

# Le Groupe La Poste à la recherche d'une performance globale

DES TÉMOIGNAGES  
DE DIRIGEANTS  
D'ENTREPRISE

Moderniser sans se renier. C'est en suivant cette ligne de conduite que La Poste a conduit sa transformation et qu'elle fait face aux défis souvent contradictoires qui lui sont lancés : évoluer dans un marché totalement libéralisé tout en exerçant pleinement ses missions de service public, maintenir une relation de proximité avec les Français tout en s'adaptant aux nouveaux usages de communication, de plus en plus dématérialisés...

C'est en pariant sur la confiance et en mariant étroitement toutes les dimensions de la performance - économique, sociale, environnementale et sociétale - que La Poste a trouvé le chemin d'un développement équilibré et durable.

par Georges LEFEBVRE\*

La Poste n'est une société anonyme que depuis mars 2010. Auparavant, elle n'a été sous statut d'établissement public que pendant une vingtaine d'années, ce qui est très peu, en regard de ses six siècles d'existence ! Mais c'est depuis bien plus longtemps que, bien que chargée de missions de service public, elle doit par son activité dégager les ressources qui lui sont nécessaires (1). Il en résulte que la culture de la performance est depuis longtemps ancrée dans le management de La Poste.

La recherche de la performance économique (avec sa dimension industrielle et sa dimension financière) est donc une préoccupation ancienne, constante et très exigeante pour une organisation chargée, tous les jours, de livrer 90 millions d'objets et d'accueillir 2 millions de consommateurs dans ses 17 000 points de contact...

Cet exercice est d'autant plus complexe que cette organisation doit gérer une transformation continue

qui va s'accéléralant et que cette transformation s'opère dans un champ de contraintes et d'intérêts variés qui met en équilibre quatre partenaires essentiels dont les besoins ne se recouvrent pas toujours : les consommateurs et clients (le marché), les Pouvoirs publics et les citoyens (la Cité), les postiers eux-mêmes (le corps social) et, enfin, les acteurs de l'environnement (la planète).

Dans un tel contexte, le développement de la performance ne peut être obtenu qu'en conjuguant différentes dimensions, à savoir les dimensions économique, environnementale, sociétale et sociale.

C'est cette recherche d'une performance globale qui est abordée et décrite ici à la fois sous l'angle de sa rai-

\* Délégué général du Groupe La Poste.

(1) Avant 1990, La Poste, administration d'Etat, relevait d'un budget annexe, qu'elle était tenue d'équilibrer.

son d'être et sous ceux de son fondement stratégique (pourquoi rechercher une performance globale ?) et des modalités de son déploiement (comment obtenir une performance globale ?).

## POURQUOI RECHERCHER UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

La Poste exerce une activité très ancienne, elle est présente sur tout le territoire. Elle rythme la vie quotidienne des Français et est au cœur de la vie sociale du pays. Service public emblématique et particulièrement apprécié, La Poste a pourtant dû s'adapter à deux grandes révolutions : la révolution industrielle (qui l'a propulsée dans l'environnement très productif de la logistique à grande échelle) et, plus récemment, la révolution technologique (qui l'oblige à un mouvement de modernisation et de diversification sans précédent, sur fond de libéralisation totale du marché postal).

Ces étapes successives lui ont bien sûr imposé de lourdes transformations, mais celles-ci ont toujours été réalisées avec la préoccupation de respecter et de développer le patrimoine de confiance tissé avec les consommateurs et la société dans son ensemble. Sans renier son passé ni ses valeurs, La Poste s'est modernisée en conjuguant progressivement les différentes missions et activités que l'évolution de son environnement lui a imposées.

Pour autant, le chemin parcouru n'est ni celui de l'évidence (un grand nombre d'autres opérateurs européens ont fait le choix de ruptures plus marquées) ni celui de la facilité (il s'appuie sur un véritable pari stratégique consistant à faire de la confiance le critère de diversification et le levier du développement, et il impose aux managers une ligne de conduite exigeante : conduire le changement en mariant, au quotidien, le courage opérationnel et un respect absolu pour les personnes).

