

Rapport fait à la demande de Jean-Paul Bailly,
Président-directeur général du Groupe La Poste

Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste

Commission présidée par Jean Kaspar

Septembre 2012

La mission que le Président Bailly m'a confiée est arrivée à son terme.

Je tiens à le remercier très chaleureusement de la confiance qu'il m'a témoignée et de l'honneur qu'il m'a fait en me confiant cette mission.

Le rapport auquel nous avons abouti est le fruit d'un travail collectif. Il est le produit de l'intelligence collective de la Commission mais aussi de celle des Dirigeants, des Cadres, des Agents et des Responsables des Organisations Syndicales que j'ai eu l'occasion de rencontrer à Paris mais aussi à Bordeaux, Brioude, Grenoble, Lille, Montpellier, Rennes ou Vannes. Sans eux ce rapport n'aurait pas été possible.

La démarche que nous avons engagée est inédite.

Elle a été possible parce que le Président Jean-Paul Bailly a compris que la question du bien-être au travail impliquait un effort d'analyse et de réflexion associant au-delà des acteurs internes des personnalités extérieures, venues d'horizons très différents et reconnues pour leur expertise. Ces personnalités que j'ai pu choisir en totale liberté ont indiscutablement enrichi nos réflexions. Qu'elles en soient remerciées.

Merci également aux représentants de la Direction qui ont participé à nos travaux en mettant à notre disposition les informations et documents nécessaires à nos débats.

Merci enfin aux représentants de toutes les organisations syndicales qui ont pris une part active à nos réflexions.

Tout au long de ma mission La Poste a répondu à toutes mes attentes ou exigences. Elle m'a laissé une latitude absolue dans la façon de conduire les travaux.

Elle a mis à ma disposition une équipe composée de Joëlle Bonnefon, Dominique Bailly et Frédéric Guillaud qui ont été la cheville ouvrière de nos travaux et de la rédaction du rapport. Ils ont traduit avec fidélité ma pensée et les contributions des membres de la Commission ou des personnes rencontrées. Qu'ils en soient très sincèrement remerciés. Mes remerciements vont aussi à Marion Debroize qui a assuré notre

secrétariat et à Nelly Moreno pour les relations avec la presse.

Trois exigences m'ont animé tout au long des travaux :

- Faire preuve d'honnêteté et de rigueur intellectuelles en reconnaissant les aspects positifs des actions menées mais aussi leurs insuffisances.
- Être utile à La Poste, c'est-à-dire aux postiers et postières.
- Ouvrir les pistes de réflexions et d'actions permettant à La Poste de devenir une entreprise pionnière dans l'amélioration du bien-être au travail.

Il appartient maintenant au Président de La Poste, au Comité Exécutif, aux directeurs des métiers, à l'encadrement et aux responsables des organisations syndicales de se saisir de nos propositions pour jeter les bases d'une refondation des pratiques de gestion, managériales et sociales.

Il faut pour cela une ambition et une volonté commune. La balle n'est pas d'un côté ou de l'autre. Les dirigeants mais aussi les représentants des organisations syndicales doivent s'engager sans préalable dans cette démarche de refondation. Je formule le vœu qu'ils saisissent cette occasion.

Aujourd'hui la priorité absolue est la mise en œuvre des préconisations de ce rapport pour permettre un retour de la confiance. Cette priorité absolue ne signifie pas, à mes yeux, l'abandon des nécessaires adaptations qu'il faudra gérer car le marché et les réalités économiques ne font pas de pauses. Cela doit se faire dans l'esprit des recommandations de ce rapport en associant largement le personnel et ses représentants, en faisant l'apprentissage d'une démarche de co-construction, en faisant le pari de l'intelligence individuelle et collective.

Le temps n'est plus aux oukases, aux préalables.

Il est à l'engagement de chacune des parties car l'attente dans l'entreprise est forte.

Personne n'a le droit de la décevoir.

Jean Kaspar
Président de La Commission
Du Grand Dialogue



LETTRE DE MISSION DE JEAN-PAUL BAILLY

Lettre de mission à Monsieur Jean Kaspar

Paris, le 27 mars 2012

La Poste vient de connaître le décès de deux de ses collaborateurs dans des conditions dramatiques qui ont bouleversé l'entreprise.

J'ai immédiatement souhaité recevoir les organisations syndicales pour les écouter et rechercher avec elles les moyens d'améliorer encore la conduite du changement et de mieux prendre en compte les situations individuelles de chaque postier dans le cadre de notre modèle social.

Grâce aux managers, aux nombreux professionnels de la santé au travail et à l'ensemble des acteurs de prévention, La Poste a déjà mis en place de nombreuses actions pour accompagner individuellement les postiers et assumer le bien-être au travail de tous.

À la suite de ces rencontres, j'ai décidé de prendre les mesures suivantes :

- le lancement d'un Grand Dialogue sur la vie et le bien-être au travail ;
- la création auprès de moi d'une fonction de Médiation de la vie au travail dont le titulaire aura rang de Membre de Comité Exécutif du Groupe ;
- la réalisation d'un cycle de rencontres de la Direction Générale avec les organisations syndicales pour définir, avant le 30 avril prochain, une première série de mesures concrètes à mettre en œuvre rapidement.

Le Grand Dialogue se déroulera simultanément au niveau national et au niveau local.

Dans chaque établissement de La Poste, un examen complet de la vie au travail sera réalisé avec les syndicats et les postiers au travers de réunions d'écoute, de dialogue et d'action.

Au plan national, j'ai souhaité que le Grand Dialogue concerne non seulement l'entreprise mais s'inscrive dans une problématique plus large. Pour cela, j'ai décidé de créer une Commission du Grand Dialogue de La Poste, composée d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative de La Poste, de dirigeants de l'entreprise et de personnalités qualifiées.

Cette Commission a pour mission de procéder à toutes les auditions et visites qu'elle jugera nécessaires, tant de parties prenantes internes qu'externes.

Je vous remercie d'avoir accepté de présider cette Commission sur la vie et le bien-être au travail dont nous arrêterons la composition avec vous.

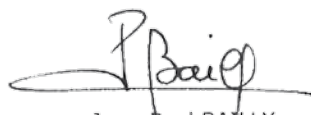
Votre mission consiste, avec l'appui des membres de la Commission, à analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie de travail. Cette analyse sera complétée par l'apport des experts et de toute personne que vous jugerez utile d'auditionner.

La Poste mettra à votre disposition et à celle de la Commission les moyens nécessaires à la conduite de votre mission.

Vous me remettrez pour le début du mois de septembre un rapport avec l'appui de la Commission. Ce rapport précisera l'analyse de la situation faite par la Commission et formalisera toutes les préconisations et propositions qu'elle jugera utiles.

Je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Bien cordialement,


Jean-Paul BAILLY

En mars 2012, à la suite de deux suicides de cadres intervenus à La Poste, Jean-Paul Bailly a annoncé la mise en place d'un grand dialogue sur la vie au travail dans l'entreprise, au niveau national et local. Toutes les parties prenantes de l'entreprise ont été associées : les postiers, les organisations syndicales, la direction et ce dans toutes les entités de la maison mère (métiers, siège, directions transverses).

Afin que la démarche soit inscrite dans une problématique plus large, le président a souhaité mettre en place une Commission du grand dialogue de La Poste, présidée par Jean Kaspar et associant les organisations syndicales représentatives de La Poste, des dirigeants de l'entreprise et des personnalités qualifiées.

ONT PARTICIPÉ À LA COMMISSION :

Jean Kaspar,
Président de la Commission

Représentants de La Poste :

Dominique Blanchecotte,
Médiatrice de la vie au travail

Georges Lefebvre,
Délégué Général, Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe

Jacques Rapoport,
Directeur Général de l'Enseigne

Nicolas Routier,
Directeur Général du Courrier

Philippe Wahl,
Président du Directoire de La Banque Postale
Organisations syndicales

FO,
représenté par Jean-François Aussel

CFDT,
représenté par Alain Barrault

CFTC,
représenté par Anne Chatain

SUD,
représenté par Gaëlle Differ

CGT,
représenté par Christian Kłowski

CGC et UNSA,
représentés par Michel Robert et Anne Le Cheviller

Personnalités qualifiées :

Yann Algan,
Économiste

Éric Aubry,
Président de l'Institut de Veille Sanitaire

Julie Coudry,
Responsable associative

Michel Debout,
Médecin CHU Saint-Étienne

François Dupuy,
Sociologue

Raphaël Enthoven,
Philosophe

Jean-Paul Guillot,
Président de Réalités du Dialogue Social

Henri Lachmann,
Président du conseil de surveillance
de Schneider Electric

Bernard Siano,
Médecin coordinateur de la médecine du travail

Maurice Thévenet,
Professeur au CNAM

Claude-Emmanuel Triomphe,
Délégué général Astrees

Philippe Vivien,
DRH d'Areva

La Commission a eu pour mission d'analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail. Cette analyse a été effectuée sur la base d'auditions d'experts, d'interventions de responsables de l'entreprise et complétée de visites de terrain¹.

