



LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES DE LA LIBÉRALISATION DES SERVICES POSTAUX

Etude Syndex / UNI Global

Directeur de la recherche

Andrzej Jakubowski (Syndex Europe & International)

Contributeurs:

- Andrzej Jakubowski (études de cas sur la Belgique, la France, le Japon, la Nouvelle-Zélande et la Suède)
- Tomasz Januszkiewicz (Syndex Pologne, études de cas sur le Canada et la Pologne)
- Mark Prigge (Syndex Royaume-Uni, études de cas sur l’Afrique du Sud et le Royaume-Uni)
- José Serrano (Syndex Espagne, études de cas sur le Brésil et le Portugal)

Assistante de recherche

- Sana Laouby (Syndex Europe & International)

Assistante administrative

- Sandrine Ikolo (Syndex Europe & International)

Bruxelles, novembre 2018

TABLE DES MATIÈRES

Document de synthèse	5
1. Impact de l'ouverture du marché sur la concurrence et les opérateurs postaux nationaux ...	6
a. Concurrence sur les marchés de la poste aux lettres	6
b. Marché des colis.....	9
2. Stratégies d'adaptation des opérateurs postaux nationaux	11
a. Glissement vers l'activité MEC	11
b. Stratégies de réduction des coûts : restructuration et rationalisation du réseau postal	12
c. Diversification et prestation de nouveaux services.....	14
3. Conséquences sociales de la libéralisation	15
a. Evolution de l'emploi.....	15
b. Formes d'emploi alternatives	19
c. Salaires.....	21
d. Conditions de travail	23
4. Problèmes de qualité.....	27
a. Accessibilité	28
b. Légère baisse dans la ponctualité des livraisons et augmentation constante des plaintes des clients	29
c. Prix.....	31
d. Fréquence et rapidité de la distribution	33

Amorcée dans les années 1990, la libéralisation des services postaux visait à améliorer la qualité des services, à faire baisser les prix et à encourager la croissance de l'économie et de l'emploi. Trente ans plus tard, les résultats de l'ensemble du processus semblent inférieurs aux attentes. Dans tous les pays examinés dans la présente étude, les prix des services relevant de l'obligation de service universel (OSU) ont augmenté, et dans certains pays, la hausse a atteint + 80 %. Malgré des statistiques plus ou moins stables en ce qui concerne la ponctualité des livraisons, la qualité des services a baissé. Les livraisons J+1 deviennent de plus en plus un service à supplément, tandis que le nombre de jours de livraison par semaine diminue et que les délais de livraison augmentent. Du point de vue du marché, la libéralisation a favorisé la croissance du commerce électronique et dynamisé le modèle économique des principaux intégrateurs¹ du marché Messagerie - Express – Colis (MEC) et autres opérateurs de colis. Elle a également contraint d'anciens monopoleurs à moderniser leurs installations et à réorienter leurs modèles économiques vers le marché en pleine croissance des colis. Dans le même temps, la libéralisation a toutefois affaibli la manière dont les obligations de service public sont remplies et financées, ce qui a favorisé le développement d'une concurrence fondée essentiellement sur le coût du travail (qui représente en moyenne 60 à 70% de la structure des coûts d'un prestataire universel). Pour les travailleurs du secteur postal, les changements ont été extrêmement négatifs et les pénuries de main-d'œuvre sont devenues un problème mondial. La libéralisation a entraîné une forte baisse de l'emploi dans le secteur depuis le début du siècle, une croissance des modes alternatifs d'emploi et une forte détérioration des conditions de travail. Elle a également perturbé les liens sociaux entre les facteurs et la population, alors que le "facteur" reste l'une des figures les plus populaires dans l'imaginaire collectif. Étant donné que la libéralisation est un processus toujours en cours et que l'évolution actuelle du marché devrait se poursuivre (baisse des volumes de courrier, augmentation des envois attribuable au commerce électronique), les tendances mentionnées ci-dessus devraient se poursuivre, au détriment du bien-être des travailleurs et de la qualité des services.

¹ "Intégrateur" est le terme utilisé pour désigner les quatre principaux transporteurs express internationaux, DHL (qui fait partie du groupe Deutsche Post DHL), Fed EX, TNT et UPS, qui ensemble représentent 87% du marché express international.

La libéralisation des services postaux, qui a commencé au début des années 1990 (Finlande, Suède, Nouvelle-Zélande) et s'est fortement accélérée au début des années 2000, est une tendance générale mondiale (par exemple, l'adoption des trois directives postales de l'UE). Malgré les différences régionales et nationales en matière de portée et de réglementation, la libéralisation a toujours poursuivi les mêmes objectifs, à savoir l'introduction de la concurrence pour améliorer la qualité des services, la baisse des prix ainsi que la croissance de l'économie et des emplois. Le processus s'est parfois accompagné d'une privatisation totale ou partielle de l'opérateur historique dans le but de réduire la dette publique et d'accroître l'efficacité de l'ancien monopole. Entre-temps, dans une majorité de pays et en particulier en Europe, les régulateurs ont souligné la nécessité de garantir un service postal universel comprenant des services de qualité fournis à des prix abordables pour tous les utilisateurs, quelle que soit leur localisation géographique.²

Le présent rapport fait le point de la situation sur les marchés postaux, dans le contexte de la libéralisation des services postaux, sur la base de 11 études de cas nationales ainsi que d'une recherche documentaire approfondie. Il se concentre sur trois aspects principaux de la libéralisation : l'impact de l'ouverture du marché sur (I) la concurrence et les opérateurs postaux nationaux ; (II) l'emploi et les conditions de travail, et (III) la qualité des services.

1. Impact de l'ouverture du marché sur la concurrence et les opérateurs postaux nationaux

Dans un contexte marqué par la baisse des volumes de courrier, l'ouverture des marchés n'a pas entraîné d'accroissement significatif de la concurrence sur les marchés de la poste aux lettres, à l'exception des segments de marché les plus lucratifs. Dans le même temps, sur un marché du colis en plein essor, les opérateurs postaux nationaux sont confrontés à une concurrence féroce de la part d'entreprises mondiales de livraison de colis ainsi que de multiples opérateurs privés. Ces évolutions remettent en cause le modèle économique historique des prestataires du service universel et les obligent à s'adapter aux nouvelles réalités du marché.

a. Concurrence sur les marchés de la poste aux lettres

De manière générale, malgré l'ouverture du marché, la concurrence sur les marchés de la poste aux lettres a été lente à se développer et le marché reste très concentré. Dans pratiquement tous les pays couverts par la présente étude (la Suède et la Nouvelle-Zélande faisant exception), les prestataires du service universel (PSU) ont conservé un monopole total ou un quasi-monopole sur plusieurs segments de marché auparavant protégés comme les lettres unitaires, les envois recommandés ou la distribution de journaux (France)³.

² Considérant 11 de la directive 97/67/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant des règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service.

³ En Belgique, par exemple, TBC-Post est le seul acteur qui est parvenu à accéder au segment du courrier adressé. La société n'a cependant pas réussi à gagner des parts de marché significatives. Des situations

Part des PSU dans le segment de la poste aux lettres du régime intérieur									
BE	BRA	FR	JPN	NZ	PL	PT	RSA	SE	UK
Très élevée	Monopole ⁴	>99%	100%	70-75%	>90%	97%	100%	81%	99.9%

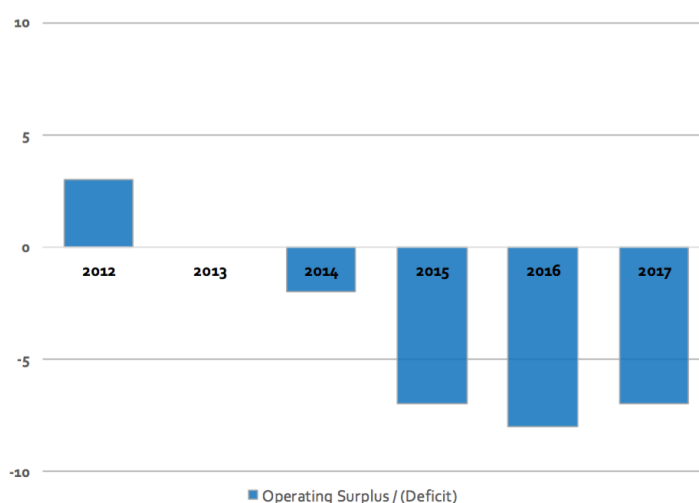
La raison principale tient au fait que certains services postaux sont relativement peu rentables à cause du coût élevé de l'établissement et de l'entretien d'un réseau, ainsi que de la baisse structurelle du volume de la poste aux lettres, dans un contexte de numérisation croissante et de substitution électronique. Cette dernière tendance touche tous les types de clients et toutes les régions. Selon l'Union postale universelle (UPU), les volumes de la poste aux lettres du régime intérieur semblent avoir diminué d'environ 32% dans le monde au cours des dix dernières années. Dans l'UE, la diminution est de 26% (-3% par an), même si son rythme s'est récemment accéléré (-6% en 2016)⁵. Dans certains cas, d'autres facteurs tels que le comportement anticoncurrentiel d'anciens monopoles et/ou les barrières réglementaires mises en place par l'État ont également pu contribuer à limiter l'accès au marché. Au **Japon** par exemple, Yamato, le leader du marché des colis et l'entreprise considérée comme la plus susceptible d'obtenir la licence pour la "correspondance générale", a refusé d'entrer sur le marché, considérant les conditions de licence impossibles à remplir. De tels obstacles réglementaires ont également été identifiés dans d'autres pays comme la France ou la Belgique.

similaires existent en France avec Adrexo, qui s'est rapidement retiré du segment du courrier commercial adressé, et en Pologne, où le nouvel entrant InPost s'est rapidement recentré sur le marché du colis.

⁴ Sur les lettres, les cartes postales, le courrier groupé et les télégrammes. Tous les autres services sont ouverts aux entreprises privées.

⁵ <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html>

New Zealand Post – Bénéfice d'exploitation du secteur de la livraison du courrier en millions de \$⁶



Malgré cela, la concurrence s'est néanmoins développée dans certains des segments les plus rentables du marché du courrier adressé, tels que les envois en nombre et le publipostage, et sur le marché de la publicité non adressée⁷. La raison en est que ces marchés sont plus faciles à pénétrer, car les services sont généralement fournis aux grandes entreprises ou aux clients publics tels que les compagnies d'assurance et de téléphonie, les banques, les entreprises de vente par correspondance et les administrations publiques. Ces clients produisent de grandes quantités de courrier qu'ils peuvent soit livrer - parfois même prétriés - à des centres de tri locaux, soit faire collecter par le prestataire de service postal. Les nouveaux arrivants sur le marché, dont les modèles économiques sont souvent basés sur une livraison deux ou trois fois par semaine dans des zones à forte densité de population et qui ont une main-d'œuvre très flexible, peuvent donc éviter de créer un réseau national coûteux de bureaux de postes et de boîtes aux lettres.

Cette situation, souvent critiquée et qualifiée de "picorage" (ou de "d'écramage"), met clairement en danger le modèle économique traditionnel des opérateurs postaux nationaux, qui finançaient auparavant certaines de leurs obligations de service universel par les recettes provenant des marchés plus rentables. En 2018, Copenhagen Economics, par exemple, estimait que les entreprises et les gouvernements représentaient 79% des revenus des PSU européens dans le segment du courrier adressé.

⁶ Source: Rapport annuel de la poste néo-zélandaise 2017

⁷ Au Canada, par exemple, le segment du publipostage est pleinement soumis aux forces de la concurrence, tandis qu'en Belgique, cinq opérateurs nationaux sont actifs dans le segment de la publicité. En Suède, Citymail a également réussi à pénétrer le marché de l'envoi en nombre en proposant des prix inférieurs à ceux de la poste suédoise.