La Poste : une entreprise au carrefour de l'industrie et du service, qui associe plusieurs dimensions de la performance

Créée au XV<sup>e</sup> siècle pour servir les besoins de communication de l'Etat, la poste a progressivement orienté son activité vers les échanges entre particuliers. Depuis, présente partout et apportant un service régulier, elle est entrée dans la vie quotidienne des Français en s'inscrivant durablement dans le paysage social et la vie territoriale du pays. Un lien particulier, fondé sur la confiance, s'est développé ainsi avec les Français : un lien qui donne sens au travail des agents et qui nourrit le contrat social conclu entre La Poste d'aujourd'hui et ses salariés.

Le rappel de cette origine est important : c'est elle qui va établir le socle de valeurs sur lequel le développe-

ment des services postaux va continuellement s'appuyer.

La révolution industrielle change brutalement la donne. Après des siècles de croissance lente, le volume du courrier explose : de 400 000 objets par jour en 1865, à 23 millions, un siècle plus tard, et à 90 millions aujourd'hui ! Le courrier prend place dans l'activité économique générale et en devient un des instruments essentiels. Et les consommateurs font pression sur ce service pour que sa performance progresse. Le processus de libéralisation du courrier décidé par Bruxelles vient consacrer cette évolution.

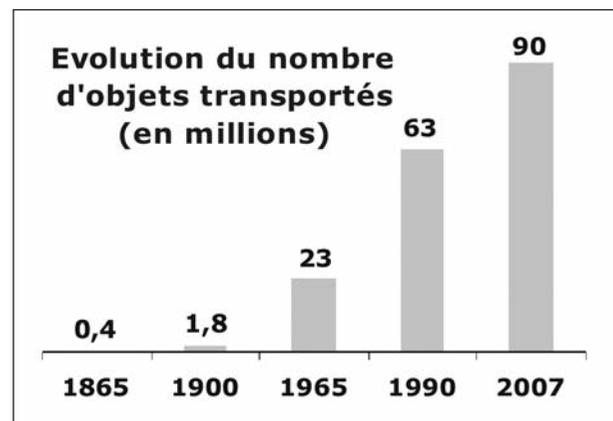


Figure 1 : Evolution du nombre d'objets transportés.

En quelques années, nous l'avons rappelé, La Poste change de dimension. Cette évolution va avoir de nombreuses conséquences sur ses activités, sur son infrastructure et aussi sur sa taille, bien sûr. Ces conséquences vont entraîner, à leur tour, d'importantes adaptations sociales, puisque le personnel est plus nombreux, que de nouveaux métiers se développent et qu'à côté du service aux particuliers se déploie une formidable organisation de transport et de logistique. Pour autant, ne sont affectés ni les missions de service public ni le modèle social, qui privilégie une intégration durable des postiers : jusqu'aux années 2000, le marché du courrier continue à croître en Europe et en France, et le financement du service universel reste assuré grâce, notamment, à un monopole (qui ne disparaîtra totalement qu'en 2011) (2) (3). Mais la dualité s'installe et La Poste doit désormais conjuguer deux réalités et marier les cultures : service public de proximité devenu entreprise de logistique à dimension industrielle, La Poste se déploie désormais au carrefour de la sphère publique et de la sphère marchande.

(2) Le service universel du courrier impose une distribution des plis 5 jours sur 7 en Europe (minimum imposé par la Directive postale) et 6 jours sur 7 en France, sur tout le territoire.

(3) Les opérateurs postaux en charge du service universel ont conservé le monopole des plis de moins de 50 grammes jusqu'en janvier 2011 (en janvier 2013, pour quelques opérateurs dont la géographie ou la situation justifient une période de préparation plus longue).