Le présent rapport est le fruit des travaux de la Commission.

La rédaction du rapport a été assurée, sous la conduite de **Jean Kaspar** par :

Dominique Bailly, Directeur du développement RH
et de l'innovation sociale.

Joëlle Bonnefon, Chargée de mission.

Frédéric Guillaud, Chargé de mission.

1. La Commission s'est réunie neuf fois en plénière, trois fois en sous-Commission. Pour approfondir sa connaissance de La Poste et de la réalité du travail à La Poste, le Président de la Commission a réalisé sept déplacements en territoire (Bordeaux, Lille, Montpellier, Brioude, Grenoble, Rennes, Vannes) au cours desquels il a rencontré des agents sur différents sites postaux, leurs managers, les représentants départementaux des organisations syndicales.

LETTRÉ DE MISSION DE JEAN-PAUL BAILLY	p.4
INTRODUCTION	p.8
1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002	p.13
1.1 CONJUGUER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET PERFORMANCE SOCIALE	p.14
1.2 UNE TRANSFORMATION QUI A ATTEINT SES PRINCIPAUX OBJECTIFS	p.15
LA DÉCENTRALISATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT	p.15
LA MODERNISATION INDUSTRIELLE ET DE L'ORGANISATION	p.15
UN MODÈLE SOCIAL QUI FAVORISE LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI LE DÉVELOPPEMENT CONTINU DANS UN CADRE UNITAIRE	p.16
DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES INCONTESTABLES	p.18
UN BILAN SOCIAL POSITIF SUR DE NOMBREUX ASPECTS	p.18
DES RÉSULTATS EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE	p.20
2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS	p.21
2.1 RETOUR SUR DES ÉVÉNEMENTS DRAMATIQUES	p.22
2.2 INDICATEURS SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	p.22
UN NIVEAU D'ABSENTÉISME IMPORTANT	p.22
L'AUGMENTATION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET DE TRAJET	p.23
LA DÉGRADATION DE LA SITUATION PHYSIQUE ET PSYCHIQUE DES POSTIERS	p.24
LE DÉVELOPPEMENT DES INAPTITUDES	p.24
2.3 UNE PERCEPTION CONTRASTÉE DE LA SITUATION PAR LES POSTIERS ET LEURS MANAGERS	p.25
LES POINTS D'APPUI	p.25
LES SIGNAUX D'ALERTE	p.28
3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION	p.29
3.1 UNE DÉCENTRALISATION INACHEVÉE	p.30
UN ENCADREMENT EN QUÊTE DES MOYENS ASSOCIÉS À SES RESPONSABILITÉS	p.30
UNE INTERROGATION PERSISTANTE SUR LE RÔLE DU CORPORATE	p.31
UNE FONCTION RH TROP ÉLOIGNÉE DES SALARIÉS	p.32
UN DIALOGUE SOCIAL ORGANISÉ, PRODUCTIF MAIS FORMALISTE	p.33

3.2 UNE MODERNISATION QUI ÉVOLUE ET QUI NE GARANTIT PAS PARTOUT DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL PARTICIPATIVES	p.35
3.3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN QUESTION	p.38
3.4 UN MODÈLE SOCIAL À RÉINVENTER	p.40
4. UNE NOUVELLE PÉRIODE DE TRANSFORMATION	p.43
4.1 DE NOUVEAUX DÉFIS ÉCONOMIQUES	p.44
COURRIER	p.44
BANQUE	p.44
COLIS	p.44
ENSEIGNE	p.44
4.2 UNE EXIGENCE CROISSANTE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE	p.45
4.3 L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES SALARIÉS	p.45
5. UNE NOUVELLE AMBITION	p.47
5.1 QUATRE PRIORITÉS	p.49
RÉÉQUILIBRER LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE	p.49
DESSERRER LES CONTRAINTES SUR LES EFFECTIFS	p.49
UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE SOCIAL POUR MIEUX SÉCURISER L'AVENIR PROFESSIONNEL DES SALARIÉS	p.50
DÉVELOPPER DES SYNERGIES ENTRE LES ACTEURS.....	p.50
5.2 HUIT CHANTIERS	p.51
CHANTIER DIALOGUE SOCIAL ET RÉGULATION SOCIALE.....	p.51
CHANTIER MANAGEMENT	p.52
CHANTIER ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET CONDUITE DU CHANGEMENT	p.53
CHANTIER SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	p.53
CHANTIER MODÈLE SOCIAL	p.54
CHANTIER RECLASSEMENT.....	p.54
CHANTIER FONCTION RH	p.54
CHANTIER GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	p.54
5.3 LES CONDITIONS DU SUCCÈS	p.55
LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE.....	p.56
ANNEXES	p.67
BIBLIOGRAPHIE	p.69

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN SUJET QUI CONCERNE TOUTES LES ENTREPRISES

La question du mal-être au travail traverse la société française depuis une vingtaine d'années. Certains pourraient s'en étonner. Les dernières décennies n'ont-elles pas été le théâtre d'une spectaculaire amélioration des conditions de travail, sous l'effet du progrès technique et de l'automatisation ? Les accidents graves du travail n'ont-ils pas reculé sous l'effet des normes de sécurité, issues en partie des exigences formulées par les instances de représentation du personnel ? N'y aurait-il pas dans cette préoccupation un avatar du « paradoxe de Tocqueville », selon lequel la disparition progressive d'un mal s'accompagne d'une sensibilité exacerbée au mal résiduel ?

Écarter le sujet de cette façon reviendrait toutefois à faire fausse route, en sous-estimant la spécificité de notre époque qui se caractérise par l'importance des mutations technologiques et socio-économiques. Il est certes bien vrai que les accidents physiques graves¹ et la pénibilité purement mécanique ont reculé de manière importante depuis plusieurs décennies. C'est une tendance historique indéniable. Les effets du progrès technologique sont encore renforcés dans les statistiques par un effet de composition : les pays occidentaux se sont massivement désindustrialisés, sous les effets conjugués des gains de productivité et de la division internationale du travail, laissant la place à des activités globalement moins dangereuses.

Mais ce n'est là qu'une face de la réalité.

L'autre face, c'est le double processus caractérisé par la restructuration quasi-permanente des activités industrielles et la montée en puissance d'une économie de service mondialisée et hyperconcurrentielle, pilotée par les multiples exigences du client. La mondialisation et les nouvelles technologies élargissent en effet la compétition à la planète entière et imposent une adaptation continue de l'offre.

Ce double processus a entraîné l'émergence d'un

nouveau paradigme, celui de la réorganisation permanente, de la réactivité et de la flexibilité, en même temps qu'il a renouvelé les modes de management. Ces évolutions ont quelques corollaires bien connus : l'individualisation des tâches et de l'évaluation, la polyvalence, le « juste-à-temps », le temps partiel, la mobilité géographique, l'externalisation qui peuvent entraîner un affaiblissement global des collectifs de travail et une désorientation des salariés. C'est là que résident la spécificité de notre époque et l'explication de l'émergence du thème du mal-être au travail au cours des deux dernières décennies. Car ce nouveau paradigme vient non seulement modifier le contenu du travail et le rythme des activités mais aussi remettre en cause les modes traditionnels de reconnaissance, le fonctionnement habituel des équipes et la conception classique du management.

DE NOUVELLES ASPIRATIONS DES SALARIÉS

Dans le même temps, ce nouveau paradigme est venu heurter de nouvelles attentes du côté des salariés : toutes les études montrent en effet que ces derniers aspirent de plus en plus à s'épanouir dans leur travail et à y trouver des motifs de satisfaction personnelle. En France, en particulier, l'investissement affectif dans le travail atteint des niveaux très élevés. Autrement dit : les attentes des salariés en matière de reconnaissance et de satisfaction retirée du sens de leur travail sont en hausse précisément au moment où les nouveaux modes d'organisation soumettent les individus à de fortes pressions et où le mouvement perpétuel risque de leur faire perdre de vue la signification du travail. En ce sens, on pourrait dire que le « bien-être au travail » est une idée neuve, qui surgit au moment même où de grandes mutations organisationnelles semblent le rendre plus difficile à atteindre.

