

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2010)

**COMMENT DÉVELOPPER
UNE COMMUNAUTÉ DE DIRIGEANTS
ENGAGÉS DANS LE CHANGEMENT**

par

Mauricette FEUILLAS

Directrice du développement de la communauté managériale
du groupe La Poste

Séance du 5 février 2010
Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

Transformer une administration d'État créée par Louis XI en un groupe de services performant, présent dans tous les pays européens, réunissant deux cents filiales, et composé aujourd'hui de près d'une majorité de salariés de droit privé, ne se fait pas sans une profonde évolution de la culture managériale. C'est pour opérer cette transformation d'envergure que, dès 2003, le comité exécutif du groupe La Poste, sous l'impulsion de son président Jean-Paul Bailly, a décidé de créer le forum du management du Groupe. Les trois cent quatre-vingts premiers managers de La Poste y trouvent un lieu d'échanges entre pairs et avec les membres du comité exécutif. Des groupes restreints de managers se retrouvent chaque mois pour partager leurs expériences, échanger librement leurs visions, et vivre des expériences qui les invitent à jeter un regard critique sur leurs pratiques. La séance a montré comment le forum du management constitue de fait un lieu privilégié d'expression de l'existence et de l'unité du groupe La Poste.

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

EXPOSÉ de Mauricette FEUILLAS

La communauté managériale de La Poste est née sous l'impulsion de Jean-Paul Bailly, le président du Groupe, dans un contexte particulier. Au moment de sa nomination, en 2002, La Poste était déjà articulée autour de quatre grands métiers : le courrier, le colis, la banque, que l'on appelait à l'époque les services financiers, et enfin l'ensemble du réseau des bureaux de poste. Trois métiers de production et un métier de distribution dont les enjeux étaient et sont encore fondamentalement différents. L'organisation du Groupe, héritée du passé, était encore largement territorialisée : un directeur départemental devait prendre en charge l'ensemble de ces métiers, tout en gérant les relations avec les élus et l'ensemble des collectivités locales de la zone dont il avait la charge. Ce responsable rendait compte à un directeur régional, qui lui-même dépendait de la direction générale de l'entreprise. Les différents départements se retrouvaient dans l'incapacité de traiter tous les projets qui leur étaient proposés par les services centraux et avaient par conséquent du mal à les mettre en perspective par rapport aux enjeux de l'entreprise. Les engorgements étaient fréquents.

Réformer l'organisation territoriale

Peu de temps après son arrivée, Jean-Paul Bailly a décidé d'accorder une plus grande autonomie à ces quatre entités "métier", en laissant à chacune d'entre elles le choix de sa propre organisation. Le bouleversement fut important : les structures territoriales ont volé en éclats, tout comme les anciennes lignes hiérarchiques. Le Courrier a par exemple fait le choix de diviser la France en 40 zones, dirigées par autant de patrons, qui rendent compte à leur directeur. Les responsables de l'activité colis ont quant à eux opté pour un découpage en 5 zones, tout à fait suffisantes pour piloter l'activité au niveau de la Métropole, et ont opéré un rapide développement à l'export.

Préserver l'unité du Groupe

Jean-Paul Bailly restait toutefois profondément attaché à l'unité de La Poste. Pour renforcer la cohérence interne tout en gérant le changement, il a décidé de créer à la fin de l'année 2003 une communauté managériale afin de rassembler l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe, tant au niveau des services centraux que dans les régions administratives. Cette communauté réunit aujourd'hui 380 personnes, dont les fonctions ont été identifiées par le comité exécutif (Comex) comme ayant un impact sur les résultats du Groupe. Elle inclut par ailleurs le Comex lui-même, ainsi que les 90 membres du comité de Groupe, qui sont les "n-1" de ses dix membres. Les présidents des principales filiales de La Poste y sont également représentés.

