

Faire de La Poste le leader des services de proximité humaine

par

■ **Muriel Barnéoud** ■

Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste

En bref

La Poste n'est pas épargnée par la digitalisation massive, l'émergence d'acteurs économiques hyperpuissants, la crise climatique, le vieillissement de la population, la quête de sens, etc. Dans ce contexte, elle fait le choix de se réinventer pour devenir l'entreprise leader des services de proximité humaine. C'est ainsi qu'elle s'engage concrètement dans les territoires pour permettre à chacun de vivre bien où qu'il se trouve, contribuer au dynamisme de l'économie locale et être un partenaire de référence des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Elle crée de nouveaux services comme Veiller sur mes parents, œuvre à devenir le premier apporteur de services numériques sécurisés pour tous et promeut un numérique plus inclusif. Menant aussi de nombreuses initiatives remarquées sur le plan environnemental, La Poste transforme profondément son modèle et réinvente sa mission de service public.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, Le RAMEAU et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Un nouveau cadre législatif

Depuis la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), l'article 1833 du Code civil, complété, dispose qu'une « *société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». Le rapport RSE (responsabilité sociétale et environnementale) du Groupe La Poste témoigne de la convergence, désormais inscrite dans la loi, des volets financier et extra-financier de son activité. Cette convergence commence par l'identification des domaines stratégiques sur lesquels doit porter notre effort.

Identifier les transitions...

La Poste est confrontée à des problèmes nouveaux – il ne vous a pas échappé que le volume de lettres distribuées diminuait –, qui déterminent sa transition. Cinq problèmes ont retenu notre attention, qui correspondent à cinq grandes ruptures de la société française : la transition démographique, ou, en d'autres termes, le vieillissement de la population; la transition territoriale, c'est-à-dire la mise en relation des territoires, dont nous avons pris conscience avant que n'éclate le mouvement de protestation des Gilets jaunes; la transition écologique, sous son double aspect d'une révolution énergétique nécessaire et de la création d'une économie circulaire; la transition éthique, conséquence des autres ruptures et des solutions qu'elles exigent, qui mobilisent toutes une réflexion sur la mission de l'entreprise; enfin, la transition numérique, grande responsable des ruptures et des transitions précédentes, mais qui en apporte aussi la clé.

... pour définir nos missions

Nos deux missions historiques, la distribution du courrier, 6 jours sur 7, et l'acheminement de la presse, tous les jours, contribuaient traditionnellement à la cohésion sociale et à la diffusion des idées démocratiques. Les nouveaux supports de l'information, les nouveaux moyens d'entrer en relation les uns avec les autres menacent non seulement notre modèle économique, mais également notre raison d'être. Par ailleurs, le transport, en voiture, en camion, en avion, des lettres et des paquets émet du CO₂. Nous devons donc redéfinir nos responsabilités sociales et environnementales pour imaginer quel impact aura La Poste dans la vie des gens, quelle part elle prendra dans les évolutions en cours, quelles seront, conséquemment, ses missions dans les trente années à venir. Les attentes sont importantes; la construction, aux yeux de tous, d'une éthique et des moyens de la respecter jouera un rôle considérable. Lorsque l'on parle de *missions*, il n'est plus possible de mentir. Il est possible, en revanche, et probablement nécessaire, d'articuler ces missions avec notre développement économique.

Levier et fragilité d'une très grande entreprise

La Poste représente plus de 250 000 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de quelque 25 milliards d'euros, dont un peu moins d'un tiers réalisé dans son activité internationale. Notre nouvelle approche stratégique est d'autant plus puissante qu'elle est mise en œuvre par un grand groupe, que sa taille même rend pourtant vulnérable : quelque part, à quelque moment que ce soit, une erreur sera forcément commise; un client, dans la distribution du courrier ou le réseau bancaire, ne sera pas traité à la hauteur de ses attentes. Cette fragilité, qui consiste en une contradiction entre la réalité de l'action menée et l'affirmation de nos valeurs, est une donnée du management. Les agences de notation extra-financière ne l'oublient pas, et des incidents minimes, voire picrochols, peuvent impacter de manière significative notre appréciation, au demeurant excellente.