Il va de soi, nous y reviendrons, que pour éviter une douloureuse contradiction entre les exigences de l'économie et les attentes des salariés, il convient d'inventer de nouveaux modes de sécurisation des salariés, capable de les armer face aux nouveaux

1. Cf. par exemple : Points Repères, CNAMTS, déc. 2010

risques. Faute de cela, le surinvestissement dans le travail pourrait se renverser brutalement en désinvestissement massif (ce qui semble être une tentation française¹). On ajoutera à ces évolutions la généralisation des nouveaux moyens de communication, qui restructurent en profondeur l'organisation du travail et tendent à gommer la distinction entre vie professionnelle et vie personnelle – en particulier pour les cadres. Dans un pays comme la France, ce brouillage se nourrit du fort investissement affectif dans le travail, tout en le rendant de plus en plus difficile à supporter, alimentant ainsi le risque de rupture brutale.

À ces facteurs principaux s'ajoute la fragilisation des liens sociaux, qui tend à laisser l'individu plus démuni face aux difficultés professionnelles : les lieux de solidarité extraprofessionnels, la famille en particulier, se sont singulièrement transformés depuis trente ans et n'offrent plus le même soutien. La vie urbaine et suburbaine, la virtualisation progressive de nombreuses relations quotidiennes favorisent de surcroît le développement d'une certaine solitude. Ce mouvement de fond déborde immanquablement sur la vie de l'entreprise, qui se trouve chargée, bon gré mal gré, de prendre en compte les évolutions sociétales, et singulièrement de rendre possible la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. L'on peut affirmer que « la société a fait irruption dans l'entreprise ».

L'ÉMERGENCE DE LA QUESTION DE « LA VIE AU TRAVAIL »

C'est dans ce paysage général, brossé à grands traits, qu'il faut replacer la question de la « vie au travail ». Cette question n'est en effet devenue un « sujet » que sous l'effet des évolutions que nous venons d'évoquer. C'est la concomitance des mutations du monde économique et des mutations sociétales qui explique son émergence ; ce qui paraissait autrefois aller de soi doit désormais faire l'objet d'une réflexion au sein de l'entreprise : c'est à ce prix que les hommes et les femmes

pourront se sentir bien dans leur travail. À l'heure où le changement, bien loin de s'arrêter, semble *accélérer*, la question se pose avec d'autant plus d'acuité. C'est aussi dans ce cadre qu'il faut replacer la question plus spécifique du bien-être et du mal-être, y compris sous ses formes les plus graves. Car les mutations et contradictions que nous venons de mentionner, bien documentées par la littérature scientifique², peuvent favoriser l'apparition de ce que l'on désigne sous l'expression générique de « troubles psycho-sociaux » : stress, anxiété, dépression, burn-out, voire suicides sur le lieu de travail. Ces derniers, qui sont apparus dans les années 90 au sein des pays de l'OCDE, constituent la manifestation extrême de ces troubles d'un nouveau genre. Ils ne sont pas une fatalité, mais on peut affirmer sans crainte de se tromper qu'ils sont spécifiques de notre époque et qu'ils s'expliquent en partie par les changements importants du monde économique et social.

Une fois rappelés ces quelques éléments de contexte, la prégnance de « la vie au travail » au sein du débat contemporain paraît moins surprenante. Mais certains pourraient s'étonner qu'un tel sujet se pose à La Poste. Là aussi, ce serait une erreur.

LA POSTE : UNE ENTREPRISE, PLUS QUE D'AUTRES, IMMERGÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Le Groupe La Poste ne saurait, pas plus qu'un autre, s'abstraire de son contexte historique et sociétal. La Poste est une « petite France ». Par sa taille (1 % de la population active), par son histoire, sa culture, son ancrage territorial, sa composition sociale, elle forme un fidèle reflet de notre pays. À l'image de la France, elle a connu depuis vingt ans de très importantes mutations, sous l'effet des grandes évolutions de la technologie, de l'économie et de la construction européenne. Elle n'est étrangère à aucune des difficultés, ni à aucune des réussites de notre pays. Si un phénomène nouveau touche la France, il touche La Poste.

1. Cf. *Dominique Méda, Travail : la Révolution nécessaire [2010]*

2. Cf. par exemple *Askenazy Philippe, Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme, Paris, [2004] et Kieselbach Thomas [dir.] avec la contribution de Triomphe Claude-Emmanuel, Impact des restructurations sur la santé des travailleurs du secteur public et rôle du dialogue social [2011]*

Face à ces grandes mutations, et pour les affronter, La Poste présente d'une certaine manière les mêmes caractéristiques que la France : un fort attachement à l'idée de service public, une culture jacobine, une forte valorisation de l'engagement professionnel, une conception du dialogue social encore trop souvent fondée sur des logiques d'affrontement plus que sur des logiques de coopération, une capacité parfois sous-estimée d'inventer son propre chemin dans la modernité économique.

Il serait caricatural d'affirmer qu'il existe un « malaise social » généralisé à La Poste. Néanmoins, en tant que grande entreprise de main-d'œuvre opérant dans le secteur des services, La Poste s'inscrit nécessairement dans l'évolution générale dont nous avons rappelé les grands traits. Elle y prend sa part. C'est pourquoi la question du bien-être et du mal-être au travail y est posée, y compris sous la forme extrême du suicide.

UNE ENTREPRISE PUBLIQUE EN TRANSFORMATION

Pour autant, La Poste n'est pas une entreprise tout à fait comme les autres ; sa nature hybride – entreprise compétitive remplissant des missions de service public, entreprise dotée de surcroît d'un modèle social particulier – doit être prise en compte si l'on veut comprendre ses difficultés et ses atouts spécifiques dans les mutations en cours. Elle connaît par ailleurs depuis plusieurs années une transformation considérable, qui la rend particulièrement exposée aux risques que rencontre toute grande organisation confrontée au changement.

La question de la qualité de vie au travail y est donc posée avec une grande acuité. Nous devons y répondre.

Et c'est précisément la survenue de deux événements dramatiques en février 2012 qui a conduit le Pré-

sident-directeur général de La Poste, Jean-Paul Bailly, à la création de la « Commission du grand dialogue de La Poste sur la vie au travail ». Cette Commission, composée de dirigeants de l'entreprise, des représentants des organisations syndicales et de personnalités qualifiées extérieures à La Poste, a été chargée d'« analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie au travail »¹ et de formuler des préconisations susceptibles d'améliorer durablement les conditions de vie au travail. Cette démarche est inédite tant par la composition de la Commission que par la façon dont elle a conduit ses travaux.

Le présent rapport est le fruit de ses réflexions. Il nous semble important de souligner que la Commission a eu le souci de ne pas se substituer aux acteurs de l'entreprise mais de leur soumettre des éléments d'analyse et de leur proposer des préconisations dont il leur appartient de juger la pertinence et l'utilité.

UN CHEMINEMENT MÉTHODIQUE

Ce travail d'enquête a suivi un cheminement méthodique.

Nous avons d'abord essayé de comprendre les causes et la nature des mutations économiques que La Poste a connues depuis une dizaine d'années. Nous les avons ensuite mises en rapport avec les changements vécus et décrits par les agents de La Poste eux-mêmes, sous leurs divers aspects : culture d'entreprise, organisation du travail, management, contenu des métiers, dialogue social. En approfondissant cette description, à la lumière des différents indicateurs disponibles et d'un grand nombre d'auditions et d'entretiens, nous avons dégagé quatre priorités et huit chantiers. Pour avancer sur ces axes, nous formulons des préconisations dans la dernière partie de ce rapport.

1. Lettre de mission du 27 mars 2012

TROIS PARTIS PRIS ONT GUIDÉ NOTRE TRAVAIL :

1. Dans notre analyse, tout part de l'expérience vécue des postiers dans l'exercice de leur métier ; cette expérience vécue doit être prise en compte pour penser la stratégie de l'entreprise ; c'est à ce prix qu'une « stratégie humaniste » est possible.
2. Le mal-être au travail ne peut être entièrement ramené ni réduit à des situations personnelles ; il convient donc d'y apporter des réponses qui dépassent l'accompagnement psychologique individuel, et portent aussi sur l'organisation et les conditions de travail ; forts de cette conviction, nous avons cherché un moyen terme entre l'« utopie » déconnectée de toute réalité et le risque de se limiter à la « médicalisation du social ».
3. La qualité de vie au travail ne peut progresser que si les parties prenantes se saisissent du sujet et cherchent à construire une véritable ambition collective. Face aux mutations que connaît l'économie mondiale, et dans lesquelles les entreprises sont plongées, il convient surtout de trouver des solutions. Cela suppose de ne pas se cantonner aux constats, ni à la seule recherche des responsabilités. S'ils sont souvent divergents quand on considère le court terme, les intérêts et les logiques des différentes parties prenantes peuvent être dépassés lorsque l'on porte le regard sur le long terme.