Retisser du lien

L'animation de cette communauté managériale se fait à deux niveaux. Le premier sur un mode très basique, avec la tenue de deux ou trois réunions annuelles autour d'un sujet stratégique. Ce sont des structures d'information descendante très classiques. C'est aussi un élément de reconnaissance pour ceux qui y participent. Un forum du management a été créé en parallèle, afin d'animer cette communauté, et constitue le second niveau d'animation de cette dernière. Il a été créé fin 2003, concomitamment à la communauté.

Je tiens à préciser qu'il ne s'agit pas d'une université d'entreprise : c'est plutôt un espace d'expression, de contribution et de développement.

Des références managériales communes

Sous l'impulsion de Jean-Paul Bailly, le comité exécutif du Groupe a souhaité que l'on définisse ce qui nous réunissait, que l'on précise en quelque sorte ce qui constitue notre référence managériale commune. Ce référentiel, les membres de la communauté allaient le définir et le rédiger eux-mêmes.

D'avril à novembre 2004, chaque mois nous avons réalisé un séminaire de deux jours et demi, en conviant, sur la base du volontariat, une trentaine de managers de la communauté, différents à chaque fois. La synthèse du travail d'un premier groupe servait de point de départ au groupe suivant. Lors de ces rendez-vous, le président, le directeur général, Georges Lefebvre, et un autre membre du Comex sont systématiquement venus passer deux ou trois heures avec les participants, ce qui a permis de crédibiliser la démarche au plus haut niveau de l'entreprise.

Après huit mois de travail, nous avons abouti à un document commun. Même si, avec le recul, on peut lui trouver quelques imperfections, tout cela a constitué un ressort pour que cette communauté commence à exister autour d'un objet commun. Les cinq principes managériaux, tels qu'ils ressortent de ce document initial, restent très classiques : mobiliser l'équipe pour réussir ; faire preuve de courage ; donner du sens aux actions de tous ; satisfaire le client et accroître sans cesse la performance.

Passer des mots aux actes

À l'issue de cette première commande, fin 2004, s'est naturellement posée la question de la pérennité du forum. Lors de son examen, le Comex a réaffirmé son accord avec ces principes managériaux et a confié au forum la mission de les mettre en œuvre et de les incarner. En quelque sorte de passer des mots aux actes. On s'est beaucoup interrogé sur la manière dont nous devons procéder : il nous semblait inutile de vouloir convaincre ces managers qui avaient eux-mêmes dicté les principes qu'ils voulaient mettre en œuvre. Nous nous sommes dit qu'il fallait malgré tout trouver des moyens de les confronter à ce qui n'était alors qu'une réflexion intellectuelle.

Pour avancer, nous avons arrêté deux modalités d'échange. La première passe par un atelier de réflexion centré sur le partage d'expériences. Ces séminaires durent environ 24 heures, et permettent de travailler sur des problématiques suffisamment larges pour qu'elles puissent concerner aussi bien les gens de la Banque, du Colis ou du siège du Groupe. Nous avons abordé des thèmes comme : « *manager dans la complexité, conduire le changement, accompagner ses collaborateurs* ou encore *prendre des décisions en environnement incertain.* » Les échanges se font en groupes de codéveloppement d'une vingtaine de participants. Ces derniers se divisent en groupe de 6 personnes, l'une d'entre elles propose une situation et les autres réagissent comme si elles étaient des consultants ou des conseils en s'appuyant sur leurs propres expériences.

Un sous-marin pour métaphore

Le second mode d'échange mis en place au sein du forum est basé sur la pédagogie par le détour, connue aussi sous le nom d'"apprentissage expérientiel". Pour mettre en évidence les comportements face à des enjeux de mobilisation d'équipe ou de courage, il faut placer les individus dans des situations qui constituent des métaphores de leur vécu managérial. Pour créer ce cadre, nous avons utilisé le TEAMlab, le module de simulation pour la formation des managers développé par l'université d'Accor. Très concrètement, TEAMlab permet de reproduire l'environnement d'un petit sous-marin et les conditions de la plongée. Le scénario suppose que les problèmes de production rencontrés par une ferme aquacole située à 2 000 mètres de profondeur au large du Timor oriental, nécessitent l'intervention d'une équipe d'urgence. Celle-ci a deux jours et demi pour relancer la production. Cinq personnes prennent alors place à bord du module, fixé sur des vérins, pendant que d'autres, depuis le PC central, pilotent l'intervention à distance. Un troisième groupe symbolise le siège, avec son chef de mission, totalement isolé du reste des participants. Nous les inondons d'informations contextuelles, géopolitiques, politiques ou techniques, qui vont créer artificiellement de la complexité.

