

Stratégie, réorganisations et compétences à La Poste

*Philippe ZARIFIAN **

Quelques données de cadrage : une entreprise de réseau, fondée sur la proximité géographique

La Poste est une entreprise autonome de droit public depuis 1991. La loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications a en effet fait évoluer le statut de La Poste, en lui conférant dès le 1^{er} janvier 1991 la personnalité morale de droit public. Mais, à l'inverse de France Télécom, le statut juridique de La Poste n'a pas évolué depuis. La Poste reste placée sous tutelle du ministre délégué à l'industrie. Les relations entre La Poste et sa tutelle sont contractualisées dans le cadre classique d'un contrat de plan signé pour une durée de 4 ans. Le dernier en date, intitulé « Contrat de Performances et de Convergences » et proposé à l'initiative de Jean Paul Bailly, nouveau PDG de La Poste, a été signé en le 13 janvier 2004 et fixe les grandes orientations pour le groupe La Poste à l'horizon 2007.

Cela dit, l'accélération des événements fait que ce contrat, bien que toujours valable dans ses grandes orientations, ne donne qu'une indication partielle sur les enjeux et orientations actuels.

Deux chiffres doivent immédiatement retenir l'attention, car ils singularisent le groupe La Poste, tout en recouvrant et masquant des évolutions fortes qui vont marquer les prochaines années.

* Chercheur associé à l'IRES.

L'effectif d'abord : 300 000 personnes, chiffre relativement stable ces dernières années, l'effet « 35 heures » en 2001 ayant temporairement compensé le solde des départs. La Poste est la première entreprise en France en terme de volume d'emploi. On ne peut penser La Poste sans avoir en tête l'importance de cet effectif. Par exemple, toute réorganisation, voulue par la direction, devra prendre le temps de pénétrer dans ce vaste corps social, avec des situations différentes selon les points du territoire, quelle que soit la volonté d'homogénéisation de l'organisation. 300 000 personnes, c'est à la fois une ressource en tant que telle – qui rend des activités nouvelles pensables, parce que cette ressource est disponible – et une contrainte à cause de la masse salariale que ce chiffre représente.

Les points de contact avec la clientèle : 17 000 points de contacts. C'est le plus important réseau d'entreprise en France. Ce chiffre est en même temps une norme : les dirigeants de La Poste, dont l'actuel Président Jean Paul Bailly, n'ont cessé de réaffirmer leur engagement à maintenir ce chiffre. Mais on verra qu'en contrepartie, la notion de « point de contact » est en train de se modifier fortement. Néanmoins, la situation de départ est là : La Poste conserve actuellement une forte présence de proximité sur l'ensemble du territoire.

On doit ajouter, à la présence de ces points de contact, en tant que point d'entrée pour les usagers dans le service postal, l'autre réseau : celui des centres de distribution et des 100 000 facteurs qui irriguent chaque rue ou, pour le moins, chaque dépôt de courrier, second réseau qui assure une présence inédite sur le territoire et une connaissance tout aussi inédite de la vie sur ce territoire, concentrée dans la mémoire des facteurs.

Ce double réseau suppose, pour faire circuler colis et courrier, un vaste système de tri, de gestion de flux et de transport. C'est là un aspect souvent négligé, car il n'est pas inscrit de manière immédiatement visible dans le paysage géographique et social : la Poste est, par construction même de son activité, un grand acteur de logistique et d'échanges. Pour l'illustrer, il suffit de savoir qu'elle détient le premier parc roulant (voitures, camionnettes, camions) de France.

De ces données de base, on peut déduire une caractéristique centrale, que l'on trouve d'ailleurs signifiée dans toutes les annonces de la direction : La Poste est une entreprise de réseau, principalement fondée sur sa main d'œuvre et son système logistique, visant à assurer un service public de qualité et de proximité, tout en affrontant un cadre d'action de plus en plus concurrentiel. Nous verrons que cette caractérisation est de moins en moins vraie : elle exprime bien d'où vient La Poste, mais par contre elle n'exprime

pas de manière entièrement adéquate sur quelle voie elle s'engage actuellement.

Une précision importante concernant l'effectif : les 300 000 personnes se décomposent, *grosso modo*, entre 200 000 fonctionnaires et 100 000 salariés. Le terme de « salariés » est celui qui est actuellement utilisé pour désigner ceux qu'on appelait « contractuels ». Cela correspond à des emplois de droit privé, dont les 2/3 sont à durée indéterminée et dont la gestion spécifique – qui, par définition, ne relève pas des règles de la fonction publique – a donné lieu à des accords spécifiques avec les organisations syndicales pour leur garantir des droits proches de ceux des fonctionnaires (mis à part, bien entendu, la garantie d'emploi). Il s'agit d'un changement progressif, mais de fond : depuis 10 ans, La Poste a systématiquement privilégié la voie du recrutement sur contrat de droit privé et progressivement éteint l'ouverture de concours de recrutement de fonctionnaires. Une partie importante de ces contractuels sont en réalité d'anciens CDD que l'on a transformés en CDI, selon un processus géré par les unités locales et avalisé par les départements. Cette politique a, à la fois, été explicitement voulue par le siège de l'entreprise qui a ainsi progressivement atténué les contraintes générées, pour elle, par le statut de fonctionnaire, mais a de fait été activée, dans les modalités concrètes de recrutement des contractuels, par un effet pervers : en demandant aux unités locales (aux bureaux de Poste par exemple) de « rendre de l'emploi », le siège et ses échelons déconcentrés ont régulièrement contraint ces dernières à avoir recours à des CDD pour, tout simplement, assurer la présence de personnels aux guichets ou celle de facteurs pour réaliser quotidiennement les tournées. Et c'est largement dans ce vivier de CDD qu'on a puisé pour remplacer les départs. Les tout derniers accords passés avec les organisations syndicales (novembre 2004 et janvier 2005) visent à réduire fortement le recours à des emplois précaires et donc à mettre fin à cette pratique de recours aux CDD. Mais en même temps se trouvent implicitement reconnues l'embauche directe sur CDI et la disparition des concours. Avec déjà un tiers de son effectif composé de salariés de droit privé, et compte tenu de l'évolution annuelle (départ de fonctionnaires en retraite et embauche de contractuels), il est certain qu'à relativement court terme, les « salariés » vont devenir majoritaires, ce qui, tout à la fois, modifiera le rapport au statut de la fonction publique (par extinction progressive) et imposera (commence d'imposer) une refonte des relations sociales internes. Il n'est pas certain que les organisations syndicales aient pris totalement la mesure de cette évolution et se sentent pleinement représentatives des problèmes et aspirations des salariés contractuels. En effet, par construction même de leur effectif de syndiqués et de militants, les organisations syndicales sont marquées par la tradition des règles de la fonction publique et n'arrivent que difficilement à intégrer la

situation et les revendications spécifiques des contractuels. Le thème, mis en avant par ces organisations, de la titularisation des contractuels pouvait éventuellement avoir une portée au début des années 90. Il n'en a plus actuellement. Il est possible que cela représente l'origine de l'évolution sémantique (qui s'est produite en 2003) : en appelant « salariés » ceux qu'on appelait, auparavant « contractuels », la direction a probablement voulu signifier le caractère irréversible de cette évolution. Nous mêmes, quand nous avons fait des enquêtes en 2003 auprès de populations de contractuels, nous avons clairement perçu que ces populations ne revendiquaient absolument pas d'être « titularisées », mais par contre demandaient avec force une égalité de traitement avec les fonctionnaires, en matière de mobilité professionnelle comme en matière rémunération.

Signalons que l'on trouve une situation très différente de celle de France Télécom : partant d'un statut et d'une classification identiques, les choix pratiques ont été très différents : très vite (dès 1997), France Télécom a bloqué son embauche – sauf pour des emplois correspondant à des compétences spécifiques inexistantes en interne – a donc largement cessé de renouveler sa population et se trouve aujourd'hui avec un pourcentage de 85 % de fonctionnaires, beaucoup plus élevé que celui de La Poste, alors que France Télécom s'est totalement désengagée du concept et de la pratique du service public (gardant simplement l'obligation de service universel). France Télécom est donc une entreprise au sein de laquelle le poids du statut de la fonction publique est nettement plus important qu'à La Poste, ce qui l'oblige, dès lors qu'elle s'est engagée dans une politique active de réduction de son effectif – ce qu'elle a commencé à faire dès 1997 – de jouer sur deux leviers principaux : les départs en pré-retraite qui ont donné lieu à la signature d'un accord spécifique à ce sujet, et, suite à l'arrivée de Thierry Breton, le déplacement d'une partie de son personnel en direction d'emplois de la fonction publique, déplacement difficile à réaliser du fait de la résistance des personnes concernées et de la faiblesse des emplois disponibles dans la dite fonction publique. On peut dire que, par anticipation, la direction de La Poste s'est affranchie de ce type de contrainte.