Entrées sur les marchés polonais et suédois

En **Pologne**, la suppression du monopole de l'opérateur national sur le segment de la poste aux lettres de moins de 50 g a constitué une étape importante et une occasion saisie par InPost. Le nouvel arrivant sur le marché a réussi à soustraire environ 0,5 milliard de PLN⁸ de recettes à Poczta Polska en remportant, par exemple, l'appel d'offres du ministère de la justice pour la distribution du courrier judiciaire. InPost était cependant mal préparé à reprendre le marché de manière rentable. Poczta Polska a récupéré le contrat du courrier judiciaire pour la période suivante en 2015. Le monopole de fait sur le segment du courrier a été rétabli, contrairement aux intentions des concepteurs de la réforme du marché. A l'heure actuelle, InPost recentre ses priorités sur le segment des colis, ce qui lui permet d'enregistrer une croissance exceptionnelle sur le marché intérieur (405 pour cent par an en 2016, par ex.).

En **Suède**, la poste suédoise (aujourd'hui PostNord) a dû faire face à la concurrence avant la libéralisation du marché, même sur son marché du courrier protégé. S'appuyant sur des lacunes juridiques, CityMail est entré sur ce marché en 1991, en utilisant une stratégie basée sur la distribution des envois en nombre tous les deux jours (tous les 3 jours dans un premier temps) et limitée aux zones à forte densité démographique. Ce faisant, l'entreprise a finalement été en mesure de fournir des services à un coût inférieur à celui de l'opérateur historique et d'obtenir rapidement un grand nombre de clients. Il a cependant fallu plus de 10 ans à CityMail pour obtenir des volumes suffisants pour rivaliser avec la poste suédoise en matière de coûts. Après avoir fait faillite plusieurs fois, l'entreprise est finalement devenue rentable en 2006 après avoir été rachetée par la poste norvégienne. En 2018, CityMail reste le principal concurrent de PostNord.

b. Marché des colis

Le marché MEC (Messagerie Express Colis) est un marché complexe et fragmenté caractérisé par une concurrence intense. L'Asie-Pacifique est le plus grand marché régional de colis pour ce qui est de la valeur, soit environ 40 % du marché mondial. L'Amérique du Nord et l'Europe représentent à elles deux un peu plus de 50 %. Grâce au développement du commerce électronique (le commerce de détail en ligne est le principal facteur de croissance des volumes de livraison de colis), le marché connaît une très forte croissance, en particulier dans les pays industrialisés et en Europe orientale.

- Selon l'UPU, le trafic mondial des colis et du courrier express du régime intérieur a augmenté respectivement de 62% et 110% au cours des dix dernières années;
- En 2017, la valeur du marché mondial des colis s'élevait à 350 milliards de dollars, contre un peu plus de 310 milliards de dollars en 2016 (+13%)⁹;

⁸ 1 EUR = 4,3 PLN

⁹ <https://www.apex-insight.com/global-parcel-delivery-market-2018/>

- Les marchés suivent la même tendance en Europe où, selon Copenhagen Economics, les volumes de colis et de courrier express ont augmenté en moyenne de 13% par an entre 2013 et 2016.

La croissance du marché devrait se poursuivre (et même s'accélérer) dans les années à venir, car un nombre sans précédent de personnes achètent en ligne. Les ventes en ligne dans le monde ont approché les 2,3 billions de dollars US en 2017, avec un taux de croissance de 25 % par an. Selon le dernier rapport postal mondial d'IPC, le chiffre d'affaires mondial des ventes au détail sur Internet devrait presque doubler d'ici 2021.

Il existe trois types d'opérateurs sur les marchés du colis et de l'express : les intégrateurs mondiaux, les opérateurs postaux nationaux et les entreprises privées.

- « **Intégrateur** » est le terme utilisé pour désigner les quatre principaux transporteurs express internationaux, DHL (qui fait partie du groupe Deutsche Post DHL), Fed EX, TNT et UPS. Les parts de marché cumulées de ces entreprises représentent 87 % du marché international de l'express et environ 40 % du marché mondial du colis. Grâce à leur réseau mondial, elles se concentrent principalement sur le trafic international, où le revenu par colis est beaucoup plus élevé.¹⁰
- Il existe de nombreux **transporteurs privés** dans le monde entier. Ces sociétés, dont la part de marché mondiale est estimée à 39%, se concentrent principalement sur les colis et les services interentreprises (b2b). Leur nombre et leur taille peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre (ainsi qu'à l'intérieur d'un même pays), de nombreux nouveaux arrivants étant des petites et moyennes entreprises. En Europe, le Royaume-Uni est considéré comme le marché du colis le plus concurrentiel, avec 15 principaux concurrents. Sur le plan mondial, les plus grands transporteurs sont les japonais Yamato et Sagawa, les chinois SF Express, ZTO et YTO ainsi que Hermes, qui est très présent en Allemagne et au Royaume-Uni.
- Selon APEX Insight, la part de marché des **PSU** sur le marché mondial de la livraison de colis s'élève à 24%. En Europe, leurs parts de marché correspondantes étaient en moyenne de l'ordre de 32 % en 2016. DPD (La Poste) et GLS, la filiale internationale de Royal Mail spécialisée dans les colis, ont par exemple gagné d'importantes parts de marché.

Le marché du colis se caractérise par une concurrence féroce, car les opérateurs alternatifs adoptent des stratégies commerciales peu coûteuses reposant sur des coûts fixes peu élevés et de faible technicité (pas de réseau mais des accords de coopération avec des fournisseurs locaux, des réseaux

¹⁰ UPS est le premier transporteur en chiffre d'affaires colis. Toutefois, FedEx a rattrapé son retard depuis son acquisition de TNT Express, et le troisième opérateur, Deutsche Post DHL, ne fait qu'environ la moitié de sa taille. Malgré leur profil mondial, les importantes activités intérieures aux États-Unis d'UPS et de FedEx représentent la majorité de leurs revenus.

indépendants d'entrepreneurs, etc.) et dépendent largement du recours à une main-d'œuvre bon marché¹¹. Pour les anciens monopoleurs, il s'agit donc d'un véritable défi, car ces derniers ont généralement des coûts de main d'œuvre beaucoup plus élevés (salaires supérieurs, contrats à durée indéterminée), conventions collectives et protection syndicale. Dans tous les pays, les coûts de la main-d'œuvre représentent plus de la moitié des coûts d'exploitation totaux des PSU.

Pénurie de main d'œuvre au Japon

Au Japon, pays où les coûts de distribution sont très faibles au regard des normes internationales, la pénurie de main-d'œuvre et la pression sur les coûts constituent des problèmes pour tous les opérateurs MEC. Cette situation est due à la démographie (une population en chute libre) et à un taux de chômage historiquement bas. Cependant elle s'explique également par les conditions de travail dans le secteur, qui sont considérées comme très difficiles. Des heures de travail toujours longues et souvent irrégulières, ainsi que des salaires relativement bas, détournent les travailleurs potentiels des services de livraison. En 2017, le ratio entre l'offre et la demande d'emploi dans la catégorie des chauffeurs professionnels, y compris les routiers, était de 2,68 - soit près du double de la moyenne des secteurs. On estime qu'il manquera plus de 100.000 chauffeurs dans le secteur en 2020. Cette situation a contraint Yamato et Sagawa, les deux leaders du marché MEC, à augmenter leurs prix pour la première fois en 25 ans et à limiter le nombre de colis transportés. Ils ont également commencé à refuser les expéditions non rentables.

2. Stratégies d'adaptation des opérateurs postaux nationaux

Confrontés aux changements structurels du marché, les PSU réorientent progressivement leur modèle économique vers le colis et l'express (au détriment de leurs obligations de service universel) et restructurent et rationalisent leurs réseaux postaux. Dans certains pays, les PSU essaient également de tirer parti de leurs réseaux pour fournir de nouveaux types de services.

a. Glissement vers l'activité MEC

La part des colis et du courrier express dans le chiffre d'affaires des PSU augmente d'année en année. Les PSU adaptent leurs stratégies principalement en :

- **Transférant leur personnel de la poste aux activités MEC et en investissant dans de nouvelles technologies et infrastructures.** En Belgique, par exemple, Bpost a récemment ouvert son nouveau centre Bruxelles X, considéré comme le deuxième plus grand centre de tri de colis en Europe;
- **Réalisant une croissance progressive ou externe.** Les PSU créent de nouvelles filiales ou acquièrent des activités spécialisées de MEC déjà existantes. Ces nouvelles entités fonctionnent généralement selon le même modèle économique à faible coût que les autres acteurs du marché (main-d'œuvre très flexible, contractants indépendants, etc.).
- **Fournissant des services innovateurs semblables à ceux des entreprises classiques de livraison de colis,** comme le suivi et la localisation des colis et des services de courrier à valeur

¹¹ <https://www.theguardian.com/society/2016/jul/18/hermes-couriers-paying-staff-less-than-living-wage>

ajoutée, la livraison prévisible et la livraison redirigée, la livraison le jour même ainsi qu'une panoplie de solutions de collecte et de livraison.

- **Internationalisant leur réseau** (régionalement ou plus mondialement). La Poste française en est un bon exemple, qui a clairement pour stratégie de devenir un acteur majeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur du flux de colis entre l'Asie (Chine) et l'Europe. Un autre exemple est celui de la société suédoise Posten AB qui a fusionné avec Post Danmark A/S en 2009 pour devenir PostNord et a depuis développé un réseau nordique intégré (Finlande, Norvège) à travers lequel elle fournit des services de communication, de distribution et de logistique.

Le rythme auquel les anciens monopoles se sont adaptés aux nouvelles réalités varie d'un pays à l'autre. Alors que certains d'entre eux, comme DPD, le réseau international de distribution de La Poste en France, ou GLS (Royal Mail au Royaume-Uni), ont réussi à développer des réseaux paneuropéens (voire mondiaux)¹², d'autres peinent à prendre une part importante sur leur marché national. En Pologne, par exemple, la part de Poczta Polska sur le marché des colis n'est que de 10 %.

b. Stratégies de réduction des coûts : restructuration et rationalisation du réseau postal

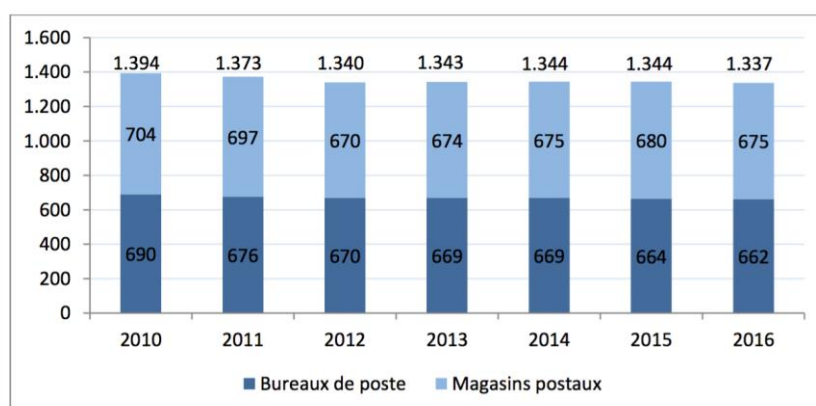
Depuis le début de la libéralisation, les opérateurs postaux nationaux ont restructuré leurs activités traditionnelles, réduit la taille de leurs réseaux postaux et introduit de nouvelles technologies (codes-barres, capteurs et visionique, décodage d'étiquette et prise d'empreintes digitales, reconnaissance optique de caractères et codage vidéo, RFID, robotique, etc.) qui ont permis la centralisation et l'automatisation des centres de tri et de distribution ainsi que la réorganisation des tournées de distribution.

i. Densité du réseau postal

Les PSU confrontés à la concurrence et à une pression croissante sur les coûts ont réduit leurs réseaux postaux en supprimant des boîtes postales et en fermant des bureaux de poste. La plupart d'entre eux ont également relocalisé des points du réseau et externalisé une partie de leurs guichets postaux, en les transformant en points de contact postaux franchisés situés dans des endroits plus fréquentés (supermarchés, stations-service ou centres commerciaux, par exemple). La numérisation et l'automatisation progressent également, certains opérateurs postaux développent des réseaux de points de contact sans personnel (comme en Nouvelle-Zélande par exemple) et/ou de casiers à colis et offrent des services via leurs sites Web ou des applications mobiles.