Les fonctions de l'entreprise symbolisées

Le système est assez puissant puisqu'il symbolise les grandes fonctions d'une entreprise : les opérationnels dans le module, les fonctionnels dans le PC, qui ont besoin de *reporting* régulier mais avec des procédures suffisamment bien faites pour qu'elles ne tombent jamais au bon moment et qu'elles soient progressivement remises en cause par les occupants du module, et, pour finir, le siège avec le chef de mission et son adjoint, bombardés de signaux faibles qui finissent par prendre du sens dès lors qu'ils y prennent garde. Pendant deux jours et demi, les participants sont plongés dans un microsystème très cohérent, sur lequel nous n'intervenons plus dès lors que la mission est lancée. Ils savent qu'ils ont financièrement les moyens de réaliser trois plongées et qu'ils ne peuvent pas occuper les mêmes positions de travail à chacune d'elles. Il y a donc un tirage au sort et les rôles tournent.

Du sous-marin au cinéma

Ces ateliers, que nous appelons "*changer dans et par l'action*" sont très puissants et ont été très appréciés. Leur inconvénient est qu'ils ne peuvent avoir lieu qu'une seule fois pour une personne. Il nous a fallu ensuite imaginer autre chose. Nous avons créé un nouvel atelier "*faites votre cinéma*" : en deux jours, les participants doivent réaliser un film sur une situation managériale donnée. Contrairement au scénario développé autour des poissons, le sujet est un thème qui les implique directement et qui devient naturellement l'objet de questionnement : comme la durée du film à réaliser ne doit pas dépasser trois minutes, les participants doivent faire des choix, reposer le problème, imaginer sa mise en scène et finalement poser les questions de fond. Nous démarrons toujours sur une commande du directeur général. La dernière, dont le tournage a eu lieu au mois d'août, avait pour thème : "*l'innovation, l'anticipation et l'initiative*". Deux groupes ont été constitués, chacun devant réaliser son propre film à partir du thème imposé.

La visite du président

Les deux groupes mènent tout d'abord une phase de réflexion pendant laquelle ils élaborent le scénario, se répartissent les rôles entre les acteurs et les techniciens et préparent le dossier de production. Nous sommes simplement accompagnés par quelques professionnels du cinéma qui nous apportent l'infrastructure ainsi qu'un appui technique. En revanche, toutes les fonctions du tournage, du perchman au réalisateur, sont occupées par des cadres de La Poste. Comme pour tous les ateliers que nous réalisons, le président vient systématiquement nous rejoindre en fin de journée. Il discute ou dîne avec le groupe. Il vient écouter les participants. Le dialogue s'engage de façon très libre, sur le thème de l'atelier, sur les orientations prises par les participants, et sur les positions de La Poste par rapport à cette problématique...

Le lendemain matin, c'est au tour du directeur général de venir interagir avec les participants autour de leur scénario.

Changer d'environnement

Fin 2008, la question de la pérennité de ces actions s'est de nouveau posée. Nous étions à la fin d'un cycle. Le projet de changement de statut du Groupe était en marche, la crise économique venait d'éclater et la fréquentation des séminaires internes était anormalement basse. Lorsque je l'ai interrogé, le président a insisté sur le fait que la période que nous traversons était liée davantage à une crise de société qu'à une crise économique, avec l'amorce d'un changement de paradigme. Il nous a alors demandé de réfléchir sur la manière dont ce changement d'environnement pouvait impacter l'entreprise et son modèle managérial compte tenu des projets qui étaient les nôtres. Nous avons réinitialisé un cycle que nous avons baptisé "*manager demain*", afin d'imaginer un modèle managérial qui tienne compte du fait que les nouveaux agents, ceux que l'on recrute aujourd'hui, ne sont pas les mêmes que ceux que nous recrutions il y a 10 ans.