Une étude que nous avons menée (Zarifian, 2003), sur la comparaison entre les situations des contractuels et celle des fonctionnaires à La Poste a conduit à un résultat particulièrement fort : la nette majorité des contractuels ont été embauchés sur les postes les moins qualifiés, en bas de la grille de classifications, aux plus bas niveaux de rémunérations et ceci, malgré la détention de niveaux de diplômes très sensiblement supérieurs aux fonctionnaires. Leur mobilité interne a été largement bloquée à cause des règles établies de gestion des avancements professionnels qui privilégient systématiquement, dans les avancements réellement pratiqués, les fonction-

naires, et ceci malgré la signature d'accords nationaux qui devaient garantir une égalité de traitement entre les deux populations. Cela a généré et continue de générer, malgré, nous y reviendrons, des modifications récentes visant à unifier les règles de gestion RH, un fort sentiment d'injustice parmi les contractuels ¹.

Les enjeux stratégiques

L'idée commune que l'on se fait de l'évolution actuelle de La Poste est que son plus grand défi réside dans le basculement dans une situation de fin de son monopole de service public et d'ouverture à la concurrence.

Ce basculement s'énonce d'ailleurs de manière très simple pour le courrier (qui est la seule activité dans laquelle La Poste occupait encore ce qu'on appelle un domaine réservé, de monopole de service public) : sous la détermination de deux directives successives de la Commission de l'Union Européenne, la prochaine étape de libéralisation est le 1^{er} janvier 2006 – avant une libéralisation complète probablement au 1^{er} janvier 2009 – et se trouve désormais définie dans la loi de régulation des activités postales définitivement adoptée par l'Assemblée nationale en mai 2005 :

« Les services postaux relatifs aux envois de correspondance intérieure ou en provenance de l'étranger, y compris ceux assurés par courrier accéléré, sont réservés à La Poste lorsque leur poids ne dépasse pas 100 grammes et que leur prix est inférieur à trois fois le tarif de base. Constituent le secteur réservé, à compter du 1^{er} janvier 2006, les services portant sur les envois de correspondance intérieure ou en provenance de l'étranger, y compris ceux assurés par courrier accéléré, d'un poids ne dépassant pas 50 grammes et d'un prix inférieur à deux fois et demi le tarif de base. Les envois de livre, catalogues, journaux et périodiques sont exclus du secteur réservé à La Poste ».

L'association d'un poids et d'un prix s'explique simplement par le tarif applicable à des courriers rapides : un courrier, dont le poids ne dépasse pas les 50 grammes, mais dont le tarif est supérieur à deux fois et demi le tarif de base, bascule dans le domaine concurrentiel.

Nous voudrions montrer que l'enjeu majeur pour La Poste aujourd'hui n'est pas cette nouvelle étape dans l'ouverture de la concurrence, qui, encore une fois, ne concerne que le courrier et qu'il serait donc erroné de polariser toute l'attention sur les effets de cette nouvelle étape. Ce qui est plus décisif

1. Plus d'un tiers des 67 000 guichetiers sont actuellement des contractuels, majoritairement classés en 2,1, c'est-à-dire l'indice le plus bas de cette catégorie.

est le progressif, mais profond changement de logique qui s'est imprimé dans l'attitude et la stratégie de la direction de La Poste.

Il est bon de donner d'entrée de jeu un chiffre : en 2004, 64,4 % du chiffre d'affaires de La Poste a été réalisé sur des marchés concurrentiels. Cette immersion, déjà importante, dans un univers concurrentiel est dû à la fois à des abandons de situation de monopole sur certains secteurs du courrier, mais aussi à la présence de La Poste dans des activités qui ont toujours été en situation concurrentielle, ce qui est le cas de l'activité bancaire, ou qui le sont fortement devenues (colis et express).

La métierisation

Pour mieux comprendre les enjeux stratégiques, il nous semble bon de revenir à une réorganisation majeure qui a eu lieu au cours de la fin des années 90, réorganisation qui marque en profondeur le fonctionnement interne et le devenir de La Poste.

Elle a été qualifiée en interne de « métierisation de La Poste » et a consisté à organiser l'ensemble du groupe, des plus hauts niveaux jusqu'aux plus bas, autour de trois métiers, dont chacun bénéficierait désormais d'une large autonomie d'action : le courrier, les services financiers et le colis.

Non seulement chacun des trois métiers possède sa direction propre et son staff, composé de chacune des fonctions d'une entreprise (fonction production, fonction marketing, fonction commerciale, fonction RH...), au siège, mais des représentants de ces métiers ont été nommés au niveau territorial. Et surtout, le découpage a atteint les agents de base, avec :

- une séparation organisationnelle et institutionnelle entre les centres de distribution (qui relèvent désormais entièrement de la direction du courrier) et les bureaux de Poste (qui, nous le verrons, relevaient, au moment de cette réorganisation, du réseau grand public, lequel était placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur des services financiers), donc entre facteurs et guichetiers. Alors qu'avant et de longue date, ces deux populations étaient gérées dans le même établissement, relevaient du même responsable (le chef d'établissement, souvent originaire du courrier), se connaissaient par le simple fait de se côtoyer quotidiennement et pouvaient, à l'occasion, se donner un coup de main, facteurs et guichetiers sont actuellement complètement séparés institutionnellement et physiquement, sauf exception.

- En parallèle ont été créés des établissements spécialisés dans la distribution du colis (regroupés dans Coliposte) et donc la distribution du courrier et celle du colis sont en voie de séparation, avec deux catégories de facteurs différentes et des tournées qui ne relèvent pas du même centre de distribution.

Ces deux mouvements n'ont pas vocation à couvrir l'intégralité des situations : là où les effectifs sont très faibles (par exemple 2 guichetiers et 3 facteurs dans une commune rurale), on a maintenu l'unité au sein d'un même établissement, mais la séparation est désormais la règle.

Cette séparation, qui traverse désormais La Poste, du haut en bas de sa structure, pose immédiatement une question : qu'en est-il de l'avenir de l'unité de l'entreprise ? Est-ce que la direction générale ne va pas se transformer en une simple holding ?

De fait, des forces centrifuges sont bel et bien à l'œuvre. La logique qui a conduit à cette séparation, et que traduit imparfaitement le mot « métierisation », n'est pas autre chose que l'adoption d'un découpage de La Poste par *business unit*, à l'image de ce qui existe déjà dans les grandes entreprises industrielles du secteur privé, chaque BU possédant une grande latitude dans la gestion, non seulement opérationnelle, mais stratégique de son domaine et étant responsabilisée et jugée sur ses résultats économiques propres.

L'installation, voulue, de ces forces centrifuges a été et reste aujourd'hui contrebattue par :

- l'affichage d'un discours, sans cesse réaffirmé par le haut management, sur « l'unité de La Poste » et le « nous sommes tous des postiers »,

- l'affichage, particulièrement affirmé, du sigle « La Poste », comme sigle unique et rassembleur autour d'une même « marque » (à la différence de France Télécom, lorsque celle-ci a promu les marques Wanadoo et Orange),

- le maintien de règles RH globales uniques, valables pour tout le personnel (à l'exception notable de Geopost, structure qui coiffe l'activité colis), et donc d'un espace de mobilité professionnelle unique (bien que, de manière concrète, une partie notable de la gestion RH ait basculé dans chacun des métiers, avec des négociations menées de manière séparée, métier par métier),

- enfin, et surtout, d'une structure incontournable de convergence des trois métiers : le réseau des points de contact (et donc des bureaux de Poste), réseau grand public, qui reste pluri-métiers. Et c'est bel et bien le réseau grand public qui, de manière concrète, porte désormais l'unité de La Poste.

Cette réorganisation, à notre avis, n'a pas encore épuisé ses effets.

Il faut noter ici une différence objective majeure d'avec France Télécom. Cette dernière, entre 1997 et 2002, a été loin dans l'autonomisation de ses trois métiers (téléphonie fixe, téléphonie mobile et internet), puisqu'elle a créé deux filiales (Wanadoo et Orange), cotées en bourse, avec des actionnaires propre à chacune des filiales, et laissé se développer largement la stratégie d'action propre de chacune de ses filiales. Il en a résulté des tensions

très fortes entre les trois structures : la « maison-mère », Wanadoo et Orange, aussi bien dans les relations entre les personnels de ces trois entités que dans la politique commerciale. La plus flagrante a résidé dans la guerre que Wanadoo et Orange ont commencé de se mener autour de la suprématie sur l'avenir d'internet. Le fait qu'internet devienne accessible par téléphonie mobile commençait à mettre ces deux filiales en concurrence, sinon immédiate, du moins potentielle. Fin 2002, avec l'arrivée de Thierry Breton à la présidence de France Télécom, décision a été prise d'inverser fortement et brutalement l'action de ces forces centrifuges, par une reprise en main directe des deux filiales et le rachat des actions non détenues par France Télécom. Le maître mot est devenu celui de l'intégration, non seulement organisationnelle et sociale, mais technique : tout le groupe France Télécom doit s'unir autour de la production d'offres intégrées, soit associant téléphonie fixe, mobile et accès à internet, soit permettant de compléter une offre dans un domaine par une offre dans un autre.

Or cette remise en question de l'autonomisation des trois métiers et cette reprise en main par la maison-mère ont été grandement facilitées que parce qu'il existait des synergies techniques évidentes dans les services offerts à la clientèle en matière de télécommunications.