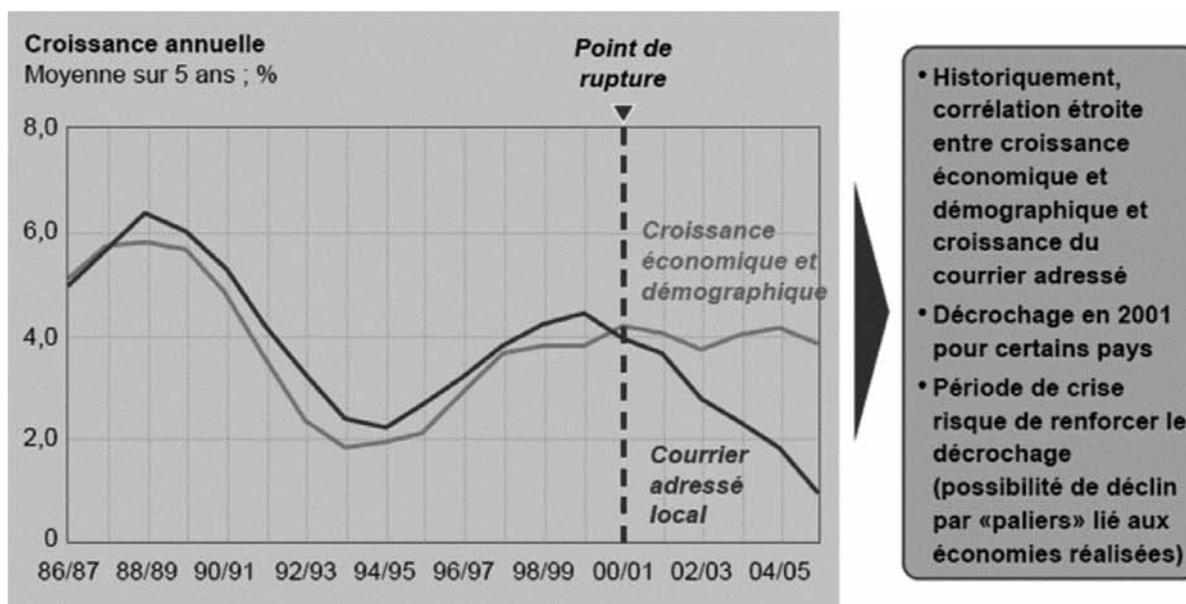


Figure 2 : Exemple européen.

### Un équilibre menacé par la révolution technologique et la libéralisation du courrier

A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, une deuxième rupture majeure, la révolution technologique, va rendre la situation singulièrement plus compliquée et plus menaçante. Les moyens électroniques de communication (Internet, en particulier) modifient les usages, non sans de redoutables effets. Il en est ainsi du mouvement de dématérialisation des échanges, qui entraîne une décroissance irréversible du volume du courrier (4).

Cette situation contraint le secteur postal, partout en Europe, à une évolution rapide et profonde. Le marché du courrier étant arrivé à maturité, les opérateurs doivent engager un effort de modernisation sans précédent pour améliorer la compétitivité des activités traditionnelles et financer une diversification désormais indispensable. Cette modernisation est d'autant plus nécessaire qu'avec la libéralisation du marché (totale dès 2011 pour la plupart des pays) se développe la concurrence parfois agressive des opérateurs alternatifs *low cost*.

### Le mouvement d'optimisation opérationnelle et sociale conduit à un dilemme stratégique

En Europe, le mouvement de modernisation du courrier touche toutes les composantes de l'activité : le traitement du courrier est largement automatisé et

massifié grâce à la mise en place de grands centres fortement mécanisés, dont la production est flexibilisée (5) ; sa distribution, qui tire profit de cet effort d'automatisation, est simplifiée : le courrier étant trié jusqu'à tenir compte de l'ordre des tournées, le facteur se consacre aux seuls travaux (dits « extérieurs ») de distribution, ce qui autorise le recours à de nouvelles formes d'emploi ; le réseau des bureaux de poste lui-même est souvent optimisé, soit par la réduction du nombre de bureaux, soit par délégation de l'activité à des organisations tierces (municipalités, entreprises de grande distribution ou commerces de proximité).