¹² DPD est aujourd'hui le deuxième opérateur européen derrière Deutsche Post DHL, avec une part de marché estimée à 12,9% (avec des positions de leader sur plusieurs marchés européens comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, la Pologne ou le Portugal).

Nombre de points de service postal en Belgique



Source : IBPT

ii. Centralisation et automatisation des centres de tri et de distribution

De nombreux anciens monopoles publics ont centralisé leurs activités et investi massivement dans de nouveaux centres de tri entièrement automatisés. Un certain nombre d'entre eux ont également intensifié la centralisation et l'automatisation des tâches préparatoires de distribution du courrier et ont restructuré leurs centres de distribution. Ainsi, Bpost en Belgique a réduit le nombre de ses centres de distribution de 400 à 60. Il en est de même en Nouvelle-Zélande, où le nombre de centres de la poste néo-zélandaise est passé de 6 à 3.

Si, dans certains pays, le séquençage (c'est-à-dire le tri du courrier pour les tournées individuelles) est encore effectué par les travailleurs postaux des centres de distribution locaux, dans d'autres, le courrier entièrement trié est livré aux dépôts locaux. Cette situation peut, à son tour, avoir de graves répercussions sur la nature et la qualité du travail effectué par les facteurs (et donc sur leurs conditions de travail et leur statut professionnel), car elle entraîne la création de nouveaux profils professionnels peu qualifiés pour remplacer le facteur traditionnel, à savoir celui chargé du tri et celui chargé de la livraison.

iii. Réorganisations des tournées

Les PSU ont adopté des solutions visant à optimiser les livraisons, telles que l'externalisation des services de distribution, la quantification préalable des tâches à l'aide d'outils informatiques (routage géographique¹³), l'introduction de la distribution un autre jour, le questionnement sur le "mandat" des tournées, la distribution non physique du courrier recommandé, l'extension des tournées et pour certains opérateurs, la fusion totale ou partielle des colis et lettres en une filière de livraison. Certains opérateurs postaux et de colis commencent également à introduire de nouveaux modèles

¹³ Optimisation des tournées des postiers par un algorithme basé sur les volumes à livrer et la localisation géographique des destinataires

de distribution flexibles à faible coût ("uberisés"), tels que le crowdsourcing qui permet d'organiser les livraisons localement ou même au niveau national (pour le moment principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Belgique).

Bpost et "l'ubérisation" des services de livraison

En 2016, Bpost a lancé Bringr, une application innovante de plateforme collaborative permettant aux utilisateurs de smartphones de trouver un chauffeur pour leur livrer des biens¹⁴. Selon l'entreprise, Bringr vise à compléter l'offre existante par un service qui permet aux clients de trouver un chauffeur pour l'enlèvement de biens et son transport d'un point A à un point B. Développé au départ aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce modèle de livraison à la demande, qui fonctionne sur le même principe que les services populaires de chauffeurs (Uber) ou de livraison de produits alimentaires ou de plats cuisinés (Uber Eats, Deliveroo), se répand parmi les entreprises de livraison car il satisfait la demande croissante de la part des consommateurs d'être livrés rapidement et en même temps réduit le coût des livraisons du dernier kilomètre en abaissant les frais fixes et les coûts en personnel.

c. Diversification et prestation de nouveaux services

Confrontés à la baisse des volumes de courrier et se débattant pour générer suffisamment de recettes, les opérateurs postaux tentent de se diversifier. Les formes les plus répandues de diversification comprennent les services financiers, la logistique et le fret ou les services d'information et de télécommunications (par exemple les services d'administration en ligne ou les services de boîte aux lettres électronique). Dans certains cas, les opérateurs postaux tentent également d'utiliser leurs réseaux postaux locaux pour fournir des services à la population (comme les services d'intérêt général, SIG). En **France** par exemple, la stratégie de La Poste vise à tirer parti des opportunités offertes par le développement de l'économie des seniors en proposant de nouveaux services tels que "Veiller sur mes parents", la livraison à domicile des courses, repas ou médicaments, l'assistance technique ou administrative (aide pour les déclarations fiscales, l'installation des décodeurs TV). Ces dernières années, La Poste a également ouvert 300 centres d'examen théorique de conduite, à la demande du gouvernement français. Au **Japon**, la Poste japonaise a lancé en 2017 "Le service de veille de la Poste", un service d'aide aux personnes âgées et de création de services communautaires. En outre, les bureaux de poste de Japan Post effectuent des travaux de bureau commandés par les municipalités locales en réponse aux problèmes de dépeuplement. Enfin, certains opérateurs postaux tentent également de diversifier leurs modèles d'activité en s'engageant dans des secteurs d'activité très éloignés de leur domaine d'activité traditionnel, comme c'est le cas en **Pologne**, où Poczta Polska soumissionne pour des contrats de services de sécurité auprès de nombreux clients tels que des aéroports ou des entreprises publiques. La stratégie dans ce créneau est claire : PP souhaite gagner une part de marché de 20 %. Toutefois, la pratique consistant à embaucher du personnel dans le cadre

¹⁴ https://corporate.bpost.be/media/press-releases/2016/20-06-2016?sc_lang=fr-FR

de contrats de travail réguliers a rendu les offres de PP non concurrentielles par rapport à celles des pures entreprises de sécurité.

Franchisage et fermeture de bureaux de poste par la Poste britannique

En 2012, la Poste (le réseau national de succursales offrant une gamme de services postaux, gouvernementaux et financiers) a été dissociée des activités rentables de Royal Mail (la société qui livre les colis et lettres), ouvrant ainsi la voie à une privatisation. Depuis, dans un contexte de compressions budgétaires publiques, la Poste, qui demeure propriété de l'État, a fermé et/ou franchisé des bureaux de la Couronne ou les a transformés en modèles d'exploitation moins coûteux. Par conséquent, l'entreprise a supprimé 2.584 postes ou 33 % des emplois au cours de la même période. Actuellement le Royaume-Uni compte 11.500 bureaux de poste dont 300 sont gérés directement par Post Office Ltd. La majorité des autres succursales sont gérées soit par divers partenaires franchisés, soit par des opérateurs locaux.

3. Conséquences sociales de la libéralisation

La baisse des volumes de la poste aux lettres, le développement du commerce électronique et l'intensification de la concurrence tant sur le marché MEC que sur les marchés non protégés les plus lucratifs ont obligé les PSU à adapter leurs stratégies. La rationalisation et la restructuration de leurs modèles d'exploitation ont entraîné une diminution globale de l'emploi ainsi que le développement d'autres formes d'emploi, la détérioration des conditions de travail et la baisse des salaires, les opérateurs historiques ayant progressivement évolué vers un modèle économique similaire à celui de leurs concurrents privés à bas coûts.

a. Evolution de l'emploi

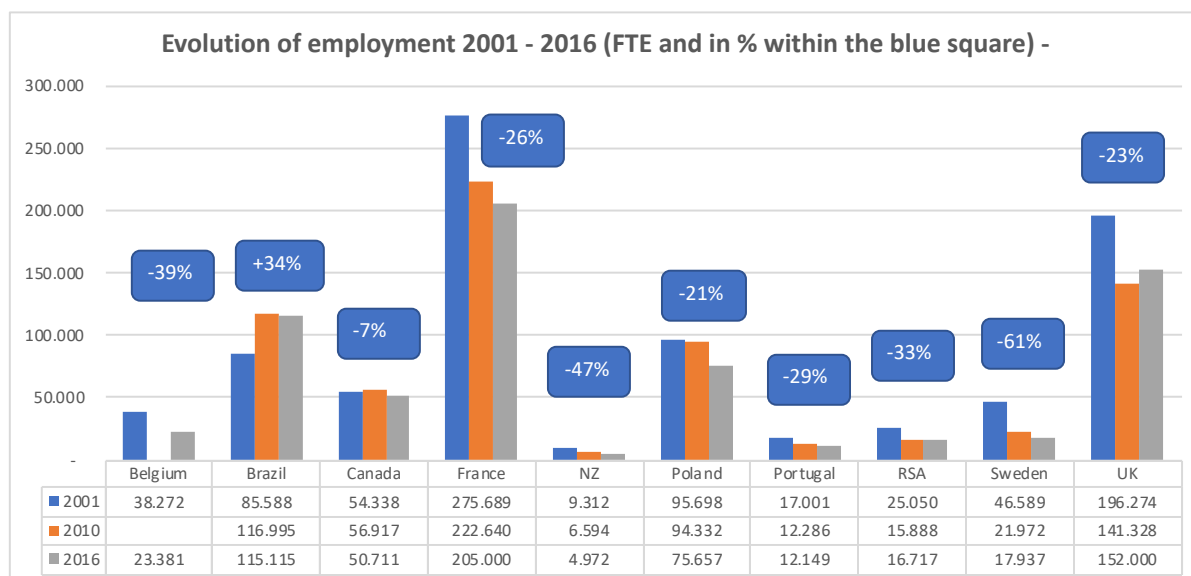
L'évaluation de l'impact de la libéralisation sur l'emploi dans le secteur postal nous oblige à remonter le temps. En effet, les opérateurs postaux historiques ont commencé à restructurer leurs activités dans la période précédant la libéralisation (en prévision des développements futurs du marché) et/ou à un moment où l'essor du commerce électronique était un phénomène nouveau. Par conséquent, d'un point de vue méthodologique, l'analyse des impacts de l'ouverture du marché sur la seule base de données relatives à la période récente n'a pas de sens.

Cela dit, les données sur l'emploi dans les pays faisant partie de notre échantillonnage montrent clairement que, depuis le début du siècle, les niveaux d'emploi chez les PSU ont baissé de façon radicale. La même conclusion s'applique aux pays de l'Union européenne (UE-27), pour lesquels les données sont présentées ci-dessous. Bien qu'il n'existe pas de données fiables pour les opérateurs autres que les PSU, il est hautement improbable que ces pertes d'emplois aient été compensées par les nouveaux acteurs du marché.

i. Données relatives à l'emploi pour les pays inclus dans notre échantillon

L'analyse des données sur l'emploi pour les pays inclus dans notre échantillon révèle une réduction de 170.172 emplois depuis 2001, soit un peu plus de 20% de l'effectif total au début de la période (843.811 travailleurs en 2001).

Evolution de l'emploi entre 2001 et 2016 (ETP et en % dans les carrés bleus)



Côté emplois, les réductions les plus importantes ont été enregistrées en France (-70 000 ETP), au Royaume-Uni (-44 000), en Suède (-29 000) et en Pologne (-20 000). En Nouvelle-Zélande et en Belgique, le nombre d'ETP a diminué respectivement de -47% et -39%. Le seul pays de notre échantillon où l'emploi chez le PSU a augmenté au cours de la période est le Brésil (+29 500 ETP).