Deux cent vingt-trois cadres pour six rencontres

Nous avons organisé 6 rencontres sur cette thématique avec 6 portes d'entrée différentes, auxquelles ont participé 223 cadres au total. Un premier groupe a, par exemple, travaillé sur la façon dont allait évoluer notre rapport à l'espace et au temps, un second sur notre rapport à la croissance et au bonheur, un autre sur les notions de travail et de responsabilité... Face à ces changements, nous avons demandé aux participants d'exprimer leurs intuitions. Un sociologue nous a accompagnés dans l'organisation des débats. Nous retenions systématiquement 6 questions exprimées lors de ces premières discussions. Celles-ci alimentaient dès le lendemain les réflexions de 6 groupes de travail. À charge pour ces derniers d'en déduire des tendances et de donner des éléments de réponse et de compréhension à partir d'une base documentaire que nous avons réunie pour eux. Les participants disposaient également d'un accès internet.

Une nouvelle identité managériale

Ces échanges nous ont permis de nous interroger sur les méthodes de travail que nous allions devoir mettre en œuvre demain et en quoi les méthodes du moment étaient adaptées, ou non, à cette nouvelle donne. Nous avons avancé sur ces thèmes en mai et juin 2009 et la production a été très importante. Nous en avons tiré la nouvelle identité managériale du Groupe, qui vient d'être validée par le comité exécutif. Je vous en livre la primeur. Cette identité est basée sur des couples en tension :

- *performant* (tourné vers culture et résultat) et *responsable* (prenant en compte les conséquences de ses décisions sur le plan humain, sociétal, environnemental) ;
- *novateur* (oser penser et faire différemment) et *fidèle* à nos valeurs et à l'identité du Groupe) ;
- *coopératif* (sachant tirer parti de la force du collectif) et *attentif* à la singularité de chacun ;
- *courageux* (s'engager en prenant les décisions qui s'imposent) et *respectueux* des hommes et des femmes.

Il s'agit du "métamodèle" qui donne le cadre de l'action managériale. Chaque métier s'y retrouve. Les services des ressources humaines doivent maintenant faire évoluer les systèmes de management de la performance pour s'aligner sur ces principes.

Un lieu d'expression et de développement

Le forum est aujourd'hui reconnu comme un lieu privilégié de l'expression métier du Groupe. C'est un lieu de rencontre des membres de la communauté managériale et de transmission de l'information. C'est aussi un lieu de partage, où se construit et s'agrège tout ce qui nous définit en tant que groupe. C'est aussi un endroit où l'on revendique la place fondamentale que le management occupe dans l'entreprise. On y sollicite l'expérience et l'intelligence des principaux managers, pour lesquels il s'agit d'un lieu de développement.

DÉBAT

Un intervenant : *Tous les métiers sont-ils systématiquement représentés dans les ateliers ou les séminaires ? Obéissez-vous à un principe d’"hybridation" lorsque vous constituez les groupes ?*

Mauricette Feuillas : Non. Tous les membres du forum reçoivent en amont le programme de l’année et chacun se détermine selon ses disponibilités. Tout le monde est systématiquement invité. C’est le principe de base. Nous essayons d’intégrer les contraintes des agendas métiers dans notre planning. Nous veillons aussi à ce que les dates de nos rendez-vous ne soient pas en concurrence avec les rendez-vous propres à chaque métier. Globalement, cela se passe plutôt bien et les métiers sont représentés de façon assez équilibrée.

Un "cadeau" qu’ils se font

Int. : *Pourriez-vous nous dire si les cadres de la communauté sont obligés, d’une façon ou d’une autre, de participer à ces réunions ? Je souhaiterais également savoir de quelle manière vous gérez l’entrée des nouveaux venus dans cet ensemble.*

M. F. : Il n’y a aucune obligation d’aucune sorte. C’est souvent le bouche à oreille qui incite les gens à venir. Je dois aussi préciser qu’en amont de l’opération "*manager demain*", une lettre signée du président a été envoyée nominativement à chacun des membres de la communauté. Les 223 managers participant se sont probablement sentis "incités" à venir. Mais c’est plus souvent vécu comme un "cadeau" qu’ils se font. Sur la totalité de la communauté, moins de 10 cadres ne sont jamais venus.