C'est l'exercice que nous avons tenté tout au long de nos travaux, en prenant en compte les aspects positifs, sans écarter les insuffisances qui ont pu caractériser certains choix.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

Les évolutions de l'entreprise, telles que nous pouvons les observer aujourd'hui sont les conséquences de choix stratégiques opérés il y a près d'une dizaine d'années. Elles ne peuvent se comprendre et s'apprécier sans que ces choix soient rappelés et situés dans leur contexte. C'est l'objectif de cette partie, dont l'ambition n'est pas, bien sûr, de relayer l'entreprise dans un exercice d'auto-valorisation, mais de bien mettre en perspective le modèle économique, social et organisationnel qui est le sien actuellement. Ce faisant, cette partie ne fournit pas seulement des clés de compréhension ; elle permet aussi de prendre la mesure des efforts réalisés par l'ensemble du corps social, de ce qui a changé et qui, peut-être, mérite ré-interrogation.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

1.1 CONJUGUER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET PERFORMANCE SOCIALE

Transformée en établissement public en 1991 puis en société anonyme à capitaux publics en 2010, La Poste est devenue une entreprise à part entière exerçant ses activités dans un environnement concurrentiel. Il ne s'agit pas pour autant d'une entreprise comme les autres. Exerçant des missions de service public, présente sur tout le territoire, employant un grand nombre de collaborateurs, La Poste joue un rôle particulier dans la société, et dispose d'une identité forte. Elle a su en particulier développer des liens étroits et un capital de confiance auprès des millions de clients et consommateurs qu'elle dessert tous les jours. Ces liens donnent un sens particulier à l'engagement des postiers, et constituent un élément clé du contrat social avec l'entreprise.

Cette place singulière confère à La Poste une responsabilité particulière vis-à-vis de ses clients et consommateurs, de ses partenaires externes et de la société tout entière. Elle explique aussi l'attention portée par l'opinion publique aux processus de transformation qu'elle conduit et à l'impact qu'ils pourraient avoir sur l'exercice de ses missions de service public auquel l'entreprise et l'ensemble du personnel sont très attachés.

Pendant de nombreuses années, cette responsabilité a pu s'exercer sans rencontrer d'obstacles économiques particuliers, dans un cadre à la fois stable et très homogène en Europe.

Le courrier a longtemps constitué le métier dominant. Exercé sous monopole, en croissance forte et continue de la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, il a permis par les revenus qu'il générerait de répondre aux obligations de service universel et d'assurer le maintien d'un réseau postal très étendu.

La déréglementation du marché du courrier et, plus encore, la montée en puissance des nouvelles technologies de communication sont apparues au début des années 2000 comme des ruptures fondamentales, obligeant l'ensemble des opérateurs postaux européens à remettre en cause leur modèle économique. L'objectif alors était double : d'une part optimiser les

activités traditionnelles pour accroître la productivité et la qualité de service, et d'autre part identifier des relais de croissance et diversifier en conséquence le portefeuille d'activités.

Dans ce grand mouvement de transformation qui s'amorçait la question de la responsabilité sociale et des conditions de son exercice se sont posées avec force. Les opérateurs se trouvaient en effet placés face à un dilemme stratégique : devaient-ils réaliser une optimisation opérationnelle radicale, gage de compétitivité accrue, avec le risque de remettre en cause le capital de confiance acquis dans le passé, ou, au contraire, préserver ce capital et l'identité d'une entreprise « pas comme les autres » avec, dans ce cas, le risque évident de ne plus obtenir la performance économique pourtant indispensable au maintien d'un contrat social de qualité ?

La Poste a décidé en 2003 d'orienter son développement et sa diversification vers des activités de service pour lesquelles sa responsabilité sociale, sa place dans la société, le capital de confiance dont elle dispose, constituent des avantages concurrentiels majeurs.

La stratégie du Groupe va comprendre deux volets : un volet économique et un volet social au sens large (incluant les dimensions sociale, sociétale, et environnementale), devant assurer une « performance responsable ».

Le volet économique s'est traduit par plusieurs grands projets industriels, favorisant la nécessaire modernisation de l'entreprise mais aussi par une diversification qui a conduit le Groupe au modèle multi-métiers qui est le sien aujourd'hui.

Le volet social s'est traduit par des engagements très clairs : un modèle social qui garantit la qualité de l'emploi ; des missions de service public confirmées et le maintien d'une forte présence territoriale ; le développement de la qualité de service ; une ambition de développement durable.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

1.2 UNE TRANSFORMATION QUI A ATTEINT SES PRINCIPAUX OBJECTIFS

C'est sur la base de ce pari stratégique, cherchant à articuler le plus étroitement possible performance économique et performance sociale, et prenant ainsi en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, que La Poste a pu conduire sa transformation.

Cette transformation a comporté trois grands volets : la décentralisation de l'organisation et du fonctionnement, la modernisation industrielle et de l'organisation, la concrétisation d'un modèle social fondé sur la qualité de l'emploi.

LA DÉCENTRALISATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT

Le chantier RDM (Responsabilisation du Management) fut, en 2003, le point de départ du processus de modernisation de l'entreprise. Il a consisté d'une part à adopter une organisation par métier : courrier, colis, services financiers et réseau grand public (Enseigne), et d'autre part à simplifier le fonctionnement en ramenant à trois le nombre de niveaux principaux de management. L'autonomie des managers opérationnels a été renforcée, dans le cadre d'un pilotage par métier lui-même renforcé.

Cette réforme a eu des effets puissants sur la professionnalisation des équipes et des structures, désormais adaptées aux besoins propres de chacun des marchés. Elle s'est effectuée dans une volonté de décentralisation puisque chaque métier s'est trouvé entièrement responsable de son activité et de ses moyens. Elle reflétait le choix d'une forte diversification horizontale, dont un des bénéfices est de protéger le Groupe des effets de cycle propres à chacun des secteurs. Elle a également eu des effets mobilisateurs : chaque postier, à la seule exception des services du Corporate (moins de 1 % des effectifs), n'appartient plus qu'à une seule activité, dont il peut plus facilement comprendre l'environnement de marché, la stratégie et l'organisation.

LA MODERNISATION INDUSTRIELLE ET DE L'ORGANISATION

Dans ce cadre nouveau, La Poste a engagé une série de grands projets destinés tant à optimiser les activités traditionnelles qu'à favoriser le développement d'activités nouvelles :

- Le programme CQC « Cap Qualité Courrier », d'un montant d'investissement de 3,4 milliards d'Euros, destiné à doter La Poste d'une chaîne de production, de transport et de distribution du courrier parmi les plus modernes au monde ;
- Le développement d'un réseau européen de colis, qui conduira La Poste au deuxième rang des opérateurs sur le marché derrière DHL ;
- La création de La Banque Postale, obtenue en 2006 qui a permis de développer une offre complète de produits bancaires et d'assurance ;
- La modernisation du réseau de bureaux de poste, avec en particulier le programme « Cap Relation Clients » puis le programme ESC (Espace Service Clients) qui ont permis au cours des années les plus récentes d'obtenir une progression très sensible de la satisfaction clients.

Ce mouvement de modernisation a aussi concerné les services supports, également rationalisés.

Ces grands programmes de modernisation ont eu des effets considérables sur l'organisation du travail, le contenu des fonctions et les compétences mises en œuvre. Ils ont provoqué également de nombreuses mobilités.

Réalisées dans le cadre d'un modèle social, ces évolutions se sont réalisées de manière à favoriser la flexibilité interne par l'organisation, plutôt que la flexibilité externe par l'emploi. Elles ont de manière générale permis une amélioration des conditions de travail grâce en particulier à la modernisation des équipements et des outils de travail.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

UN MODÈLE SOCIAL QUI FAVORISE LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI LE DÉVELOPPEMENT CONTINU DANS UN CADRE UNITAIRE

Pour mener à bien des transformations aussi importantes, La Poste a fait le choix de privilégier un modèle social favorisant les carrières longues, l'emploi à temps complet et l'absence de plans sociaux. Ce modèle explique une bonne part des capacités de réformes dont a su faire preuve La Poste, assurant ainsi de manière originale sa projection dans l'économie contemporaine. Les « accords de Vaugirard », signés en 2004 par les organisations syndicales (CGT, FO, CFDT, CFTC) furent l'acteur majeur de ce contrat social: en contrepartie d'un modèle social assurant des garanties complètes à tous, et en toute situation, les changements d'organisation indispensables à la pérennité de l'entreprise purent être menés à bien.