Cette optimisation opérationnelle s'accompagne d'une adaptation sociale : réduction généralisée des effectifs, diversification fréquente des formes d'emploi (recours au temps partiel, emploi de travailleurs saisonniers ou de travailleurs indépendants, etc.), évolution des rémunérations...

Poussé à l'extrême, ce mouvement d'optimisation opérationnelle et sociale est de nature à remettre profondément en cause le modèle postal historique fondé sur une présence territoriale étendue, une relation de proximité avec les particuliers et un modèle social qui privilégie la stabilité de l'emploi. Il met ainsi manifestement les opérateurs devant un dilemme stratégique : faut-il faire le choix de la performance économique (au prix d'une dégradation de l'ambition et de l'image de responsabilité sociale externe et interne) ou faut-il, au contraire, privilégier la performance sociale (au risque d'une dégradation forte et rapide de la compétitivité économique) ?

(4) Cette évolution a été amplifiée par la crise économique et financière. En France, la diminution du volume de courrier transporté pourrait être de l'ordre de 30 % entre 2010 et 2015.

(5) En France, le projet « Cap Qualité Courrier » de modernisation de la chaîne de production a représenté un investissement de 3,4 milliards d'euros.

La stratégie de développement responsable de La Poste : la confiance, clé de voûte de la modernisation et du changement

Au début des années 2000, La Poste a fait le choix de ne pas opposer entre elles ces deux dimensions, mais, au contraire, de les conjuguer étroitement. Ce choix a résulté d'une conviction : la relation de confiance développée par La Poste avec l'ensemble des Français comme avec les postiers constitue un actif immatériel ayant une grande valeur économique, qu'il est difficile d'acquérir et qui constitue un avantage concurrentiel distinctif essentiel qu'il convient de cultiver.

Cette vision qui place la confiance au cœur du projet de La Poste et conduit à articuler intimement responsabilité sociale et performance économique, va à la fois guider la stratégie du Groupe et rendre possible sa transformation. La Poste décide ainsi d'être un opérateur de service plutôt qu'un logisticien et de s'appuyer sur un modèle social qui favorise la qualité de la relation avec les consommateurs.

#### COMMENT OBTENIR UNE PERFORMANCE GLOBALE ?

Le plan stratégique du Groupe La Poste a consacré cette recherche d'une performance globale, en prenant en compte deux volets égaux : le volet économique, d'une part, composé des *business plans* du Groupe et de ses métiers, et le volet sociétal, d'autre part, composé des quatre grandes politiques transversales de développement responsable : qualité de service, modèle social, missions de service public et développement durable.

Le volet économique de la stratégie : une diversification équilibrée entre services de proximité et logistique légère

Le capital de confiance dont dispose La Poste constitue un point d'appui pour son développement. La notion de confiance conduit donc à orienter la stratégie de diversification vers des activités pour lesquelles la qualité de la relation avec les consommateurs constitue un avantage concurrentiel important. C'est le cas des services, en général (des services financiers, en particulier), et c'est, par ailleurs, le cas de la logistique « légère » (documents et petits colis). C'est pourquoi La Poste a décidé de développer une activité complète de banque de détail à partir de ses activités financières traditionnelles et de constituer un réseau de dimension européenne, dans les domaines du courrier express et des colis.

Ces choix de diversification se sont traduits par la mise en place (dès 2003) d'une organisation par

métier : courrier, colis et express, services financiers et enseigne (réseau des bureaux de poste et points de contacts), tous étant responsables de leurs résultats et dotés, à ce titre, de leurs propres ressources.

Naturellement, cette orientation vers les services n'a pas exonéré La Poste d'un intense effort de modernisation opérationnelle. Mais en s'appuyant sur les valeurs historiques de l'entreprise et en cherchant à renforcer les liens de confiance, cette modernisation a trouvé un sens acceptable, voire un soutien tant auprès des clients et consommateurs qu'auprès des partenaires publics (les élus locaux notamment).