A La Poste, la situation objective est très loin d'être identique. Il existe peu de rapports objectifs et de synergies possibles entre courrier et services financiers et les expéditeurs – réceptionnaires de colis ont des attentes et contraintes sensiblement différentes de celles du courrier. La Poste propose très peu d'offres intégrant ses trois métiers, à l'exception de celle qu'elle peut offrir pour de grandes entreprises, très particulières (comme la Finaref). On a même toutes les raisons de penser que les stratégies, les offres et les clientèles vont s'éloigner de plus en plus. Ce qui signifie, en termes clairs, que la préservation de l'unité de La Poste est beaucoup plus problématique et fragile que celle de France Télécom et donc que le rôle unificateur du réseau des bureaux de postes est plus que jamais essentiel pour maintenir l'unité de l'entreprise.

Il est donc logique d'examiner la stratégie menée dans chacun des grands métiers, en s'interrogeant ensuite sur la stratégie globale du groupe.

La stratégie courrier

Le courrier est le métier principal en termes de chiffres d'affaires : il a représenté en 2004 58 % du CA de La Poste. Il existe, dans le courrier, une donnée de base : le volume total de courrier distribué par La Poste est en baisse et continuera inéluctablement de l'être.

Dans le compte rendu public fait du conseil d'administration d'avril dernier, on peut lire :

« Le chiffre d'affaires du courrier s'établit à 10,9 milliards d'euros, en progression de 2,6 %. Malgré une légère baisse (-0,3 %) des volumes notamment due aux choix des clients en faveur d'envois plus économiques, l'activité enregistre en année pleine l'effet positif de la hausse tarifaire du 1^{er} juin 2003. Le développement soutenu du marketing direct adressé a également permis de limiter l'impact de la baisse du courrier de gestion ».

En clair : si le CA a pu continuer à augmenter, c'est grâce à l'augmentation du prix du timbre, décision prise en commun par l'Etat et la direction de La Poste en juin 2003, mais qui désormais basculera en univers concurrentiel et dépendra de la nouvelle autorité de régulation. Que le volume baisse est une certitude : on évalue cette baisse future à 2 à 3 % par an et personne ne peut dire aujourd'hui comment évolueront les tarifs du courrier, mais si la concurrence joue, il y a des fortes chances pour qu'ils soient orientés à la baisse et ne puissent plus compenser la réduction du volume. La dernière phrase du communiqué ci-dessus est significative : limiter l'impact de la baisse, ce qui est l'expression d'une stratégie défensive.

Sur cette question sensible, il nous semble que la direction de La Poste a longtemps hésité. Lors de recherches que nous avons menées en octobre 2003 dans certains centres de distribution, les directeurs de ces centres, qui voyaient clairement le volume de courrier déjà diminuer, rappelaient que la doctrine qui avait prévalu les années immédiatement précédentes était qu'il n'y aurait pas d'effet internet et que, tout au contraire, le développement d'internet stimulerait le développement du courrier (en visant ici le courrier de gestion des opérateurs d'internet)... Ce n'est qu'en 2003, c'est à dire 6 ans après le démarrage significatif de l'accès à internet en France (démarrage qui a eu lieu en 1997), que la doctrine a commencé, sous l'évidence des faits, à changer. Et plus personne ne met en doute que l'influence combinée de l'accès au Web pour le grand public, des échanges électroniques (internet et intranet) et de la téléphonie mobile limite, non seulement le courrier physique échangé entre particuliers (qui était déjà en nette régression), mais aussi le courrier dit de gestion des entreprises (ceux que les entreprises adressent aux particuliers, tels que les factures d'EDF, les relevés de compte bancaire, etc.), ainsi que le courrier interne aux grandes entreprises. Il ne s'agit pas d'une limitation de la croissance possible du courrier physique, mais, ce qui est plus grave, d'une baisse en chiffres absolus par effet de substitution. Déjà actuellement, 85 % du chiffre d'affaires du courrier de La Poste sont réalisés par les entreprises, ce qui exprime bien, en creux, la tendance historique à la baisse du courrier postal réalisé par les particuliers. Il est donc essentiel de

maintenir ce volume d'échanges, et donc de convaincre les entreprises que des solutions « courrier postal » peuvent être, pour elles, avantageuses.

Face à ce phénomène sociétal, la direction de La Poste n'a que peu de moyens d'action, mais il nous fait découvrir que :

- les véritables concurrents de La Poste dans le secteur du courrier ne sont pas les futurs et éventuels concurrents en matière de courrier physique, mais... les grands opérateurs de télécommunication et d'accès à internet ! Considéré sous l'angle des modes de vie des particuliers et des modes d'activité des entreprises, il n'existe en réalité qu'un seul secteur : celui des communications à distance. Et, au sein de celui-ci, un sous-secteur : celui du courrier, sous toutes ses formes et modalités. Concrètement, dans la configuration française actuelle, le principal concurrent de La Poste est... France Télécom !

- la direction de La Poste n'a jamais frontalement abordé le problème sous cet angle, encouragée en cela d'ailleurs par la polarisation sur la libéralisation du secteur postal, que l'on a continué, que ce soit dans les directives européennes ou dans les débats à l'Assemblée et au Sénat, à isoler fictivement de celui des télécommunications (mais le fait que la nouvelle autorité de régulation couvre les deux secteurs est la reconnaissance, tardive, de l'unité du secteur en termes d'usages sociaux).

- la direction de La Poste a raté le virage internet, en particulier en matière de courrier électronique, alors qu'elle bénéficiait de toute l'expérience, notoriété et confiance de la part du public dans ce domaine. Lorsqu'elle a tenté tardivement et avec peu de moyens, de lancer le « poste.net », la place était déjà prise par les grands opérateurs de télécommunication (qui, pourtant, ne bénéficiaient au départ d'aucune tradition en matière de courrier). Il est possible que, dans le domaine du courrier électronique, la puissance de la technologie, intégrée aux systèmes d'exploitation des ordinateurs, rendait très difficile, voire impossible, à une entreprise comme La Poste de se poser comme un compétiteur valable. En tout état de cause, le fait est là : le courrier électronique fait directement concurrence au courrier postal.

Quelle est donc la stratégie actuelle de la direction de La Poste dans le domaine du courrier ?

Elle se décompose en trois orientations.

D'une part, accompagner le lent, mais, semble-t-il, inexorable recul en évitant une baisse de rentabilité qui pèserait sur l'ensemble des résultats du groupe. La solution est connue : rationaliser au sens de réduire les coûts. Pour l'instant, le moyen prioritaire réside dans un vaste plan de concentration et d'automatisation des centres de tri (dit « plan d'industrialisation ») qui applique ce qu'on peut qualifier de fordisme flexible. Fordisme, car on est

totalemment dans une logique de réduction des coûts par hausse du débit (et réduction du volume de main d'œuvre). Flexible, car les flux sont et seront de plus en plus différenciés pour tenir compte, non seulement de la localisation géographique des adressages, mais aussi des contrats passés avec les entreprises. Ce sont ici les avancées technologiques en matière de programmation des machines informatisées de tri qui sont censées permettre la différenciation des flux au moment du tri en fonction, non seulement de la taille, mais aussi de la destination des lettres (par lecture des adresses).

Le plan de concentration et d'automatisation des centres de tri – qui devrait progressivement absorber les deux tris faits par les facteurs en centre de distribution (du moins le tri général dit TG3, l'automatisation du TG4, c'est-à-dire du tri final de la tournée de chaque facteur restant toujours en débat) – figure comme l'un des projets stratégiques majeurs de l'actuelle direction.

Qualifier de « Cap Qualité Courrier », ce projet repose sur un investissement de 3,4 milliards d'euros, qualifié par le service de presse de La Poste de « plus important investissement de toute l'histoire de l'entreprise ».

Mais il modifie en profondeur la configuration de l'ensemble de l'entreprise : d'entreprise de service, à base de main d'œuvre, La Poste devient, au centre de son activité courrier, une entreprise industrielle capitalistique. On mesure mal encore les conséquences que cela peut avoir en aval, c'est à dire au sein des centres de distribution, et donc dans l'univers des facteurs et de leur relation au public. C'est une question qui viendra nécessairement à l'ordre du jour dans les toute prochaines années.

D'autre part, étant établi que la grande majorité du chiffre d'affaires du courrier est déjà depuis longtemps représentée par le courrier entreprises – 85 % du CA Courrier de 2004 ont été réalisés avec les entreprises –, la direction du courrier vient de lancer le concept de « solution courrier », et donc propose aux entreprises une offre globale, sur mesure, prenant en charge la totalité du traitement de la chaîne de courrier pour une entreprise cliente, depuis l'amont (gestion et optimisation des fichiers clients, conception des documents...) jusqu'à très en aval (résultats de campagne commerciale, archivage électronique...).