Dans certains pays, les suppressions d'emplois ont été gérées de manière durable (sans licenciements collectifs). En France et en Belgique, par exemple, des suppressions d'emplois ont été réalisées principalement par le non-remplacement des travailleurs partant à la retraite (ce qui a un effet négatif sur la structure d'âge de la main-d'œuvre) ou par des régimes de retraite anticipée. En Suède, outre les préretraites, plusieurs dispositifs (avec possibilité de reclassement) et systèmes de départ volontaire ont également été mis en place (par exemple la possibilité de quitter l'entreprise avec 2 ans de salaire). En Pologne, en revanche, trois vagues de licenciements collectifs ont eu lieu ces dernières années, les travailleurs quittant l'entreprise avec des indemnités de départ relativement peu généreuses.

ii. Evolution de l'emploi dans l'UE-27

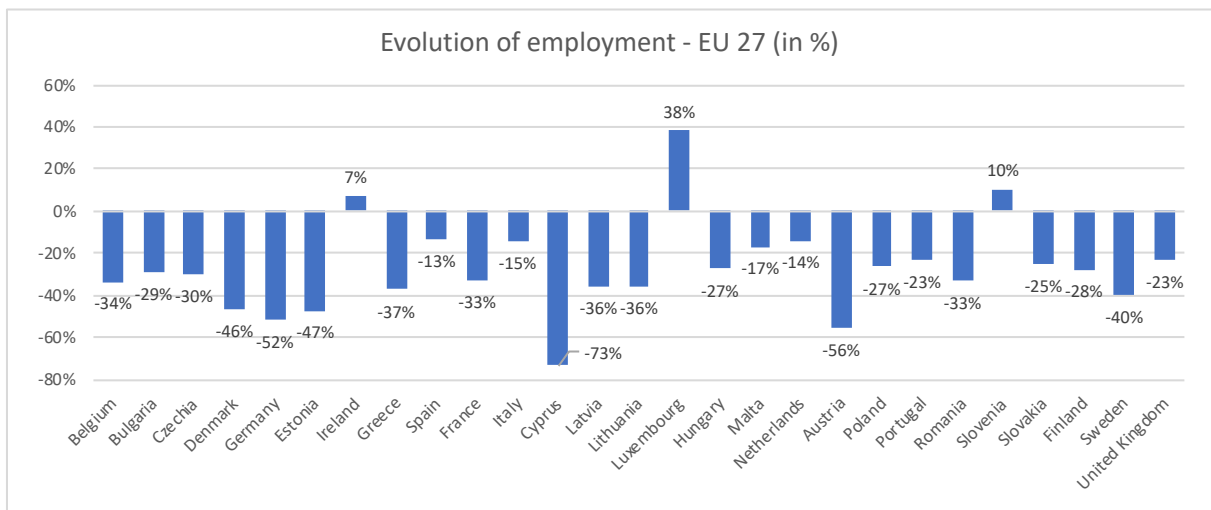
Sur la base des données des institutions européennes (Eurostat, Commission européenne) ainsi que de divers rapports sur l'emploi publiés ces dernières années (WIK Consulting, Copenhagen Economics, projet de recherche Forba), nous estimons à environ 500.000 le nombre total d'emplois perdus par les PSU entre 1998 et 2016, soit une diminution de 32 % (1.075.000 personnes en 2016 contre 1.579.000

en 1998). Ces chiffres correspondent à ceux de la Commission européenne, qui estime les pertes d'emplois à environ 500.000 au cours de la période 2004-2016.

Information et consultation des travailleurs en Europe

La directive européenne établissant un cadre général pour l'information et la consultation des travailleurs (2002/14/CE) joue un rôle clé dans la promotion du dialogue social. Elle fixe des principes, des définitions et des modalités minimales pour l'information et la consultation des travailleurs au niveau de l'entreprise dans chaque pays. Selon la directive, la direction doit informer et consulter les représentants des travailleurs sur les questions suivantes (1) l'évolution récente et l'évolution probable des activités de l'entreprise ou de l'établissement et sa situation économique ; (2) la situation, la structure et l'évolution probable de l'emploi, notamment en cas de menace sur l'emploi ; (3) les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les relations contractuelles. La Directive s'applique uniquement aux entreprises employant au moins 50 travailleurs ou aux établissements employant au moins 20 travailleurs, selon le choix fait par les Etats membres. Les procédures d'information et de consultation sont largement utilisées par les syndicats belges et français (bien que La Poste ne dispose pas de comité d'entreprise en tant que tel) pour anticiper les conséquences pour les travailleurs des décisions prises par la direction.

Evolution de l'emploi – UE 27 (en %)



Ces chiffres peuvent toutefois sous-estimer l'ampleur réelle de l'évolution du nombre d'emplois, étant donné qu'au cours de la même période, un certain nombre d'anciens monopoles ont augmenté leurs pourcentages de travailleurs à temps partiel (voir ci-dessous) et que ces données ne prennent pas en compte les emplois non directement liés à la prestation des services postaux mais qui ont pu également en subir l'effet (les services financiers des bureaux de poste fermés, par exemple).

Le nombre d'emplois créés par les opérateurs alternatifs (OA) au cours de la même période ne peut pas vraiment être quantifié en raison de l'insuffisance des données ou de leur manque de cohérence. Toutefois, il est très improbable que les emplois créés par les OA aient compensé les pertes d'emplois chez les PSU:

- Selon une étude réalisée par Oxford Economics en 2011, le nombre d'emplois directs dans le secteur européen de la livraison express est passé de 240.000 à 272.000 ETP entre 2003 et 2010, soit une augmentation de plus de 12%. L'étude prévoyait également que le secteur emploierait directement 300.000 personnes en 2020.¹⁵
- En 2018, le Groupe des régulateurs européens dans le domaine des services postaux a évalué le nombre d'employés des autres prestataires postaux à environ 550.000, contre 400.000 en 2008.

Poursuite des suppressions d'emplois

Étant donné que la baisse des volumes de courrier devrait se poursuivre et que les PSU cherchent à réduire encore leurs coûts afin de concurrencer les opérateurs MEC, de nouvelles suppressions d'emploi sont attendues dans le futur. En mars 2017, PostNord, par exemple, a annoncé son intention de réduire ses effectifs danois de 3500 à 4000 personnes dans les 2 à 3 prochaines années (en partant d'environ 9000 en 2016), après l'adoption d'un nouveau modèle de production. En Afrique du Sud, la SAPO a également annoncé la mise en œuvre d'un programme d'optimisation des coûts visant à abaisser ses charges salariales à 40 % de ses coûts totaux¹⁶.

Programme d'optimisation des coûts salariaux de la SAPO pour la période 2018-2021

Item	Reduction	Annual Saving	Required Investment	Implementation Timeline
Labour cost				
Overtime	80%	R22m	-	2 months
Extended hours	32,5 hrs pm	R57m	-	2 months
Other outsourcing		R8m	-	14 months
Owner Driver scheme	10%	R10m	-	14 months
Postal Assistants	10%	R11m	-	14 months
Human Resources Reorganisation	-	R 757m	R 322m	8 months
Training Centre	-	-	R 5,4m	3 months
Total		R 865m	R 327,4m	

¹⁵ <http://www.euroexpress.org/facts-figures/industry-data>

¹⁶ Source SAPO Corporate plan 2018-2021

b. Formes d'emploi alternatives

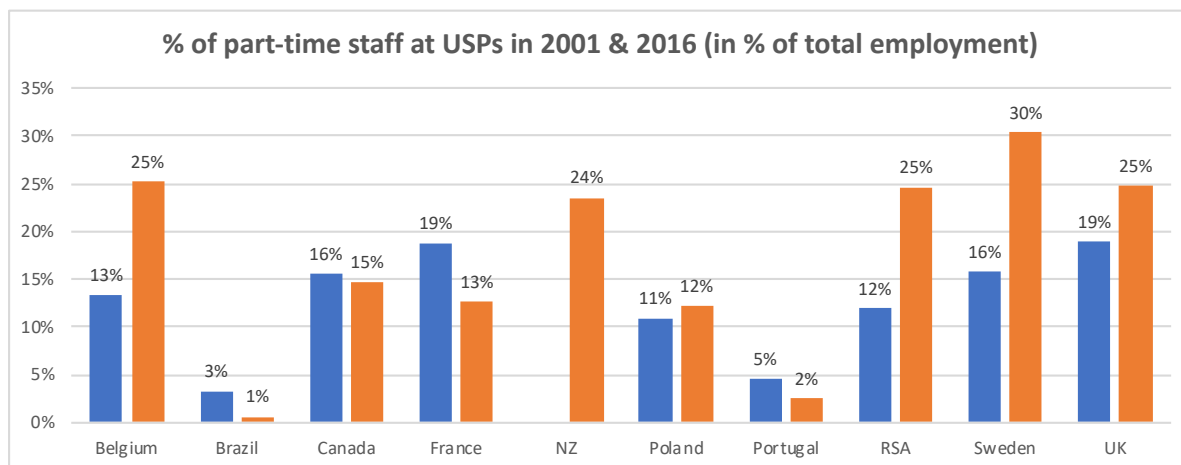
C'est non seulement le modèle économique mais aussi le modèle social des PSU qui sont remis en question par les OA (et en particulier les opérateurs MEC), qui ont généralement tendance à recourir à des formes d'emploi atypiques telles que le travail sur appel, le travail intérimaire, l'externalisation, la sous-traitance et le travail indépendant. En 2012 en Pologne par exemple, la part des contrats de travail chez les OA ne représentait que 37,6% (12.228 personnes). 8% des travailleurs étaient des intérimaires et le reste de la main-d'œuvre était constituée de travailleurs autonomes. Ces formes d'emploi contribuent à réduire les coûts salariaux (ou à les rendre plus flexibles) mais offrent moins de sécurité de l'emploi. Dans certains cas (travail autonome), elles privent également les travailleurs de la possibilité de voir leurs cotisations de sécurité sociale cofinancées par l'employeur.

Les informations analysées pour les différents pays couverts par la présente étude montrent que les contrats à durée indéterminée restent la règle chez les PSU, où les travailleurs sont généralement protégés par une convention collective. Il existe néanmoins quelques exceptions. Chez CCT au Portugal, la proportion de contrats à durée déterminée a récemment atteint 8 % (2017). En Pologne également, seuls 90% des travailleurs ont un contrat de travail.

Cela dit, le recours à des formes alternatives d'emploi progresse également chez les PSU :

- Les PSU qui emploient toujours des fonctionnaires réduisent la proportion de ces derniers dans l'effectif total. En France, La Poste a gelé leur recrutement en 1993. En 2018, ils représentent 42 % de l'effectif, contre 50 % en 2013. De même, chez Bpost Belgique, la proportion est passée de 70% à 45% entre 2010 et 2018. Étant donné que les fonctionnaires ne peuvent être licenciés que dans des circonstances particulières, les anciens monopoles ont largement eu recours à des plans à caractère volontaire, tels que les programmes de retraite anticipée et les indemnités de départ, pour réduire leur personnel.
- Comme le montrent plusieurs études récentes, le travail à temps partiel est de plus en plus répandu chez les PSU. 4 opérateurs (aucune donnée pour la Nouvelle-Zélande) sur les 10 opérateurs nationaux couverts par notre échantillon ont sensiblement augmenté leur pourcentage de travailleurs à temps partiel au cours des 15 dernières années (Belgique, Afrique du Sud, Suède, Royaume-Uni). Dans ces pays ainsi qu'en Nouvelle-Zélande, ils représentent au moins un quart de la main-d'œuvre. En Suède, la proportion d'emplois à temps plein a diminué, passant de 79% en 1994 à 70%. Selon le SECO, cette évolution est liée au nombre croissant de jeunes (étudiants) qui travaillent le week-end. En Belgique, les syndicats dénoncent également la création de mini-jobs (2 à 4 heures par jour, payées à peine plus que le salaire horaire minimum). En revanche, au Brésil, la part des travailleurs à temps plein est supérieure à 99 %.

% de personnel à temps partiel chez les PSU en 2001 et 2016 (en % de l'emploi total)



L'accord sur un « Agenda pour la croissance » (Royaume-Uni)

En 2013, à la suite de la privatisation de Royal Mail, la direction de l'entreprise et le syndicat CWU ont signé un accord intitulé "Agenda for Growth" (Agenda pour la croissance) limitant considérablement les possibilités pour Royal Mail d'embaucher des personnes sous contrat de travail alternatif. Les contrats à durée déterminée et les contrats temporaires, en particulier, sont extrêmement limités. En échange, les travailleurs acceptent de faire beaucoup d'heures supplémentaires - jusqu'à 30 heures par semaine - pour absorber les fluctuations de la charge de travail.

