

**Présentation Christophe ASSENS**

---

Contrairement à ce qui avait été annoncé, le Pr Philippe Hermel, retenu à Washington pour une contrainte professionnelle avec notre partenaire Georgetown University, ne sera pas présent à cette rencontre et m'a chargé d'accueillir dans les meilleures conditions notre invité, Dominique Bailly.

Je ferai donc ce message d'introduction en qualité de directeur adjoint du laboratoire Larequoi.

L'ISM est une école de management sous statut universitaire ayant l'ambition d'être un acteur incontournable de la formation gestion avec un ancrage territorial fort à proximité de Paris, avec des partenaires institutionnels comme la CCI du Val d'Oise HEC, la Cegos, ect.

Nous sommes donc ancrés sur le territoire avec des partenariats institutionnels très forts qui nous permettent de rendre notre offre attractive auprès des étudiants.

On a un développement de 20 à 30 % par an, ce qui est considérable. On arrive désormais à former 1500 étudiants au sein de l'ISM et on propose 20 masters ce qui est considérable, avec un trait spécifique puisque tous nos étudiants de Master 2 ont la chance de partir une semaine en formation expérience Management international à Georgetown University.

Je ne vais pas détailler tout ce qui se passe au sein de l'ISM, mais c'est un institut qui veut réunir le meilleur du public et le meilleur du privé au service des étudiants, pour favoriser leur insertion professionnelle et donc, on a une recherche de points qui se déroule à travers le labo Larequoi également une caractéristique qui permet de s'appuyer sur 1 tissu d'expertises et de compétences étendues en matière de management responsable et intégré c'est-à-dire pour un management soucieux d'un équilibre dans son insertion sociale à travers les questions d'éthique de performance et de compétitivité ancrées dans cette logique de développement durable.

En tout cas, c'est un grand honneur de vous accueillir cet après midi pour parler de la grande transformation de la poste et d'avoir l'occasion de débattre d'une étude de cas assez emblématique ; la Poste, entreprise probablement la plus connue en France, 1<sup>ère</sup> entreprise avec 300 000 personnes, 1<sup>er</sup> réseau de couverture territoriale, une entreprise ancrée dans l'identité sociale des français, qui a subi le plus grand nombre de transformations possibles qu'une entreprise puisse connaître avec l'arrivée de la concurrence, la perte du monopole public, et également les révolutions technologiques qui ont affectées son cœur de métier avec l'arrivée notamment de la messagerie internet, bref, c'est une entreprise extraordinaire qui a relevé tous les défis.

Dominique Bailly, va pouvoir vous en dire plus.

**Présentation de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

A moi d'introduire Dominique Bailly que je connais depuis une vingtaine d'année, Dominique qui a 1 parcours qu'il va lui-même développer dans quelques instants.

Je l'ai connu alors que nous étions de jeunes DRH dans le groupe Thalès, groupe qui nous a beaucoup appris, au niveau de la professionnalisation de ce métier et avec qui nous avons gardé contact.

Dominique a ensuite rejoint un grand cabinet de conseil anglo saxon, donc, il est ressorti dans un autre registre et depuis maintenant une petite quinzaine d'années, il accompagne en tant que dirigeant cette fameuse grande transformation en référence à l'ouvrage de Polancy que certains d'entre vous connaissent, cette grande transformation de la Poste.

Dominique est quelqu'un qui écrit, qui communique, qui enseigne, qui a beaucoup de centres d'intérêt diversifiés et je souhaite donc que nous échangions très largement en profitant de sa participation.

2 grands thèmes vont être abordés.

Un thème de nature stratégique abordé à travers un questionnement de Christophe Assens sur les problèmes concurrentiels, et un thème plus centré sur le management et les RH que j'aborderais.

On parlera aussi des questions territoriales, sujet tout à fait pertinent.

Je passe donc la parole à Dominique qui va amorcer sa présentation générale avant de démarrer le débat.

**Intervention de Dominique BAILLY**

---

Merci Jean-Pierre.

Bonjour à toutes et à tous.

Je me sens très honoré par votre invitation et j'ai beaucoup de plaisir à venir partager avec vous cette aventure.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

J'ai vécu la transformation du groupe depuis une vingtaine d'année, et plus particulièrement depuis l'arrivée de Jean-Paul Bailly, il y a 10 ans, en 2002.

Je m'empresse de dire que je n'ai pas de lien de parenté avec lui.

Ma responsabilité a été de porter le modèle social du groupe qui est un des éléments clé de la stratégie de transformation.

En fait, ce que j'aimerais, c'est vous faire partager cette expérience et ce qu'il y a derrière.

J'ai réfléchi avant de venir sur la raison pour laquelle l'expérience que j'ai eu moi-même dans cette entreprise m'avait tant passionnée et une des raisons c'est que la poste n'est pas une entreprise tout à fait comme les autres... toute entreprise a sa singularité, mais la Poste est une entreprise qui nous concerne tous, qui nous parle tous car elle est familière, elle fait partie de notre environnement et je sais que chaque fois que j'en parle, chacun se sent touché et concerné, c'est à dire, que la Poste a évidemment une dimension sociétale extrêmement forte et la transformation d'une entreprise de ce type là, a une portée économique sociale évidente, mais elle a aussi une portée politique au sens noble du terme, c'est-à-dire, que c'est une entreprise au carrefour du marché et de la cité, et c'est ce qui fait que lorsque l'on travaille sur la transformation d'un groupe comme celui-ci, on a l'impression de faire plus que de transformer une entreprise.

C'est d'ailleurs une donnée de la question, et vous allez le voir, c'est un peu le fil conducteur de ce que je vais expliquer cet après-midi, c'est-à-dire, comment arriver à conjuguer en permanence la dimension économique et la dimension sociale et sociétale pour arriver à faire une transformation de ce type là.

Voilà, l'objectif est de vous expliquer comment cela s'est passé, pourquoi cela a été une réussite et vous de parler également des défis que nous avons aujourd'hui à affronter.

Vous avez du entendre parler d'un certain nombre d'événements très douloureux que nous avons connus, événements difficiles qui interpellent beaucoup. Nous avons d'ailleurs mis en place une grande opération de dialogue que j'ai été amené à coordonner et j'ai aussi beaucoup assisté Jean Kaspar (Nommé en 2012, Président de la Commission du Grand Dialogue de La Poste par Jean Paul Bailly), pour faire le point sur la situation du travail à la poste et on a maintenant une vision claire de la nouvelle période de transformation qui s'annonce pour nous. Je vous en parlerai également.

Sur mon parcours, je vais simplement vous dire ce qui me paraît important en terme de parcours de compétence, pour intervenir sur ces grands sujets de transformation.

Pour moi, il y a 3 compétences très importantes.

La 1<sup>ère</sup> est celle des relations humaines que j'ai notamment acquise quand j'étais chez Thalès, puis dans un cabinet de conseil.

La 2<sup>ème</sup> dimension, qui est aussi très importante, est la dimension de sciences sociales ou sociologie.

On ne peut pas définir une stratégie dans ce domaine si on n'intègre pas la logique sociologique.

C'est un peu la dimension émotionnelle de l'intelligence de la situation.

Et puis, il y a une 3<sup>ème</sup> dimension qui est aussi très importante, c'est la dimension stratégique ou économique parce que tout ceci s'articule étroitement.

Je pense que c'est en combinant ces 3 compétences que l'on arrive à quelque chose ; en tout cas, ce sont ces 3 compétences qui m'intéressent beaucoup et que j'aime bien manipuler, et pour ça, comme le disait Jean Pierre, je sors beaucoup.

A peu près 1/3 de mon temps se passe à l'extérieur de mon entreprise, dans beaucoup d'endroits, et en particulier, j'ai aussi l'opportunité depuis quelques années de présider « le comité de dialogue social européen du secteur postal » ; ce qui me permet d'avoir une vision assez large de la façon dont l'ensemble des opérateurs postaux changent.

D'ailleurs, il me semble que dans des fonctions de ce type là, il y a une règle comme suit : ¼ de temps à l'extérieur, ¼ de temps terrain, et le reste c'est de travailler sur des dossiers, mais pour bien les résoudre, il faut avoir ces 2/4 à côté.

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

On va garder nos traditions habituelles tout en faisant en sorte que tu puisses dérouler le processus que tu as toi-même parfaitement expliqué et qui va générer beaucoup d'attentes dès maintenant.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Je vais te demander d'amorcer la partie stratégique en sachant que l'on est bien dans ce déroulé où Dominique va nous exposer son expérience.

---

### **Intervention Christophe ASSENS**

---

Merci Jean-Pierre.

Donc, je crois que l'activité de la Poste et les changements que la Poste a vécu durant ces 30 dernières années sont 1 cas d'école sur lequel on peut débattre au niveau stratégique.

