stratégique à l'avenir. Le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » a confirmé que toutes les entreprises postales cherchaient à mettre en œuvre des solutions adaptées à l'évolution du marché et à leurs réalités nationales car il n'existe pas de solution unique. En outre, on peut conclure qu'au cours des prochaines années, les opérateurs postaux continueront, à leur niveau, à mettre en œuvre une combinaison de programmes de formation classiques (par exemple, la formation en classe) et de méthodologies plus avancées telles que l'apprentissage en ligne ou même des méthodologies basées sur des technologies numériques adaptées aux besoins des salariés pour perfectionner les compétences numériques des employés en place, mais aussi pour prévoir les compétences nécessaires, notamment dans un environnement en mutation. C'est précisément la reconversion en fonction des nouveaux produits numériques et des services de proximité, ainsi que les programmes de formation basés sur les solutions numériques déjà disponibles, qui semblent constituer le nouveau domaine de la formation dans le secteur postal européen.

## **Remarques finales**

Le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » s'articule autour de deux axes principaux : analyser la situation du dialogue social et de la numérisation d'un point de vue régional tout en ayant la possibilité d'échanger ses expériences avec les partenaires sociaux de différents pays européens et structurer cette initiative de manière cohérente avec les projets précédents du CDS. Le projet précédent « Mobiliser les partenaires sociaux dans un nouveau contexte » avait, entre autres, pour objectif d'évaluer la façon dont la numérisation du secteur est gérée du point de vue de la formation. Le projet « Promouvoir le dialogue social dans le secteur postal dans une Europe élargie » a permis de diffuser les enseignements et les résultats du séminaire sur le commerce électronique qui s'est tenu en novembre 2015, assurant un suivi et une continuité entre les différents projets du CDS. Dans cette perspective et compte tenu du niveau élevé des expériences échangées et des contributions reçues, le projet a atteint les objectifs initialement fixés.

Le projet a permis d'approfondir la diffusion et d'expliquer de manière exhaustive l'importance des activités et des résultats de travail du CDS au moyen de présentations et d'échanges sur l'importance de ces activités. Il a également contribué au renforcement des capacités en encourageant la participation de collègues aux activités du CDS et en aidant à améliorer la coordination et l'efficacité du dialogue social dans le secteur postal européen. Cette action spécifique a également joué un rôle clé dans le renforcement du réseau d'experts sur le dialogue social, les ressources humaines, les relations sociales et la formation du CDS. L'apprentissage mutuel par le biais d'activités de renforcement des capacités a permis de mieux faire connaître et de diffuser le travail du CDS, en particulier, mais pas exclusivement, dans les États membres d'Europe centrale et orientale et les pays candidats. La participation des partenaires sociaux postaux albanais et serbes est considérée comme une valeur ajoutée pour le projet. La possibilité de diffuser l'ensemble des présentations échangées lors des trois séminaires ainsi que les résultats de la conférence finale via le site Internet du CDS du secteur postal s'est révélée efficace comme outil supplémentaire à la disposition des partenaires sociaux.

Globalement, le projet a contribué à la réalisation des objectifs de l'appel à propositions, à savoir des mesures et des initiatives liées à l'adaptation du dialogue social à l'évolution de l'emploi et aux défis liés au travail, telles que la modernisation du marché du travail, la qualité du travail, l'anticipation, la préparation et la gestion des changements et des restructurations, les compétences, la santé et la sécurité au travail, le vieillissement actif, la possibilité d'une vie professionnelle plus saine et de meilleure qualité, l'insertion active, des conditions de travail décentes, etc. Ce projet visait en outre à contribuer aux priorités et aux activités du dialogue social européen, y compris l'engagement de la Commission européenne à relancer et à renforcer le dialogue social, notamment sur une base sectorielle. Il visait à prendre en compte les dimensions sociales, économiques et professionnelles des priorités de l'UE liées à la sortie de crise, en tenant compte de la nécessité d'une convergence sociale entre États membres, et à atteindre les objectifs de la stratégie Europe 2020 et de ses initiatives phares.

Parallèlement et comme annoncé dans la proposition de projet, ce projet s'est employé à cerner et à analyser les approches communes possible dans le cadre du CDS sur l'adaptation des opérateurs postaux et de leurs activités en matière de commerce en ligne et de distribution de colis. Il a permis de recueillir des informations sur l'impact de l'adaptation et de la transformation des activités et des stratégies des opérateurs postaux en matière de commerce électronique et de distribution de colis sur les modèles d'organisation du travail et les négociations collectives nationales. Tout aussi important, et conformément à la proposition de projet, il a permis aux parties prenantes du CDS d'échanger des bonnes pratiques sur les mesures de formation pour l'adaptation du secteur postal à l'évolution de la main-d'œuvre numérique notamment. Le projet a associé l'analyse des opérations de commerce électronique et de distribution de colis à l'anticipation des besoins de qualification de la main-d'œuvre postale afin qu'elle puisse s'adapter à l'ère numérique, ce qui implique des mesures de formation à l'utilisation des nouvelles technologies ainsi que l'adaptation de la prestation de services à un paysage toujours plus numérique. Ce projet, proposé conjointement par les organisations d'employeurs et de travailleurs, a permis de mettre en œuvre certaines parties du programme de travail 2016-2018 du CDS, a favorisé la mise en œuvre des résultats du dialogue social européen, a renforcé l'impact et la visibilité du CDS, et a soutenu le suivi et les rapports des projets précédents.