Travail occasionnel chez Postes Canada

68 % des employés syndiqués de Postes Canada au sein du STTP travaillent à temps plein, tandis que les 32 % restants travaillent à temps partiel. Le STTP a proposé de créer davantage d'emplois à temps plein pour faire face à la charge de travail supplémentaire, alors que Postes Canada comptait de plus en plus sur le travail occasionnel. En vertu de la convention collective, le STTP représente également les travailleurs occasionnels (temporaires). Bien que la convention contienne une clause stipulant que le groupe chargé de la levée et de la livraison du courrier urbain devrait avoir 78 % des emplois à temps plein, l'entreprise a violé cette clause pendant 5 années consécutives, en maintenant le niveau bien en deçà de ce seuil. L'entreprise s'est engagée à compenser en ajoutant des emplois à temps plein à mesure que les gens prennent leur retraite, mais ce pourcentage a diminué régulièrement. Selon le STTP, cette question a créé un énorme problème.

- L'externalisation et le travail autonome sont également en hausse. Les anciens monopoles ont de plus en plus tendance à externaliser certaines activités ou à faire appel à des partenaires de services pour des activités de livraison. Ces derniers peuvent à leur tour engager des chauffeurs indépendants pour effectuer les tâches de livraison. C'est notamment le cas dans les filiales de livraison de colis d'USP. En Pologne, par exemple, la majorité des chauffeurs de DPD, filiale de La Poste, sont des indépendants. En Nouvelle-Zélande également, la poste néo-zélandaise chercherait à réduire les coûts en recourant à des travailleurs autonomes pour

certaines tâches. L'externalisation est un problème pour les syndicats, car dans la plupart des cas, ils ne disposent pas d'informations sur l'emploi et les conditions sociales dans ces entreprises.

- Enfin et surtout, les opérateurs postaux nationaux ont de plus en plus souvent recours à des intérimaires, en invoquant la nécessité de couvrir les pics d'activité. Dans certains pays (par exemple en France), les syndicats ont toutefois exprimé leur inquiétude quant à leur part croissante dans la main-d'œuvre totale. En Belgique, selon le dernier rapport annuel de Bpost, environ 10% des effectifs de ses filiales sont des intérimaires.

Pénuries de main-d'œuvre et pic de Noël en Pologne

Tous les opérateurs postaux en Pologne se plaignent d'une pénurie croissante de main-d'œuvre. Le secteur publie des milliers d'offres d'emploi en ligne. Les facteurs, les chauffeurs et le personnel administratif sont les fonctions les plus touchées par la pénurie de main-d'œuvre. Poczta Polska connaît des pénuries de main-d'œuvre dans tous ses principaux centres de Varsovie, Wrocław, Poznan, Bydgoszcz et Szczecin. La société reconnaît les problèmes de recrutement dans la catégorie des facteurs ruraux et suburbains. Les charges de travail dans cette catégorie sont importantes en raison des distances parcourues, mais les bas salaires, les longues heures de travail sous stress, les conditions de travail difficiles, et les candidats potentiels qui choisissent de travailler à l'étranger, jouent également un rôle. Un autre élément est la guerre d'usure sur les prix. La demande des clients est extrêmement fluctuante. Le taux de chômage global est faible en Pologne. L'élaboration de plans de recrutement est devenue un enjeu majeur pour les dirigeants. Le pic des achats de Noël s'est étendu au cours des dernières années, le volume des colis augmentant à la mi-octobre pour diminuer au début mars seulement. Les services qui ont besoin de personnel supplémentaire pour cette période de pointe sont notamment les dépôts, les centres de tri, les centres de contact et les services de messagerie, mais tous les acteurs du marché sont à la recherche de personnel temporaire supplémentaire pour cette période. Les pics saisonniers nécessitent environ 25% de personnel en plus, engagé sous contrat temporaire. Rien qu'à Poczta Polska, 1.000 personnes supplémentaires sont nécessaires pour soutenir ces pics d'activité, mais l'offre de Poczta Polska n'est pas l'une des plus concurrentielles.

c. Salaires

En raison du modèle à faible coût de main-d'œuvre adopté par les opérateurs alternatifs, qui exerce une pression croissante sur les PSU, les salaires versés par ces derniers se sont détériorés. Les PSU ont tenté d'abaisser leurs coûts salariaux en gelant les salaires, en introduisant des régimes de rémunération plus complexes ou en créant de nouvelles catégories d'emplois telles que les assistants ou les facteurs auxiliaires. La situation est grave, car les salaires dans le secteur postal ont toujours été faibles, souvent inférieurs au salaire moyen national. En outre, le travail postal reste géographiquement fragmenté. Les PSU offrent des possibilités d'emploi dans les régions où les emplois sont rares, mais cela a pour effet de limiter le pouvoir de négociation des travailleurs ou les autres possibilités.

Dans pratiquement toutes nos études de cas, des préoccupations concernant l'évolution des salaires chez les PSU ont été soulevées :

- Au **Japon**, JP Post fait face à des pénuries de main-d'œuvre aggravées par le faible niveau des salaires offerts dans le secteur et les piètres conditions de travail.
- En **Nouvelle-Zélande**, First Union signale également que les salaires n'évoluent pas non plus au même rythme que le coût de la vie.
- Au **Royaume-Uni**, la catégorie salariale la plus couramment négociée par CWU chez Royal Mail est la catégorie opérationnelle des lettres de Royal Mail, avec un salaire de base de £22.589 par an. Ce montant est nettement inférieur au salaire de base médian à plein temps de £27.000 par an au Royaume-Uni. L'entreprise est constamment sous pression pour être compétitive et, comme les salaires représentent près de la moitié de son chiffre d'affaires annuel, il est clair que l'objectif est de réduire les coûts.
- Au **Brésil**, les salaires et rémunérations des travailleurs postaux sont considérés comme étant parmi les plus bas des entreprises publiques brésiliennes. Par le passé, ces bas salaires étaient partiellement compensés par des prestations sociales (notamment le plan de santé) offertes par l'ECT (la poste brésilienne). Ces dernières années, la politique de l'ECT en matière de financement de ces prestations a changé, l'entreprise facturant les mensualités et les cotisations aux travailleurs, ce qui a finalement conduit de nombreux travailleurs à y renoncer.
- Au **Canada**, les écarts salariaux entre les facteurs ruraux et suburbains (payés selon le nombre de colis livrés) et les facteurs urbains (payés à l'heure) sont un point litigieux qui a été soulevé par le STTP. Les premiers (environ 8.000 personnes) gagnent, en moyenne, 30 % de moins.
- En **France**, la libéralisation accroît aussi la pression sur les salaires du secteur postal, une évolution également observée à La Poste. Selon la CGT, les conditions de rémunération peuvent également varier au sein du groupe, et être inférieures dans certaines filiales MEC de La Poste (Chronopost, DPD).
- En **Pologne**, malgré de récentes augmentations salariales (dans un contexte de graves pénuries de main-d'œuvre), le niveau actuel des salaires dans le secteur est toujours considéré par le syndicat Solidarnosc comme "dramatique", car il reste inférieur à la moyenne qui est observée dans toute l'économie polonaise.

Bien que peu élevés, les salaires pratiqués par les PSU restent néanmoins supérieurs à ceux offerts par de nombreux concurrents (au **Portugal**, par exemple, jusqu'à 10 % supérieurs aux salaires moyens de l'ensemble du secteur postal). Dans certains pays, les livreurs indépendants sont rémunérés à la pièce, et dans de nombreux cas, le salaire horaire qui en résulte est inférieur au salaire minimum national ou sectoriel. C'est le cas, par exemple, au **Royaume-Uni**, où des entreprises comme Amazon, Yodel et Hermes sont devenues célèbres pour avoir recours à des coursiers indépendants et les payer à la pièce pour une livraison réussie. Il en résulte que les travailleurs peinent à gagner leur vie, tandis que les clients pâtissent d'une mauvaise qualité de service, car les colis risquent davantage de se perdre ou d'être endommagés après avoir été laissés à la porte, sous une voiture ou dans un bac lorsqu'il n'y a personne à la maison pour les réceptionner.

La convention collective sectorielle en Suède

Un exemple positif est celui du secteur postal suédois (le PSU et les opérateurs alternatifs) où tous les travailleurs sont soumis à la même convention collective nationale, ce qui empêche de facto les entreprises de faire reposer leur compétitivité sur des conditions inférieures. La convention collective a été étendue aux nouveaux arrivants 5 ans après la libéralisation du marché postal et ce, sous la

pression du public et des partis politiques nationaux. Le non-respect de la convention collective représentait également un risque pour la réputation des OA.

d. Conditions de travail

La rationalisation et la restructuration intenses des activités de tri et de livraison, l'introduction de nouvelles technologies de surveillance, l'adoption d'une approche commerciale fondée sur la productivité et sur la masse salariale ont entraîné une détérioration considérable des conditions de travail, une augmentation de la pression et des charges de travail ainsi qu'une perte d'identification positive à son emploi.

i. Augmentation de la charge de travail

Dans tous les pays de notre échantillon, l'augmentation de la charge de travail est considérée comme un problème majeur. Elle est le résultat direct de l'augmentation des volumes (et des colis plus lourds à transporter), des attentes plus élevées des consommateurs et des suppressions d'emplois.

Les réductions d'effectifs, en particulier, alourdissent la charge de travail du reste du personnel. En Suède, par exemple, le SECO a indiqué que les suppressions d'emplois (dans les services postaux traditionnels) se produisent à un rythme plus rapide que la baisse des volumes. Des suppressions d'emplois trop brutales posent également un problème de respect des horaires de travail officiels, d'autant plus que les volumes de courrier et de colis varient d'un jour à l'autre - au-delà des fluctuations saisonnières. Les effectifs disponibles étant calculés sur la base de plans très serrés ne tenant pas compte des congés non planifiés, toute situation imprévue de ce type doit être comblée en augmentant le temps de travail des facteurs disponibles.

Etudes sur la charge de travail en Pologne

Depuis de nombreuses années, les syndicats polonais sont en désaccord avec les résultats de l'étude sur la charge de travail des facteurs commandée par l'entreprise et menée deux fois par an. De telles études permettent de déterminer le nombre d'ETP alloués au réseau et ont d'ailleurs récemment préconisé une réduction des effectifs. Les syndicats ont insisté pour que les simulations tiennent compte des périodes de vacances et des congés de maladie afin d'évaluer de façon plus réaliste la disponibilité du personnel. Les syndicats signalent des retards dans la divulgation des résultats des tests.

Dans la majorité des cas, les opérateurs postaux ont également tiré parti de la rationalisation et de l'automatisation des activités de tri pour augmenter la durée des tournées et le temps de travail quotidien des facteurs (en particulier pour les "travailleurs de plein air"). En **Nouvelle-Zélande** et au **Japon**, par exemple, les syndicats signalent que le problème majeur réside dans des heures de travail prolongées, des tournées plus longues et moins de personnes pour effectuer les mêmes tâches. En **France**, La Poste a réorganisé le temps de travail. Les facteurs commencent maintenant à 8 heures au

lieu de 6 heures du matin et terminent leur travail plus tard, avec une pause déjeuner incluse dans leur journée de travail. En mettant fin au principe du "fini-parti"¹⁷, la réorganisation ne s'est pas bien passée pour les facteurs.

Campagne 4 piliers du CWU¹⁸

En 2017, la poste britannique, Royal Mail, a annoncé son intention de remplacer son plan de retraite à prestations définies par un système moins généreux, faisant valoir qu'elle versait actuellement quelque 400 millions de livres par an dans le fond de pension mais que ce montant pourrait plus que doubler et dépasser 1 milliard si aucun changement n'était apporté¹⁹.