Ce faisant, le modèle social a assuré trois fonctions.

La première fonction du modèle social a été d'assurer une gestion intégrée et équitable des salariés et des fonctionnaires: la stratégie poursuivie dès 1991 visant à rapprocher, aux limites du droit du travail et du droit de la fonction publique, les modes de gestion des personnels relevant des deux statuts a rendu possible le

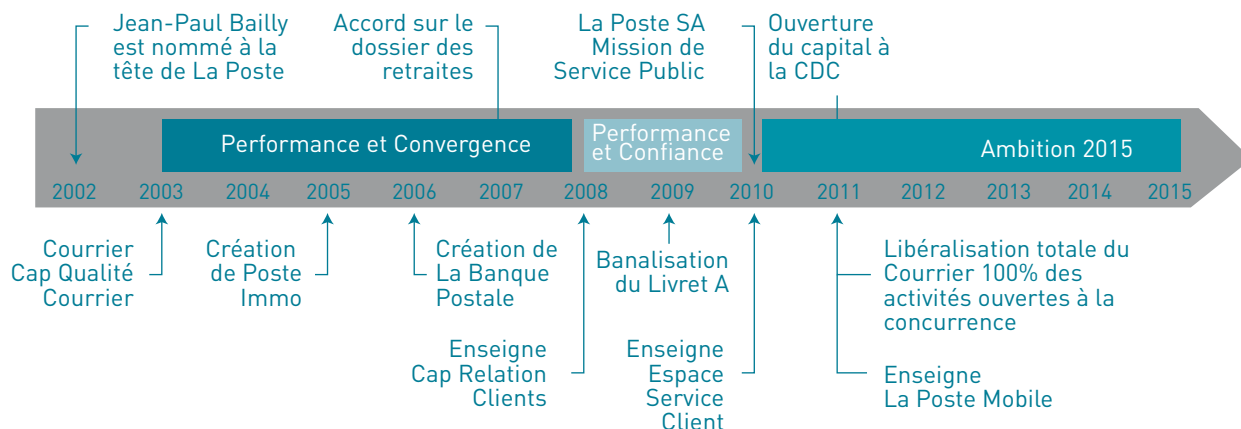
recrutement en grand nombre puis exclusif de salariés de droit privé. Le principe des carrières longues et l'absence de plans sociaux ont conforté cet équilibre, établissant un « quasi-statut » pour l'ensemble du personnel. De fait, la proportion de salariés de droit privé est passée de 10 % en 1993 à près de 50 % (plus de 50 % pour le Groupe) en 2011 sans dommage pour la cohésion sociale.

La deuxième fonction a été de rendre possible une spécialisation de la gestion RH par métier: le modèle social forme un cadre suffisamment solide et structurant pour que des politiques sociales puissent se définir et se mettre en œuvre de façon différenciée, selon les besoins propres de chacun des grands domaines d'activités. Cette spécialisation a eu notamment pour effet de favoriser la professionnalisation des postiers. Elle a permis également leur mobilisation sur des projets clairs et globalement compréhensibles.

La troisième fonction du modèle social a été d'assurer un certain équilibre entre la dimension collective et individuelle, c'est-à-dire, d'une certaine façon entre exigence de protection sociale et exigence de personnalisation de la gestion.

Le modèle social a ainsi permis d'établir et de maintenir un bon équilibre général entre le besoin de sécurité et le besoin de flexibilité.

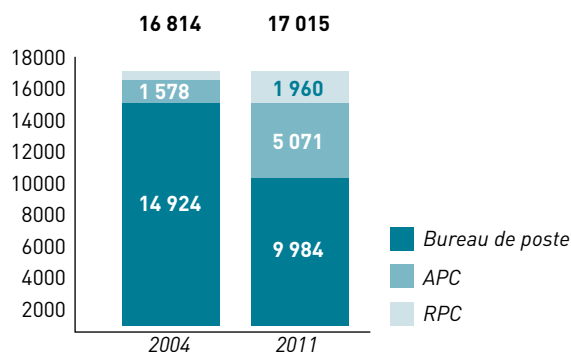
LES ÉTAPES D'UNE MÉTAMORPHOSE



1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

- En 2002, La Poste était un EPIC (Établissement Public à caractère Industriel et Commercial), exerçant ses missions de service public sur des marchés en grande partie réservés. Elle est depuis 2010 une société anonyme qui réalise la totalité de son chiffre d'affaires sur des marchés entièrement ouverts à la concurrence.
- En 2002, les différentes activités de La Poste étaient gérées de manière centralisée, par des directions transversales ; en 2012, le Groupe est organisé par métier : chaque activité de La Poste est gérée de manière décentralisée, ce qui permet à chaque métier de se concentrer sur son marché spécifique.
- En 2002, le Courrier, centré sur son activité historique, était doté d'un outil de production obsolète, qui devait faire face à la révolution numérique (facteur de décroissance du courrier à partir de 2006) et à l'ouverture progressive du marché à la concurrence ; en 2012, après fermeture des centres de tri, création des PIC et regroupement de la distribution, il dispose de l'outil logistique le plus moderne d'Europe. Dans le même temps, le Courrier cherche à diversifier et enrichir son offre de services en remontant la chaîne de valeur.
- En 2002, le marché du colis était en pleine recomposition ; en 2012, le Colis-Express affirme sa position parmi les leaders internationaux, profitant de l'essor du commerce électronique.
- En 2002, La Poste était un établissement financier dont la part de marché diminuait régulièrement, en raison d'une gamme incomplète. Aujourd'hui, La Banque Postale, créée en 2006, est une banque de plein exercice, autorisée à exercer l'ensemble des activités de banque et d'assurance, tout en continuant d'assurer sa mission d'accessibilité bancaire.
- En 2002, les bureaux de poste étaient encore conçus selon l'ancien modèle du guichet ; en 2012, le nouveau concept de bureau – l'« Espace Service Client » – révolutionne l'accueil du client à La Poste. Le temps d'attente y a été divisé par deux.
- Entre 2002 et 2012, le nombre de points de contact de La Poste n'a pas varié ; il s'est maintenu autour de 17 000. Mais les modalités de présence se sont grande-

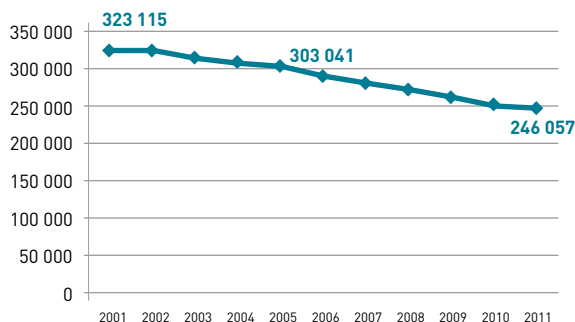
Nombre de points de contact



ment modifiées : le nombre de bureaux de poste proprement dits est passé de 15 000 à 10 000, tandis que le nombre de points de contact en partenariats avec des commerçants ou des municipalités est passé de 1 500 à 7 000.

- Entre 2002 et 2011, La Poste a réalisé des gains de productivité de 3,4 % par an en moyenne, ce qui s'est traduit par une réduction des effectifs de 24 % en dix ans, l'effectif total passant ainsi de 323 000 à 246 000 personnes physiques (*).

