

Commission pour la Libération de la Croissance Française

Compte-rendu d'audition

Jean-Paul Bailly, P-DG du Groupe La Poste, 2 juin 2010

(contribution de Luc-François Salvador)

Jean-Paul Bailly (X, Master de sciences au MIT) a effectué l'ensemble de sa carrière dans les entreprises publiques : rentré en 1970 à la RATP (chargé du métro de Mexico puis directeur du réseau d'autobus puis de l'exploitation des réseaux métro et RER), il en devient PDG en 1994. Dans ce cadre, il met en place un dispositif d'« alarme sociale », visant à favoriser le dialogue avec les organisations syndicales et réduire les conflits sociaux dans l'entreprise. Il est nommé à P-DG du groupe La Poste en 2002. Il engage la transformation de La Poste, la dotant notamment d'une structure bancaire spécifique, réduisant les effectifs publics au profit de contrats privés, et développant le chiffre d'affaires du groupe. Membre du CES depuis 1995, il est, à ce titre, l'auteur du rapport *Prospective, débat, décision publique* (1998). Il préside l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises (Anvie). Il est aussi administrateur des groupes GDF-SUEZ et Accor.

1. Des changements pour s'adapter à un nouveau contexte

- L'ouverture des marchés et l'éruption de l'ère numérique ont bouleversé le fonctionnement de La Poste. Le passage d'une administration monopolistique (courrier, livret A...) à une entreprise compétitive a nécessité de profonds changements. Aujourd'hui, l'intégralité des revenus (chiffre d'affaire de 21 milliards d'€) est gagnée dans un marché concurrentiel, à l'exception de l'aide à la diffusion de la presse (couverte partiellement par une subvention publique). Le développement du numérique, en révolutionnant la communication, a également eu un effet important sur les activités du groupe en bouleversant le cœur de métier de l'entreprise, la distribution du courrier.
- Les trois activités de La Poste ont chacune des perspectives différentes dans ce nouveau contexte. L'activité *courrier*, qui représente environ 10,5 milliards d'€ est la plus importante. Avec un volume en décroissance (-3% en 2008, -5,5% en 2009), elle est la plus bouleversée par l'avènement du numérique. Le plan stratégique de La Poste prévoit une diminution de 30% du volume de distribution entre 2009 et 2015. L'activité *colis & express*, avec un quart environ du CA est en forte croissance (N°1 en France et N°2 en Europe). Evoluant depuis longtemps en concurrence, elle profite de l'explosion du e-commerce qui joue un rôle de relais de croissance pour le chiffre d'affaires et la marge. Enfin l'activité *Banque* (La Banque Postale créée en 2006) représente le dernier quart du CA. En s'appuyant sur l'expérience d'un métier historique de La Poste, elle possède un potentiel de croissance important. Chacun de ces grands métiers est aujourd'hui placé dans un environnement concurrentiel et peut se comparer en termes de performances à des compétiteurs nationaux ou européens.
- Une structure au fonctionnement nouveau, où l'activité concurrentielle est amenée à financer les missions de service public (le service universel du courrier, l'accessibilité bancaire, l'aménagement du territoire et la distribution de la presse). La force de La Poste est d'avoir une définition claire de ses missions¹ de services publics, à la différence d'autres entreprises publiques (SNCF notamment). Le cahier des charges ayant dessiné des frontières nettes entre service public et activités concurrentielles, le

¹ Loi relative à l'entreprise publique La Poste, publiée au Journal officiel du mercredi 10 février 2010

changement a pu se réaliser de manière plus aisée. La dichotomie initiale entre compétitivité et service public a ainsi pu être effacée ; et aujourd'hui il est clair que plus l'entreprise sera compétitive, plus elle sera capable d'assurer ses missions de service public (rénovation des bureaux de poste...).

2. Une méthodologie structurée du changement qui s'applique à toute Transformation du secteur public (expériences de la transformation de la RATP et de La Poste)