J'ai exhumé mes 1ers travaux de jeune étudiant en thèse lorsque j'ai démarré en 1987 en tant que enseignant à l'ENSPTT qui formait les cadres de la Poste et des télécommunications, et j'avais déjà travaillé à l'époque sur ce sujet qui est probablement toujours d'actualité « Les voies du changement et de la performance dans le service public. »

Cela va être une des 1ères questions que je vais poser et que je me posais déjà à l'époque, c'est-à-dire que dans un contexte où probablement on a changé d'univers et de monde progressivement pour toutes les questions de service public de proximité avec la construction de l'Europe où il y a eu une déréglementation, ce qui a amené à considérer qu'il n'était pas possible de garder des pays partenaires de l'entreprise dans une situation de monopole public, parce que sinon c'était une forme de protectionnisme artificiel au sein du marché unique, donc ça n'avait pas de sens et donc dans ce contexte là, il y a eu une volonté délibérée de déréglementer et d'avoir tous ces marchés dits d'intérêts généraux à la concurrence.

Alors, il y a des pans entiers d'économies qui se sont transformés et auxquels bien sur les étudiants sont familiers : la téléphonie mobile, la téléphonie fixe...il y a eu une véritable révolution qui n'est pas uniquement numérique mais également réglementaire dans le domaine du transport aérien aujourd'hui, dans le domaine ferroviaire hier, dans le domaine de l'électricité aussi; dans tous ces domaines, il y a eu des transformations.

La poste n'échappe pas à cette règle, alors, la grande question, je pense qu'il y a eu une période de transition où on a demandé à ce type d'entreprise parfois de continuer à assurer les missions de service public tout en favorisant l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché ; donc, c'était une position un peu délicate parfois, c'est-à-dire comment favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs tout en assurant une mission de service public ; c'est un point je crois qui pose question et débat au niveau de la Poste.

Est ce que l'on est dans ce cas de figure ? Est-ce que les pouvoirs publics demandent toujours à la Poste de jouer un rôle fondamental en terme de notion de service public, tout en sachant que le statut de la Poste évolue, que de nouveaux acteurs arrivent, sont arrivés, ou vont arriver dans le domaine du secteur postal.

Est-il possible de concilier logique du secteur public et ouverture à la concurrence ?

Est-il possible d'avoir une approche segmentée du marché de la clientèle de la Poste, tout en ayant une tradition d'approche indifférenciée du client puisque à l'époque on parlait même d'usagers, c'est-à-dire que l'on était sur un marché totalement captif.

On ne parlait pas de notion de client alors que c'est le cas aujourd'hui à la Poste, et, de cette manière, est-ce que l'on parle toujours du même client lorsque l'on est dans cette logique de service public ou que l'on est dans la logique concurrentielle ?

Est-ce que La Poste peut conserver une identité forte dans le domaine de la défense et la protection de l'intérêt général ?

Voilà les questions que je voulais vous poser.

---

### **Intervention de Dominique BAILLY**

---

C'est un peu la question de fond celle-ci, celle de l'articulation des 2 dimensions, économiques et marchandes de service public.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Alors, je vais l'aborder en racontant une histoire très courte pour comprendre un petit peu ce qui se passe et le dilemme stratégique auquel nous avons été confronté entre effectivement cette dimension de service public et cette dimension économique.

C'est simplement Louis XI qui crée les 1<sup>ère</sup> routes postales et donc, vous savez tous que Louis XI c'est le 15<sup>ème</sup> siècle et donc, voilà, cela fait plus de 6 siècles que la Poste existe.

Alors, elle s'est développée, mais, ce que je veux dire, c'est que la Poste est devenue très présente dans la vie quotidienne des français depuis très longtemps.

C'est vraiment ancré dans notre histoire, et par ailleurs, les salariés de la Poste qui font souvent un métier qui est plutôt un métier d'exécution, trouvent un sens très fort dans leur activité à ce qui est une dimension de service public.

Donc, il y a un contrat tripartite très ancien entre les salariés (postiers et fonctionnaires à une époque), les usagers (clients maintenant), et l'entreprise.

Et après, il va y avoir 3 chocs très importants qui vont un peu ébranler cet équilibre qui a traversé les siècles.

1. Le 1<sup>er</sup> choc est tout simple, c'est la révolution industrielle c'est-à-dire que l'on va changer des chaînes en terme de transport de courrier, malheureusement, je n'ai pas les chiffres, mais c'est une courbe exponentielle, c'est-à-dire que dans les années 1960 pour donner un exemple, on distribuait 20 millions de plis par jour, et maintenant, on est à 90 millions.

Je dis ça parce que tu disais que c'était l'entreprise la plus connue des français mais on la connaît surtout par son bureau de poste par contre, on ne connaît pas bien le « back office ».

Donc, la Poste est devenue tout à coup une entreprise industrielle, avec des camions pour transporter le courrier dans des trains, des TGV, des avions, et avec un défi.

En fait, il y a un objectif tout simple qui est que n'importe quel courrier déposé n'importe où en France doit être distribué le lendemain dans n'importe quelle commune de France avec tous les cheminements possibles, et nous y arrivons à 85%.

Donc cela demande une logistique extraordinaire et donc 1<sup>er</sup> choc, l'entreprise n'est plus une entreprise de service, c'est-à-dire à taille humaine, et ça devient une entreprise industrielle, mais ce 1<sup>er</sup> choc n'a pas beaucoup d'effet parce que l'identité demeure.

2. Le 2<sup>ème</sup> choc, c'est la déréglementation dont vous avez parlé, qui est poussée par Bruxelles et par les citoyens de manière générale parce qu'ils veulent que les prestations publiques soient moins chères, et l'ouverture du marché est en général une manière moins couteuse et de meilleure qualité.

Ça se produit pour la poste, aujourd'hui le marché du courrier est totalement ouvert, et les autres activités sur lesquelles nous sommes totalement concurrentes, mais pour être tout à fait honnête, cela n'a pas produit aujourd'hui d'effets importants pour nous parce que le marché du courrier est un marché en décroissance et donc il n'attire pas beaucoup de concurrents d'autant que la barrière d'entrée est très élevée parce qu'il faut créer l'infrastructure complète et que c'est effectivement extrêmement dur.

3. Mais la 3<sup>ème</sup> rupture dont vous avez parlé tous les 2 et qui elle, est vraiment radicale, c'est internet.

Alors, Internet, ça a un effet extraordinaire, c'est la dématérialisation du courrier ; c'est une transformation des modes de relation client, c'est quelque chose de vraiment fondamental, et pour donner un chiffre, sur la diminution du courrier en volume, c'est actuellement de l'ordre de 5% par an (et 5% + 5% + 5%, dans quelques années, ça fait beaucoup de plis en moins), et le courrier emploie 150 000 personnes.

Donc là, il y a un choc majeur que l'on voit venir et que l'on doit anticiper, et là, les opérateurs postaux ont tous la même réaction et se disent qu'il faut que l'on trouve des relais de croissance et donc de nouvelles activités qui vont se substituer à cette activité qui est l'activité historique, ce que l'on appelle en terme stratégique « la vache à lait », et tant qu'il est encore temps, on va financer une diversification dans de nouveaux métiers.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Pour financer cette diversification, on va faire en sorte que les activités traditionnelles soient les mieux gérées possibles, donc on va moderniser les activités du courrier en les mécanisant, en les automatisant, et on va dans beaucoup de pays, réduire le réseau postal. Par exemple, en Allemagne, le réseau postal à la fin des années 1990, c'était 19 000 bureaux de Poste, et aujourd'hui, c'est moins de 1000 bureaux.

Aux Pays-Bas et en Suède, il n'y en a plus du tout.

Beaucoup d'opérateurs décident de se diversifier dans une activité qui elle croît, et c'est l'activité concernant les colis et la logistique qui se développe beaucoup.

Simplement, ce n'est pas tout à fait les mêmes technologies ni les mêmes moyens, et surtout, dans le transport des colis ou dans la logistique, ce qui compte le plus, c'est d'être le moins cher possible, car c'est un marché qui est très compétitif. Donc en gros, le choix qui est proposé aux opérateurs postaux, c'est de se dire, ou bien je me modernise beaucoup, je vais vers la logistique, les colis, et je vais donc essayer du coup essayer de rationaliser au maximum mes réseaux de bureaux de poste mais aussi mes réseaux de distribution du courrier, c'est-à-dire les facteurs. Je vais prendre des facteurs à temps partiel, sous contrats précaires, et en faisant l'un et l'autre, j'aurais des coups d'exploitation radicalement baissés, et je vais pouvoir investir dans d'autres activités. Et le seul problème qu'il y a, c'est que, si on fait ça, on perd la cette relation de proximité avec les français, entre le salarié et les français, et on perd notre identité, et donc c'est un vrai dilemme stratégique...

Que faut-il faire ?

Aller dans cette direction là, et on risque de perdre notre âme, et du coup de perdre ce qui fait notre distinction, notre singularité...

Ou bien est-ce qu'il faut préserver le réseau postal et préserver aussi la distribution par les facteurs permanents, mais avec un problème de compétitivité.

Alors, quelle réponse a été apportée, parce que c'est finalement une situation de cas.

Rendons à JP Bailly ce qui appartient à JP Bailly...il arrive en 2002 et il définit la stratégie et sur la stratégie, voilà comment ça s'est passé : il considère tout de suite, et c'est un point très important, que cette relation de proximité que nous avons avec les français, ce n'est pas seulement du patrimoine, ce n'est pas seulement une composante affective, mais, que c'est aussi un actif immatériel qui a une vraie valeur économique.