La crise économique et financière a donné raison à La Poste d'avoir adopté cette stratégie : un portefeuille équilibré a accru la capacité de résistance du Groupe ; le capital de confiance a fourni un avantage concurrentiel évident à la Banque Postale, dans un contexte de remise en cause du fonctionnement des marchés financiers.

Le volet sociétal de la stratégie : les quatre piliers du développement responsable

Contrairement aux activités de nature industrielle dont la compétitivité est avant tout liée à la performance de l'outil de production, les activités de services développent leur compétitivité et créent de la valeur grâce à l'implication et à la compétence des salariés qui délivrent la prestation. La qualité du modèle social est donc essentielle. L'exercice des missions de service public et le maintien d'une présence territoriale étendue et active y contribuent également (6).

Enfin, cette responsabilité sociétale comporte une forte dimension environnementale : La Poste est en effet un grand transporteur, un transporteur de papier, qui plus est : la diminution de ses émissions de gaz carbonique dans l'atmosphère et la promotion de l'utilisation responsable du papier font ainsi partie de ses objectifs prioritaires.

L'ensemble des politiques transversales de « développement responsable » (modèle social, qualité de service, missions de service public, développement durable) forme le volet sociétal de la stratégie du Groupe. Ces politiques sont toutes placées sous l'autorité du Délégué général du Groupe.

(6) Les opérateurs postaux qui ont décidé d'orienter leur diversification vers l'express et le courrier industriel (comme le néerlandais TNT) ou vers le transport et la logistique (comme l'allemand Deutsche Post DHL) ont eu tendance, au contraire, à faire fortement évoluer le modèle opérationnel des activités traditionnelles : TNT emploie aujourd'hui un grand nombre de travailleurs à temps partiel (« livreurs de courrier ») et Deutsche Post a considérablement réduit son réseau.

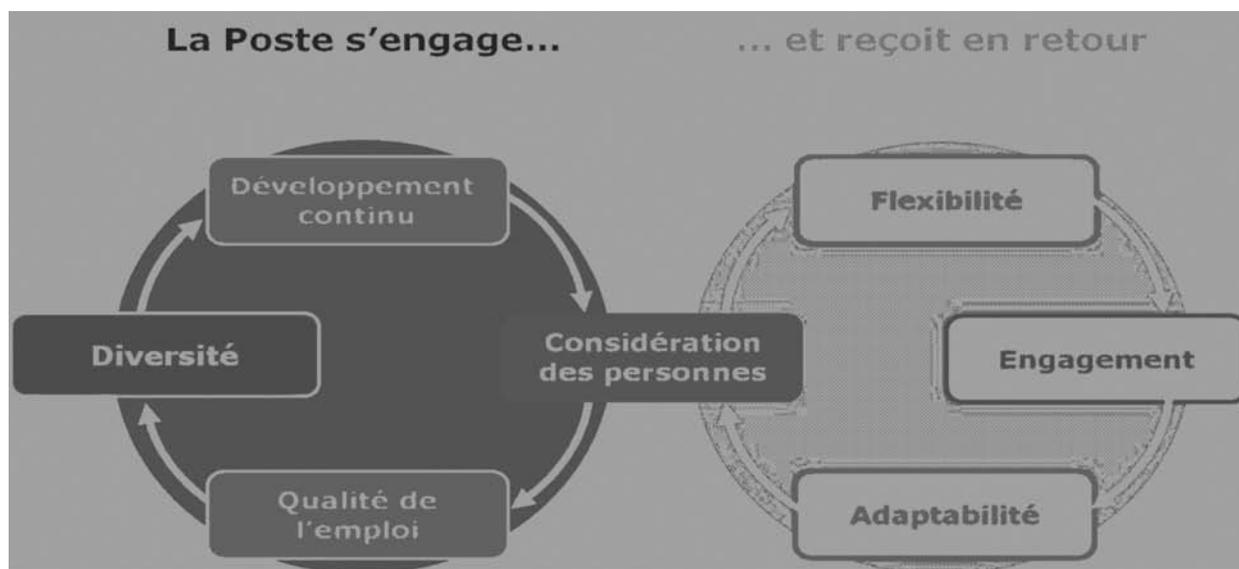


Figure 3 : La Poste s'engage....