Engagés par notre histoire dans la diversification de nos activités

Pour circonscrire le risque mortel que fait peser sur nous la transition numérique et tenter de le maîtriser, nous avons diversifié nos activités. Cette diversification s'appuie sur notre analyse des transitions et se déploie progressivement dans des domaines qui prolongent les activités, l'*ethos* et le maillage existants de l'entreprise.

Le colis

En sus du courrier, nous transportons et livrons des colis. Attention, l'e-commerce n'est un relais de croissance qu'en apparence ! Malgré leur augmentation récente, les volumes de colis ne suffiraient pas à maintenir l'emploi dans l'entreprise – nous acheminons 9 milliards de plis chaque année en France et 330 millions de colis. Par ailleurs, la concurrence, dans cette activité, est sauvage : les plateformes tentent de fixer les prix – Amazon y parvient –, voire de reprendre à leur compte l'activité de transport et de livraison – Amazon cherche à entrer, pour cette raison, au capital de Deliveroo, dont le modèle social est moins-disant par rapport à celui des postiers.

La banque

Nous sommes depuis longtemps actifs dans le secteur bancaire, qui nous semble un axe majeur de croissance, mais qui, avec une clientèle essentiellement composée de petits déposants en période de taux d'intérêt négatifs, a vu ses bénéfices chuter et ses coûts s'envoler, tandis que ces mêmes taux bas dégradent la rentabilité de notre activité assurance, notamment en ce qui concerne l'assurance-vie.

Cela dit, l'accessibilité bancaire constitue l'une de nos missions de service public : nous ne pouvons refuser personne. Les dépôts, dont le premier outil fut le livret A, portent pour l'essentiel sur de très petites sommes ; les retraits sont aussi minimes. Après de nos 130 000 clients vulnérables, nous avons mis au point des dispositifs d'accompagnement de la gestion du budget d'un ménage, afin d'éviter les faillites personnelles.

Le numérique

Tous les postiers prêtent serment : ils respectent le secret de la correspondance et l'inviolabilité des plis et colis acheminés. On peut leur faire confiance. Les entreprises dématérialisent une grande part de leurs documents, tels que les feuilles de paie, les factures et les bons de commande – les ordonnances médicales elles-mêmes sont dématérialisées. Comme elle le fait historiquement dans l'univers de la correspondance écrite, La Poste garantit avec une crédibilité inégalée que ces documents stockés et transférés resteront inviolés et inaliénables. Elle a en effet créé son propre hub, au sein de Docaposte, qui opère notamment le dossier pharmaceutique des assurés sociaux (soit 40 millions de dossiers aujourd'hui). Ainsi, notre image nous a-t-elle permis d'investir le marché de la sauvegarde des données numérisées des entreprises et nous mettons désormais cette expertise au service des particuliers, avec Digiposte, le "coffre-fort numérique". Cette boîte où vous conservez vos souvenirs et vos papiers les plus importants est un coffre sécurisé, garanti à vie, actuellement utilisé par près de 4 millions de Français.

Le maillage territorial des bureaux de poste

Il est aujourd'hui possible de passer l'examen du code de la route, nécessaire à l'obtention du permis de conduire, en moins de dix jours et à moins de cinq minutes de son domicile, dans un bureau de poste : en 2019, presque 2 millions de jeunes gens ont choisi cette solution. Nous envisageons d'étendre cette expérience à d'autres certifications, par exemple en anglais (IELTS, TOEFL, etc.). En effet, non seulement La Poste dispose d'un réseau de 17 000 bureaux répartis sur tout le territoire, qui garantissent des conditions de confort décentes, mais, dans chacun de ces bureaux, des personnels qualifiés et assermentés peuvent effectuer un contrôle d'identité et surveiller les candidats durant une épreuve.

L'aventure du smartphone ou la tournée solidaire du facteur

La tournée des facteurs et des factrices concrétisait un lien social. À l'heure où le volume de plis distribués ne cesse de diminuer, quelle activité permettra-t-elle à La Poste de rendre ce lien à nouveau solvable ? Autrement dit, comment capitaliser le lien social pour éviter un funeste destin à La Poste ?