La gestion des nouveaux venus

Nous avons ritualisé l’entrée des nouveaux venus dans la communauté. Deux fois l’an, nous invitons les nouveaux nommés dans leur fonction managériale à participer à un dîner qui a lieu au siège, généralement dans la salle à manger du président, et auquel participe Georges Lefebvre qui est aussi le directeur des ressources humaines du Groupe. Lors de ce dîner nous leur expliquons les principes, les finalités ainsi que l’esprit de la communauté et de son forum.

Un engagement managérial au-dessus de la moyenne

Int. : *Y a-t-il un moyen d’évaluer les résultats de ce que vous entreprenez ?*

M. F. : L’évaluation de notre action est complexe à réaliser. En 5 ans, les membres du Comex ne m’ont jamais demandé de chiffrer le retour sur investissement de nos actions. À l’échelle d’une entreprise comme la nôtre, il serait très présomptueux de ma part de m’octroyer un quelconque rôle dans les résultats du Groupe, dont on sait qu’ils découlent de critères multiples et variés. Ce qui est clair en revanche, c’est que l’engagement de la population managériale de La Poste, mesuré au baromètre d’Hewitt¹ est très supérieur à la moyenne. Parmi les principaux éléments qui, s’ils venaient à être modifiés, seraient susceptibles de remettre en cause cet engagement, figurent les valeurs du Groupe. Le travail que nous réalisons au sein de la communauté nourrit cet attachement aux valeurs. Les résultats de ce baromètre font également apparaître que 80 % des dirigeants considèrent que le forum contribue efficacement à leur développement, 65 % ont déclaré avoir changé leurs pratiques suite à une participation à un atelier, 84 % exprimaient un sentiment fort d’appartenance à la communauté et 89 % que le forum constituait un espace privilégié de construction de cette communauté.

¹ Baromètre interne "benchmark" avec le baromètre du Capital Humain du cabinet conseil en RH Hewitt Associates. Ce baromètre constitue une enquête européenne de l’engagement des salariés et des dirigeants.

Préserver un espace d'échanges libres

Int. : *Cette communauté peut-elle, le cas échéant, servir à repérer des cadres à fort potentiel, susceptibles d'occuper de hautes fonctions dans le Groupe, comme cela se fait ailleurs ? J'aimerais également formuler un commentaire au sujet du facteur qui me porte mon courrier, avec qui je parle de temps à autre. Je n'ai pas l'impression que tout ce dont vous nous parlez soit arrivé jusqu'à lui.*

M. F. : Le forum pourrait effectivement être un très bon endroit pour repérer les futurs dirigeants du Groupe, mais il n'est pas fait pour cela. En tout cas, ni le directeur de la gestion des cadres dirigeants, dont le bureau est à deux pas du mien, ni ses collaborateurs, ne m'ont adressé quelque demande que ce soit, quel que soit le niveau de responsabilité du poste pour lequel ils cherchent à recruter. Si tel était le cas, je pense que cela retirerait une partie de l'espace de liberté et de spontanéité que nous essayons de créer.

Quant au facteur, il n'est effectivement pas concerné par cette organisation. Le Groupe emploie 300 000 personnes et dispose de structures adaptées à chaque niveau d'intervenants. J'espère toutefois que le facteur bénéficiera des travaux prévus en 2010 sur "le management dans la confiance" qui ont pour objectif de définir les meilleures conditions pour préserver la santé et le bien-être au travail de tous.

Int. : *Le problème, c'est que mon facteur ne se sent pas du tout intégré dans une organisation cohérente. Il a plutôt l'impression d'être abandonné sur le bord de la route et souffre de la perte d'identité de La Poste...*

M. F. : Je n'ai pas le sentiment que cette impression soit partagée partout. En ce qui me concerne, mon action se concentre au seul champ des dirigeants.