#### Le modèle social de l'« employeur-développeur »

Le modèle de l'« employeur-développeur » exprime le choix de la qualité de l'emploi et celui d'organisations de travail favorisant la souplesse et la capacité d'adaptation aux changements (ce deuxième choix étant le corollaire du premier). Renouvelant le contrat social entre l'entreprise et ses salariés, ce modèle prend la forme d'une série d'engagements mutuels dont la pierre angulaire est une politique d'emploi stable et une évolution continue des personnels au sein de l'entreprise. Les deux « cercles vertueux » d'engagements convergent vers un bénéfice commun : la considération des personnes avec, en interne, la personnalisation de la gestion des salariés et, en externe, l'amélioration de la relation avec les clients.

De façon concrète, ces engagements se sont traduits par un accord amenant l'entreprise (dès 2004) à transformer en contrats à durée indéterminée (CDI) tous les contrats à durée déterminée (CDD) et à transformer les contrats à temps partiel imposés en contrats à plein temps (aujourd'hui, l'entreprise compte moins de 4 % de CDD et près de 90 % d'emplois à temps complet).

#### Le programme « Ambition de service »

L'amélioration continue de la relation avec les clients est évidemment au cœur de la stratégie du Groupe et de son orientation vers le développement des services de proximité. Le programme « Ambition de service » réunit les projets transversaux qui y concourent : démarche d'engagements envers les clients (amélioration du traitement des réclamations, réduction du temps d'attente aux guichets, deuxième présentation des courriers recommandés...), création d'un service

consommateurs « multi-canal », développement de la culture interne propre à chaque service, etc.

Ce programme a permis d'obtenir des résultats tangibles tant en termes de durée d'attente et de satisfaction des clients des bureaux de poste que de respect des engagements concernant le courrier (7).

#### Les missions de service public

La Poste exerce quatre missions de service public qui sont précisément définies par la loi et qui font l'objet d'un « *contrat de service public entre La Poste et l'Etat* » :

- le service universel postal, qui garantit, en particulier, une distribution du courrier 6 jours sur 7 ;
- le service public de distribution de la presse ;
- l'accessibilité bancaire ;
- et la mission d'aménagement du territoire, qui permet de maintenir sur tout le territoire, y compris dans les zones les moins densément peuplées, un niveau très important d'accessibilité aux services postaux.

Ces quatre missions contribuent au maintien et à l'amélioration des liens sociaux caractéristiques de la société française. Elles constituent un facteur de cohésion sociale et territoriale. Elles sont, par ailleurs, constitutives de l'identité profonde de La Poste et inspirent un comportement d'entreprise citoyenne (y compris dans ses activités purement commerciales).

(7) La mise en place d'une nouvelle organisation au sein des plus grands bureaux, qui déplace des guichetiers vers la salle en relation directe avec les clients, a contribué à diminuer de façon très sensible le temps d'attente pour les opérations rapides (dépôt ou retrait de plis ou de colis), qui a évolué, passant d'environ 9 minutes en 2009 à environ 3 minutes à la fin de 2010. Les engagements liés à la distribution du courrier ont été tenus à hauteur de plus de 95 %. Le service consommateurs de La Poste a été élu « Service client de l'année 2010 ».