La poste allemande s'est réorganisée autour de la logistique internationale, la poste italienne a beaucoup investi le secteur bancaire. Nous avons choisi de faire du réseau humain de La Poste un réseau connecté et avons équipé chacun de nos facteurs avec un smartphone. L'opération s'est étalée sur un peu plus de trois ans et, avec 92 000 téléphones aujourd'hui, c'est la "flotte" d'entreprise la plus importante au monde. Les facteurs se sont trouvés tout à coup acteurs potentiels et professionnels du monde numérique en réseau, ce monde même qui menaçait leur survie ! Encore fallait-il trouver un modèle économique qui permette de rentabiliser une information en temps réel, dont le smartphone, avec ses réseaux et ses applications, est devenu le vecteur privilégié.

Le service à la personne nous a permis de capitaliser le lien social qui caractérise le rapport de chaque facteur avec les usagers de sa tournée, au-delà du courrier et du colis. La visite du facteur trouve en elle-même, grâce aux informations qu'on lui confie et qu'il transmet, son objet. La régularité de la visite est formalisée par un abonnement : le facteur passe quoi qu'il arrive. Les informations les plus immédiatement utiles, autour desquelles nous avons commencé de nous développer, concernent l'état de santé des personnes visitées. Nous travaillons avec un service de téléassistance, qui peut intervenir en cas de problème.

Néanmoins, les facteurs ne jouent pas seulement le rôle de collecteurs d'informations. La nouvelle capacité dont ils ont été dotés a transformé leur rapport à leurs directions et ils sont devenus force de proposition, de valorisation et d'innovation. Des microéconomies de services ont ainsi été créées, outre le dispositif principal, Veiller sur mes parents, reposant sur la visite à domicile : distribution de plateaux-repas, de médicaments en association avec des pharmacies, de livres en association avec des bibliothèques. Les processus de création de valeur, autrefois entièrement centralisés, ont commencé à s'organiser au niveau local.

Mission de service public et mission d'entreprise

Notre évolution, articulée à notre raison d'être et aux missions d'entreprise qui en découlent, doit s'effectuer dans le cadre de nos missions de service public : service universel postal, transport et distribution de la presse, service bancaire inclusif et aménagement du territoire. Comme l'indique son nom, la mission de service public n'est pas fixée par l'entreprise mais par l'État.

Afin d'assurer, dans ce double cadre, l'avenir de La Poste, notre gouvernance a dégagé trois priorités : la préservation de la cohésion sociale et territoriale, l'avènement d'un numérique éthique et responsable, la participation à l'accélération des transitions écologiques du pays – tant par la mise en service de transports propres (22 000 vélos à assistance électrique et plus de 16 000 véhicules électriques) que par la mise en place, sous l'égide et avec les infrastructures de La Poste, d'économies circulaires. Sur ce dernier point, nous recyclons ou réemployons chaque année plus de 85 000 tonnes de matériaux usagés ou non utilisés, valorisons 75 % de nos déchets inertes de chantier et avons adopté une politique qui favorise la durée d'usage de nos tablettes et smartphones.

L'innovation pour tous

De même que le dispositif Veiller sur mes parents, la tablette Ardoiz, dont 40 000 exemplaires ont été distribués, conçue pour les personnes très âgées, contribue à la cohésion sociale et territoriale, et affirme notre vocation inclusive. Dans les bureaux de poste, nous sommes en outre capables de détecter les personnes qui ne parviennent pas à utiliser les automates mis à leur disposition. Nous pouvons ensuite les aider à accomplir leurs démarches administratives en ligne, grâce à des sessions de formation dispensées en collaboration avec

FACE et Emmaüs Connect. Avec le dispositif Ardoiz, elles ne trouveront que ce dont elles ont besoin, verront leur vie privée respectée et, comme avec Digiposte, demeureront propriétaires de leurs données.

Treize millions de Français campent encore aux lisières ou en dehors du monde numérique. Nombre d'entre eux peuvent aussi prétendre à bénéficier de politiques publiques en faveur de la transition écologique, mais l'ignorent. Le facteur jouissant de la confiance nécessaire pour être accueilli chez chaque habitant, il effectue désormais, à la demande des collectivités territoriales, des diagnostics énergétiques dans les foyers. Il devient également, dans le bureau de poste comme en tournée, un acteur clé de l'inclusion territoriale et numérique des plus fragiles.