Un réseau social

Int. : *Le grand mérite de ce que vous faites, c'est de permettre aux gens de se voir, de se connaître et de se parler. Je n'ai toutefois pas le sentiment qu'il s'agisse d'une innovation hardie. Je crois en réalité que toute cette construction repose en fait sur l'illusion que les relations professionnelles sont d'abord des relations de personnes ou des relations fondées sur des positions intellectuelles. Mon expérience m'incite plutôt à penser que ce sont surtout les logiques et les intérêts qui s'affrontent à l'intérieur d'une entreprise. Tout cela me rappelle le temps du off limits, où l'on réglait les tensions au sein de la direction générale en faisant du saut à l'élastique. On s'empoigne toujours après, mais on le fait en se tutoyant !*

M. F. : Le forum ne fait pas de *team building*, ne travaille pas sur les équipes constituées et ne s'intéresse pas aux rapports qui peuvent exister en leur sein. S'il y a un problème dans un service, il y a d'autres endroits et d'autres dispositifs pour les résoudre. Les processus d'*outdoor* auxquels vous faites allusion sont des outils de *team building*. Pas les nôtres. Les gens que nous réunissons lors d'un séminaire ne vont peut-être pas se revoir de l'année. Quand nous parlons de communauté managériale, cela s'apparente plutôt à une forme de réseau social. On ne traite jamais de problèmes de business, par exemple. Il y a d'autres lieux pour cela.

Comprendre la mécanique d'une décision

Int. : *Pourriez-vous me dire comment, dans votre construction, on règle les problèmes de courage et de discipline ? Comment, en d'autres termes, cette communauté favorise-t-elle la remise en cause du modèle ?*

M. F. : Le courage va s'exprimer à travers les ateliers de codéveloppement par exemple. Le forum offre aux cadres une occasion de raconter leur propre réalité professionnelle, de s'inspirer des pistes évoquées par les uns ou les autres dans une situation donnée, sans pour

autant en déduire de bonnes pratiques, rarement adaptées aux cas particuliers. Il s'agit plutôt de comprendre la mécanique d'une décision à travers des témoignages concrets.

Le président, facteur-clé du succès

Int. : *Ce qui est frappant dans ce que vous nous avez raconté, ce sont les contacts répétés entre le président Jean-Paul Bailly et ses managers. Cela me semble être un aspect très important de la démarche. C'est aussi une façon de prendre le pouls de l'entreprise. C'est tout à fait essentiel, surtout lorsqu'elle doit se transformer.*

M. F. : On peut étendre votre remarque à l'ensemble des membres du Comex dont l'engagement à nos côtés a été constant au cours de ces cinq ans. Ce qui est d'ailleurs frappant, c'est que certains directeurs métiers ont mis ces organisations en pratique dans leur branche. Le président de la Banque Postale, le directeur général de l'Enseigne ainsi que celui du Courrier ont ainsi créé une communauté managériale élargie au sein de leur domaine d'activité. L'investissement du président du Groupe est sûrement l'un des facteurs-clés du succès.

Vers une communauté peer to peer

Int. : *J'ai une question sur le titre que vous avez donné à votre conférence. Ce que vous nous avez fort bien décrit, c'est essentiellement l'observation d'un groupe lors des réunions que vous animez. Or, dans la notion de communauté de pratiques, il y a une notion de relation peer to peer. Y a-t-il quelque chose qui ressemble à cela en dehors de ces réunions ? Y a-t-il vraiment une communauté ou cela reste-t-il un dispositif tel que celui que vous nous avez décrit ?*

M. F. : Vous remarquerez que je n'utilise pas le terme de communauté de pratiques. En revanche, il y a bien l'ambition que cette communauté managériale vive en dehors du forum et que le forum vive en dehors des sessions. La question de l'utilisation d'un outil informatique s'est posée très tôt. Cependant, nous n'avons mis en place un site communautaire que l'an passé, convaincus que si la communauté n'a pas d'objet, l'outil informatique qui permet l'échange est rejeté et qu'ensuite il n'y a pas de retour possible.