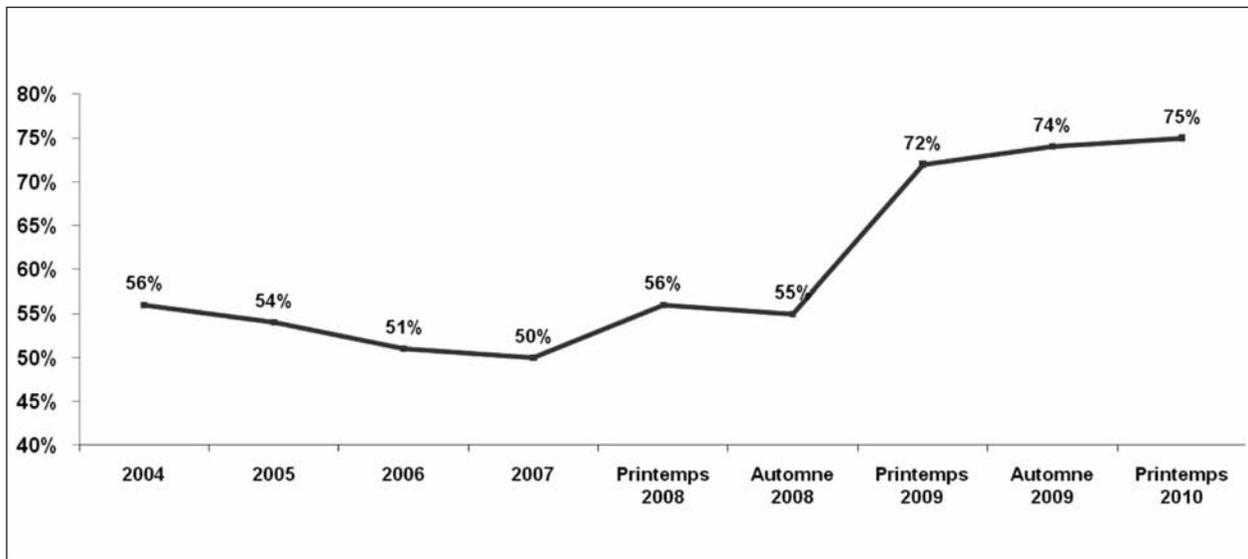


Figure 4 : Taux de satisfaction des clients en regard du temps total nécessaire à la réalisation d'opérations en bureau de poste.

### Développement durable

Avec près de 60 000 véhicules et plus de 16 000 sites, les activités du Groupe La Poste génèrent d'importantes quantités de CO<sub>2</sub>, l'un des principaux gaz à effet de serre (GES) responsables du changement climatique. Le Groupe entend contribuer aux objectifs nationaux et européens de réduction des émissions de GES ; il oriente ses choix immobiliers, industriels et commerciaux, adapte ses organisations et fait évoluer ses modes de fonctionnement en cohérence avec ce défi. Un indicateur rend compte, chaque année, de l'évolution des résultats obtenus : ainsi, entre 2008 et 2009, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport a atteint 3,5 %.

La prise en compte de ces impacts environnementaux contribue aussi à la performance économique du Groupe en réduisant les coûts de fonctionnement de ses bâtiments et de sa flotte de véhicules utilitaires, en favorisant l'acceptation de ses véhicules dans les centres-villes et en améliorant son image auprès des clients sensibles à cette problématique.

### CONCLUSION

Comme on le voit au travers de ces différents exemples, la performance globale ne consiste pas à

faire cohabiter deux logiques ou deux catégories parallèles d'objectifs, les objectifs économiques, d'une part, et les objectifs sociétaux ou sociaux, d'autre part ; il s'agit plutôt d'en organiser la conjugaison. C'est ce principe de conjugaison qui constitue le fondement de la stratégie poursuivie par le Groupe La Poste.

Ce choix se décline à tous les niveaux de management : les indicateurs de résultat prennent partout en compte les différentes dimensions de la performance, car l'ambition d'une performance globale ne peut être poursuivie qu'avec l'implication de tous.

Aujourd'hui, ce choix a permis tout à la fois de conduire les adaptations d'organisation nécessaires et d'obtenir des résultats économiques probants. S'appuyant sur un portefeuille d'activités équilibrées qui lui permet d'affronter plus facilement les effets de cycle, le Groupe La Poste dispose d'un modèle économique et social solide qui lui a permis de se situer au premier rang des opérateurs historiques, en termes de résultats. Anticipant les enseignements de la crise économique et financière, il est en résonance avec les aspirations croissantes de l'opinion comme de la plupart des acteurs économiques et sociaux à une croissance plus équilibrée et socialement plus responsable.