Par la suite, les membres du CWU ont voté en faveur d'une première grève nationale chez l'opérateur postal depuis sa privatisation. Le syndicat a également lancé la campagne "4 piliers de sécurité" visant à garantir (1) une solution de retraite durable offrant un salaire décent à la retraite, (2) une extension des accords actuels et des protections légales inscrites dans l'Agenda pour la croissance, (3) une semaine de travail de 35 heures (pour répondre à la pression croissante et à l'intensification du travail et pour améliorer la santé, le bien-être et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée des membres) et (4) un projet remanié de Royal Mail, pour garantir l'avenir commercial de l'entreprise et offrir une croissance durable et un revenu décent à la retraite.

Après plusieurs cycles de négociation, l'entreprise et le syndicat sont parvenus à un accord. Ce vaste accord prévoit une augmentation salariale de 5 % sur une période de 18 mois, rétroactive au mois d'octobre 2017. Cette mesure sera suivie d'une augmentation de 2 % en avril 2019 ; une réduction d'une heure de travail par semaine à partir d'octobre, sous réserve de l'achèvement des essais et des initiatives visant à améliorer l'efficacité, et une réduction supplémentaire d'une heure est prévue en 2019. Royal Mail s'est également engagée à passer à 35 heures par semaine d'ici 2022, contre 39 heures actuellement. Sur le terrain d'affrontement central des retraites, les deux parties œuvrent à l'introduction d'un nouveau type de régime qui doit encore être testé au Royaume-Uni et qui nécessitera des modifications de la législation. Dans l'intervalle, les quelque 90.000 membres du plan à prestations définies de Royal Mail auront un accord séparé.²⁰

¹⁷ "fini-parti" signifie que les facteurs ont terminé leur journée de travail une fois qu'ils ont distribué tous leurs envois

¹⁸ <http://www.cwuessex.org/four-key-pillars-of-security/>

¹⁹ <https://www.ft.com/content/e3a287c2-829b-11e7-94e2-c5b903247afd>

²⁰ <https://www.ft.com/content/d1de2f80-0754-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>

ii. Augmentation de la pression au travail

La pression accrue au travail résulte de l'augmentation des volumes et des réductions de personnel ainsi que de l'introduction d'une nouvelle culture de gestion axée sur l'optimisation des performances. Pour les travailleurs chargés de la distribution, elle est également liée à la rationalisation de la livraison par la quantification préalable des activités et l'utilisation d'outils logiciels directifs (routage géographique).

Les facteurs se voient de plus en plus attribuer des objectifs de temps et de performance, ce qui pose une série de problèmes, comme le souligne l'étude Net Post de 2018.

“Bref une légitimation technico-scientifique du calcul de la charge et du temps de travail s’est substitué à une légitimation empirique – le suivi par un accompagnateur – dès lors qu’il est devenu plus impératif de rechercher des gains de productivité. Les problèmes de fond qui sont ici posés sont au moins de trois ordres. Le premier est que ce mode d’évaluation et de prescription du travail présuppose l’existence d’un facteur « moyen » - et constant au fil du temps – dans ses capacités professionnelles. Il aboutit donc nécessairement à sous-estimer les effets des inégalités de ces capacités, notamment sous l’incidence du vieillissement et de l’usure professionnelle. Le second est qu’il repose sur l’addition de durées “moyennes” d’opérations élémentaires, démarche particulièrement inadaptée à une activité comme celle de la distribution, compte tenu de la singularité de chaque tournée et des aléas quotidiens qui s’y produisent. Le troisième est l’impossibilité de prendre en compte la réalité des interactions entre les facteurs et les usagers. Or ces interactions gratuites sont très valorisées par les facteurs. Cette composante relationnelle est vue comme la partie la plus intéressante et gratifiante du métier.”²¹

Les objectifs de temps et de performance posent particulièrement des problèmes aux travailleurs plus âgés, mais aussi aux nouveaux embauchés qui n'ont généralement pas de tournée réservée et ont donc besoin de plus de temps pour effectuer leurs tâches. Il est clair que le recours à des travailleurs ayant un statut d'emploi précaire rend le travail plus onéreux, principalement parce qu'ils sont censés remplacer les autres et, comme ils sont moins habitués aux tournées, ils ont plus de difficulté à assurer un travail de qualité et à le terminer dans le délai imparti. De plus, ce sont eux qui ont le moins de prévisibilité sur leurs horaires de travail.

Enfin, l'augmentation de la pression au travail est également liée aux nombreux programmes de rationalisation qui se succèdent à un rythme effréné (adaptation aux nouveaux volumes, nouvelles technologies et réduction des niveaux d'emploi) et qui créent tous un sentiment d'insécurité. Au cours des dernières années en France et en Belgique, d'importantes mesures de restructuration ont été mises en œuvre tous les deux ans. En 2001, une équipe du SECO a visité 800 lieux de travail de la poste suédoise et de CityMail, et a confirmé les problèmes liés au stress et aux lourdes charges de travail. Selon l'étude, « le constat le plus pénible est l'inquiétude que la plupart des salariés ont exprimée quant à l'avenir. Cette situation a entraîné une augmentation des absences de longue durée, une hausse de la fréquence des maladies professionnelles et un taux élevé de rotation du personnel ». Ces

²¹ <http://netposte.ulb.be/?lang=fr>

problèmes n'étaient pas propres à la poste suédoise. Le taux de rotation annuel du personnel de CityMail était de 60 % pour la même période.

La Poste – le rapport de la commission du “Grand dialogue”

En 2012, à la suite d'une série d'incidents graves (19 suicides ou tentatives de suicide de travailleurs de La Poste ont été signalés, dont le suicide de 2 postiers sur leur lieu de travail), La Poste a annoncé la création d'une commission spéciale (La Commission du grand dialogue) chargée d'étudier l'évolution des conditions de vie et de travail au sein de l'entreprise. Le rapport final de la commission a identifié plusieurs problèmes (nombre élevé de restructurations successives, changements dans l'organisation et la culture du travail, pression accrue au travail, manque de dialogue au niveau local, et changements mis en œuvre sans consulter les travailleurs), confirmés par la détérioration de plusieurs indicateurs : la hausse de l'absentéisme, l'augmentation du nombre des accidents et du nombre de travailleurs sont déclarés inaptes au travail.

Suite à l'adoption du rapport de la commission du "Grand dialogue", plusieurs accords visant à améliorer le climat social à La Poste ont été signés avec les organisations syndicales. La Poste a mis en place de nouvelles mesures visant, entre autres, à ralentir les restructurations, à accroître la disponibilité des effectifs par l'embauche de 5.000 nouveaux collaborateurs, à privilégier la mobilité interne, à améliorer l'accès aux formations qualifiantes (80 % des travailleurs à former chaque année, 100 % sur 2 ans, avec en moyenne 100 heures de formation par facteur sur 5 ans), à améliorer la sécurité et la santé au travail, à développer de nouveaux parcours professionnels au sein et entre unités opérationnelles. Dans l'intervalle, le premier accord sur la gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a également été mis en place.²²

En 2017, la direction de La Poste et les syndicats CFDT, FO, CFTC, CGC ont signé un nouvel accord sur les conditions de travail des facteurs et de leurs encadrants²³. L'accord prévoit notamment le recrutement de 3000 facteurs en CDI en 2017, le renforcement des moyens de remplacement permanents, la limitation du fractionnement des tournées des facteurs à un maximum de 30 jours par an et par agent et le suivi de la charge de travail des facteurs et de leurs horaires quotidiens. Il comprend également plusieurs mesures en matière de formation, avec par exemple la mise en place de 1 000 cours pour les encadrants sur les 5 prochaines années et la création d'une école du métier de facteur pour bien accompagner la prise de poste et les étapes clés de la vie professionnelle.

En fin de compte, le tableau reste mitigé. Si la CFDT reconnaît que les nouvelles mesures ont permis d'améliorer les conditions de travail, la CGT et FO soulignent les difficultés rencontrées dans l'évolution des mentalités et qu'il reste beaucoup à faire pour remettre le climat social à La Poste sur les rails.

²² <https://www.sudptt38-73.fr/documentation/documentation-poste/82-accord-un-avenir-pour-chaque-postier-2015>

²³ <https://legroupe.laposte.fr/espace-presse/liste-des-communiques/validation-de-l-accord-sur-les-conditions-de-travail-et-les-metiers-des-facteurs-et-de-leurs-encadrants>

iii. La perte d'identification positive à l'emploi

Les restructurations, la détérioration des conditions de travail et les bas salaires ont progressivement conduit à une perte de l'identification positive à l'emploi. A cela s'est ajouté une distension du lien entre la population et la figure familière du facteur, qui n'a plus le temps d'avoir des contacts avec les clients ou est remplacé par des coursiers anonymes ou inconnus qui changent sans arrêt. La perte de l'identification positive est également liée à une déqualification progressive des emplois de facteur. La géolocalisation réduit les besoins en compétences. Parallèlement, la séparation des activités de préparation et de distribution a conduit à la création de deux nouveaux profils peu qualifiés, l'agent de tri et l'agent de distribution, qui remplacent le profil traditionnel du facteur.

Cette détérioration des conditions de travail peut par exemple être constatée dans l'enquête annuelle de NZ Post qui mesure l'engagement rationnel et émotionnel des travailleurs envers leur entreprise. En 2018, les scores étaient de 60,4 % pour les salariés et de 53,8 % pour les sous-traitants, bien inférieurs à ceux des années précédentes et en deçà des attentes de l'entreprise.

Consultation des syndicats et des travailleurs sur les mesures de restructuration chez Bpost

Selon les syndicats de Bpost, les nombreuses tensions et conflits soulevés par les mesures successives de restructuration dans les centres de distribution ont au moins contribué à la mise en place d'une procédure spécifique de consultation concernant les changements dans l'organisation du travail.

En vertu de cette procédure, deux mois avant la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, la direction du centre postal concerné doit fournir aux syndicats des informations sur la mesure proposée. Deux semaines plus tard, les syndicats et la direction se réunissent au sein d'un comité de consultation bipartite, où les syndicats peuvent commenter les mesures. Si des modifications sont introduites, la nouvelle organisation doit être validée par la haute direction de Bpost.²⁴. L'étape suivante consiste en une nouvelle série de consultations en présence des travailleurs concernés. Tout commentaire ou objection est examiné par un groupe de travail paritaire, approuvé par le comité bipartite et présenté à la haute direction pour validation.

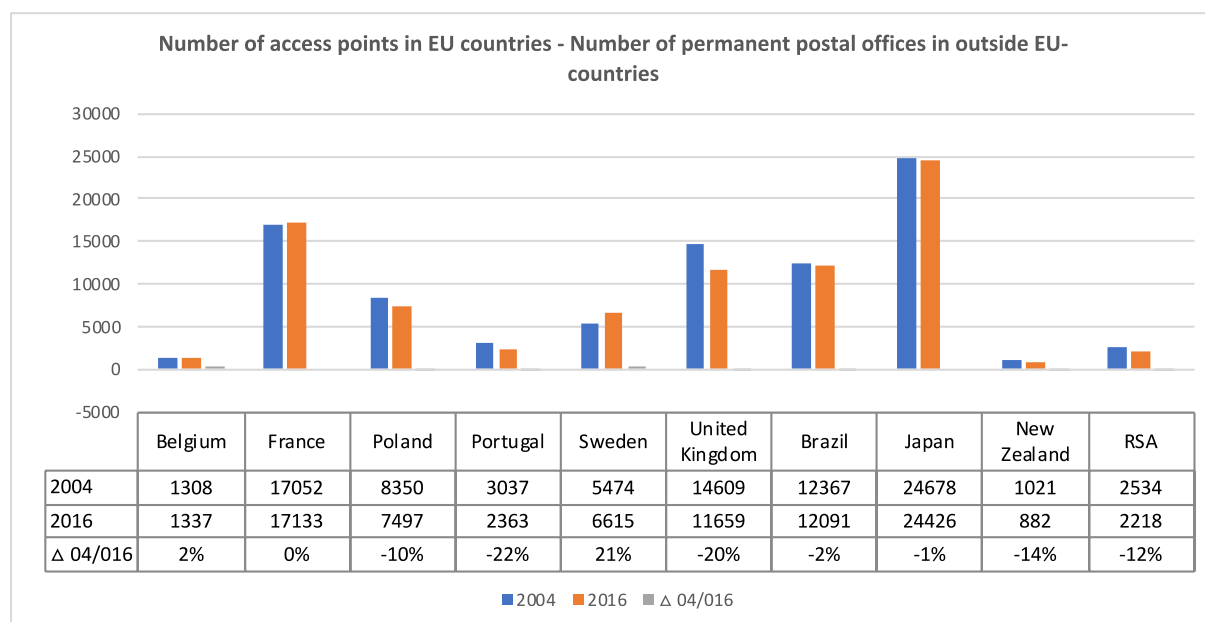
4. Problèmes de qualité

La libéralisation a eu un effet préjudiciable sur l'emploi et les conditions de travail. Dans le même temps, elle n'a pas contribué à améliorer la qualité des services (les indicateurs de qualité se détériorent), alors que les prix n'ont cessé d'augmenter.