Cette démarche est nouvelle pour La Poste. Elle reprend un concept – celui de « solution client » – en vigueur depuis une vingtaine d'année dans le monde industriel, puis dans les grandes entreprises de service. Il est trop tôt pour connaître son impact et sa réussite. On peut et doit la prendre incontestablement comme une manière d'affronter la concurrence par des engagements forts en matière de qualité de service et en allégeant les entreprises clientes d'une activité interne (le traitement du courrier) qui leur coûte en

moyens, en organisation et en savoir-faire et que ces dernières n'ont pas nécessairement

la volonté ou capacité d'optimiser.

Par rapport à cette offre innovante, que le directeur du courrier, Raymond Redding a présentée, en avril 2005, comme la mesure phare de La Poste dans ce métier, on peut se poser deux questions :

- on voit mal comment elle pourrait enrayer la chute physique du courrier entreprises dans les prochaines années. Qui plus est, l'usage de l'adressage et de l'échange électronique de données progresse techniquement pendant le même moment : la signature électronique, la sécurisation des réseaux et leur interconnexion, la mise au point des bases de données et leurs accès multiples, la très forte croissance des débits de transfert, offrent, à l'échelle nationale et mondiale, aux entreprises des solutions difficiles à concurrencer par l'usage de courrier physique, même lorsqu'il s'agit de mener une campagne commerciale.

- Les exemples similaires – l'offre de solutions clients existe depuis 10 ans à France Télécom – montrent une difficulté à rentabiliser ce type d'activité : ce qu'on gagne en compétitivité ne se retrouve pas nécessairement en rentabilité, car ce sont des solutions complexes à mettre en œuvre et à maintenir. Dès lors qu'elle adopte cette stratégie, la direction du courrier de La Poste devra donc offrir des solutions clients dans des conditions économiques qui soient, pour elle, rentables.

Organisationnellement parlant, le développement des « solutions clients » va générer, au sein de La Poste, une question intéressante : la montée de la gestion individualisée des contrats engagés avec les entreprises. Il faudra donc concilier industrialisation des centres de tri et personnalisation des flux en fonction du service sur laquelle La Poste s'engage. Il n'est pas certain que l'automatisation flexible puisse, à elle-seule, résoudre ce problème qui demande, l'expérience le prouve, un haut niveau d'organisation et de professionnalisme de la part des agents. Et ce, d'autant qu'il va se poser dans un climat social nécessairement dégradé : fermeture des centres et nouvelle montée du niveau d'automatisation provoquent déjà et vont probablement provoquer dans les prochaines années une série de conflits sociaux, même si une partie de l'emploi local est maintenue (les centres de tri étant remplacés localement par des lieux de concentration des flux de courrier, mais avec un effectif très sensiblement réduit).

On en vient à ce qui est en réalité la réponse la plus forte au lent, mais sans doute inexorable déclin de l'activité courrier pour La Poste : un repositionnement fort sur la banque. Autrement dit, un rééquilibrage du chiffre

d'affaires du courrier par celui des services financiers, symbolisé par le lancement officiel, au 1^{er} janvier 2006, de la banque postale.

La stratégie bancaire

Les services financiers ont représenté 23 % du CA de La Poste en 2004 et viennent donc après le courrier (qui, rappelons le, en a représenté 58 %). Le produit net bancaire de ces services a augmenté de façon moyenne : une hausse de 3,5 % durant l'année, progression due en particulier au développement des activités d'assurance vie et de prévoyance et à la croissance de l'encours des CCP.

Il est certain qu'après plusieurs années de dure bataille, menée contre le *lobby* des établissements bancaires, farouchement opposés à ce projet, la décision désormais prise de lancer la banque postale, avec une gamme de produits presque équivalente à celle d'une grande banque de détail, va fournir une impulsion nouvelle. Ici, la question de l'ouverture à la concurrence ne se pose pas : La Poste agit, depuis longtemps, dans le secteur des services financiers, en situation concurrentielle et l'on pourrait dire, avec une pointe d'humour, que c'est l'inverse qui va se produire : La Poste va contester pleinement le monopole détenu par le syndicat des grandes banques.

Pour apprécier pleinement la signification et la portée de cette stratégie, il faut remonter en arrière dans le temps.

La Poste est présente sur le marché bancaire et l'assurance depuis la fin du 19^e siècle. Mais sa caractéristique principale, conforme à sa tradition de service public et à sa présence sur l'ensemble du territoire, a été et est toujours de se présenter comme une (véritable) banque populaire, ouverte aux personnes à faibles et moyens revenus. Ses deux produits phares, le livret d'épargne et le CCP, ont été le socle qui a fourni à La Poste une base de clients qui, aujourd'hui, est considérable : elle possède, en stock, une base de 28 millions de clients. Dans une partie des communes rurales, La Poste est le seul établissement financier présent sur place (souvent incarnée par un chef d'établissement-receveur polyvalent).

A cette image de banque populaire s'est progressivement adjointe une seconde image qui a brouillé la première : celle d'être une banque des pauvres. De fait, avec la montée du chômage et de la précarité, et plus globalement l'extension de la pauvreté en France, depuis le milieu des années 80, La Poste était le seul organisme apte à gérer les dépôts et retraits de cette population. Là encore, La Poste a été fidèle à sa mission d'entreprise de service public, mais avec un coût : le faible, voire très faible montant des dépôts unitaires réalisés par ces populations, associé à la très forte rotation de l'argent, et donc à un très grand nombre d'opérations journalières pour les guiche-

tiers, fait que cet argent coûte plus à La Poste qu'il ne lui rapporte. Il faut indiquer que, sur un total de 23 millions de livrets A, 13 millions correspondent à un montant de moins de 150 euros, soit 0,7 % des encours de La Poste, alors que les opérations sur ces livrets représentent la moitié des transactions opérées par les guichetiers. La superposition de l'image de banque populaire avec celle de banque des pauvres, associée à la file d'attente souvent nécessaire pour atteindre la ligne guichet, n'ont pas été attractives pour les couches moyennes-aisées de la population, alors même que l'accès des jeunes a été longtemps bloqué par l'interdiction faite à La Poste d'accorder des crédits sans épargne préalable et de faire du crédit consommation.

Au début des années 90, La Poste a voulu réagir à cette situation, en affichant sa volonté de devenir une véritable banque à part entière (sans abandonner sa mission de banque populaire), en créant trois nouvelles catégories d'agents : les conseillers financiers (Cofi), les conseillers en immobilier et les conseillers en patrimoine (Piotet, 1998). Les Cofis ont été situés en bureau de poste, dans des bureaux placés à côté de la ligne guichet. D'abord alimenté par d'anciens guichetiers fonctionnaires, ce métier a été ouvert au recrutement de jeunes contractuels, ayant un niveau bac+2 dans une formation commerciale, associée à une solide formation sur les produits de La Poste, la réglementation et la méthode de vente fournie par La Poste.

Cette première tentative a eu un résultat mitigé, pour un faisceau convergent de raisons :

- Les clients de base de La Poste ont continué à vieillir, la clientèle fidèle n'étant pas renouvelée à équivalence, phénomène atteignant un niveau inquiétant. Lorsque nous avons mené des recherches sur la filière des services financiers au tout début des années 2000, le thème majeur qui revenait à La Poste était la nécessité de rajeunir la clientèle. Rajeunir signifiait, non pas basculer en direction des 18-30 ans, mais parvenir à descendre vers la tranche des 50- 60 ans. Mis à part les livrets d'épargne, la clientèle historique de La Poste est en effet composée de personnes qui ont ouvert un compte entre les deux guerres ou dans l'immédiat après-guerre. Les jeunes cofis, frais embauchés, étaient affrontés majoritairement à une clientèle âgée, ce qui n'était pas sans les interroger.

- Une large partie de la clientèle en stock est dormante. Elle ne se manifeste jamais, et ceci pour une raison simple : si, par exemple, elle possède un livret à La Poste, elle le laisse dormir, confiant toutes les autres opérations financières à leur banque, c'est-à-dire une grande banque de détail. Ainsi, le nombre de clients effectifs qu'un cofi voit dans l'année est très inférieur à son portefeuille théorique et jusqu'à maintenant, l'organisation n'étaient pas

faite pour rendre le cofi pro-actif, pour qu'il se manifeste de lui-même en direction de la clientèle dormante.

- La visibilité physique des cofis, et, de manière plus générale, l'affichage de La Poste en tant que banque était très mauvais : il suffit de comparer un bureau de Poste ordinaire avec une agence bancaire pour s'en apercevoir. . . ,

- Enfin, pour des raisons trop longues à développer ici (Piotet, 2002), les jeunes cofis ont été mal intégrés, dans les bureaux de Poste et dans La Poste en général, générant un très fort turn over, en particulier dans les grandes agglomérations. Il était progressivement devenu habituel qu'un jeune cofi reste 2 à 3 ans à La Poste, bénéficiant d'une formation particulièrement appréciée dans le milieu des banques et assurances, pour ensuite être embauché dans une « vraie banque ». Le véritable milieu professionnel et référent de ces jeunes cofis n'était pas La Poste, mais bel et bien l'univers des banques et assurances.