Ca a de la valeur, parce que ce lien de confiance que l'on a avec les français, c'est très difficile à acquérir et très facile à perdre, et on connaît beaucoup d'entreprise comme ça qui, par des maladresses ou des erreurs de positionnement ont perdus l'image qu'elles avaient.

Donc, si c'est un actif immatériel, du coup, on peut le valoriser dans des activités, et du coup pourquoi ne pas se diversifier dans des activités où cette relation de proximité apporte un avantage compétitif.

Et, c'est là qu'il a été décidé que le groupe serait un grand service de proximité et qu'il s'est notamment diversifié dans les activités bancaires, les colis, ce que l'on appelle la logistique légère, mais aussi beaucoup dans la banque qui est 1 relai de croissance intéressant...

Et lorsque l'on fait de la distribution et de la production de service financiers, forcément il faut avoir un réseau postal, et donc, on a conservé le « bureau de poste ».

En 1955, nous avons 17 000 bureaux de poste, et en 2012, nous avons 17 000 points de contact. Alors pour être tout à fait honnête, il y en a 10 000 que nous avons en fonds propres, et 7000 qui sont des points de contact, soit à des mairies, soit à des commerçants, et qui sont des relais dans des zones rurales.

Pour vous donner un ordre de grandeur, un réseau bancaire, c'est autour de 2000 agences en France.

Dés lors que l'on a pris cette direction, (et j'en arrive à la question), le Président a souhaité que notre stratégie comporte véritablement et toujours cette double dimension de performance économique et de performance sociétale ou sociale, c'est ce que l'on peut appeler le double ou le triple projet...

Et donc, ce volet sociétal est en fait composé de 4 éléments de fond qui sont :

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

1. **Un modèle social** (on y reviendra) un peu exceptionnel puisque c'est un modèle social qui nous engage à un emploi stable et permanent à temps complet
2. **Des engagements de qualité de service**, et vous avez pu voir tout ce que l'on a fait dans les bureaux de poste pour améliorer considérablement l'accueil et pour que les files d'attente diminuent
3. **Le développement durable** avec une flotte de véhicules électriques puisque nous avons commandé 10 000 véhicule électriques
  
4. **Les missions de service public** qui sont précisément définies par la loi et au nombre de 4 :
  - ✓ Le service universel postal qui consiste à distribuer le courrier 6 jours sur 7 (la direction européenne dit 5 jours, nous c'est 6)
  - ✓ Le transport de la presse qui est une activité couteuse
  - ✓ L'accessibilité bancaire puisqu'on a toute une série d'engagements pour distribuer des produits à tous les français
  - ✓ Une mission d'aménagement du territoire : il ne faut pas que plus de 10% des français soient éloignés de plus de 30kms (20 minutes en voiture) d'un point de contact postal, et on est le seul pays en Europe à avoir cette obligation.

Deux mots simplement sur la méthode : on a incorporé toute cette dimension sociétale dans notre stratégie, et sur la méthode, ce qu'à fait le président en 2002/2003, c'est qu'il a décidé d'organiser l'entreprise par marchés et ça c'est une référence très forte.

C'est-à-dire que la Poste était organisée par départements comme toutes les administrations, avec des activités qui se mélangeaient et on a créé 4 entreprises en fait avec :

- ✚ Le courrier,
- ✚ La banque postale et les services financiers
- ✚ Le réseau du bureau de poste
- ✚ Le colis

Et chaque entreprise, chaque activité ou chaque division a une totale responsabilité sur ses résultats et donc sur ses moyens et définit ses propres politiques.

Cette réforme là, qui est une réforme structurelle très importante, a eu forcément un effet d'efficacité économique et commercial mais aussi un effet social, c'est-à-dire que les salariés se sont trouvés appartenant à un environnement économique homogène dont ils pouvaient comprendre la logique, les enjeux et les défis.

Ce qui veut dire que dans les activités, on fait un peu de courrier, un peu de financier...on a l'impression que l'on est un peu dans une entreprise immortelle. Lorsque l'on est au courrier, on voit bien qu'il y a des enjeux d'internet, lorsque l'on est dans l'activité bancaire, on voit bien que le Crédit Agricole ou que la Société Générale sont des concurrents féroces...etc...donc on comprend mieux la logique et on peut se mobiliser davantage.

Cela a été un des éléments fondamentaux pour passer de ce que l'on appelle souvent une culture un peu endogène, c'est-à-dire tournée vers elle-même, communautaire, et une culture exogène, c'est-à-dire tournée sur l'extérieur, vers les marchés, vers les clients...

#### **Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

Il y a beaucoup de choses extrêmement riches qui ont été dites en un temps restreint donc j'ai tout de suite envie de solliciter quelques questionnements ou remarques au sein de la salle parce que on a abordé beaucoup de sujets et parce que l'interactivité est un des éléments important de cette conférence.

Dominique est à votre disposition pour répondre à quelques unes de vos interrogations ; c'est tout à fait ouvert et ça fait parti du jeu.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Question sur le problème majeur dans une restructuration qui est le facteur humain avec un personnel pas toujours adapté ni compétent face au changement.

### Réponse Dominique Bailly

---

Bien sur, je dirais que c'est l'autre question.

On a parlé de mission de service public, mais il y a aussi le corps social, et dans une entreprise de cette taille là, on ne peut pas faire une réforme contre le corps social, on ne peut pas faire une réforme sans avoir le soutien du corps social. C'est capital.

De même, je pense que l'on ne peut pas faire une réforme de cette envergure si on va à l'inverse de la culture des valeurs de l'entreprise.

Il y a une formule que j'aime beaucoup et qui est simple « Pour pouvoir changer, il faut rester soi-même », et l'inverse est vrai d'ailleurs « Pour rester soi-même, il faut pouvoir changer ». C'est-à-dire que si on ne s'adapte pas, on ne peut pas demeurer, mais que pour s'adapter, il faut rester ce que l'on est.

Et pour revenir sur votre question sur la réaction, il y a eu en gros 2 étapes :

La 1<sup>ère</sup> étape, se situe en 1991, lorsque la Poste était 1 établissement public, il a été mis en place une réforme de la classification des fonctions et des modes de gestion, de rémunération, ou promotion, qui ont permis de simplifier le paysage social, et on a créé une sorte de modalité de gestion, qui était un peu un intermédiaire entre ce qui se fait dans un ministère et par exemple, et ce qui se fait dans une entreprise, avec des règles qui étaient un peu mixtes et acceptables à peu près par tout le monde.

La réforme, ce genre de réforme peut être aussi parfois difficile pour les salariés, les postiers, mais il y a aussi des avantages. Ainsi, on a permis d'augmenter les qualifications énormément.

Je vais vous donner un exemple sur les 3 dernières années, il y a eu 60 000 promotions à la Poste, promotion ou changement de qualifications et cela est vraiment considérable, et cette réforme de la qualification s'est faite souvent de manière positive, c'est-à-dire que ça nous permettait en même temps de mettre en place des organisations et des filières qui étaient plus professionnelles qu'avant, et donc avec des métiers qui étaient revalorisés avec un avantage pour beaucoup de salariés.

La 2<sup>ème</sup> étape, se situe en 2004, avec ce que l'on a appelé « Les accords de Vaugirard », qui vont consister à s'engager à proposer des emplois stables et permanents.

Ca veut dire quoi ? Ca veut dire que il n'y a pas de CDD (ou très peu : moins de 5%) et qu'il n'y a pas de temps partiel imposé, et pourtant, les variations d'une journée à l'autre sont parfois de plus ou moins 50%, ce qui est considérable.

Cela on l'a fait (et nos collègues européens n'ont pas compris), on l'a fait parce que il fallait que dans cette grande transformation, on ait un point qui assure la stabilité. On ne peut pas tout changer, il faut qu'il y ait quelque chose qui assure un point d'ancrage et donc, le fait d'avoir cet engagement dans la sécurité, dans l'intégration durable des salariés, fait que le reste était plus acceptable. Il y avait cet équilibre entre sécurité et flexibilité qui est souvent évoqué par les spécialistes.

Maintenant, soyons clairs, tout cela n'est pas un long fleuve tranquille ni un chemin jonché de rose...c'est-à-dire que nous avons des syndicats qui sont très vigilants, et il y a eu des conflits sociaux, et il y en a toujours régulièrement et il y a une tension nécessairement, mais ce que je veux dire, c'est que globalement on a établi les conditions d'un équilibre.

En fait, dans tout ça, l'idée c'était que les partenaires, ceux que l'on appelle les parties prenantes trouvent tous un intérêt à ce que la Poste bouge...et transformer des gens plutôt défiants en des gens plutôt intéressés

Et pour les salariés, ça a été cet élément là.

### Question public

C'est une idée intéressante de garder ce contact, mais je me demande si dans la réalisation des choses finalement c'est pas un peu compliqué, car comme vous l'avez dit, vous avez gardé 17 000 points de contacts dont 7000 en partenariats. Est-ce que l'on peut alors réellement dire que le public est en contact avec la poste

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

lorsqu'il achète chez Carrefour ou Intermarché ? Je ne suis pas vraiment sûre que ce contact Poste/Public, soit concerné dans ce cadre là...