²⁴ Comme le processus est une consultation et non une négociation, la direction n'est pas tenue d'accepter les changements proposés.

a. Accessibilité

Nombre de points d'accès dans les pays de l'UE – Nombre de bureaux postaux permanents dans les pays hors UE



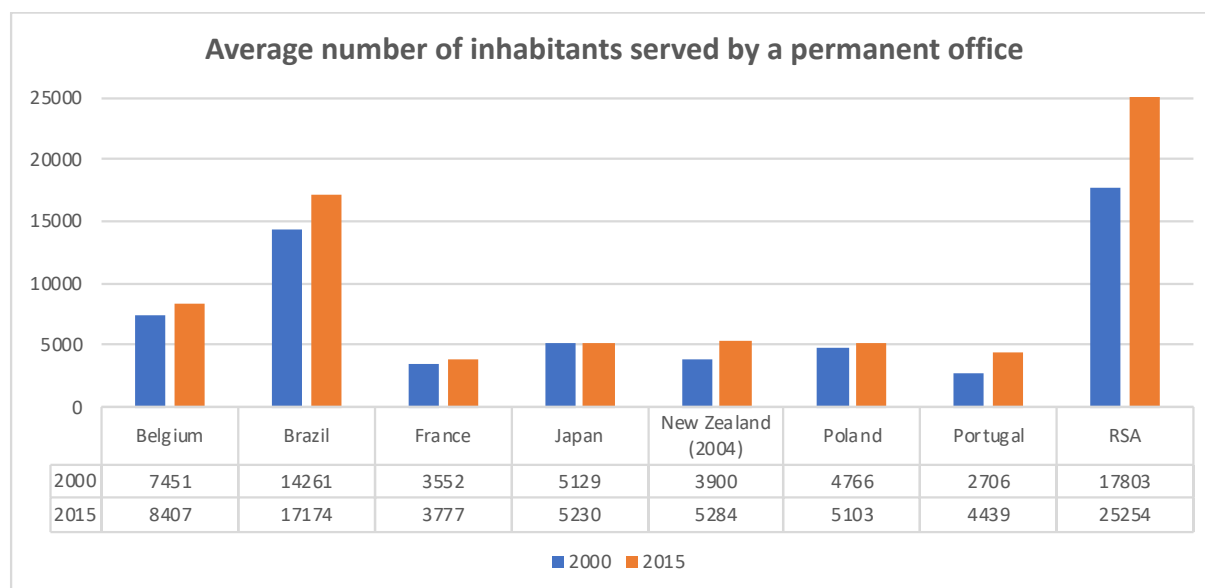
Depuis 2004, le nombre de points d'accès a légèrement diminué dans les pays couverts par notre échantillon, à l'exception de la Belgique où il a augmenté de 2%. Cette relative stabilité s'explique par des réglementations nationales obligeant les PSU à maintenir un certain nombre de points d'accès (17.000 en France par exemple), mais aussi par l'existence dans certains pays d'un monopole de fait (Japon).

Dans la majorité des pays cependant (comme déjà mentionné), un grand nombre de bureaux de poste ont été remplacés par des points d'accès postaux situés dans des supermarchés, des kiosques à journaux ou des stations-service, ce qui peut difficilement être considéré comme une amélioration de la qualité du service.

- En Belgique, les points d'accès postaux représentent déjà 50% du total des points d'accès au réseau postal ;
- En Nouvelle-Zélande, la stratégie de NZ Post a consisté principalement à réduire sa propriété des points de vente (en se concentrant plutôt sur des modèles d'agence et de franchise où les points de vente postaux sont situés dans d'autres entreprises), à déplacer les points de vente des zones commerciales qui ne sont plus importantes vers celles où affluent davantage de visiteurs (centres commerciaux, supermarchés ou stations-service) ainsi qu'à introduire une approche de service dans des points de vente, utilisant la technologie du libre-service permettant d'avoir des guichets sans personnel dans d'autres entreprises.
- En Suède, Posten AB a fermé tous les bureaux de poste en 2002 et les a remplacés par des centres de services et des points de contact postaux situés dans des supermarchés, des stations-service, des kiosques, etc. Ce changement a été perçu négativement par une partie de la population suédoise. Bien que la réforme ait conduit à une augmentation globale des points de service (+39% entre 2001 et 2005), leur nombre a diminué dans les zones rurales et à faible densité de population.

Du fait de la diminution globale du nombre de points postaux et de l'augmentation de la population, le nombre moyen d'habitants desservis par un bureau permanent est bien sûr en baisse.

Nombre moyen d'habitants desservis par un bureau permanent



Les boîtes aux lettres individuelles et les boîtes postales communautaires au Canada

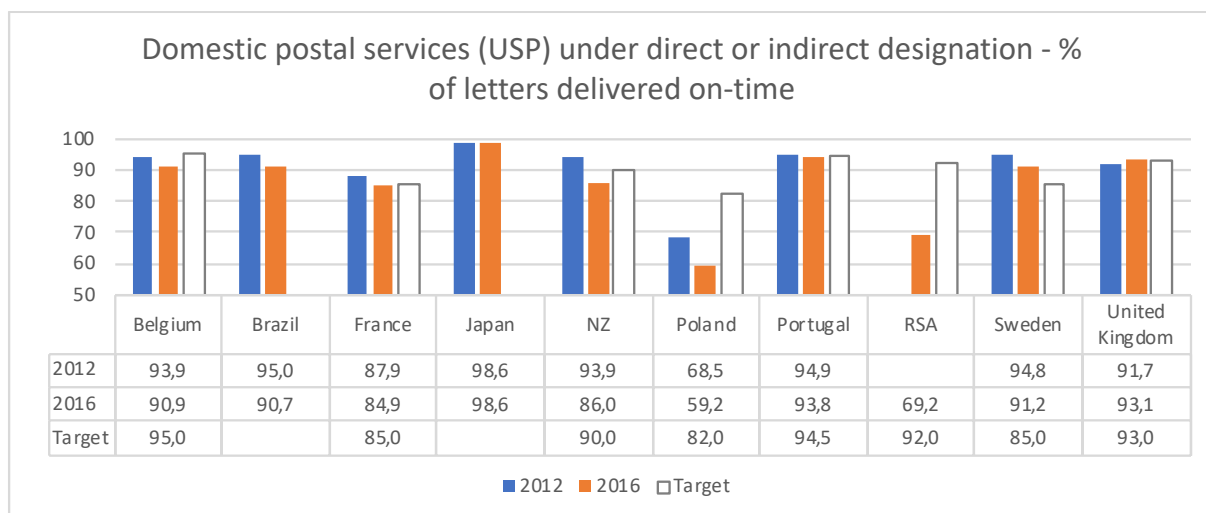
En 2013, la direction de Postes Canada a mis en œuvre un plan d'action quinquennal pour remédier au déclin des volumes de courrier transactionnel et améliorer la rentabilité de l'entreprise. Le plan comprenait (1) la conversion des boîtes aux lettres à domicile en boîtes postales communautaires ; (2) des hausses de prix ; (3) l'amélioration de l'efficacité des magasins de détail ; (4) la rationalisation des activités ; et (5) des économies sur les coûts de main-d'œuvre. L'annulation du passage de la distribution porte à porte aux boîtes aux lettres communautaires a été un sujet d'actualité pendant la campagne électorale de 2015. Les libéraux ont remporté les élections grâce à un programme qui comprenait la promesse de revoir la décision de la direction de PC de poursuivre la conversion. Le projet a été suspendu " à mi-chemin " en novembre 2015 et le Cabinet Trudeau a imposé un moratoire sur toute nouvelle conversion de la distribution à domicile en boîtes aux lettres communautaires. En 2016, environ 5 millions des 15 millions de foyers canadiens ont reçu leur courrier directement à leur adresse. Toutefois, les quelque 840.000 familles actuellement desservies par des boîtes aux lettres communautaires ne verront probablement pas leur service rétabli, car un tel revirement coûterait 1,2 milliard de dollars par année à PC. Selon les estimations, pour y parvenir, PC devrait facturer jusqu'à 124 \$ par année par maison ou ajouter 50 cents de plus au prix du timbre, en plus des augmentations qu'elle est déjà obligée de faire.

b. Légère baisse dans la ponctualité des livraisons et augmentation constante des plaintes des clients

Les statistiques relatives au respect des délais de livraison des lettres sont restées plus ou moins stables depuis la libéralisation, malgré une légère baisse dans presque tous les pays couverts par notre

échantillon, à l'exception du Japon et du Royaume-Uni. Dans 7 des 11 pays ²⁵, les opérateurs nationaux atteignent des taux de livraison dans les délais supérieurs à 90%. Les pires résultats sont ceux de la Pologne (59%) et de l'Afrique du Sud (69%). Les résultats inférieurs à 90% de la France et de la Nouvelle-Zélande semblent également décevants par rapport aux résultats obtenus par le passé. Il convient également de noter qu'à l'exception du Royaume-Uni (pas de statistiques pour le Japon), aucun des PSU n'a été en mesure d'atteindre les objectifs fixés par le régulateur postal national.

Services postaux intérieurs (PSU) d'appellation directe ou indirecte - % de lettres distribuées à temps



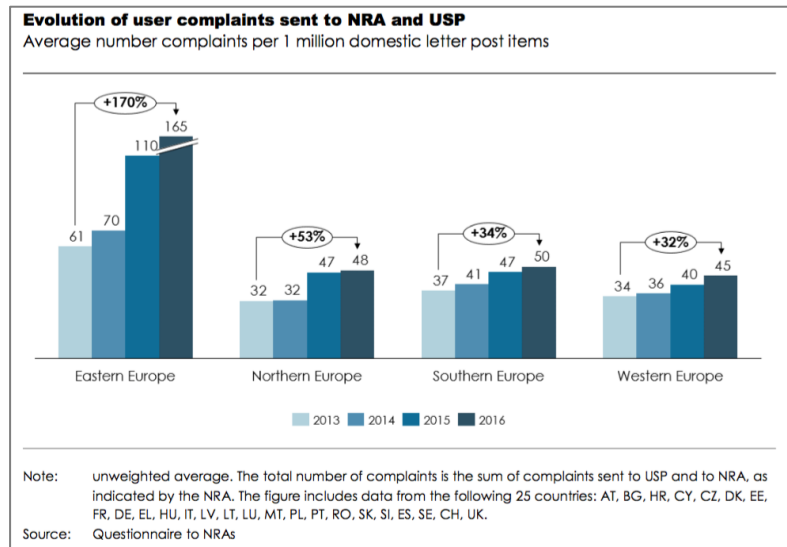
Entre-temps, le nombre de plaintes reçues par les Autorités nationales de régulation (ANR) et les PSU a connu une hausse considérable. En Europe, leur nombre a augmenté de 88% entre 2013 et 2016²⁶. Selon Copenhagen Economics, cette augmentation concerne principalement les produits non soumis à l'OSU et en particulier les envois du commerce électronique. Cela s'explique par les attentes plus grandes de la clientèle pour la livraison des colis ainsi que par des procédés logistiques plus complexes pour la livraison des colis.