Débat



L'oiseau bleu entre public et marché

Un intervenant : *Dans les quartiers difficiles, les agents des bureaux de poste sont aussi écrivains publics et assistantes sociales. Pourquoi La Poste, service public irremplaçable, devrait-elle équilibrer son bilan par ses produits solvables ?*

Muriel Barnéoud : Les coûts des missions de service public ne sont pas compensés, ou bien seulement partiellement. Un tiers environ des frais de distribution de la presse sont pris en charge par la puissance publique. Nous sommes abondés, pour l'aménagement du territoire, par un fonds alimenté par les taxes locales dont nous sommes dispensés. Il faut donc financer ces missions par nos propres moyens... et le reste de nos activités.

Int. : *Le service Veiller sur mes parents pourrait intéresser des caisses de retraite ou des assureurs...*

M. B. : Ce service est actuellement vendu principalement "en direct" aux bénéficiaires. Des aidants décident d'y abonner des aidés, tandis que certaines personnes s'abonnent pour elles-mêmes. Le marché est en train de s'ouvrir à d'autres acteurs. Lorsqu'il le sera, notre souhait est bien d'apparaître en tant que prestataire de services associé.

Int. : *Combien de personnes souscrivent-elles à Veiller sur mes parents ?*

M. B. : Encore trop peu pour le moment... Le service à la personne démarre très doucement. Les français, accoutumés à des services publics gratuits, sont réticents à engager des dépenses pour ce type de prestation. Il s'agit d'un marché en émergence.

Int. : *Les facteurs apprécient-ils que leur profession change à ce point ?*

M. B. : Le lien social est inhérent au métier des facteurs ! Les formations que nous leur avons données concernaient plutôt la manière de prendre congé que de créer un lien. En effet, les usagers ne laissent pas partir le facteur : ils lui offrent un café, ils conversent.

Avec l'offre organisée de service à la personne, c'est le modèle économique du facteur qui change, pas son métier. Certains facteurs ont vu là une concurrence aux gratifications qu'ils pouvaient recevoir en échange

des menus services qu'ils rendaient. Ce qui était vécu comme gratuit et demeurait informel peut apparaître comme devenu payant et institutionnalisé, mais il ne s'agit pas de la même proposition de valeur.

Int. : *La mission de distribution doit-elle rester nationale?*

M. B. : À la fin des années 1990, nous pensions que les autres postes européennes, avec l'ouverture à la concurrence, finiraient par distribuer le courrier en France et que nous irions nous-mêmes le distribuer chez nos voisins. Il n'en a rien été. La concurrence n'est pas venue des autres services postaux – elle n'était pas rentable –, mais du courriel. Le marché du colis, en revanche, est en croissance et nous sommes le premier ou le deuxième opérateur de colis dans chaque grand pays européen – Amazon n'a pas encore pris la place des postiers –, sur des marchés intrinsèquement domestiques pour l'essentiel. Dans le domaine strictement international, beaucoup de petits paquets arrivent de Chine et nous sommes l'un des leaders de leur distribution et de leur acheminement.

De l'ancien au nouveau monde : la boussole des valeurs

Int. : *La Poste n'est pas concurrencée sur le service de la lettre recommandée. Il est pourtant difficile de la recevoir en main propre.*

M. B. : Les clients, s'ils ont été mal servis, peuvent appeler un numéro de réclamation, gratuit. La prestation concernant la lettre recommandée est un cas intéressant. Cette lettre recommandée est un joli produit, mais terriblement daté. Aujourd'hui, avec les technologies de communication, le client et le facteur pourraient prendre rendez-vous pour la remise de la lettre. Ainsi, ni l'un ni l'autre ne perdraient plus leur temps, le premier à monter dans les étages en quête d'un destinataire absent, le second en se déplaçant jusqu'au bureau voisin. Les caractéristiques de distribution attachées à la lettre recommandée, définie il y a plusieurs décennies, nous empêchent, paradoxalement, de moderniser le service de remise des plis recommandés. La difficulté est emblématique de celles que nous devons surmonter pour nous réinventer. La distribution repose sur la notion d'adresse postale fixe. Or, dans la plupart des ménages, le domicile est vide une bonne partie de la journée. Une approche interactive de la réception pourrait l'adapter aux nouvelles rationalités du monde moderne. Nous pouvons envisager un service payant de rendez-vous pour les colis de valeur, car le prix du service resterait minime en regard de celui du colis. C'est beaucoup plus difficile pour un simple pli.