Effectifs (en personnes physiques)



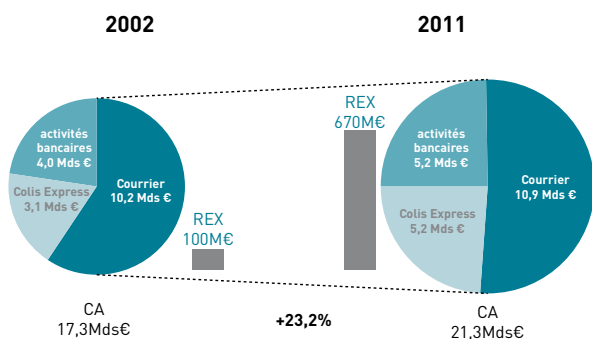
* À structure de coûts inchangée par rapport à 2002, et en tenant compte de la baisse tendancielle de l'activité Courrier, les résultats de La Poste seraient aujourd'hui négatifs d'environ 1,6 milliard d'euros.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES INCONTESTABLES

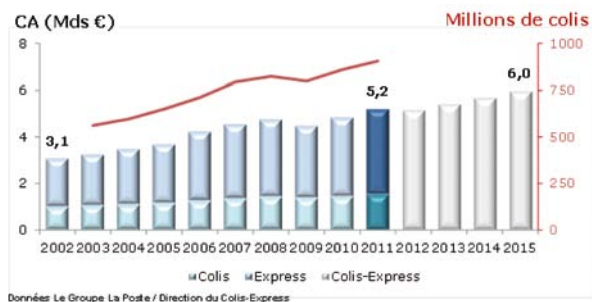
D'un point de vue économique, on peut affirmer que cette stratégie a été couronnée de succès: elle a d'abord permis une augmentation du chiffre d'affaires et engagé la progressive montée en puissance du colis et de la banque dans la composition des résultats du Groupe (graphique ci-dessous). Cette recomposition progressive, qui prépare le Groupe à la baisse tendancielle des flux de courrier, s'est également traduite par une amélioration très significative du résultat d'exploitation.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation du Groupe

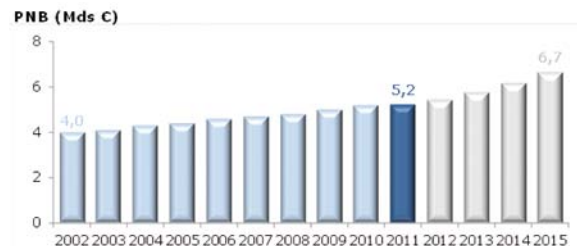


À la réduction des flux de courrier ont répondu l'accroissement des flux de colis et l'augmentation des activités bancaires (cf. graphiques ci-dessous).

Évolution des volumes et du chiffre d'affaires du Colis



Évolution et prévision du Produit Net Bancaire

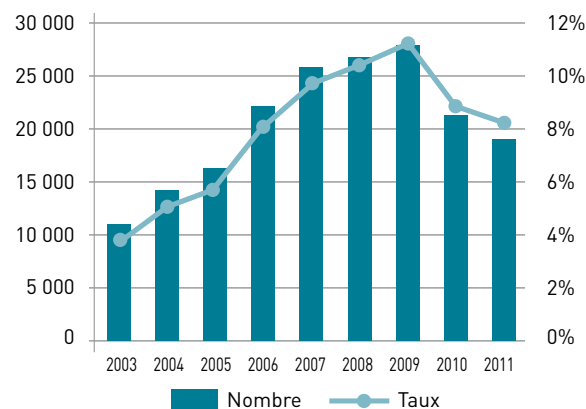


UN BILAN SOCIAL POSITIF SUR DE NOMBREUX ASPECTS

Sur le plan social, on peut affirmer que le modèle postal a permis une amélioration globale de la qualité de l'emploi.

Il faut d'abord souligner que les réductions d'emplois ont été réalisées par le simple jeu des départs naturels, c'est-à-dire sans départs imposés et que la qualité contractuelle de l'emploi a été non seulement maintenue mais améliorée: sur la période 2002-2011, la proportion de CDD est passée de 6,2 % à 4,6 %, alors que le taux d'emploi à temps complet évoluait de 62 % à près de 88 %. Enfin notons que les réductions d'emplois en question résultent non seulement de gains de productivité réalisés grâce notamment à la modernisation des équipements et des processus, mais aussi de la simple nécessité de maintenir la productivité dans les segments qui connaissent une décroissance de l'activité (la réduction du volume de courrier par exemple).

Volume et taux de promotion



1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

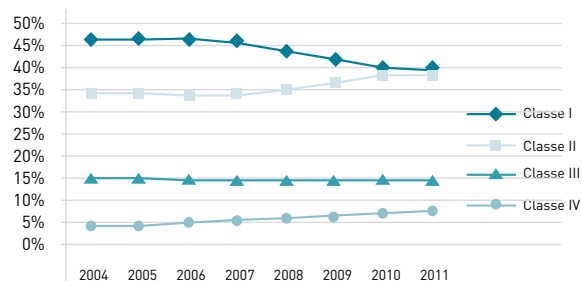
Les promotions à La Poste

La modernisation de l'entreprise s'est accompagnée d'une reconnaissance des compétences acquises : près de 60 000 postiers ont bénéficié d'une promotion sur les trois dernières années.

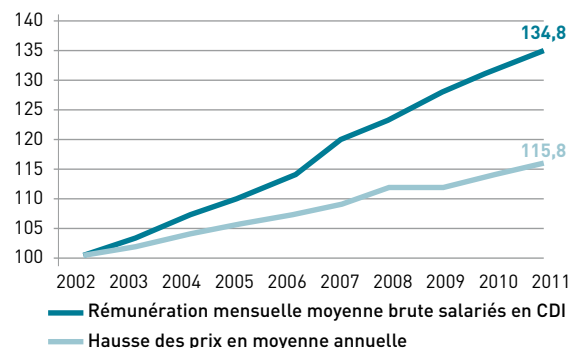
Cette reconnaissance des compétences s'est naturellement traduite par une forte évolution de la structure des qualifications, lisible dans les tableaux ci-dessous :

Synthétiquement, le résultat de l'évolution se traduit de la manière suivante : les effectifs sont moins nombreux, plus qualifiés, plus stables et mieux rémunérés (le salaire moyen ayant crû plus rapidement que l'indice général des prix : base 100 en 2002) :

Évolution de la structure fonctionnelle



Évolutions comparées de la rémunération moyenne et de l'indice des prix



Par ailleurs, des instruments de prévention des risques de santé et de sécurité ont été mis en place : dès 2004, Le Groupe a renforcé sa politique par un accord social. Ainsi, le maintien dans l'emploi des postiers en situation d'inaptitude, l'aménagement des postes de travail ou encore l'accompagnement individuel constituent le premier des axes d'action. Au fil des ans, la création d'une direction de la prévention santé et sécurité au travail dans chacun des Métiers ainsi qu'au Corporate, la création d'un Observatoire de la santé pourvu d'un Comité scientifique formé de personnalités du domaine médical extérieures à l'entreprise, ainsi que le développement de services de santé et sécurité au travail sont venus compléter l'action du Groupe. Sur la période, les moyens humains dédiés à la santé et à la sécurité des postiers ont, de fait, augmenté de plus de 60 % sur les différents types d'intervenants (médecins du travail, infirmiers, assistants sociaux, spécialistes prévention, etc.).

Enfin, durant la période 2002-2012 de nombreux dispositifs sont venus apporter des réponses aux attentes des postiers en matière de reconnaissance et de partage de la réussite de leur entreprise.

En 2006, deux accords sociaux ont ouvert aux postiers l'épargne salariale à travers un Plan d'épargne Groupe et un Plan d'épargne retraite collectif. Pour la première fois, en 2007, Le Groupe La Poste a versé un intéressement aux postiers. En 2006 et en 2011, deux accords sociaux sur le logement ont permis de construire une politique du logement en faveur des postiers. Chaque année, les 50 millions d'euros consacrés par Le Groupe à cette politique permettent de loger 3 000 personnes et de verser une aide à 10 000 autres.

Depuis 2006, Le Groupe fait bénéficier son personnel salarié d'un contrat collectif de Prévoyance et de remboursement des frais de santé dont le Groupe prend à sa charge 60 % des cotisations pour les employés et 50 % pour les cadres. Depuis 2012, c'est au tour du personnel fonctionnaire de bénéficier d'un contrat collectif de remboursement des frais de santé. En 2011, la politique sociale a représenté 208,6 M€, soit 964 €/agent.

1. LA STRATÉGIE DE TRANSFORMATION SUIVIE DEPUIS 2002

DES RÉSULTATS EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE

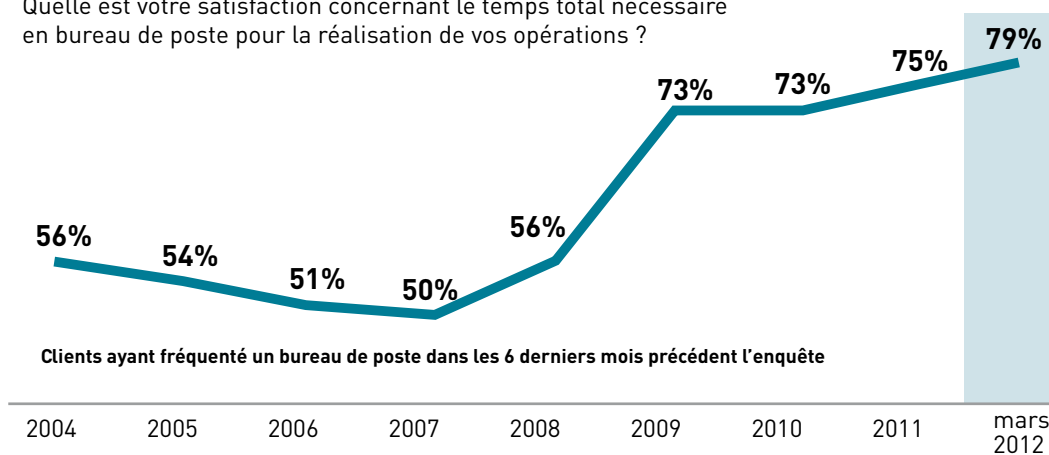
Sur l'ensemble de la période, la qualité de service a connu une nette amélioration, tant au niveau des prestations relevant des missions de service public qu'au niveau des prestations purement commerciales. Le taux de courrier délivré en J + 1 est passé de 73 % à

87,3 % et le taux de colis délivrés en J + 2 de 82 % à 93 %. On peut également mentionner le courrier en J + 2, passé de 93 % à 98 %.