A la rigueur, chez le petit commerçant du petit village, il y a peut-être ce phénomène affectif qui est maintenu même si ce n'est pas la Poste, il y a cette communication, mais lorsque les points de contact deviennent des grands distributeurs, et que l'on rentre dans l'anonyme, finalement, celui qui achète ne sait plus trop que c'est la poste.

**Réponse Dominique Bailly**

---

Je partage, c'est-à-dire que je n'ai pas les chiffres précis dans les 7 000, mais l'essentiel se trouve être des agences postales communales et des petits commerçants.

Ce qui faut voir aussi c'est que le problème que l'on a souvent dans les villages, c'est que avant, il y avait un bureau de poste, et maintenant, il n'y en a plus...mais dans ces bureaux de poste, il n'y avait pas d'activité, et maintenir des agents à ne rien faire, ce n'est pas bien, et lorsque l'on transfère l'activité chez un commerçant, par

exemple une station service, un bureau de presse ou autre, il y a un avantage formidable pour le consommateur, et donc il y a un effet positif.

Dernier point, toutes ces évolutions, on les négocie dans des commissions départementales ; nous avons un accord tripartite avec l'état, l'association des maires de France et la Poste, et il y a 1 fond qui permet de financer ça, et toutes ces évolutions sont concertées de manière à ce que ça ne se fasse pas brutalement et que l'on trouve des solutions. Ce n'est donc pas quelque chose qui est imposé.

Question sur les adaptations par rapport au passage à l'euro

---

**Réponse Dominique Bailly**

---

La Poste a des services financiers depuis très longtemps, a inventé les chèques et on avait même à peu près la moitié des parts de marché après la guerre.

La Poste a une très forte identité de grande entreprise publique, républicaine et tournée vers les français.

Lors de la crise de 2008, la banque postale était un des rares établissements à avoir conservé la confiance des français parce qu'elle était porteuse des valeurs de responsabilité et d'équité que d'autres avaient un peu perdu...et nous avons eu les bénéfices de tout ça lorsque on a progressé sur certains marchés grâce à cela.

Tout cela pour vous dire que la Poste est une marque aussi et à cette marque est attachée toute une série de valeur, et ces valeurs ont de la valeur...

Je pense que ce qui est frappant dans ce groupe, c'est que l'on a des activités qui ne sont pas tout à fait les mêmes, parce que la banque et le courrier, ce n'est pas tout à fait pareil, et puis le courrier et le colis non plus car le colis est très international, et c'est un marché surtout présent en Europe. Donc, ce sont des activités assez différentes, mais elles sont en même temps très intégrées. Et moi, ce qui me frappe toujours, c'est un truc très difficile à faire comprendre et que nous devons gérer en permanence ; on a des marchés différents, une organisation très segmentée avec des outils industriels qui ne le sont pas, mais par contre, pour le client et le postier, la Poste est une et indivisible, c'est une communauté de postiers, et pour les clients que vous êtes, que nous sommes, c'est la même chose, on est attachés à cette entreprise dans sa dimension globale et donc, tout ce qui pourrait menacer l'unité est très dangereux et c'est la raison pour laquelle cette hypothèse a peu de chance de se réaliser.

Cela a été très long de trouver un modèle d'organisation de bureau de poste qui fonctionnait bien, et on avait un point noir, on ne parlait que d'une chose, les files d'attente. Alors on a trouvé un modèle où on a décidé de mettre les guichetiers dans la salle, et de les faire accueillir le client et les diriger vers les automates pour les opérations courantes.



Ceci a permis de supprimer les files d'attentes, sauf sur des guichets bancaires qui nécessitent des opérations plus qualifiées.

Et, le taux de satisfaction a bondi de l'ordre de 45 à 70% en 2 ans, et 70% des guichetiers disent qu'ils ne voudraient pas revenir à l'ancienne organisation, et donc, c'est vraiment une opération gagnant/gagnant.

Alors, parfois, aux heures un peu vides, on peut avoir l'impression que certains n'ont rien à faire parce qu'il n'y a pas de client, mais cela, vous l'avez dans tous les commerces, aux heures creuses, les gens attendent le client et par contre aux heures pleines c'est autre chose.

---

#### **Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

Je vais passer la parole à Christophe Assens pour quelques points stratégiques supplémentaires, avant de probablement repartir sur le modèle social et bien sur interagir avec la salle.

---

#### **Intervention Christophe ASSENS**

Il y a 2 aspects intéressants qui ressortent.

- 1- La Poste conserve une certaine fonction d'animation du territoire, comme inscrit dans ses missions et donc ça peut justifier les raisons pour lesquelles le réseau des bureaux de poste reste probablement le plus tendu en Europe.
- 2- La diversification vers les services bancaires donne un succès particulier à la Poste aujourd'hui auprès des clients et consommateurs

Alors la question que je voulais vous poser est la suivante : on est dans un contexte où globalement on fait évoluer la Poste d'une logique rattachée à l'état, vers une logique de marché où la Poste va être soumise de plus en plus à la concurrence et notamment à des acteurs de proximité en Europe.

La question que je me pose, c'est : est-ce que la Poste conserve toujours un avantage concurrentiel par rapport à ses futurs concurrents potentiels en Europe, en sachant qu'à ma connaissance, en Europe, les autres acteurs ou opérateurs du secteur postal n'ont pas entrepris de diversification bancaire et n'ont pas conservé un réseau aussi étendu dans leur activité.

Donc, comment être concurrentiel compte tenu de ces spécificités qui, me semble-t-ils, peuvent entraîner des frais de structure assez importants pour maintenir le modèle social qui fait partie de l'ADN de la Poste, mais, comment gérer quelque part cette contradiction par rapport aux autres acteurs du secteur postal ?

Qu'ont fait ces autres acteurs et en quoi la Poste dans ses spécificités reste extrêmement compétitive ?

---

#### **Réponse Dominique Bailly**

Alors, pour les autres opérateurs européens, il y a une Poste qui a suivi un chemin très réussi, c'est la Poste Italienne. Pour des raisons de réglementations, là-bas, le marché de l'assurance est très fragmenté, donc, ils ont réussi à devenir un opérateur de distribution des échéanciers et de distribution de produits d'assurances je crois, surtout assurances dommages.

Et c'est pareil que nous, avant ils avaient 14 000 bureaux de Poste, et ils en ont toujours 14 000 aujourd'hui.

C'est-à-dire qu'ils en ont besoin, et sont assez proches de nous, de ce point de vue là, et en termes de rentabilité, je crois que c'est la 3<sup>ème</sup> poste en Europe.

Maintenant, toutes les Postes n'entrent pas dans le Marché bancaire, parce que on ne peut pas être un entrant dans ce monde, si on n'a pas une antériorité ; nous, on l'avait en France, mais dans d'autres pays, ce n'était pas le cas, et là c'est vrai qu'un réseau postal a moins d'intérêt.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Enfin, dernier point, je vous ai parlé de la décision d'aménagement du territoire, nous sommes effectivement chargés de maintenir notre présence sur le territoire.

On a un contrat de présence territoriale qui prévoit qu'on peut calculer le cout de cette présence et on a des avantages fiscaux qui permettent de compenser en partie ce cout.

Ces avantages fiscaux, on les utilise pour discuter avec les élus qui font partie de ces commissions départementales des évolutions qu'on peut apporter dans le réseau et donc, c'est traiter économiquement par ce financement là.

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

J'ai envie que l'on prolonge le débat en essayant maintenant de l'orienter vers le modèle social.

J'ai envie de faire un peu de provocation amicale pour introduire ce débat. Effectivement, on a vu qu'il y avait pas mal de modifications et d'enjeux en cours à La Poste.

Bien entendu, les médias ont toujours des rôles ambigus dans ce genre d'opérations, et on a des médias qui finalement ont sortis qu'il a fallu recruter 5000 personnes et on a l'impression que « tout ça pour ça ! » Ce qui est effectivement une apparence surprenante de la part d'une intervention qui a beaucoup marqué, on a vu également que le directeur des ressources humaines avait été apparemment déplacé, donc on se disait « mais finalement « tout ça pour ça » c'est une entreprise tout à fait normale, ça paraît quand même relativement en surface par rapport à la réalité, donc c'est pour ça que je voulais savoir comment tu réagissais par rapport à ces événements tels qu'ils sont rapportés, en tous les cas par les médias.

(1 heure d'écoute...)

**Réponse Dominique Bailly**

---

Ta question Jean-Pierre m'amène à parler de ce grand dialogue, c'est intéressant d'en parler parce que ce n'est pas une opération très usuelle. Très clairement, le point d'origine c'est deux suicides de cadres qui se sont produits en février et qui nous ont beaucoup touché et ému et nous ont fait nous poser beaucoup de questions. Et après quoi, le Président a donc lancé ce qu'il appelait « Le Grand Dialogue » avec deux volets : un volet local et un volet national. Plus une autre disposition importante qui est la nomination d'une médiatrice de la vie au travail qui peut être saisie pour tous les cas individuels qui n'aurait pas été résolus par d'autres moyens. Cette médiatrice c'est la directrice du cabinet du président, membre du comité exécutif, elle reste membre du comité exécutif, c'est l'autorité nécessaire pour pouvoir trancher des cas.

