

# 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 :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • 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 nouvelles<sup>3</sup> • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

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 CO<sub>2</sub>. 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 picrocholis, 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.