²⁵ En 2016, le taux de ponctualité des livraisons au Canada était de 91%.

²⁶ L'augmentation de 170 % des plaintes des utilisateurs observée en Europe de l'Est est principalement imputable à la Bulgarie et à la Pologne, dont le nombre a été multiplié respectivement par 7,5 et 4 sur la période (source : Copenhagen Economics).

Evolution des plaintes d'utilisateurs envoyées aux ANR et aux PSU

Nombre moyen de plaintes pour 1 million d'envois de lettres du service intérieur



Dans les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, plusieurs représentants syndicaux (France, Belgique, Nouvelle-Zélande) ont souligné que la détérioration de l'emploi et des conditions de travail augmentait le nombre d'erreurs et le risque d'accidents²⁷.

Problèmes de qualité au Portugal

Les syndicats constatent une dégradation des services postaux et des conditions de travail. La forte hausse des prix s'est accompagnée d'une détérioration des services due à la fermeture de bureaux de distribution à l'intérieur du pays, au remplacement des bureaux de poste par des "points postaux" offrant moins de services, à la sous-traitance de services à des tiers (avec des conditions de travail moins avantageuses) proposant un système de distribution par segment, qui consiste à distribuer les différents types d'envois un certain jour de la semaine, entraînant un délai pouvant atteindre 15 jours. Le retard dans le versement des allocations et des pensions est particulièrement grave. Les syndicats soulignent que ces retards ne se reflètent pas dans les chiffres officiels de qualité parce que CTT donne la priorité aux livraisons incluant une puce de contrôle électronique (mise en place il y a 6 ans), ce qui a conduit Anacom à infliger une amende à CTT pour cette pratique.

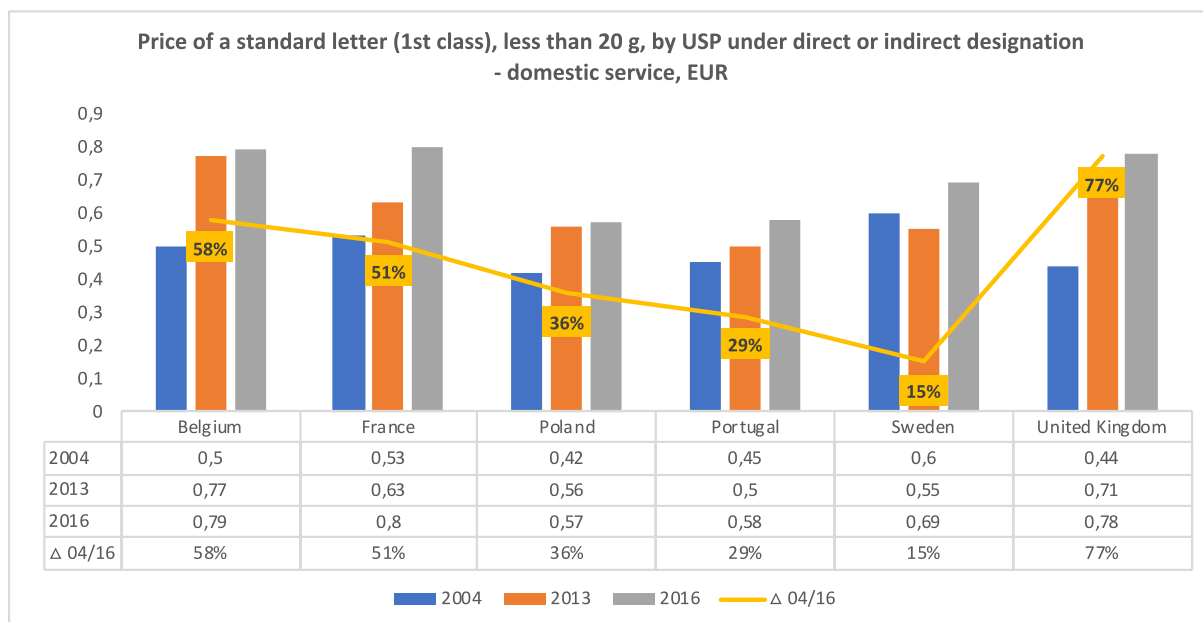
c. Prix

Des hausses de prix importantes ont été observées dans tous les pays couverts par la présente étude. Dans nos 6 pays européens, le prix d'une lettre standard (1ère classe, moins de 20 g, par les PSU a

²⁷ <http://www.cgtfapt77.fr/wp/?p=2120>

augmenté en moyenne de 43% entre 2004 et 2016 (avec les plus fortes hausses en Belgique, en France et au Royaume-Uni).

Prix d'une lettre standard (1^{ère} classe), moins de 20g, par les PSU d'appellation directe ou indirecte – service intérieur, en EUR



Les prix des autres services couverts par l'OSU ont également augmenté (voir tableau ci-dessous pour la période 2013-2016). En Europe, le seul pays où la libéralisation a été suivie d'une baisse des prix est la Suède. La situation y est toutefois exceptionnelle, car la libéralisation s'est produite à un moment où les volumes augmentaient. Depuis, les prix des services postaux ont augmenté.

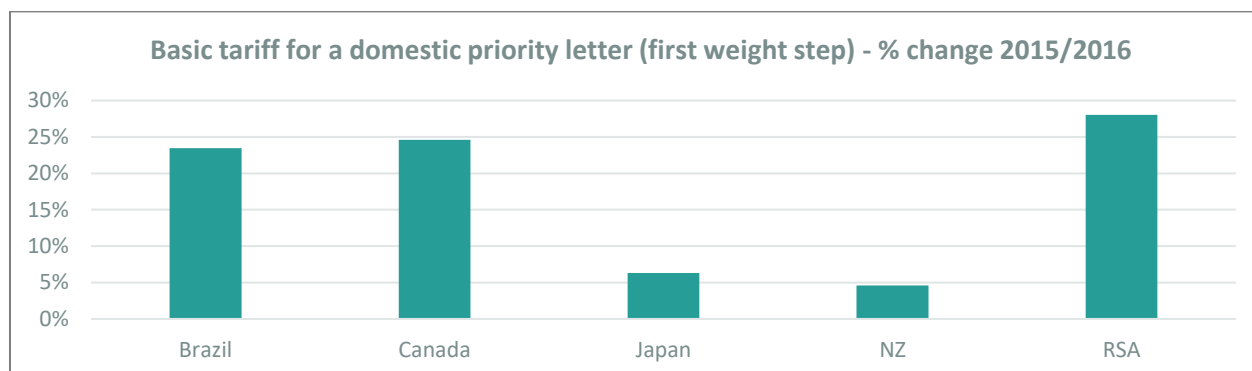
Variations des prix (2013-2016, en %)

Pays 20g J+X intérieur 50g J+X intérieur 20g J+1, UE colis 5kg intérieur colis 5kg, transfrontalier (tarif le plus bas)

Price variations (2013-2016, in %)					
Countries	20g D+X, domestic	50g D+X, domestic	20g D+1, EU	5kg parcel, domestic	5kg parcel, cross-border (lowest tariff)
Belgium			9%	86%	173%
France	21%	44%	25%	5%	-27%
Poland	24%	24%	32%	39%	0%
Portugal	18%	5%	7%	14%	0%
Sweden	9%	9%	8%	-10%	-7%
United Kingdom	9%	9%	19%	5%	7%

Selon les données fournies par l'UPU, des tendances similaires peuvent être observées au Brésil, au Canada, au Japon, en Nouvelle-Zélande et en Afrique du Sud. ²⁸.

Tarif de base pour une lettre prioritaire du service intérieur (premier échelon de poids) - % changement 2015/2016



Ces hausses de prix s'expliquent bien entendu par la baisse des volumes, la nécessité d'investissements importants et des coûts de restructuration élevés. Dans certains pays, elles sont également liées à la privatisation totale ou partielle des opérateurs postaux nationaux. Au Royaume-Uni, par exemple, depuis la privatisation, Royal Mail a versé environ 1 milliard de livres sterling sous forme de dividendes aux actionnaires, argent qui, selon les syndicats, aurait dû être réinvesti dans l'entreprise pour assurer son avenir. Il convient également de souligner que ces hausses de prix touchent principalement les services fournis au public, alors que les prix des services aux entreprises auraient généralement baissé.

La position des syndicats concernant ces hausses de prix varie d'une organisation à l'autre. Dans certains cas (le SECO suédois par exemple), les syndicats réclament des hausses de prix, car elles peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail et à réduire le risque de suppressions de postes. Dans d'autres cas, les hausses de prix sont considérées comme allant à l'encontre du principe de l'accès universel au service public (CGT).

d. Fréquence et rapidité de la distribution

Le nombre de jours de livraison par semaine est resté stable au fil des ans dans les pays couverts par la présente étude, en raison du fait que les obligations réglementaires pour les services relevant de l'OSU sont restées constantes au cours des années. En Europe, par exemple, l'article 3 de la directive 2008/6/CE²⁹ précise que le service universel doit être garanti au moins cinq jours ouvrables par

²⁸ En raison du manque de données statistiques au niveau international, seules les augmentations de prix pour la période 2015-2016 sont présentées.

²⁹ Directive 2008/6/CE du Parlement européen et du Conseil du 20 février 2008 modifiant la Directive 97/67/CE en ce qui concerne l'achèvement du marché intérieur des services postaux de la Communauté

semaine, sauf circonstances ou conditions géographiques jugées exceptionnelles ³⁰. De telles réglementations sont également en place dans les pays tiers. La seule exception est la Nouvelle-Zélande, où le dernier *Deed of Understanding* (acte d'accord) a diminué le nombre de jours de livraison par semaine de 5 à 3 (pour plus de détails, voir l'étude de cas).

Courrier le plus rapide inclus dans l'OSU, dont la vitesse de livraison est inférieure à J+1

Fastest letter product included in the USO, where delivery speed is lower than D+1		
COUNTRY	FASTEST SERVICE CATEGORY LETTER PRODUCT REQUIRED IN THE USO	COMMENT
Denmark	D+5	Since 2016
Finland	D+4	Since 2017
Luxembourg	D+3	
Norway	D+2	Since 2018
Spain	D+3	
Sweden	D+2	Since 2018
Romania	D+2	Intention, not implemented

Note: Information as per May 2018. RO – information from the questionnaire to ANCOM. DK, FI, NO, SE – these cases are described more extensively in appendix A.
Source: Questionnaire to NRAs

La vitesse moyenne de livraison est également restée stable dans la plupart des pays. On observe cependant une tendance croissante à la détérioration. Récemment, le gouvernement suédois a supprimé la livraison du lendemain et a remplacé l'exigence J+1 par l'obligation de livrer les lettres standard sous deux jours ouvrables à compter du 1er janvier 2018³¹. D'autres pays européens comme le Danemark, la Finlande, le Luxembourg, la Norvège et l'Espagne ont également réduit la vitesse de livraison au cours des dernières années (voir tableau ci-dessus)³².

En raison des pertes croissantes des PSU sur le marché de la poste aux lettres ainsi que de la concurrence accrue sur les marchés MEC, cette situation risque de changer dans un avenir proche. La récente étude réalisée par Copenhagen Economics pour le compte de la Commission européenne³³

³⁰ DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION accompagnant le document Rapport de la Commission au Parlement européen et au Conseil sur l'application de la directive sur les services postaux (directive 97/67/CE modifiée par les directives 2002/39/CE et 2008/6/CE)

³¹ Indépendamment de l'origine géographique d'une lettre, au moins 95 pour cent des lettres doivent parvenir à leur destinataire 2 jours après le jour du dépôt.

³² Source: Copenhagen Economics

³³ <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d22799b5-bbb7-11e8-99ee-01aa75ed71a1/language-en>

propose de réduire à la fois la fréquence et la rapidité des livraisons afin d'accroître la durabilité des modèles économiques des PSU.