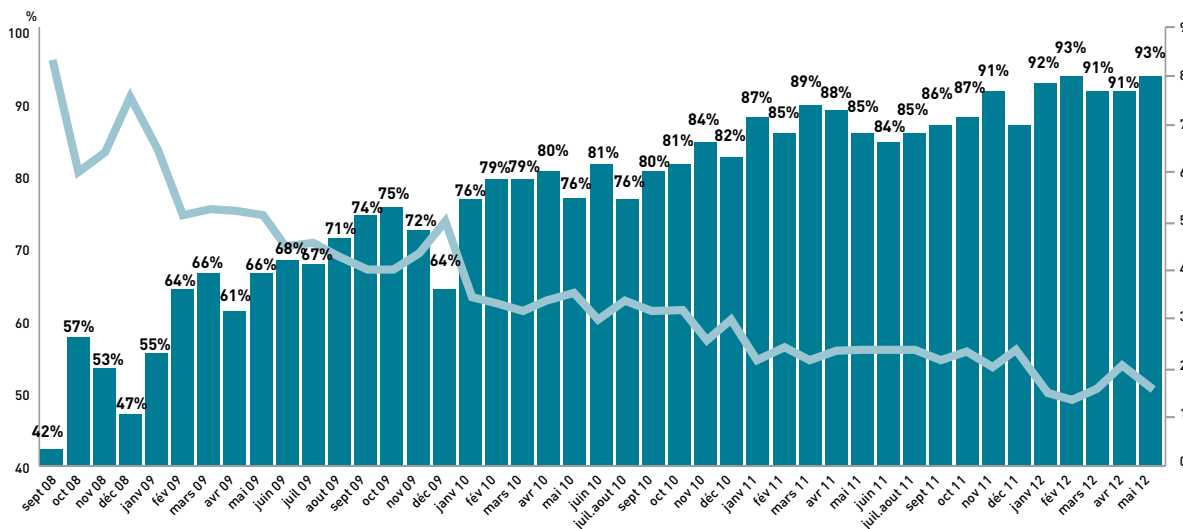
Dans les nouveaux bureaux de poste ESC, le temps d'attente a été réduit, et niveau de satisfaction a fortement augmenté.

Évolution de la satisfaction clients

Quelle est votre satisfaction concernant le temps total nécessaire en bureau de poste pour la réalisation de vos opérations ?



Évolution du temps d'attente — Les opérations rapides Courrier – Colis dans les 1000 bureaux



2.

LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

À s'en tenir aux comptes de résultats de La Poste et à la nature des contrats de travail de ses employés, on pourrait être tenté de conclure à la pleine réussite du modèle postal. Pourtant, certains indicateurs, plus qualitatifs, introduisent d'importants contrastes et viennent rompre l'uniformité qui enveloppait jusqu'ici nos constats.

Les indicateurs relatifs à la santé des postiers, d'abord, laissent transparaître certaines évolutions surprenantes, assez contradictoires avec l'idée qu'on pourrait se faire d'une industrie logistique en pleine modernisation. Ensuite, l'opinion même des postiers sur leur entreprise et sur leur travail témoigne d'une perception contrastée, dont nous devons interroger les causes. Il y a là de véritables signaux d'alerte.

Mais il convient, avant même d'en venir à ces constats, de s'arrêter sur les événements douloureux qui sont à l'origine de ce rapport. Dans un contexte à chaque fois singulier, ils rappellent la nécessité d'une attention permanente aux personnes, particulièrement dans l'accompagnement des évolutions.

2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

2.1 RETOUR SUR DES ÉVÉNEMENTS DRAMATIQUES

La communauté des postiers a été profondément émue et meurtrie à l'annonce de deux suicides de postiers intervenus en février 2012 sur leur lieu de travail.

Le suicide sur le lieu de travail est une réalité nouvelle, qui interpelle nécessairement les entreprises. Au-delà des démarches statistiques, qui nous mèneraient à comparer le taux de suicide dans une entreprise donnée et le taux de suicide dans l'ensemble de la société, il y a une réalité brute : certains salariés ont choisi de mettre fin à leurs jours sur le lieu même de leur travail. Aucune considération arithmétique ne saurait diluer ni réduire cette réalité. Il serait plus déplacé encore d'en parler comme d'une « mode », pour reprendre une expression scandaleusement malheureuse.

Quels sont les chemins qui peuvent conduire à vivre un tel mal-être que la mort apparaisse comme l'unique réponse ? Notre commission s'est interrogée et a tenté de répondre à cette question. Nous sommes tombés d'accord pour dire que le suicide relevait d'une alchimie complexe où s'entremêlaient de multiples facteurs. Il faut donc éviter un double écueil : attribuer le suicide à un seul facteur, en faisant fi de la liberté de la personne, ou bien noyer toute explication, tout lien causal, toute responsabilité dans la multitude des facteurs en question et dans le mystère de la décision individuelle. Face à cette question difficile entre toutes, nous retiendrons les paroles du Professeur Michel DEBOUT lors de son intervention au cours de notre réunion du 26 juin :

« Une fois passée la période du choc et de l'empathie, il importe, si le suicide a eu lieu sur le lieu de travail, de s'interroger pour tenter de savoir en quoi l'acte suicidaire a pu être directement lié au travail (question de la res-

ponsabilité) et de se demander aussi, plus largement et au-delà des causes singulières, pourquoi le travail peut être le lieu du passage à l'acte (question de la prévention). La première question ne concerne pas les acteurs de l'entreprise ; ils n'ont pas à y répondre ; cela relève de l'inspection du travail et éventuellement de la justice. En revanche, les acteurs de l'entreprise (direction et organisations syndicales) doivent se saisir de la question de savoir ce que le suicide nous dit du travail, de son organisation, de ses conditions. En quoi nous faut-il limiter dans l'entreprise le risque suicidaire en faisant de la question du travail et du bien-être au travail une question centrale du dialogue social ? »

D'un point de vue global, l'on peut considérer que la question du suicide constitue un vrai problème pour la société française. En 2009, 10 499 personnes se sont suicidées soit trois fois plus que les accidents de la route. Si la lutte contre les accidents de la route est devenue une cause nationale, ce n'est pas encore le cas pour les suicides.

Le sujet mériterait que soit engagée une réflexion, des travaux, au sein d'un observatoire national : un observatoire aurait en effet la vertu de ne stigmatiser personne, ni entreprises, ni organisation, ni catégories sociales mais de solliciter les acteurs compétents pour travailler sans passion avec la volonté de s'attaquer à un mal qui ronge notre société dans le plus grand silence.

Une telle démarche suppose de la part de chacun des partenaires une réelle volonté et un état d'esprit ouvert, constructif et une certaine dose d'humilité. C'est dans cet état d'esprit que la Commission a débattu de cette question.

2.2 INDICATEURS SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Un certain nombre d'indicateurs de santé et sécurité au travail mérite qu'on y prête attention.

UN NIVEAU D'ABSENTÉISME IMPORTANT

En premier lieu, on constate à La Poste un niveau élevé d'absentéisme pour maladie, en augmentation

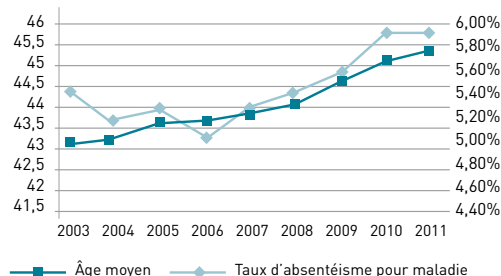
depuis 2006. Il s'élève à 5,92 % en 2011. L'absentéisme pour maladie, qui recouvre les arrêts de travail pour maladie et les arrêts pour longue maladie, équivaut à 21,7 jours d'absence/agent¹, ce qui représente l'équivalent de 16 500 agents sur une année.