Int. : *Vous êtes une vieille institution et devez gérer rapidement de brusques disruptions. Vous distribuez par ailleurs d'énormes quantités de courrier, exigeant des moyens logistiques importants, jusqu'à chaque boîte aux lettres, qui n'en absorbe, hors quelques gros usagers, qu'une infime quantité.*

M. B. : Tout le monde, aujourd'hui, se réclame de l'agilité. La taille d'une entreprise est devenue, bien souvent, synonyme de son inertie. Je crois pourtant en l'ambition affichée par le comité exécutif de transformer La Poste en une entreprise fondée sur une raison d'être identifiée et revendiquée, qui non seulement indique à chaque partie prenante le sens de nos missions, mais légitime l'action de court terme qu'exige la réactivité à la disruption.

Int. : *La Poste envisage-t-elle de créer son propre écosystème dans l'environnement des nouvelles entreprises de plateforme?*

M. B. : Nous avons acheté l'entreprise de livraison à vélo Stuart, considérant d'une part que le numérique et le mode de consommation qu'il engendre pouvaient constituer un progrès, d'autre part que nous pouvions l'accompagner sur des modalités qui nous conviennent, à savoir dignes pour la main-d'œuvre. Stuart livre sur une plage horaire et hebdomadaire beaucoup plus étendue que La Poste (le soir, le dimanche, etc.). C'est une prestation souhaitée par nos clients, que nous cherchons par conséquent à leur fournir, mais pas à n'importe quel prix social. Les livreurs de Stuart coûtent un peu plus cher que ceux des autres opérateurs : la différence permet de leur garantir une couverture sociale – assurance chômage, accident, équipement, etc. Nous pensons que nous pouvons donner l'exemple et que notre inflexion peut modifier le modèle dominant

des plateformes de livraison et même devenir la norme, avec l'aide des règles qu'il revient à la puissance publique d'énoncer. C'est un combat vis-à-vis des consommateurs, qu'il faut convaincre de l'utilité sociale de payer un peu plus cher, et vis-à-vis de la plateforme de vente des produits livrés, qui n'a pas intérêt à faire apparaître la prestation de livraison, mais au contraire à utiliser la gratuité comme argument publicitaire, surtout lorsqu'elle dispose de ses propres livreurs.

Int. : *En 2020, CNP Assurances rejoindra La Banque Postale, portant son encours à mille milliards d'euros. Comment la mission de cette nouvelle entité s'insérera-t-elle parmi celles de l'entreprise ?*

M. B. : Par conviction comme par nécessité de nous différencier, nous souhaitons porter notre engagement sociétal dans l'univers financier, élargi à celui de l'assurance. En 2020, c'est-à-dire l'année prochaine, l'intégralité des fonds de La Banque Postale Asset Management sera consacrée à des investissements socialement responsables. Nous comptons embarquer CNP Assurances dans le mouvement et même une partie du groupe BPCE. Il nous semble tout à fait possible d'y parvenir, car la taxonomie des investissements, c'est-à-dire la garantie qu'ils sont utilisés à des fins responsables et durables, prend, en des temps de transition énergétique et sociétale, de plus en plus d'importance.

La Poste : nouveau vaisseau sur les flots de la communication ?

Int. : *Votre raison d'être va-t-elle au-delà de la construction d'une image collant à l'air du temps ?*

M. B. : C'est un processus ouvert aux parties prenantes internes – c'est-à-dire à nos collaborateurs, qui, par le biais des consultations participatives, accompagnent nos plans stratégiques, ainsi qu'aux organisations professionnelles, avec lesquelles nous discutons – comme externes – clients, fournisseurs, collectivités territoriales, associations de consommateurs et de l'économie sociale, etc. Le comité exécutif a sa vision et la garde dans un premier temps pour lui, afin de laisser venir les propositions.

La raison d'être n'est ni un slogan ni une stratégie. Elle doit matérialiser le souhait des parties prenantes et le faire coïncider avec la vision que l'entreprise, dans son ensemble, a d'elle-même. La notion de lien y tient une place primordiale. Elle doit aussi nous identifier, le plus spécifiquement et le plus profondément possible.