- Donc, la composante locale c'est l'organisation de réunions d'écoute et de dialogues sur tout le territoire. 12000 réunions ont été organisées entre le mois de mai et le mois de juillet de cette année et à peu près 125000 postiers sur les 240000 (que comprend maintenant à peu près la maison mère) sont venus participer. Donc c'est une opération considérable, non seulement par ses dimensions de volume, mais parce qu'on a demandé aux gens, et à la fin on a fait une synthèse que j'ai là où on a répertorié tous les points de satisfaction, les éléments à améliorer, puis tous les souhaits qu'ils font d'amélioration. Donc maintenant, toutes ces remontés ont fait l'objet de réponses locales d'abord dans les projets d'établissements, aussi au niveau territorial mais également au niveau national et on est déjà entrain de traiter toutes ces remontés qui portent sur des tas de sujets forcements.

- Au niveau national c'est la mise en place d'une commission présidée par Jean Caspard, et donc j'ai effectué moi aussi apporté quelques exemplaires du rapport qui a été donné au Président le 11 septembre de cette année. Cette commission se réunit une dizaine de fois, elle est composée de 6 dirigeants, des représentants de 6 organisations syndicales représentatives à La Poste et puis d'une douzaine de personnalités qualifiées extérieures à l'entreprise. Il y en a une qui n'est pas extérieure, le médecin en chef du travail qui appartient à l'entreprise. Et Jean Caspard qui a animé des travaux pendant plusieurs mois. Et à la fin, une des mesures proposées par Jean Caspard, c'était très exactement : « La formation dans une entreprise qui se transforme c'est tout à fait capital, mais comme il y a beaucoup de réorganisations, beaucoup de salariés ne peuvent pas y aller parce qu'il n'y a pas assez de monde au moment où ils veulent aller en formation et par ailleurs, le dialogue social est très important mais de la même manière, certains agents ont du mal à utiliser leur possibilités d'heure de délégation parce qu'il y a des activités, ça gêne l'équipe etc.... » donc il a proposé une mesure simple : « l'équivalent en effectif du temps passé en formation ou au dialogue social (qu'on a chiffré à 5000

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

personnes) et bien ce doit être sanctuarisé. » Ca veut dire que les effectifs dans un établissement doivent être augmentés de manière à ce qu'on ne puisse jamais opposer un manque de moyen à cela.

Alors c'est ça que la presse a retenu mais la presse retient les choses qui sont frappantes parce que c'est des chiffres. Mais surtout, ça permet de faire une analyse profonde de l'évolution de l'entreprise. Et pour vous dire les choses, on a dans chaque division mené un grand projet de modernisation, par exemple on a une des chaînes de production de courrier les plus modernes au monde avec des centres de trie, c'est immense, il y a des grandes machines de trie... On a eu des difficultés concrètes, certains salariés trouvaient qu'ils manquaient de contact dans la journée... et puis on a eu ces grands programmes, on a créé la banque postale, ça a été un énorme travail de moderniser le système d'information, on a complètement modernisé les bureaux de poste, et on arrive au bout de ces grands programmes de modernisation... on en aura d'autres, mais ... Simplement le volume courrier continue à baisser, et puis la France bouge, il faut adapter les effectifs des bureaux de poste...

Donc aujourd'hui, nous sommes dans une situation à la poste de transformation continue... c'est-à-dire après avoir connu une transformation organisée par des grands projets d'investissement qui sont souvent spectaculaires et lourds à gérer mais qui sont datés : pour donner un exemple concret ; lorsqu'on crée une nouvelle plateforme de trie, on peut être amené à fermer un centre de trie plus ancien et déplacer du personnel, c'est une opération compliquée mais il y a un protocole dans tout ça, y'a un accompagnement qui est bien défini et puis y'a une période de temps. En suite, lorsque dans un bureau de poste on change d'organisation parce qu'on modifie le nombre d'emploi d'une ou deux unités ou dans un centre de trie... c'est plus difficile d'une certaine manière, parce que ça se produit régulièrement et c'est ce qui a créé toute une série de difficultés à l'intérieur de l'entreprise.

Le sentiment que le changement était un peu rapide, un peu incessant... et c'est ça qui est à l'origine de difficultés. Le rapport dit que La Poste aborde une nouvelle période de transformation, et cette façon elle sera un peu plus exigeante, d'autant que non seulement l'entreprise bouge, mais son environnement bouge. Les postiers sont comme les français, ils sont plus qualifiés qu'avant, ils ont d'avantages d'attentes, de responsabilités, de ... professionnel, de développement de carrière... forcément... mais ils appartiennent à des milieux qui sont souvent plus fragilisés qu'avant et où l'entreprise est d'avantage demandée comme support pour traiter des situations difficiles...

Autrement dit, le changement qui est à venir est un changement qui va nous demander beaucoup plus d'accompagnement individuel et beaucoup plus d'investissement qualitatif dans le développement des personnes. Exemple simple, le facteur fait toute sa carrière dans ce métier, un métier qui est exposé à la pénibilité physique, lorsqu'on le fait à 55 ans, ce n'est pas la même chose qu'à 30 ans et à 60 ans encore moins ...

Hors comme l'âge de la retraite augmente et que la population vieillit parce qu'on a un modèle social qui a un effet démographique, eh bien on rencontre des difficultés... c'est ce que ce rapport explique, et donc il y a à la fin de ce rapport 8 chantiers qui sont composés, et qui permettent à la Poste de franchir une nouvelle étape, c'est des chantiers en matière de dialogue social, on va décentraliser d'avantage, enfin sur tout une série de sujets. Et donc la partie emploi c'est la partie la plus importante mais ce n'est qu'une partie.

---

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

On est au cœur du sujet de la transformation et de la conduite du changement dans une très grande organisation, donc là je pense qu'il y a quelques questionnements à venir, c'est effectivement un des aspects majeur de ce témoignage qui est intéressant dans cette instance :

---

**Question public**

---

1 . Vous avez parlé des transformations continues (...) changement, mais qu'en est il du personnel handicapé, est ce que vous avez des perspectives avec eux, comment vous faites pour (...) fermeture de centre de trie assez ancien, vous en ouvrez des nouveaux et qu'est ce que vous faites avec le personnel handicapé ?

2. Vous avez parlé de la stabilité de l'emploi qui est exigé par le (...) de la Poste et de l'autre côté, j'ai déjà assisté à une soutenance d'un Master MAE, l'étudiant a effectué son stage auprès de La Poste par rapport à la conduite du changement et il a parlé d'une éventuelle suppression de 1000 emplois et ma deuxième question c'est par

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

rapport à la formation, est ce que la France dispose d'un budget ou de ressource suffisante pour la formation de tous les agents de la Poste sur le territoire national ?

### Réponse Dominique Bailly

---

Alors la question sur le personnel handicapé est une question importante pour nous par volonté, par culture par tradition, on veut donner la possibilité à chacun de travailler chez nous et par ailleurs il y a aussi le fait que nos activités, comme je l'expliquais, peuvent favoriser les situations d'inaptitude partielle pour beaucoup de salariés.

On a à peu près (...) qui sont concernés par ça. Donc on agit sur plusieurs leviers en la matière, une des plus importantes c'est l'aménagement des postes de travail ou on fait en sorte qu'on puisse adapter dans un programme progressif la plupart des établissements pour qu'ils puissent accueillir du personnel handicapé dans différentes natures ou accueillir des gens qui sont en situation d'inaptitude.

Y'a beaucoup d'actions qui sont menées en termes de formation en la matière parce qu'il y a des choses qui sont pas connus ou méconnus.

Et enfin, on peut agir sur l'organisation du travail en faisant en sorte qu'elles soient moins gênantes pour le personnel en situation d'inaptitude ou de handicap. Nous avons un rapport qui rencontre chaque année des résultats en la matière.

En ce qui concerne les 1000 suppressions d'emploi : alors pour être tout à fait clair, nous recrutons moins qu'il y a de départs naturels, c'est-à-dire que nous avons chaque année plusieurs milliers de postiers qui quittent l'entreprise parce qu'ils arrivent à l'âge de la retraite, et nous ne les remplaçons pas entièrement. Pourquoi ? (...) parce que nous avons fait des gains de productivité très importants grâce à la mécanisation des activités de toute sorte qui était nécessaire pour avoir un niveau de compétitivité comparables à des opérateurs postaux européens et puis aujourd'hui c'est beaucoup tout simplement parce qu'on adapte nos volume d'effectif ou volume d'activité.

Si on ne les adapte pas, on a des couts d'exploitation qui grimpent et qui deviennent impossibles et qui ce permettent pas d'avoir le résultat qui permet d'investir et faire vivre l'entreprise.

Simplement ce qu'on a fait, c'est qu'on a décidé de faire un effort supplémentaire pendant les 3 années qui suivent pour justement augmenter notre capacité de renouvellement du personnel qui sera à peu près d'un sur deux dans les années qui viennent.

Concernant la formation, la vraie difficulté, ce n'est pas tellement une question de budget, c'est plutôt une question de disponibilité du personnel. D'abord ya des métiers compliqué de former. Et la décision qui a été prise de sanctuariser les effectifs qui correspondent à la formation son destinés à permettre que la formation qu'on a budgétée s'effectue réellement.