Nous avons monté, à l'occasion de l'opération "manager demain", une plateforme collaborative qui a permis de rassembler la base documentaire dont nous avons besoin. Les participants la renseignaient à partir des questions posées et cet outil a servi de base d'échange pour les 6 groupes. Il a permis aux membres de la communauté de se tenir au courant du travail réalisé après leur intervention. Nous venons d'ouvrir un espace de discussion sur ces sujets. Notre ambition est désormais que les managers soient convaincus que leurs pairs constituent une ressource pour eux.

Int. : *Je voudrais également savoir jusqu'où tout cela descend dans l'entreprise. Quelle est la cohérence avec les n-1 et les n-2 des gens qui participent à ces ateliers ? Nous savons bien que dans ce genre d'entreprise, où les relations sociales sont extrêmement importantes, le problème numéro un se situe au niveau du management de proximité, et non chez les managers de haut niveau. Qu'en pensez-vous ?*

M. F. : La diffusion et la cohérence avec les niveaux hiérarchiques inférieurs relèvent des collègues des métiers en charge du développement managérial. Nous avons des rencontres régulières avec eux.

Des cadres plus jeunes

Int. : *Quelle est la dynamique des âges de La Poste, entre le jeune HEC de 35 ans qui sort de l'école et les dirigeants très expérimentés ?*

M. F. : Les choses progressent, mais il faut savoir que nous venons de très loin. Les “quadras” représentent aujourd’hui de l’ordre de 10 % du management de haut niveau. Ce sont des fonctions qui se féminisent également, la proportion de femmes à ce niveau de management atteint maintenant 22 %, dans une entreprise ou la parité est globalement de 50/50.

Les clés du succès

Int. : *Je salue votre démarche car, trop souvent, on voudrait que tout soit parfait avant de faire. Du coup on ne fait rien. C’est une belle manière de lutter contre l’isolement des managers, qui peut avoir des effets assez pervers. En même temps, il y a la pression du temps et des affaires, qui n’aide pas à prendre du recul. Vous avez réussi quelque chose de remarquable pour une entreprise de cette taille. Quels sont à votre avis les facteurs-clés du succès pour qu’une telle expérience soit transposable ?*

M. F. : J’en ai identifié quatre : la volonté et l’engagement sans faille du président, du directeur général et derrière eux de l’ensemble du Comex. Second point : nous sommes une équipe de 4 personnes entièrement dédiée à ce projet et nous sommes présents lors des ateliers. Je pense que cela joue beaucoup dans la création d’une communauté. Le troisième point, c’est la remise en cause : nous n’avons jamais fait les mêmes choses. Quatrième et dernier point : obtenir une traduction tangible des opérations engagées, sur les engagements clients par exemple, ou encore sur le travail de prospective du type La Poste 2020, que nous avons réalisé sur 18 mois.

Les sujets qui fâchent

Int. : *Je suis surpris du peu de place réservée aux questions qui fâchent en interne, notamment celles des tensions sociales et de la violence dont certains dirigeants peuvent être l’objet dans certains tracts, par exemple. Cela signifie-t-il que cette réalité crue ne concerne que le management intermédiaire et ne pénètre pas cette communauté managériale ? À l’inverse, si ces questions y sont présentes, comment sont-elles traitées ? Y a-t-il une thérapie collective pour souder les dirigeants face à cette adversité ?*

M. F. : Je n’ai pas parlé des sujets qui fâchent pour la bonne et simple raison qu’ils sont traités à travers le contenu apporté par les managers. Ces problématiques sont ainsi abordées dans les groupes d’échanges du type “partageons nos expériences pour réussir”, qui ont lieu 3 fois par an depuis 2005. Dans le cas des ateliers sur le “management par la confiance” que nous démarrerons en avril 2010, ces sujets seront au cœur des débats.