Int. : *Comment arbitrez-vous les rapports de force intérieurs et extérieurs, pour imprimer à l'entreprise un juste rythme d'évolution ?*

M. B. : C'est [Jean-Paul Bailly](#), lors de l'industrialisation de nos méthodes de travail, au début des années 2000, qui a présidé à la transformation du dialogue social en nous apprenant à scinder le *quoi* du *comment*, le premier engageant la responsabilité de l'équipe dirigeante, le second appelant la négociation entre les acteurs de l'entreprise. Aujourd'hui, la nécessité du changement est acquise, car tout le monde a conscience de la fragilité du volume d'activité. Nous nous efforçons de creuser le sens de nos activités nouvelles, celles qui justement nous permettront de survivre, et d'en accélérer la mise en place.

Les collectivités territoriales ont sur l'entreprise une influence majeure. C'était le reconnaître, mais aussi faire un choix très audacieux, de demander l'accord de leurs représentants au sein de Comités départementaux de présence postale territoriale, que nous avons mis en place pour la réorganisation des bureaux. Sans cette décision et les négociations qu'elle impliquait, nous n'aurions sans doute pas pu mener une transformation d'une ampleur comparable : nos 17 000 bureaux répondaient tous au même format ; ils se déclinent aujourd'hui en vingt formats différents. Plus de 9 000 d'entre eux ne nous appartiennent plus, puisqu'ils sont hébergés dans des mairies, chez des buralistes, etc., pour un service amélioré, car les petits commerces en zone rurale, par exemple, sont ouverts sur des plages horaires beaucoup plus importantes que ne pourraient les envisager de petits bureaux faiblement dotés.

Les principales forces qui entravent notre développement sont les nouveaux acteurs de la globalisation, qui sont à la fois nos clients et nos concurrents. Il est extrêmement difficile, si tant est qu'ils le souhaitent, de construire avec eux un écosystème.

Int. : *Les organisations syndicales intègrent-elles les innovations? Quel rôle jouent les médias dans la perception de l'évolution de l'entreprise?*

M. B. : La souffrance au travail existe et La Poste n'est pas dans le déni sur ce sujet. À un moment de son histoire qui lui impose de profondes transformations impactant son corps social, elle peut s'appuyer sur ses 30 000 managers de proximité et sur 4 000 assistantes sociales qui œuvrent au quotidien à la prévention des risques psychosociaux.

Les relations sociales avec les organisations syndicales dépendent beaucoup de la place que celles-ci leur accordent. Il arrive que l'avenir de l'entreprise les concerne moins que la vision qu'elles peuvent avoir de la société tout entière, ce qui ne facilite guère les discussions. Hormis cela, nous avons de beaux échanges, francs, intenses. La raison d'être et les missions sont pour tous des sujets mobilisateurs, sur lesquels les organisations syndicales nous accompagnent depuis longtemps, en accord avec nos principes de gouvernance, qui garantissent leur rôle au sein du conseil d'administration. Nous organisons des séances de prise en main des dossiers, notamment lors des acquisitions internationales dont les règles sortent du domaine d'expertise traditionnel des syndicats.

Les bureaux et le facteur : puissance de l'existant

Int. : *Les bureaux de La Poste peuvent servir de points relais, plus sûrs que ceux des revendeurs de plateforme. Le consommateur en a-t-il conscience?*

M. B. : Il n'en aura pas conscience si nous n'apparaissions pas au grand jour en tant que prestataire, ce que certaines plateformes, notamment la plus puissante d'entre elles, Amazon, qui veut être identifiée comme fournisseur global de biens et de services, cherchent à éviter. Nous ne sommes pas en position d'éliminer Amazon de nos clients! En revanche, nous réceptionnons et distribuons à bon port, quotidiennement, les plis et les colis de 60 millions de Français, ce qui est un argument dans la négociation. Ce que nous voulons, c'est être visibles et choisis!

Int. : *Le facteur, surtout en milieu rural, voit tout et sait tout. Partagez-vous ces informations avec les élus et les collectivités locales?*

M. B. : Les collectivités nous achètent d'ores et déjà des prestations de veille, que nos facteurs connectés peuvent fournir facilement. Ainsi sont-ils mobilisés lors des épisodes climatiques exceptionnels ou peuvent-ils prendre des photos de dégâts ou bien, au contraire, de travaux de réhabilitation, y compris, le cas échéant, pour le compte de compagnies d'assurances. En aucun cas, cependant, le facteur ne contrôle, encore moins ne sanctionne ou ne dénonce.