### Question public

---

Toutes ces transformations, je suppose que vous avez mis à contribution des encadrants, dans tous ces changements d'organisation, il y a peut-être, comme ailleurs, des raccourcissements de l'amplitude des (...) hiérarchiques, et peut-être aussi qu'(...) une exigence d'enrichissement dans les tâches d'encadrement, et pas uniquement techniques, de ces cadres. Et vous avez dit avec juste raison qu'elle était la notoriété positive de la partie bancaire qui est essentiellement une banque de dépôt que ne peut pas connaître, comme certains de ces concurrents, les expositions des banques d'investissement. Mais ça peut être une réflexion d'évolution restructurémentaire, si on peut en parler, et par ailleurs, elle est vraiment reconnue comme une banque de détail et moins comme une banque de développement régional, que ce soit vis-à-vis de PME ou de collectivités locales.

### Réponse Dominique Bailly

---

Les managers locaux jouent le rôle clé... je pense que c'est une des compétences stratégiques de La Poste, j'en ai la conviction profonde. C'est-à-dire que ; c'est une entreprise de main d'œuvre essentiellement, qui a été complètement transformée, c'est une entreprise qui est très décentralisée aujourd'hui, qui est énorme, et entre le siège et l'établissement, il y a un petit chemin.

La transformation se fait, il y a des éléments stratégiques, stratégie de transformation mais il y un savoir faire managérial, qui consiste à expliquer les réformes, à aller aux devants et écouter, à traiter des situations (...)

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Il y a forcément des situations difficiles comme dans toutes les entreprises, mais ça fonctionne, donc je pense qu'il y a une vraie compétence managériale, simplement je crois que nos managers sont beaucoup sollicités, ils font un travail fantastique et il faut reconnaître qu'ils sont souvent l'objet de sollicitations de différentes natures.

A ce propos, la question de la législation des temps ; de qui est de plus en plus compliqué pour les managers, c'est de gérer des opérations ou des contraintes dont les échelles de temps sont pas les mêmes. Le temps des salariés et le temps des syndicats ce n'est pas tout à fait le même, il y a des procédures, des délais etc.. le temps des élus locaux n'est pas le même non plus ... et donc faut gérer tout ça, il faut être hyper réactif et prendre le temps de faire tout ça...

Et ça c'est un élément de complexité managérial qui, en pratique, est vraiment sérieux et qui est un peu une prouesse. Et par ailleurs, il est vrai qu'à nos managers on leur demande les deux choses, c'est-à-dire une performance économique et on leur demande aussi de prendre en compte le bien être des salariés et il faut gérer tout ça.

Pour la banque, je ne pense pas qu'on ait une vocation à devenir une banque d'investissement, par contre depuis l'histoire de (...) nous sommes dans le cadre d'(...) très compliqué, nous sommes entré sur le marché du financement des collectivités locales, de façon raisonnable.

**Question public**

---

Je voudrai revenir sur ce nouveau métier que vous avez présenté, le secteur bancaire Je n'ai pas très bien compris si c'était vraiment un nouveau métier, ou avec le recrutement de personne avec une culture ou une formation complètement différente, ou si ce nouveau métier avait fait l'objet de formation interne, parceque malgré tout à la Poste y'a des livrets de caisse d'épargne par exemple que les français connaissent bien et qui a une histoire longue.

**Réponse Dominique Bailly**

---

Oui, jusqu'en 2006, la Poste est distributeur de services financiers, et ne peut pas produire et distribuer des services de prêt ou d'assurance.

Lorsqu'on a créé (...) en 2006, ce qu'on a fait, c'est qu'on a créé une société (...) qui est une filiale (...) et cette filiale doit avoir aujourd'hui à peu près 2000 salariés. Et là dans cette filiale on s'est équipé avec des compétences très spécialisées pour gérer des activités que nous ne faisons pas avant sachant qu'on a aussi mis en place (...) avec des partenaires pour développer l'activité (...)

Mais on s'est appuyé, toujours pour la commercialisation et l'exploitation bancaire, sur les services traditionnels de La Poste et (...) qui était constitué avant que la banque se crée, on pouvait distribuer des crédits immobiliers avec (...) et puis on avait des produits de gestion de comptes.

Donc on s'appuyait sur cette force de vente et sur les centres financiers qui appartenaient historiquement à La Poste. On n'a pas eu à les créer, ils existaient, simplement ils ont étendu leur champs d'activité.

Ces commerciaux bancaires sont en très grande majorité embauchés par alternance comme vous faites ici. C'est-à-dire qu'ils sont formés en alternance et la plupart du temps on les intègre à La Poste, c'est une modalité qu'on aime beaucoup parce que c'est de culture de prendre des gens en début de carrière, et puis ça donne une chance à beaucoup de gens et aussi ça les forme beaucoup à nos produits, à notre culture et ils sont très efficaces par la suite.

Donc on a effectivement été obligé de se doter de compétences supplémentaires, surtout sur les métiers très spécialisés, et pour le reste, on s'est appuyé sur le réseau existant.

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

Finalement, comment peut-on caractériser les nouveaux termes de l'échange aujourd'hui au sein de La Poste entre l'ancien model d'emploi (...) et la conduite de la transformation avec une contrainte qui est extrêmement

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

forte qui est finalement la garantie de l'emploi. Comment combiner ces deux tendances qui effectivement sur le plan social, sur le plan culturel sur le plan de l'acceptabilité du changement doivent peser lourd dans ce processus que tu nous as décrit, peut tu en dire quelques mots ?

**Réponse Dominique Bailly**

---

Pour faire court et simple, ce dont on se rend compte aujourd'hui c'est que la sécurité qu'on offre de fait par ces emplois stables et permanents, ce n'est plus suffisant aujourd'hui pour répondre aux attentes des salariés. Parce que ce qui va créer la confiance des salariés dans leur avenir, c'est surtout le sentiment qu'ils ont que si il y a un changement, ils pourront y faire face, pas seulement le fait de garder son emploi, son salaire etc... mais si par exemple moi je suis facteur est ce que je pourrai devenir guichetier ? Si je suis guichetier est ce que je peux devenir conseiller financier ? que nous donne l'entreprise pour le faire ? Est-ce que je peux m'orienter, connaître les voies ... et ça c'est très important...

Donc en fait l'idée c'est de passer d'une promesse d'emploi stable à un engagement d'employabilité.

Une fois qu'on a dit ça, ça suppose effectivement d'activer des politiques de formation, d'orientation etc... sans doute avec plus d'ampleur qu'on a pu faire dans le passé.

**Intervention de Christophe ASSENS**

---

C'est un débat qui est très intéressant, que je vais essayer de resituer par rapport à également ce qu'on enseigne aux étudiants dans la conduite du changement. Il y a un aspect que je trouve vraiment passionnant et fascinant c'est la force du model social de La Poste, cette confiance dans l'avenir, et qui en crée à mon sens 3 caractéristiques majeures : la culture de services publics qui forge cette cohésion sociale, les conventions qui sont largement partagés par les agents de La Poste, notamment à travers les outils, les métiers qui forment des communautés pratiques, et les règles qui sont issues d'une forte tradition administrative caractérisée au sein des entreprises de réseau.

Donc ça c'est un point fort que vous avez souligné à plusieurs reprises.

La question que je vais vous poser est la suivante, c'est dans beaucoup d'entreprises comparables comme la RATP et la SNCF... ce point fort s'est transformé en point faible notamment dans la conduite du changement. Parce que la culture, les conventions, les règles, ce sont transformées progressivement en routine défensive, il y a eu des blocages, des risques d'immobilisme face à la nécessité de changement.

Comment on arrive au sein de La Poste à concilier tous ces aspects qui sont fondateurs sans tomber dans le syndrome bureaucratique, et sans tomber dans les risques de routine défensive que les acteurs pourraient générer, protéger d'une certaine manière ces règles, ces coutumes, ces éléments de cohésion qui sont forts et qui pourraient se retourner contre eux lorsque le changement impose des avancés.

**Réponse Dominique Bailly**

---

Nos règles sont loin d'être figées, c'est-à-dire que dès 1990 on les a fait beaucoup évoluer. ... (phrase incompréhensible...) donc on a organisé des filières avec des processus de recrutement qui étaient de professionnaliser ou spécialiser. On a abandonné la notation administrative, on a une appréciation par entretien sur 4 niveaux avec une partie variable qui est assez limitée.

Donc il faut pas du tout penser qu'on a des règles administratives, ... on n'a pas à rougir par rapport à notre pratique d'entreprise privé en la matière. Ce qui est vrai en revanche c'est qu'on est très attaché à la dimension collective des choses et au respect de l'équité, c'est extrêmement important.

Et puis il ne faut pas penser que lorsque les règles changent, c'est moins bien pour les salariés, c'est souvent mieux. Je ne vais pas faire un portrait trop rose, mais je le rappelle, 60000 promotions depuis 3 ans, c'est considérable.

Par rapport au changement, question un peu générale, concrètement, on peut ne pas faire d'opération de changement en dehors du dialogue, ce n'est pas possible.