Cette première tentative, associée aux limites légales qui empêchaient La Poste de proposer certains produits attractifs en matière de crédit, n'a donc pas réussi à faire décoller La Poste. Encore aujourd'hui, image de banque sociale, clientèle dormante et clientèle vieillissante restent les trois caractéristiques de base, qui pénalisent l'effort de La Poste de se hisser au niveau concurrentiel des grandes banques de détail et grandes compagnies d'assurance.

La volonté d'opérer un basculement, réel et symbolique, beaucoup plus fort, a surgi dans les débats du début des années 2000, rendus encore plus vifs lorsque le recul de l'activité courrier est devenu manifeste et que La Poste devait absolument trouver un relais de croissance.

Il importe donc de voir que le projet de banque postale n'est pas récent. Les premiers jalons en ont été posés il y a déjà 15 ans et c'est dans la toute dernière période qu'il est repris et porté jusqu'au bout.

Au début des années 2000, deux perspectives ont été ouvertes.

La première était de créer un grand secteur financier public, à la faveur d'un certain nombre de regroupements ou d'alliances. Par exemple : par rapprochement avec la Caisse des dépôts.

Nous ignorons le contenu des discussions à ce sujet, discussions qui sont restées d'ailleurs très discrètes. Mais le résultat est là : cette première perspective a été abandonnée.

Reste donc la seconde : que la Poste s'affirme comme « une grande banque comme une autre, tout en n'étant pas tout à fait comme une autre ». Cette formule alambiquée montre bien le problème : La Poste ne peut pas abandonner son rôle de banque populaire, ni même de banque des pauvres :

ce serait socialement et politiquement inacceptable. Elle n'est donc pas une banque comme une autre. Mais elle veut en même temps s'affirmer comme une des grandes banques du secteur des banques et assurances, jouant avec les mêmes armes et les mêmes principes.

En clair : la création de la banque postale représente, sans qu'on le dise de manière aussi ouverte, l'adoption pleine et entière par La Poste de la logique des banques privées, tout en préservant son rôle de banque populaire.

Il ne s'agit pas d'une privatisation du capital de La Poste, mais d'une privatisation partielle de ses pratiques et critères de gestion, dans un secteur hyper-concurrentiel.

La Poste a décidé d'y mettre les moyens, en particulier :

- par un plan de modernisation des bureaux de Poste, qui, non seulement fournisse un look moderne à ces bureaux, mais mette en visibilité et en valeur l'espace bancaire,

- par un plan d'embauche de conseillers pour élargir la surface de la force de vente, tout en modifiant les pratiques (par exemple : fort accent mis sur le pro-actif, pour réveiller la clientèle dormante et augmenter son taux d'équipement en services financiers),

- enfin en créant une nouvelle fonction de guichetier, dédié à l'accueil de la clientèle potentielle ou réelle, qui arrive en bureau de Poste sans rendez-vous. Il y aura donc, explicitement, au sein de la ligne guichet, un guichet banque postale, non pas pour faire les opérations courantes sur compte ou livret (ce que font déjà tous les guichetiers), mais pour renseigner, présenter les produits financiers de La Poste, assurer une prise de rendez-vous avec les conseillers, le cas échéant : ouvrir un nouveau compte, etc.

En back office, cette activité est gérée par des centres régionaux des services financiers (CRSF), au nombre de 23 qui ont eux-même été réorganisés pour accroître leur réactivité, leur appui aux conseillers et leur ouverture aux appels clients. Ces centres dépendent directement du siège, de la direction des services financiers, et n'ont donc aucun lien organique avec les bureaux de Poste, mais le bon fonctionnement de l'activité dépend de l'intensité et de la qualité du dialogue quotidien entre conseillers en bureau et agents en CRSF¹.

Ces évolutions importantes des métiers et de l'organisation ont été présentées aux organisations syndicales, en juillet et novembre 2004.

Il est beaucoup trop tôt pour évaluer la réussite ou non de cette stratégie.

1. Nous avons exploré cette question dans : Bercot, Bruch, de Coninck, Zarifian (2001).

Mais ce que l'on voit apparaître, c'est que l'affrontement concurrentiel majeur et la pénétration, au sein de La Poste, d'une logique d'entreprise privée, ne vient pas du courrier (malgré la polarisation de l'attention des hommes politiques sur ce secteur), mais bel et bien de la banque.

A terme, ce sera un changement profond pour les bureaux de Poste, car ils devront concilier :

- leur rôle classique de service au public dans tous les métiers de La Poste,
- et leur rôle d'agence bancaire.

Ce sera là une situation inédite, originale, mais qui ne pourra pas se faire sans tensions. Tensions au sein des postiers, tensions aussi entre des clientèles venant au bureau pour des motifs largement différents.

Ajoutons la complexité juridique de ce montage : les banques (et le président de la Caisse des dépôts), hostiles à la création de la banque postale, ne manqueront pas d'attaquer, comme le syndicat des banques l'a déclaré après le vote de la récente loi, le point faible : la banque postale, entité juridiquement autonome, va de fait employer, pour toute la partie contact client, un personnel (les guichetiers et conseillers financiers) qui ne relève pas d'elle juridiquement (ce seront toujours des postiers, appartenant au réseau de La Poste grand public, gérés hiérarchiquement par le chef du bureau de Poste). Non seulement la solution pratique sera complexe – la banque postale reversera au réseau de La Poste, l'équivalent monétaire de l'emploi des cofis, à l'acte, et ceci devant se faire de manière complètement transparente –, mais aussi contestable par les concurrents, au sens juridique du terme.

Du moins, la stratégie de La Poste est désormais claire. Dans un contexte de baisse du CA du courrier, c'est la banque qui constitue, au moins dans une phase transitoire et en attendant que l'offre de nouveaux services puisse assurer un CA significatif, le principal relais de développement futur de l'entreprise.

Ajoutons que cette orientation ne peut pas être sans incidences sur l'organisation du travail et les compétences des conseillers financiers. Alors que ces conseillers, qu'ils soient jeunes ou anciens, sont très attachés à la dimension conseil : on ne propose un service à un client qu'après avoir opéré un diagnostic précis de sa situation financière, actuelle et future, évoqué ses projets, exploré plusieurs options et généré un conseil au client, avec le souci de gagner durablement sa confiance, la tendance qui se dessine actuellement, pour s'imposer rapidement sur le marché de ces services, est d'accentuer l'aspect vendeurs.

Nous pouvons faire deux hypothèses.

- La première est que nous nous trouverons devant le paradoxe suivant : La Poste devant rapidement faire sa place et afficher des résultats dans le secteur bancaire, mettra la pression sur les placements (et donc sur le chiffre immédiat), développant ainsi des pratiques professionnelles très fortement centrées sur la vente. Si cette hypothèse se vérifiait, nous serions devant un grand paradoxe : une entreprise, qui se réclame toujours officiellement du service public, et qui développe des pratiques d'agressivité commerciale que les banques privées (déjà, il est vrai, solidement installées) ont largement abandonnées.

- La seconde hypothèse est que La Poste jouera au contraire le jeu du professionnalisme, confortant son image de conseil sincère et attentionné que peut lui offrir la vision que le public a spontanément de La Poste (entreprise qui fait, en quelque sorte, partie de notre patrimoine !) et visera donc à construire le succès de la banque postale de manière solide, autour d'une qualité de relation client et de service supérieure aux banques privées.

Ces deux hypothèses restent ouvertes. Elles donnent lieu actuellement à des débats au sein du haut management de l'entreprise.

Le colis et le courrier express

Nous serons très bref sur ce troisième métier, pour la simple raison qu'il a donné lieu à très peu de travaux de recherche.

Colis (+5 % de CA en 2004) et express (+8,8 %) sont en croissance. Ce sont incontestablement des secteurs porteurs. On peut faire l'hypothèse que le colis va bénéficier, de manière croissante, du fort démarrage de l'e-commerce constaté en 2004 (après plusieurs années d'attente). Ce sont des secteurs déjà fortement internationalisés (c'est dans ces activités que La Poste a acquis des positions dans d'autres pays européens et s'est internationalisée) et concurrentiels. La croissance forte de l'express en 2004 est d'ailleurs largement due à la très forte croissance des envois vers l'international et une forte augmentation des volumes traités sur le rapide en Allemagne, Benelux et Royaume Uni (pays de pénétration de La Poste).

L'inverse est vrai : c'est dans l'express que les concurrents étrangers pénètrent le plus sur le marché français.

Le bémol qu'il convient de mettre est le poids assez faible que ces deux activités (que La Poste regroupe, puisque, nous le verrons, elles dépendent d'une même holding) représentent : le colis, malgré sa croissance, ne représente que 6 % du CA total de La Poste en 2004 et l'express 13 %.

Or, comme nous l'avons dit d'entrée de jeu, on ne peut jamais oublier la taille de La Poste. Pour dire les choses autrement, ce ne sera jamais avec le

colis et l'express que la direction de l'entreprise pourra faire vivre et travailler 300 000 personnes et 17 000 points de contact.

Il est bon de dire deux mots de l'organisation du colis et de l'express au sein du groupe La Poste.