Avec notre filiale Geoptis et grâce à la présence des véhicules de La Poste 6 jours sur 7 sur tout le territoire, nous sommes capables de proposer aux collectivités territoriales des audits de voiries et du mobilier urbain, des mesures de la couverture des réseaux mobiles et de la qualité de l'air.

Nous hébergeons 500 maisons de services au public, et bientôt 1 000. Elles ont une mission d'aménagement du territoire et sont financées par un fond ad hoc, géré par les collectivités locales. Nous travaillons pour que ces maisons de services soient éligibles à l'appellation France Service.

La boîte et la porte, le papier et la personne

Int. : *La Poste n'accepte-t-elle pas déjà la disparition du facteur traditionnel, celui qui distribue du papier?*

M. B. : Nous distribuerons du courrier tant qu'il y en aura. En 2018, les volumes distribués étaient cependant ceux de 1918. En dix ans, une croissance de quatre-vingt-dix ans a été annulée par les bouleversements technologiques. C'est un fait. Nous ne décidons pas du comportement de nos clients. Le nombre de plis distribués diminue chaque année de 7%. Nous ne pouvons pas prétendre nous adapter comme le fait l'industrie automobile qui s'apprête à remplacer le moteur à explosion par le moteur électrique. Quand bien même la dématérialisation de l'écrit ne concernerait pas la correspondance entre particuliers, les principaux émetteurs, banques, entreprises, distributeurs d'énergie, administrations, services sociaux, etc., numérisent

désormais leurs documents, y compris ceux qui circulent. Le chiffre d'affaires drainé par le courrier est d'environ 10 milliards d'euros; la correspondance entre particuliers en représente un dixième. Nous n'avons d'autres solutions que de transformer notre modèle en accord avec ce qui fonde notre identité.

Int. : *Le regroupement des boîtes aux lettres à l'entrée des hameaux ou à la proche périphérie de groupes d'habitations est-il cohérent avec tout ce que nous venons d'évoquer?*

M. B. : C'est traditionnellement le service à la boîte que nous sommes accoutumés à délivrer. Néanmoins, peu à peu, la localisation des clients s'est dissociée de l'adresse postale : domicile vide les jours ouvrés, séjours dans d'autres résidences... L'optimisation de nos méthodes est à cet égard difficile, car il nous faut d'une part regrouper les boîtes, d'autre part maintenir un service à la personne, c'est-à-dire à la porte, quand bien même celle-ci ne correspond plus automatiquement à la boîte. Pendant ce temps, le nombre de plis continue de décroître. La vitesse de décroissance du service à la boîte (le courrier) n'est pas compensée par celle de la croissance du service à la personne (à la porte, voire au-delà). Nous avons acheté Asten, prestataire de santé à domicile, et mis en place notre filiale Axéo, prestataire de services à domicile, pour accélérer la croissance du service à la personne.

Demain

Int. : *Quel récit accompagne-t-il votre raison d'être, pour permettre à tous de s'y reconnaître?*

M. B. : La raison d'être définit nos racines et notre horizon. Philippe Wahl, l'actuel PDG, en dira certainement quelque chose lorsque sera dévoilé le plan stratégique, au mois de janvier 2020. L'idée d'une régulation entre pairs, où chaque membre de l'entreprise a son mot à dire – par exemple dans des ateliers du sens, où se confrontent les arguments – n'est pas à rejeter. Nous l'avons déjà expérimentée dans des phases précédentes de mutation. Quant à la communication, la raison d'être doit rayonner au dehors de l'entreprise.

■ Présentation de l'oratrice ■

Muriel Barnéoud : directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste depuis janvier 2017. De 2010 à 2016, elle a été PDG de Docaposte, filiale spécialisée dans la transition numérique et mobile des entreprises. Elle est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale supérieure des postes et télécommunications. Auparavant, elle a occupé le poste de directrice générale adjointe du Courrier, en tant que directrice industrielle, où elle a notamment porté la modernisation de l'appareil industriel de traitement du courrier.



Diffusion février 2020