Et donc dans le cadre de cette commission, mais ça existait avant, on l'a beaucoup renforcé, nous avons défini discuté avec les syndicats aujourd'hui, sur la méthode de conduite du changement, à la fois dialogue sociale également consultation des agents de manière à ce que la solution soit construite.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Mais c'est la vie, ce n'est pas quelque chose qui est spécifique de ce point de vue là au secteur public, c'est dans toute entreprise, dans toute situation. Le changement appelle des interrogations, des questionnements, souvent des remises en cause.

Ce que nous voulons c'est que ceci soit encadré organisé, qu'on n'y échappe pas, qu'on puisse garantir aux partenaires sociaux en particulier que les étapes soient respectées.

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

Dominique tu parles de model social extrêmement fort, quasi sociétale, d'entreprise de marque quasi nationale, et pourtant on a quand même une population extrêmement hétérogène au sein de cette grande organisation managériale que je connais peu, y'a des postiers, y'a des banquiers qui ont des profils, des cultures très différentes. Comment peut on homogénéiser ou est ce qu'il le faut dans cette transformation, des populations aussi diversifiées dans un univers qui essaye de maintenir une culture identitaire homogène ?

**Réponse Dominique Bailly**

---

ca c'est vraiment un grand point de tension pour nous. C'est-à-dire qu'on a nos 4 divisions et forcément puisqu'on a donné à nos divisions la responsabilité de leurs résultats et de leurs moyens, les politiques RH doivent être alignées aux besoins de l'activité concrètement. Le profil de compétence n'est pas le même dans la banque qu'au courrier, les plans de formation ne vont pas être les mêmes, ect ...

Donc on a une spécialisation des politiques RH qui s'opèrent. C'est ce qu'on appelle l'alignement stratégique, elle est indispensable.

Et pourtant, c'est une communauté d'hommes et de femmes qui tiennent beaucoup à se sentir appartenant ensemble à la même communauté. Il y a encore plus de règles, de principes et de modes de gestion qui soient communs. Et donc là y'a un point d'articulation qui est complexe. La façon dont on a résolu c'est pas le model social, c'est le fait de se dire on a quelque principes fondamentaux qui forment un tirant. Comme ce cas est très structurant, du coup on se rend compte aujourd'hui que c'est pas suffisant, faut qu'on aille plus loin. Faut aussi qu'on exprime des ambitions qualitatives qui traversent tous nos métiers et qui donnent le sentiment qu'on fait partie de la même famille. Une des façons de le faire est intéressante.

Nous on a ce principe d'intégration durable, mais c'est vrai qu'on la traduit dans la même activité, le même métier, et c'est vrai que dans la durée ça pose des problèmes en termes d'exposition à la pénibilité. Et aussi c'est intéressant de diversifier sa vie professionnelle. Et donc, un des principes qu'on pourrait se dire, dans toute une série de métier c'est la pénibilité, mais d'autres aussi on organise des changements à mi parcours. Et donc du coup, on a besoin d'organiser des passages d'un métier à un autre. On a pris la décision toute simple de dire que tous les guichetiers seraient recrutés parmi les facteurs. Ca veut dire que là on organise un flux entre le métier courrier et le métier réseau postale. Pour que ce flux fonctionne, faut forcément qu'il y ai l'homogénéité de classification, de dispositif etc...

C'est une question structurelle intéressante sur le plan théorique.

**Question public**

---

Bonjour, je suis dans le master MCGO, je vais poser une question qui change un peu l'axe du débat... La poste a beaucoup évolué en termes de service et de produit, en terme de campagne de communication aux sorties d'écoles traditionnelles notamment dans le secteur de la vente, elle arrive à être assez efficace, pourtant dans l'image et la représentation de la marque « la poste », finalement cette nouvelle image n'a pas pénétré les consommateurs, les gens n'ont pas cette sensation d'image qui a changé, on garde toujours les mêmes stéréotypes sur la poste, comment peut on expliquer que tout le dispositif mis en place, l'image de marque elle n'évolue pas ou très peu ?

**Réponse Dominique Bailly**

---

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Vous avez vu notre dernière campagne ?

**Question public**

---

J'ai l'impression que par ça vous essayez de réunir toutes les activités de la poste en disant « la poste c'est pas seulement ce que vous voyez, pas seulement une lettre qu'on poste, ça commence par ça et ... mais dans ce cadre là, je vois pas comment cette image là pourrait influencer sur un transformateur, je m'explique :

On envoie une lettre, on se dit que le postier ... ça passe aussi par un service bancaire ... mais une indication par rapport à ça ne va pas se traduire par un retour forcément positif, il va pas se dire « ouais c'est cool la poste elle fait du courrier elle fait de la banque, ça va changer ma vi... » Voilà, on n'arrive pas encore à assimiler ce renouveau de la poste...

**Réponse Dominique Bailly**

---

Cette campagne c'est une campagne de type institutionnel, c'est pas une campagne qui est faite pour vendre directement. L'idée de la campagne c'est de faire connaître les métiers qui sont moins connus par le grand public et surtout de montrer que ces métiers ont plus de liens qui correspondent. On a plusieurs métiers mais ces métiers forment un ensemble cohérent et qu'il y a un sens collectif.

Sur le fait que cette modernité a peu pénétré le public selon vous, il y a une raison toute simple pour moi, c'est qu'on connaît bien la poste par le facteur, mais peu de gens connaissent le pack office ; par exemple on a d'énormes centres financiers avec des centaines de personnes pour traiter des opérations, on a des centres de tries, et ça c'est pas connu. Et tout l'investissement qu'on a mis dans les machines on le voit pas, ce n'est pas perceptible. Il faut que vous sachiez aussi c'est que le courrier est une activité essentiellement Be to be ou be to see, c'est-à-dire que les 1ers clients sont des professionnels ou des entreprises, le plus gros client de la poste a même plus de courrier à lui tout seul que la totalité des particuliers. Donc toutes les cartes postales et lettres que je vous encourage à envoyer en grand nombre, représentent que 3 ou 4%.

Donc la modernisation elle n'est pas visible de ce point de vu là, mais elle a été vu par contre par nos clients professionnels qui surveillent de très près la qualité, rapidité d'expédition et la fiabilité et on a des enquêtes.

Moi je me rends compte qu'il y a une chose qui a changé énormément dans la vision du grand public ce sont les bureaux de poste, les bureaux de poste ont changé et on en parle beaucoup. Et je pense que ça nous aide parce que ça nous donne un visa concret une expression concrète à la modernisation de la poste.

**Question public**

---

Ya un grand nombre de bureau de poste qui ont été modernisés, y'a des outils qui sont ... la modernité elle se voit. Ce qui est étrange c'est malgré cette modernité, tout ce qui concerne l'adn de la poste ses valeurs sont restées couverte de ...

Que sur d'autres secteurs d'activité y'a des produits de grande distribution sur les quels on arrive à faire des revirements totaux de situation, pourquoi la poste a autant de mal à faire évoluer les mentalités ?

**Réponse Dominique Bailly**

---

Peut-être qu'on n'est pas assez communiquant sur certaines dimensions, j'en profite d'ailleurs pour vous dire qu'une modalité importante d'une diversification c'est le numérique, ce numérique ça apporte beaucoup d'opportunités pour nous, et c'est vrai que c'est peu connu. On peut être un des grand acteurs du numérique dans les années à venir parcequ'on a la confiance du public et parcequ'on a une connaissance basse clientèle énorme. Vous savez une des grandes évolutions technologique c'est ce qu'on appelle les nuages, ça ça permet une chose extra ordinaire, c'est de faire un traitement de masse de données clients, on peut croiser les fichier et les adresser de manière très précise, or nous, nous avons une base clientèle de 10 000 000 de personnes, donc on a une connaissance client de taille exceptionnelle, extra ordinaire et par ailleurs, on a la confiance des opérateurs qui nous permettent d'être un intervenant, donc on a créé un produit qui s'appelle « digiposte » qui est un coffre fort électronique qui permet de stocker tous les papiers bancaires etc, de les recevoir directement et de les stocker de façon sécurisée.



**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

Donc je suis assez d'accord de ce point de vu là, je pense peut-être qu'on peut encore mieux communiquer sur toute l'offre que nous faisons qui est extrêmement moderne, et c'est vrai que le courrier par exemple, nous devenons progressivement des intervenants de la communication d'affaire, de la communication de relation, et on utilise une panoplie d'outils maintenant très vaste, on peut exploiter des fichiers et on édite le courrier et on le distribue, on peut faire des tas de choses de façon assez sophistiqué, mais c'est pas encore assez connu je l'admet.

**Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ**

---

Nous allons terminer sur des questions avant la conclusion :

**Question public**

---

Bonjour, je suis doctorante au Larequoi, je voudrais rebondir sur la question précédente sur ces grandes campagne de communication et l'image qui reste un peu traditionnelle, je me demande si ca ne vient pas des salariés eux même qui sont en contact avec le publique, je pense notamment aux guichetiers et aux postiers qui ne sont peut-être pas les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, on a quand même l'impression d'usage, et c'est vrai que maintenant dans n'importe quel commerce pendant les heures creuses le vendeur il fait rien...

mais finalement est ce que c'est pas là-dessus qu'on doit travailler, et justement, depuis le début je vous entends, j'ai un sentiment de très grand décalage entre ce que vous dites au niveau stratégique et ce que je perçois quand je vais dans un bureau de poste ou quand je parle avec des gens qui travaillent dans des bureau de poste, et pour moi y'a un faussé entre les deux, je me demande si y'a pas un travaille à faire à ce niveau là, parcequ'entre votre beau discours et ce qu'on perçois nous en tant que client ca va plus du tout, je me demande si ça se ressent pas au niveau de la communication, belles campagnes, belles affiches, clips vidéo sur internet et finalement au quotidien c'est pas ça, on voit que tout s'écaille...