Ces deux activités sont chapeautées par une holding, intitulée Geopost, très peu connue du grand public, et qui se veut le trait d'union entre les filiales et les opérateurs du groupe La Poste. Cette holding a été créée pour conduire l'internationalisation dans ce domaine et affronter directement la concurrence (concurrence américaine, concurrence de La Poste allemande, qui domine le marché européen dans ce domaine). Cette holding coiffe les marques plus connues que sont, par exemple, Chronopost international, TAT Express, Coliposte et bien d'autres. Elle se déploie dans un domaine qui sera, au premier janvier 2006, complètement concurrentiel, domaine qui va du transport d'une enveloppe express de 100 grammes jusqu'à des palettes de 400 kilos. Geopost couvre tous les segments du marché et tous les types de flux, quelle que soit leur destination.

On ne sera pas étonné, lorsqu'on lit les publications de Geopost, de ne trouver aucune référence au service public : l'univers de pensée est entièrement tourné performances, concurrence et valeur économique. Cette holding couvre l'emploi de 23 000 salariés, dont 6 000 seulement ont le statut de postiers. Seule Coliposte, filiale de distribution du colis en France, emploie des postiers, conformément au statut et aux règles de gestion de La Poste.

Stratégie et organisation : la question cruciale du réseau grand public

S'il existe une stratégie globale à La Poste, qui ne soit pas la juxtaposition de celle de chacun des trois métiers, c'est incontestablement du côté du réseau qu'il faut se tourner.

On appelait Réseau Grand Public (RGP) le réseau constitué par les 17 000 points de contact et leur structure immédiatement supérieure, les groupements postaux. Pour une raison que nous indiquerons, cette dénomination a changé : le réseau est désormais installé comme un quatrième métier de La Poste, à part entière et la nouvelle dénomination (Poste Grand Public et développement territorial) en rend compte.

Le choix stratégique concernant le réseau pouvait s'énoncer simplement :

- Soit il devenait un simple réseau de distribution, au service des trois métiers (courrier, colis et services financiers), appliquant simplement la stratégie commerciale décidée par chacun d'entre eux et n'ayant qu'un seul ob-

jectif : répondre du plus possible aux normes de placement de produits qui sont convenues annuellement (et mensuellement) avec la direction de chacun de ces métiers, normes qui sont déclinées au niveau de chaque bureau de poste ou équivalent, selon des critères précis de pondération (taille du bureau, importance numérique de la population couverte par celui-ci, etc.). A charge pour ce réseau distributeur de parvenir à concilier des objectifs qui viennent de métiers différents et qui ne sont, à aucun moment, harmonisés. Dans cette option, le réseau a une attitude de pur exécutant. Il n'a et ne doit pas avoir de stratégie propre. Il est un centre de coûts qui refacture ses coûts aux différents métiers, au prorata de l'activité qui leur est consacrée, en contrepartie du chiffre d'affaires qu'il leur rapporte.

- Soit le réseau devenait un métier en soi, un ensemble d'agents et de moyens, qui engendre une valeur propre, avec des missions spécifiées, et c'est au regard de ces missions et de cette valeur qu'il faut juger sa nécessaire relation avec les trois autres métiers. Dans ce cas, ce métier et ces missions doivent être spécifiés et mettre en relation avec ce qui serait la stratégie globale de La Poste (non réductible à la somme des trois stratégies des trois métiers).

***Le début des années 2000 :
une situation très ambivalente et un choix réel masqué***

Si l'on avait demandé, ces dernières années, quelle est la mission officielle du réseau, on aurait publiquement et à chaque fois répondu : une mission de service public. Et on y aurait aussitôt ajouté : une contribution à l'aménagement du territoire. Accessibilité pour tous, pour toutes catégories sociales, en tous points du territoire, des services de La Poste et continuité du dit service ainsi rendu.

Or cette formulation comportait une large part de non dit, entretenue dans la relation constante que la direction de La Poste doit avoir avec les organisations syndicales et les autorités publiques territoriales, relation qui pousse à mettre en avant une rhétorique abstraite qui, à sa manière, convient à tous les acteurs (sauf aux salariés de base et au public de La Poste).

Toute enquête un peu approfondie au sein du réseau montrait :

- une montée permanente de la pression commerciale exercée par les trois grands métiers et se condensant sur les agents de base : les guichetiers et les conseillers financiers,

- une absence complète d'autonomie des bureaux (et des groupements) quant à la fixation de leurs objectifs et à la définition de leur propre stratégie locale, les bureaux étant gérés à base de reporting chiffrés, qui étaient directement rapportés aux placements commerciaux réalisés en fonction d'objec-

tif planifiés par le siège et retraduits en cascade par les départements (le choix des produits, qu'il s'agisse de produits courrier, colis ou des produits financiers leur échappant bien sûr totalement, comme leur échappait jusqu'au marketing publicitaire que chaque bureau devait utiliser à l'occasion de telle ou telle campagne : on devait retrouver la même affiche au même moment dans tous les bureaux).

En clair : c'est la première option, d'un réseau agissant comme un entonnoir distributeur qui s'est peu à peu, mais avec force, imposée, alors que continuait d'être utilisée la rhétorique du service public.

Ce choix a eu deux effets majeurs :

- Il a déqualifié et déresponsabilisé la hiérarchie locale : chefs d'équipe (dans les grands bureaux), chefs d'établissement, directeurs de groupement. Il est clair qu'une posture d'exécutant dans un système resserré de contrôle de résultats tue l'intelligence et l'initiative locale de ces responsables et les met dans la posture permanente de devoir transmettre la pression des objectifs commerciaux (et financiers) auprès des agents, tout en ménageant la nécessaire cohabitation quotidienne avec eux. Quand nous disons : objectifs commerciaux et financiers, c'est pour indiquer que les chefs d'établissements n'avaient pas seulement à rendre compte régulièrement des résultats sur le placement de tel ou tel produit (les prêts à poster ou les chronopost par exemple), ils devaient aussi, puisque le réseau apparaissait comme un pur centre de coûts, justifier de leurs efforts faits pour, selon l'expression utilisée en interne à La Poste, « rendre des emplois ». Nous avons déjà signalé comment cette pression les obligeait en réalité à se constituer un volant de travailleurs sous CDD (avec l'accord implicite du directeur du groupement) pour faire face aux « trous », dans la mesure où le chef d'établissement se sent, à juste titre, en responsabilité première qu'il y ait chaque jour et pendant les heures d'ouverture des agents derrière les guichets.

- Le second effet a été de tenter de transformer progressivement les guichetiers et cofis (conseillers financiers) en purs vendeurs. S'est ainsi peu à peu installé un climat assez empoisonné et récurrent, les uns montrant du doigt les agents comme des individus refusant de vendre (et donc de faire vivre La Poste comme entreprise), les autres répliquant sur l'abandon du service public. Ce climat ne régnait pas seulement entre les agents et leur hiérarchie. Il divisait les agents entre eux. Or le débat était faussé à la base : les guichetiers n'ont jamais refusé de vendre. Ils le font depuis toujours. Ce qu'ils critiquaient, c'était la logique de placement aveugle (aveugle, selon eux, aux besoins et attentes des publics venant concrètement dans les bureaux) à laquelle on leur demandait de céder et le brouillage de plus en plus complet quant à leurs missions réelles. Il est intéressant de voir d'ailleurs que les en-

jeux les plus globaux et stratégiques peuvent se jouer dans les détails. Par exemple, la méthode de vente que les chefs d'établissement devaient prescrire et enseigner (par *coaching*) aux guichetiers stipulait qu'il fallait toujours, face à la demande d'un client au guichet, répondre par la proposition du produit le plus cher (et, si le client résistait manifestement, descendre ensuite dans la gamme)... Les guichetiers étaient, en grande majorité, totalement indignés par cette prescription, qui ne tenait aucun compte à la fois des attentes réelles et de la situation pécuniaire de l'utilisateur se présentant au guichet. Leur révolte se traduisait par un simple et pur refus d'appliquer cette prescription, eux-mêmes continuant de juger de la réponse la plus adaptée à donner à la demande faite par l'utilisateur (le client-utilisateur), dont non seulement il écoutait et faisait expliciter l'attente, mais qu'il jugeait à de nombreux signes pour évaluer sa situation sociale ¹.

Il nous importe d'insister sur le fait que cette évolution, qui s'est installée pleinement au début des années 2000, ne touche pas d'abord à la conception du travail. Elle dépend d'abord des options stratégiques sous-jacentes et de la configuration organisationnelle dans laquelle le réseau était placé. Dès lors qu'il devenait un réseau de distribution commerciale, au moindre coût, il était parfaitement logique que la relation de service soit rabattue sur une simple relation de vente, et qu'en son sein soient appliquées des méthodes visant à rapporter le maximum de chiffre d'affaires par unité de temps (ou par client). La résistance, tout à fait réelle et tangible, des agents – que la majorité des chefs d'établissement comprenaient – butait contre l'impossibilité d'opposer une alternative globale, autre que les compromis locaux quotidiens que ces agents tentaient de réaliser entre leur sens du service (et leur sens civique) et ce qu'on leur prescrivait de faire.