Une fonction préventive

Int. : *Vous bottez en touche sur l’évaluation de votre travail, mais quel était l’état initial des réseaux sociaux à La Poste dont j’ai du mal à imaginer qu’ils n’existaient pas ?*

M. F. : Je ne connais pas l’état initial des réseaux sociaux dans l’entreprise. Lorsque j’ai pris mes fonctions, je travaillais au sein de l’activité Courrier et je m’occupais des problématiques d’automatisation du traitement du courrier. Mon diagnostic est donc parcellaire et limité. Je crois néanmoins que le rôle du forum est d’abord préventif. Ce qui a longtemps caractérisé La Poste c’est la mobilité. En trente ans au sein du Groupe, j’ai occupé des fonctions très différentes. L’autonomie redonnée aux métiers, avec le discours de professionnalisation qui l’accompagne, comportait le risque de voir se dresser des frontières entre les différentes activités en limitant en particulier les possibilités de mobilité intermétiers. Il fallait donc avoir une action préventive pour limiter ces cloisonnements. Le forum constitue un lieu où les gens se retrouvent, au-delà des métiers. Dans le même temps, la politique de recrutement de La Poste s’est orientée vers l’extérieur. Les problèmes d’acculturation dans l’entreprise se posent.

Le thème de l'identité managériale en pointe

Int. : *Je suis frappé par la qualité de vos dispositifs. Avec le recul dont vous disposez, avez-vous le sentiment que les préoccupations des participants évoluent ? Quelles sont les problématiques qui ont disparu et quelles sont celles qui émergent ? Vous évoquez par ailleurs les problèmes de formation à la prise de décision. Or, on sait combien ce sujet est l'objet d'omerta dans les entreprises. Ces thèmes sont-ils abordés de façon explicite dans votre forum ?*

M. F. : Nous abordons toutes les problématiques liées au processus de prise de décision de manière directe. Les sujets sont évocateurs et sans équivoque comme : « *prendre des décisions dans un environnement incertain ou complexe* ». Il y a d'ailleurs beaucoup d'inscrits dans ces ateliers. C'est un sujet d'échange très important pour nous.

Pour répondre à votre première question, je dirais que les thèmes liés aux décisions et à leurs conséquences demeurent centraux. Si le thème du courage managérial a toujours été présent, les sujets liés à la prise en compte de la singularité de chacun, du respect des hommes ainsi qu'à l'innovation sont plus récents.

Du transfert d'expérience

Int. : *Je reviens sur la démultiplication de votre dispositif. Vos 380 cadres ont défini des valeurs, ont formalisé des tensions. Or, sur le terrain, les salariés peuvent avoir envie que leur manager les exprime et qu'il les assume de telle ou telle manière... Je suis surpris que vos managers ne vous sollicitent pas pour mettre en place des outils de diffusion de ce travail, ou pour les accompagner dans cette démarche.*

M. F. : Certains managers le font, mais nous n'avons pas la ressource pour une telle mise en place. Nous nous rapprochons des responsables du développement managérial dans chacun des quatre métiers. Nous nous réunissons régulièrement avec ces responsables pour échanger sur ces thèmes et nous tenir au courant de ce que nous entreprenons. Nous avons également organisé des ateliers spécifiquement pour eux, pour qu'ils comprennent ce que nous entreprenons et pour qu'ils s'en inspirent. Nous faisons du transfert d'expérience.

Si la communauté n'existait pas...

Int. : *Vous avez évoqué le fait que vous ne saviez pas si ce dispositif survivrait à un départ de Jean-Paul Bailly. Que manquerait-il si le forum disparaissait ?*

M. F. : Pour accompagner les changements que le Groupe est en train de vivre, le comité exécutif a besoin d'un lieu où il peut interagir, ne serait-ce que dans un sens descendant. Si le forum venait à disparaître, il manquerait cette matrice et ce lieu d'échange, qu'il faudrait recréer ailleurs.

Présentation de l'oratrice :

Mauricette Feuillas : titulaire d'un DEA de psychologie ; directrice du développement de la communauté managériale du groupe La Poste depuis 2004, elle a fait toute sa carrière au sein du groupe La Poste.

Diffusion avril 2010