**Réponse Dominique Bailly**

---

Peut-être effectivement que le consommateur a l'impression qu'il n'y a pas d'activité, le sentiment que peuvent exprimer les salariés qui sont exprimés dans les dialogues qu'on a mené, il y a une certaine intensité, ... parce que je crois que c'est un point à surveiller... sur la question des automates, c'est une règle, ce qu'on appelle la dématérialisation, touche toutes les activités, on sait très bien que c'est un atout que nous avons et que ça modifie la relation client, on a des approches client de plus en plus à distance dématérialisé par internet etc, donc effectivement on sait que ça peut conduire à la productivité, mais ...

Alors sur le sentiment maintenant, moi je crois que ... soyons clairs, transformer une entreprise quelle que soit n'est pas simple, j'ai pris la précaution de ... voilà le chemin qu'on a suivi, il y a des éléments de preuve en terme de réussite dans le sens ou on a transformé, on a réorganisé, d'autres entreprises n'y sont pas arrivé, je parle notamment de la spécialisation par métiers, ca a été une grand difficulté ... on a fait beaucoup évoluer les organisations dans tous les sens, la poste est devenue une SA, on a en même temps garder un contrat social incontestable, on a permis de transformer des CDD en CDI en très grand nombre, on est passé de 65 à 87%. Voilà donc il y a des bénéfices tangibles qu'on peut mettre sur la table, il a moins de classification d'exécution, y' plus de classification plus élevé, voilà, donc y'a eu un parcours avec des réussites à la fois économiques et sociales. C'était pas gagné, je peux vous dire franchement, je n'imaginai pas qu'on aurait pu faire tout ça, la poste c'est une société anonyme, en 2010, c'était difficile à imaginer parce qu'on était un établissement public à l'époque, donc voilà, c'est une transformation, elle touche beaucoup de personnes, ce serait idiot de dire que tout se passe de façon merveilleuse et que chaque salariés a le sentiment que les choses sont bonnes pour lui, précisément ce que vous dites, c'est toujours très important d'être à l'écoute de ce que vivent les gens, et moi je trouve que les paramètres sociaux c'est très bien, il faut en avoir mais c'est loin d'être suffisant.

Un exemple ... on a une opération qui s'appelle « de vous à nous », ce sont des enquêtes d'opinions qui sont faites régulièrement mais qui sont à grand échelle, c'est-à-dire que le questionnaire est remis à tous les postiers et c'est tellement vaste qu'on peut l'exploiter... donc on sait ce qui va et ce qui ne va pas, et ça donne lieu à un dialogue et à un plan d'action à un niveau de l'établissement.

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

L'opération que le président a décidé répond tout à fait à ce que vous venez de dire, c'est-à-dire, voilà, ya des signaux, des appels, faut les prendre très sérieusement, et donc on lance une opération inédite, incroyable, c'est une prise de risque considérable, on va donner la parole à tous nos postiers, il y a 6 thèmes, on parlait de ce qui allait bien et ce qui allait mal et on faisait des propositions.

Donc ce que vous dites n'est pas faux, il y a des éléments factuels qui montrent que des choses ont été faites qui ne sont pas du tout anodines.

**Question public**

---

Je reviens sur l'aspect stratégique, ... à partir de 2002 ... la durée pour laquelle vous avez programmé vos actions en termes stratégiques ... et est ce qu'il y a eu des ratés par rapport à ça et comment vous avez réagi, par exemple je pense à votre offre mobile qui ne décolle pas au vu des chiffres ...

**Réponse Dominique Bailly**

---

La poste mobile ça marche bien, je n'ai pas les chiffres malheureusement parce que je suis plutôt dans la partie DRH-Business, c'est un marché qui est très occupé et on utilise le réseau SFR, simplement il y a eu l'entrée d'un nouvel acteur qui a eu un effet sur les prix qui a minoré notre propre avantage concurrentiel, mais c'est une offre qui marche bien et qu'on va continuer à développer. Parcontre elle reste à une échelle modeste par rapport aux autres activités.

Par exemple aujourd'hui, on doit prendre en compte le fait que les taux d'intérêt sur le marché bancaire ne sont pas les même que ceux qui existaient au moment où on a fait ...

Et donc on a décidé de remettre en plan stratégique en chantier qui va et qui se fera avec appui d'une consultation du personnel.

**Question public**

---

Et la taille de l'entreprise ... par rapport à certains événements, 300000 employés pour réagir à une situation (je ne comprends rien à sa question...)

**Réponse Dominique Bailly**

---

Ecoutez, ça peut former une sorte de conclusion ce point là qui est que de plus en plus, une entreprise comme la notre qui est une très grosse entreprise, ne peut fonctionner que dans un cadre assez décentralisé, à la fois parce que, pour être pertinent vis-à-vis du client, il faut avoir des réponses qui sont construites localement mais aussi dans ce monde turbulent de grands changements qui est difficile pour les salariés, il faut aussi construire des réponses localement. Une des grandes difficultés qu'on peut rencontrer parfois, c'est lorsqu'il y a un dialogue qui est trop structuré en haut, et pas assez en bas.

J'ai essayé aujourd'hui de vous présenter cette transformation, je dois dire que ce n'est pas simple, La Poste est une grande entreprise, elle a certaines autres complexités mais elle est passionnante. Et cette transformation elle est passionnante, elle est fascinante.

Donc le message que je voulais vous faire passer c'est principalement et ce en quoi je crois beaucoup, on ne peut pas se préparer à l'avenir en insultant le passé, je pense que c'est très important que si on veut aller de l'avant, il faut respecter ce qu'on a été, ça ne veut pas dire qu'on va forcément être tout à fait pareil, mais on ne maltraite pas son histoire, je crois que c'est important, c'est ça qui permet d'aller de l'avant, l'autre chose c'est que je crois fondamentalement, puissamment qu'on ne peut pas opposer ce qui est du domaine économique et ce qui est du domaine social.

Une entreprise comme La Poste offre cette opportunité de voir concrètement qu'on peut articuler la dimension économique et la dimension sociale.

Souvent on dit du social que c'est ce qu'on peut faire si on a la performance économique, moi je n'aime pas trop cette définition là, je préfère les définitions qui disent que on peut construire la performance aussi à partir de la

**Intervenant : Dominique BAILLY / Directeur du développement RH et de l'innovation sociale**

performance sociale. C'est pas vérifiant ce que je dis, c'est que on le voit bien dans notre model bancaire, on le voit parceque le model social a permis la transformation.

Souvent je trouve qu'il y a une certaine pauvreté stratégique dans le domaine, le message que je veux faire passer, n'opposons pas les dimensions, essayons de les conjuguer.

**Intervention Christophe ASSENS**

---

Un petit mot pour rebondir sur le dernier point, il y a une réflexion stratégique qui essaye de conjuguer les modèles qui sont contradictoires opposés, c'est ce qu'on essaye de faire en tout cas assez modestement au laboratoire de recherche LARQUOI, en essayant de faire évoluer les connaissances scientifiques que l'on va transmettre aux étudiants, et en règle générale on essaye d'avoir des positions qui sont ... sur ce point là, un exemple parmi d'autres, dans mes travaux de recherche récents j'essaye de voir comment on peut combiner au sein d'une entreprise la logique d'intégration hiérarchique, la logique d'externalisation sur le marché, et la logique de coopération en réseau. Et la plupart des travaux de recherche que j'ai menés depuis 10 ans traitent de cette question.

Donc je suis tout à fait en phase avec ce que vous avez dit sur ce point, alors je vais faire deux mots de conclusion extrêmement brefs et rapide, cette fois si au titre de l'ISM, en renouvelant les excuses du Professeur Philippe Hermel, le doyen qui n'a pas pu venir aujourd'hui.

Tout d'abord j'ai éprouvé une grande satisfaction à écouter ce témoignage, ce vécu de l'intérieur d'un changement important au sein d'une très grande entreprise, 1<sup>er</sup> employeur en France, 300000 salariés.

Le point qui me paraît assez intéressant, c'est que quelque part, au-delà du changement qu'on a examiné au niveau de l'entreprise, c'est presque un symbole ou un effet miroir d'un changement de société auquel la France est confrontée, c'est à dire que ce que l'on voit aujourd'hui c'est que le model social français, il est confronté au déficit de la mondialisation économique, à quel niveau ? Ouverture des frontières à la concurrence, révolution technologique dématérialisation, arrivée nouveaux entrants.

Je crois que l'exemple de La Poste est un excellent exemple pour voir comment relever ce déficit, du model social à la française, confronté à la mondialisation économique.

Je crois que cette conférence illustre parfaitement ce que l'on vit d'une manière générale, au niveau de la société.

Remerciements.