Le débat sur la question du service : l'exemple du métier des guichetiers

Peu à peu, au cours des années 2003 et 2004, un débat est monté au sein de La Poste, à différents niveaux de la hiérarchie, sur la pertinence de l'accent mis sur les placements commerciaux au sein du réseau, et indirectement, sur la signification de la stratégie globale de La Poste. Était-ce un choix d'avenir ? Est-ce que La Poste n'était pas en train de dériver vers une stratégie industrialiste et de perdre le sens du service à rendre aux clients et aux populations ? En clair, que signifie : être une entreprise de service et qu'est ce que cela signifie en terme de stratégie ?

1. Pour une analyse détaillée de cette situation, voir : Zarifian (2004).

Nous voudrions l'illustrer par un point précis : la manière de concevoir le métier et les compétences des guichetiers. Et nous nous appuyerons sur une recherche que nous avons citée, menée sur le développement d'une approche compétence au sein de La Poste, recherche lancée avec l'accord de la DRH du siège de La Poste, et présentée aux organisations syndicales, au début (objectifs de la recherche et méthode) et à la fin (résultats).

Le point de départ n'a pas consisté à chercher immédiatement à définir les compétences, mais à préciser comment définir le métier des guichetiers, compte tenu d'une étrange carence : ce métier n'avait jamais été défini. Il était simplement considéré comme un « emploi » à occuper ou un « poste » à tenir.

La rencontre de trois mouvements et le métier de guichetier

Le métier de guichetier doit sa complexité et la difficulté qu'il y a à pouvoir définir un intitulé de métier qui soit simple et unifié, au fait qu'il se situe à la convergence de trois phénomènes, de trois mouvements.

Un mouvement des clients vers le bureau de Poste

C'est une banalité de le dire, mais le guichetier tient un guichet : il se situe dans une relation de contact direct avec les clients qui entrent et qui vont au guichet, avec une attente, précise ou confuse, c'est à dire une demande à satisfaire directement ou un problème à exposer et à résoudre. C'est toujours le client qui prend l'initiative d'exprimer une attente. C'est lui qui déclenche la relation. Un des résultats d'ailleurs les plus flagrants de notre enquête en établissements est que les clients étaient de mieux en mieux informés, à la fois sur leurs besoins et sur ce qu'ils pouvaient attendre de La Poste. Un client mieux informé, c'est un client plus exigeant aussi, qui tire le guichetier vers le haut. Le guichetier répond donc à une attente exprimée, même s'il sent le besoin de la faire reformuler ou de la préciser lui-même à partir de ce qu'il comprend. Le guichet est un lieu à la fois de séparation (ce qui est l'origine même du mot) entre deux personnes, ici un client et un agent, mais aussi de réunion. Mais de quel type de relation s'agit-il ? Qu'attendent les clients quand ils se rendent dans un bureau ?

Ici, le guichetier de La Poste se différencie de l'image du guichetier purement administratif (du type guichet de la Sécurité sociale) et du guichetier principalement vendeur (un guichet de vente). Car ce qui se joue dans le mouvement du client vers le guichetier, c'est, à travers une grande diversité de cas de figures, la prestation d'un service. Le guichetier répond au client par la réalisation ou l'offre d'un service, c'est-à-dire par des actions qui vont transformer positivement la situation du client, qui vont viser à répondre aux raisons, attentes, besoins qui ont conduit le client à se présenter au bureau.

Il nous semble que ceci peut être vrai pour tout type de demande ou de problème. Un timbre poste ou un prêt à poster, par exemple, c'est un produit immédiat, mais c'est surtout une promesse de La Poste d'acheminer le courrier timbré et posté, une promesse et un engagement de service. Même chose pour un colis. Ce qu'attend le client, ce n'est ni qu'on réalise une opération administrative, ni qu'on lui vende quelque chose. Ce qu'il attend, c'est un effet immédiat et surtout différé, un engagement et une promesse de La Poste que son courrier ou son colis arrivera au destinataire (dans tel délai, pour tel prix). Le timbre ou le PAP ou tout autre support matériel ne sont là, n'existent pour le client, ne sont achetés par lui, que pour que le service soit rendu. Il n'achète pas, en soi, un timbre ou un PAP ou un carton de tel format pour y mettre un colis. Il achète, contre un prix raisonnable, proportionné à son attente, le service d'acheminement que La Poste va lui rendre.

Il n'en est pas de manière fondamentalement différente pour les services financiers. Les opérations, dites de « production », ou encore « administratives » que le guichetier réalise à la demande du client – selon certaines règles et conditions – rendent service au client, qui se présente au guichet, pour déposer de l'argent, en retirer, s'informer sur l'état de son compte, etc.

Ce sont là des choses très simples, très évidentes, mais qui méritent d'être dites : du point de vue du client, le guichetier est un prestataire de service, présent et disponible, à son guichet, de l'autre côté de la barrière. Le métier du guichetier peut être alors ainsi défini : c'est un producteur de services, mais qui, dans la majorité des cas, initie ou conclut un service que La Poste, dans son fonctionnement interne, s'engagera à réaliser. C'est, pour le client, un point d'entrée dans l'univers de La Poste, une porte d'entrée. Pour les services financiers et les services à caractère social, c'est pour partie un point de sortie.

En clair, nous avons affaire à un métier du service, en contact physique direct, qui se joue à la fois dans l'interaction immédiate entre client et agent « et » dans la manière dont le fonctionnement interne de La Poste (l'acheminement du courrier et des colis, la gestion des comptes et des livrets, etc.) prendra réellement en charge le service demandé jusqu'à sa réalisation complète. Le « et » est important : le guichetier est au point de jonction entre les clients et La Poste. Il est aussi au point de jonction entre le contact client et l'organisation interne de la délivrance des prestations par La Poste. C'est bien cela que le client attendra, et c'est bien pour cela qu'il paiera.

Point de jonction, cela veut dire qu'il permet au client de bénéficier des services de La Poste, il assure une mise en relation entre ses attentes et ces services.

Ajoutons que ce premier mouvement se trouve bien symbolisé dans l'activité des guichetiers par la réception et prise en compte des réclamations des clients. Un client qui vient pour se plaindre d'une lettre non-arrivée, ou d'un colis, certes arrivé, mais en mauvais état, exprime clairement que l'engagement de service n'a pas été tenu ou de manière défectueuse. Il est de la responsabilité du guichetier (dans certains bureaux, cette fonction est prise en charge par un chef d'équipe) d'examiner le problème, et, si nécessaire, de déclencher des recherches. L'attente de service apparaît alors pleinement.

Quel est, pour La Poste, l'enjeu de la prise en charge, par les guichetiers, de ce premier mouvement ? La fidélisation et l'appréciation du public. Enjeu particulièrement sensible pour les services exposés à la concurrence, mais sensible aussi pour ceux qui restent en situation de monopole : les clients jugent La Poste, de manière très concrète. Il en va de son image et de sa réputation.

Un second mouvement, de La Poste vers les clients

Un autre mouvement doit être pris en compte : le guichetier défend les intérêts de La Poste comme entreprise, et il le fait comme généraliste, situation qui le particularise de plus en plus parmi tous les autres métiers de La Poste. Généraliste, parce que le réseau grand public est le point de convergence des trois autres grands métiers (colis, courrier, services financiers), auquel s'ajoute la politique propre du réseau en matière de commercialisation de produits-tiers et, progressivement, de nouveaux services.

Généraliste de quoi ? Généraliste de la commercialisation des produits-services de La Poste. C'est en ce sens d'ailleurs que le Réseau est prestataire pour les trois autres grands métiers. Ou plus exactement, le guichetier commercialise une offre de produits-services, qu'il va proposer aux clients.

En ce sens, il exerce un métier d'offre commerciale, et de réalisation de chiffres d'affaires à travers cette offre et de sa réception la plus réussie possible par les clients.

Insistons fortement sur l'expression « offre commerciale », plutôt que vente. Il s'agit moins ici d'être rigoureux sur des concepts, que de tenir compte des effets d'image et de symboles. La vente désigne un acte très ponctuel, doté de peu de sens pour un agent, sinon de « rapporter de l'argent pour l'entreprise ». Alors que ce qui est en jeu est bel et bien la réalisation de stratégies commerciales de moyen-long terme, en principe discutées par le Réseau et ses établissements avec les trois grands métiers

Un troisième mouvement, de déplacement plus en profondeur dans la chaîne d'activités des services financiers

Ce troisième mouvement n'est pas réductible aux deux précédents. Pour nombre de guichetiers, bénéficiant déjà d'une ancienneté supérieure à la date

de création des cofis et de la réorganisation profonde des services financiers du début des années 90, cela se présente comme une sorte de retour en arrière. Les actions dont ils avaient été privés lors que la création des conseillers financiers pourraient partiellement faire retour vers eux. C'est du moins ce qu'ils pensent.

A notre avis, il ne faut pas le voir comme un simple élargissement des tâches du guichetier (du type : pouvoir ouvrir un compte, ce que certains guichetiers, situés seuls dans des bureaux annexes et disposant du temps nécessaire, font déjà). Le changement potentiel est en réalité plus profond.