- **Aucune conduite du changement n'est possible sans un long travail pédagogique en amont**, afin d'expliquer l'évolution de l'environnement. Il faut absolument y prendre le temps nécessaire. Cet effort permet d'expliquer les enjeux qui se présentent, les risques et les opportunités qui existent et bien sûr les mesures qui permettraient d'aborder au mieux le nouveau contexte. Cette pédagogie n'est efficace que si elle s'inscrit dans la durée et de manière régulière. Si le temps le permet, l'introduction de pratiques participatives permet d'établir une interaction et donc d'impliquer le personnel dans ce changement, accentuant ainsi l'effet didactique.
- **Un changement réussi implique une organisation structurée et professionnelle.** La Poste était organisée de manière départementale, ce qui ne répondait pas au nouvel environnement de l'entreprise. Une structure industrielle a donc été introduite, avec plusieurs grandes branches possédant chacune un fonctionnement autonome et adapté au secteur d'activité et au métier qu'il sert (courrier, colis, banque). L'objectif affiché était de pousser la décentralisation et la responsabilisation au maximum. Une structure simple en 3 niveaux a donc été mise en place : le niveau national, le niveau territorial (dont l'envergure diffère selon l'activité) et enfin l'établissement (2 000 établissements gèrent les 17 000 bureaux de poste). Ces niveaux possèdent chacun des objectifs et un suivi propres. Cette nouvelle dimension régionale permet une meilleure représentation auprès des élus et une vraie coordination sur le territoire, notamment grâce à la conduite de plusieurs éléments de politique transversale (fluidité du personnel, développement durable, coordination de la politique immobilière). En outre, dans certains domaines, comme le dialogue social, une montée en puissance des opérationnels au détriment des fonctionnels a été décidée.
- **Définir une philosophie du management partagée par tous** permet d'optimiser la régularité et la pertinence du message et de mettre en œuvre la transformation. La Poste a élaboré la règle des « 3 S » : **Sens, Soutien, Suivi**, qui résume simplement et pour tous, du Président au chef d'équipe, l'idée du management au sein de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord de donner du *sens* à l'action des individus dans l'entreprise, en leur faisant comprendre la vision et les attentes placées en chacun dans le projet. On est trop souvent dans la recherche de solutions et de « mesures concrètes » sans donner sens à la transformation. Le *soutien* permet de créer les conditions de réussite des équipes et passe par la mise en œuvre de plusieurs facteurs essentiels (compétences, efficacité de l'organisation locale, qualité des outils, logistique, système de motivation...). Enfin, un *suivi* classique permet de connaître les réalités de fonctionnement et de décider des axes d'améliorations éventuels. On peut interroger chacun des managers de La Poste : il est capable de vous dire ce que signifient les « 3S ». Il s'agit surtout d'éviter une réaction des managers de terrain du type « ils ont décidé ça en haut ».
- **Un dialogue organisé avec les salariés et avec les partenaires.** Le dialogue social n'est pas uniquement celui établi entre patronat et syndicat, il s'agit d'un dialogue continu et direct avec les OS et aussi et surtout entre le management et les agents. Un mécanisme de rencontre mensuel entre le président et environ 500 cadres a donc été

instauré. Les messages sont ensuite relayés progressivement et « en cascade » par les cadres jusqu'au patron d'établissement qui organise une heure d'échange chaque mois dans son entité. Le même schéma s'applique au niveau de chaque ligne hiérarchique. E « *Je ne crois pas aux grands symposium dans lesquels le Président s'adresse directement à l'ensemble des salariés ; c'est la négation du rôle de l'encadrement intermédiaire* ». efficace pour la diffusion, ce système l'est moins en ce qui concerne la remontée des informations.

Outre ce dialogue social, La Poste a du transformer son approche du dialogue avec les élus. Pour se faire, elle a mis en avant la discussion et les échanges, qui sont les fondations de la recherche de solutions en permettant de définir un sens et une vision. La concertation est maintenant acceptée comme un débat ouvert où chaque parti amène ses problématiques et où la décision finale découle d'un consensus : « *cela a été une vraie révolution de faire comprendre que la vraie concertation, ce n'est pas convaincre les autres que l'on a la bonne solution mais de construire avec eux des solutions* ». Avec les élus, La Poste a ainsi pu défendre son besoin de maîtriser ses coûts face à la nécessité pour les élus de maintenir une présence sur le territoire (accord sur l'utilisation des locaux et du personnel publics, financement par La Poste) : « *le rôle des cadres, c'est forcément de gérer des intérêts divergents et en gardant en tête les priorités*».

3. Une nouvelle organisation tournée vers l'avenir

- **Elaborer une organisation qui concilie modèle social et modèle économique**, pour construire un ensemble efficace et viable : « *Il n'a pas de modèle social sans modèle économique et inversement ; ce sont les deux faces d'une même médaille* ». L'équilibre ainsi trouvé est fixé dans ses principes mais il reste modifiable dans ses modalités afin de l'adapter aux évolutions de l'organisation. « *Nous avons réussi avec les OS à négocier des garanties sur une meilleure qualité de l'emploi (suppression du temps partiel imposé et limitation du recours aux CDD) en contrepartie de l'acceptation d'une plus grande flexibilité dans notre organisation* ».
- **Il est nécessaire de redéfinir les missions de Service Public**, grâce à un effort prospectif, afin de les adapter au 21^e siècle. Ces missions ont toutes été définies par rapport à la technique (courrier, télévision, téléphonie, presse...), alors qu'elles devraient être appréhendées dans une perspective de service rendu. Le remodelage doit être entrepris au plus tôt afin de limiter la période de transition qui sera extrêmement coûteuse.
- **Un positionnement à consolider dans le numérique**. La Poste cherche à développer des services innovants grâce aux nouvelles technologies, alors que son cœur de métier, la distribution du courrier, va se complexifier et se transformer (moins de volumes pour plus d'adresses). La relation entre le papier et le numérique semble un axe de développement intéressant, avec notamment l'avènement de l'hybridation. Les enjeux de sécurité seront décisifs pour l'utilisation à grande échelle de la numérisation, comme en témoigne la montée en puissance des préoccupations de confidentialité (tiers de confiance, archivage, ...).