Pour l'instant, le guichetier est dans une situation peu valorisante dans ce domaine, coincé dans deux extrémités de la chaîne d'activités :

- En amont, on lui demande d'orienter des clients vers les cofis, de les accrocher. Mais, sauf lorsque le ou les cofis se donnent la peine d'informer et d'associer les guichetiers à l'intelligence des affaires ainsi conclues – ce qui était le cas dans un des bureaux enquêtés-, cet acte est un pur passage de relais, peu gratifiant. Le guichetier est très peu et très mal informé de ce qui se passe du côté des services financiers, tant dans l'activité des cofis, que dans la politique de La Poste de manière plus générale, et nombre de produits sont très mal connus de lui.

- On lui demande de faire du service après contractualisation auprès des clients et à leur demande. Donc, cette fois-ci, en aval de la chaîne d'activité des services financiers. Car que sont les « opérations de production », qui prennent une part très substantielle du temps des guichetiers (les observations faites l'ont montré), sinon des actes de gestion réalisés sur et autour des comptes et livrets de clients, actes que l'on peut qualifier de service après-contractualisation auprès des clients, qui se situent après l'activité des cofis, le conseil et la commercialisation, l'établissement et la prise en charge par le CRSF de la gestion des produits et des comptes ?

Les guichetiers sont pris entre les deux bouts de la chaîne, tout en aval et tout en amont.

En quoi consiste ici le métier actuel du guichetier dans les services financiers ? Pour l'essentiel, il exerce un métier de service après-contractualisation auprès des clientèles. Secondairement (secondairement dans son emploi du temps), il oriente des clients potentiels vers le cofi, il les accrochent. Dans les deux cas, c'est utile, mais peu valorisant. Il est très difficile à un guichetier d'y donner du sens.

Or, avec la création de la banque postale, une partie des guichetiers va s'engager plus en profondeur dans la politique et la chaîne des services financiers. Probablement, la tendance sera de réaliser, progressivement, un

basculement plus important, de l'aval vers l'amont de la chaîne d'activités des services financiers, avec :

- Un recul des tâches aval d'après-contractualisation, que les clients devraient prendre en charge de plus en plus par eux-mêmes (sauf pour les clientèles qui ont, sur ce plan, des problèmes sociaux complexes, qui ne peuvent se résoudre que dans du relationnel). C'est là un problème commun à tous les secteurs de type bancaire, qui suppose moyens techniques et information des clients : pour les opérations les plus banales et routinières, en aval de la contractualisation, le contact avec un agent n'est pas nécessaire s'il n'apporte rien de plus qu'un automate ou une opération auto-réalisée par le client à distance.

- Une montée des activités amont de première prise en charge des clients, d'initiation de la chaîne. On pourrait dire : d'ouverture de la porte.

En clair, ce qu'on voit apparaître, c'est un progressif basculement, d'un rôle d'assurance de service après contractualisation, vers un rôle de découverte, de prise en charge et d'accompagnement des clients dans l'entrée au sein des services financiers de La Poste. Cela ne veut pas dire : commercialisateur. La grande masse des guichetiers n'aura, ni le temps, ni la compétence, ni l'envie de devenir des pseudo-conseillers financiers (ce qui représenterait, en effet, un retour en arrière dans la politique de La Poste, avec des risques d'erreurs et d'insuffisance de professionnalisme). Mais précisément : réaliser une découverte, orienter les clients vers les produits-services de La Poste, voire, si le temps et les compétences existent, réaliser une démarche d'ouverture de compte, c'est ouvrir une porte pour les clients. L'enjeu stratégique pour La Poste n'est pas mince : c'est tout l'enjeu d'une mobilisation active des lignes guichet dans la politique de déploiement des services financiers, dont nous avons montré l'importance. La création de la banque postale ne peut que renforcer cet enjeu.

On peut donc dire que le débat sur la redéfinition du métier et des compétences des guichetiers, auquel les organisations syndicales ont été associées, a été un moment fort de réflexion sur le repositionnement du rôle de la ligne guichet et d'explicitation d'une stratégie de service.

Les choix actuels concernant le réseau

Compte tenu de ce débat qui commençait à prendre de l'ampleur au sein de La Poste, jusqu'au plus haut niveau du management, compte tenu du dialogue avec les organisations syndicales et d'une pression fortement exercée par les élus locaux (à partir de l'annonce de fermetures de bureaux de poste), Jean Paul Bailly a tranché en novembre 2004, en prenant la décision de créer

un quatrième métier à part entière, ayant sa stratégie propre et son propre apport en termes de valeur.

En clair, cette décision constitue un basculement dans la seconde option : non pas faire du réseau grand public, un simple distributeur des produits des trois autres métiers, mais le lieu central d'assurance du service, au plus prêt des territoires.

En clair, une direction de ce quatrième métier (qualifié, nous l'avons vu, de « Poste grand public et développement territorial ») a été créée, placée au même niveau hiérarchique que les trois autres métiers et chargée d'impulser un changement d'orientation et une réorganisation du réseau.

Cette nouvelle direction a été mise en place en janvier 2005. Il est beaucoup trop tôt pour tirer un bilan de son action. Elle commence à peine à se définir.

Mais il nous semble qu'elle démarre sous deux aspects qui ne sont pas équivalents.

L'aspect le plus visible est la création de « terrains », antérieurement appelés, lors de la présentation aux organisations syndicales en juillet 2004, « zones de vie » c'est à dire d'une zone du territoire, confiée à un responsable (un ancien chef de bureau de poste), qui aurait sous son autorité les divers « points de contact » : bureaux de poste en titre (mais dont le nombre sera réduit), annexes de ces bureaux, points poste, et, de manière nouvelle, des agences postales communales, dont l'existence et le fonctionnement seront négociés avec les collectivités locales.

La Poste vise ici à combiner une réduction du coût du réseau – avec un appel à l'implication financière des collectivités territoriales – avec une proximité vis-à-vis des attentes des publics de chaque « terrain ». On voit effectivement ici un rebasculement du réseau dans une logique d'entreprise de service, proche du public et des collectivités.

L'aspect moins visible est l'importance majeure qui est donnée aux services financiers, avec des méthodes de vente redéfinies. On peut comprendre ce aspect, si l'on tient compte de ce que nous avons dit : la carte maîtresse jouée par la direction actuelle de La Poste tient dans la réussite du lancement de la banque postale. Mais ce second aspect risque fort de redonner du poids aux logiques purement commerciales qui se sont développées en 2003 et 2004 et éloigner les « terrains » de la logique servicielle.

Enfin, mais cela reste encore prospectif, les bureaux de poste pourraient s'ouvrir à l'offre de nouveaux services non-postaux, devenir une sorte de carrefour des services de proximité. Tel est le sens d'un accord négocié actuellement avec la SNCF.

Conclusion

Entre choix stratégiques, logiques d'action, modifications d'organisation et compétences, on voit que tout se tient, mais qu'en même temps La Poste se développe dans un tissu d'options qui ont du mal à se stabiliser. On voit mal d'ailleurs comment il pourrait en être autrement. Il nous semble qu'en dernière analyse, l'enjeu réside dans la capacité de La Poste, soit à se transformer pleinement en entreprise de service, poursuivant, dans des conditions et environnement nouveaux (désengagement de l'Etat, directives européennes, etc.) sa tradition de service public, soit à s'imposer sur le terrain des entreprises privées concurrentielles (dans la banque et le colis avant tout, au sein du courrier dans une moindre mesure), en fonction de critères économiques classiques, soit à parvenir à combiner ces deux orientations. Mais cet enjeu se pose dans le contexte d'une entreprise qui est face à une activité en recul (son activité principale, fondant son existence historique : le courrier) et doit nécessairement rechercher des alternatives, alors que l'Etat a déjà largement commencé à se désengager financièrement de ce secteur, obligeant La Poste à assurer sa propre rentabilité économique et le financement de son développement. En ce sens, nous proposons de dire que La Poste est engagée dans un processus de privatisation, non pas du tout au sens de l'ouverture du capital, mais au sens d'une montée d'une gestion économique qui se rapproche des critères classiques de gestion des grandes entreprises privées (sans pression d'actionnaires, donc sans avoir à les rétribuer). Cette montée d'un processus de privatisation nous apparaît nettement plus important que l'ouverture à la concurrence, qui est aujourd'hui déjà largement réalisée.

Références bibliographiques :

Bercot Régine, Bruch Véronique, de Coninck Frédéric, Zarifian Philippe (2001), *Les relations entre back et front office dans la production des services financiers à la Poste*, Mission de la recherche de La Poste, septembre.

Piotet Françoise (1998), *Les forces de vente COFIS : métiers et positionnements*, Mission de la recherche de La Poste, juin.

Piotet Françoise (2002), *Les conseillers financiers : le métier et son exercice*, collection de la Mission de la Recherche de La Poste, septembre.

Zarifian Philippe (2003), *La cohabitation fonctionnaires et agents contractuels de La Poste : état des lieux et perspectives*, Rapport LATTIS, février.

Zarifian Philippe (2004), *Recherche pour le développement d'une logique compétence à La Poste dans un groupement grand public et un centre de distribution du courrier*, trois volumes, Mission de la recherche de La Poste, janvier.