En première analyse, ce phénomène s'explique en grande partie par l'augmentation de l'âge moyen des

1. À titre de comparaison, le taux d'absentéisme dans l'ensemble du secteur des services s'élève à 4,40 % soit 16,1 jours/an. Cf. Baromètre de l'absentéisme Alma Consulting Group (03/03/2011)

2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

Évolution du taux d'absentéisme pour maladie – données bilans sociaux 2003 à 2011



postiers qui entraîne une plus forte proportion d'arrêts liés à des absences pour longue maladie.

Cependant, l'âge n'est bien évidemment pas le seul facteur explicatif : une analyse plus fine des données disponibles montre l'influence :

- Du poste tenu : les classes I et II sont plus touchées (respectivement 26,3 J/agent et 20,8 J/agent) ;
- Du genre : les femmes sont globalement plus absentes que les hommes, à tout âge (24 J contre 18,6 jours/agent) ;
- Du métier d'appartenance : le Courrier et le colis ont le niveau d'absence pour maladie le plus élevé.

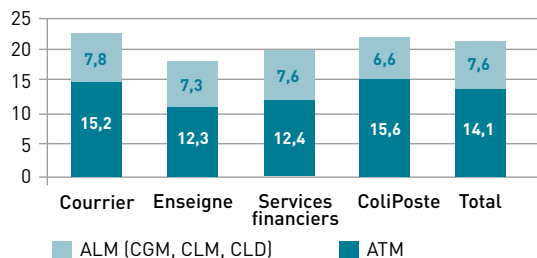
Ces quelques indications ne donnent cependant qu'un aperçu partiel de la question de l'absentéisme et ne permettent pas d'en saisir les causes profondes. Quelques études menées dans les différents métiers mettent en évidence la dimension multifactorielle de l'absentéisme et l'impact :

- Des causes biomécaniques ;
- Des contraintes personnelles, l'insatisfaction ou le mal être au travail ;
- De la gestion des congés et des remplacements ;
- De la conduite du changement et de la communication ;
- Des pratiques managériales ;
- ...

Toutefois, il n'existe pas aujourd'hui de vision précise sur les facteurs explicatifs de l'absentéisme, faute de données suffisamment fiables dans le système d'information (manque de précision des indicateurs, dispersion des données dans les différents systèmes d'information) et d'études qualitatives.

Compte tenu de l'importance du phénomène et de son impact sur les collectifs de travail, dans un contexte général

Répartition des arrêts maladie par typologie et par métier (données 2011)



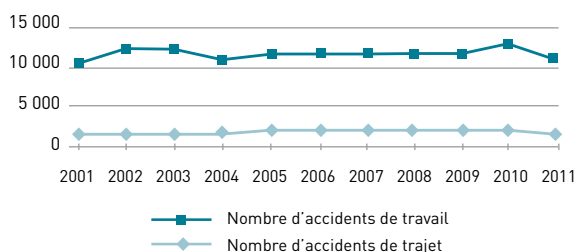
ALM : Arrêts Longue Maladie — CGM : Congés Grave maladie
CLD : Congés de Longue Durée
ATM : Arrêts de travail pour Maladie

de tension sur les effectifs, il y a visiblement sur ce sujet un enjeu important de compréhension du phénomène, de manière à adapter les pratiques et plans d'actions.

L'AUGMENTATION DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET DE TRAJET

Un autre indicateur attire l'attention : le nombre d'accidents du travail et de trajet, également générateurs d'absences. Curieusement, ce nombre demeure très stable alors même que les effectifs ont diminué sur la période :

Accidents de travail et accidents de trajet



Les accidents du travail concernent principalement le Courrier et le Colis et touchent principalement les plus jeunes, les CDD et les femmes. Les deux principales causes d'AT sont la manutention, les chutes et les accidents de la circulation. Cette situation montre la nécessité d'améliorer l'accompagnement des nouveaux embauchés et de porter une attention particulière aux nouvelles générations ayant un rapport différent au travail.

2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

LA DÉGRADATION DE LA SITUATION PHYSIQUE ET PSYCHIQUE DES POSTIERS

Les médecins du travail de La Poste constatent, malgré une amélioration des conditions de travail, une dégradation de la situation physique et psychique des postiers, qui se caractérise par :

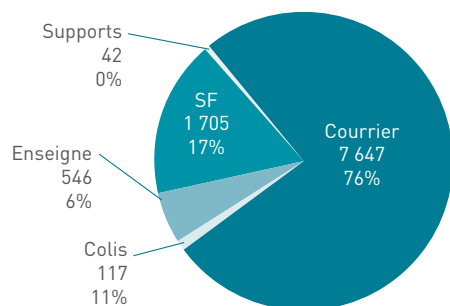
- Une augmentation du nombre de TMS (Troubles Musculo Squelettiques) constatée ;
- Une augmentation du nombre de troubles psychiques entraînant des arrêts de travail.

Les données de la veille TMS qu'ils effectuent retrouvent un risque associé au genre féminin, augmenté avec l'âge, associé au tri manuel, à la manutention et le travail sur machine de tri. Pour les prévenir, les priorités d'actions devraient porter sur la prévention, la diminution des gestes répétitifs, des amplitudes articulaires et des efforts musculaires excessifs. Pour la dimension psychosociale, les actions devraient porter sur la qualité des relations de travail, la satisfaction au travail, l'entraide, la prévention du stress, la latitude organisationnelle et le rythme de travail.

Par ailleurs, leur étude portant sur les pathologies à caractère professionnel a permis de caractériser ces maladies et l'on retrouve à la fois les pathologies ostéo-articulaires et les troubles psychosociaux. Ces pathologies sont associées à des contraintes posturales, la manutention de charges, l'organisation du temps de travail, des dysfonctionnements managériaux.

Enfin, l'étude sur les raisons médicales des reclassements et aménagements importants des postes

Répartition des effectifs en situation d'inaptitude par domaine de pilotage (bilan social 2011)



de travail retrouve comme pathologies dominantes, à l'origine du reclassement ou de l'aménagement du poste de travail, les pathologies rachidiennes, puis celles du membre supérieur, celles du membre inférieur, ensuite les pathologies psychiatriques, enfin les « autres pathologies ». Il est à noter que 56 % des pathologies sont en lien avec le travail.

Ces données présentent évidemment un paradoxe. Alors même que les conditions physiques du travail s'améliorent (au moins par la mise à disposition de matériels plus ergonomiques et par l'automatisation de nombreuses tâches autrefois exécutées par des hommes), l'état physique et psychique des agents semble se dégrader. Plusieurs hypothèses explicatives, pas nécessairement exclusives les unes des autres, peuvent être formulées : l'effet mécanique du vieillissement, l'intensification des cadences rendue possible par les nouveaux matériels, le rythme du changement qui entraîne des souffrances psychiques, les situations de reclassement (voire de déclassement) qui favorisent des états dépressifs. Faute d'informations plus précises, ces hypothèses constituent un programme de travail plus qu'une réponse.

LE DÉVELOPPEMENT DES INAPTITUDES

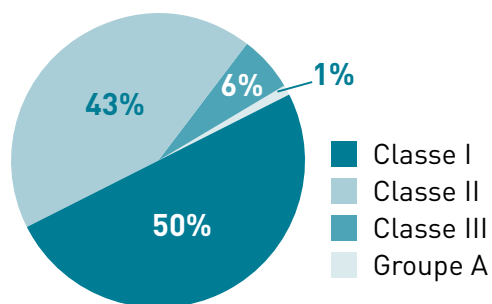
L'inaptitude correspond à des situations d'incompatibilité temporaire ou définitive de l'état de santé de la personne avec tout ou partie des exigences d'un poste de travail donné. Les personnes reconnues « inaptes reclassées » sont les personnes reconnues inaptes par le médecin de prévention professionnelle et reclassées après avis de la Commission de reclassement, réadaptation et réorientation (C3R).

Les personnels en situation d'inaptitude représentent environ 4 % des effectifs de La Poste, soit un peu plus de 10 000 personnes.

Les situations d'inaptitude touchent particulièrement les effectifs courrier, qui représentent 76 % du total. L'inaptitude concerne plus particulièrement les personnels d'exécution : 93 % des agents en situation d'inaptitude appartiennent aux classes I et II.

L'inaptitude au Courrier est principalement liée aux contraintes physiques des métiers : conduite de véhicules qui implique de fréquentes montées et descentes du véhicule (facteurs), port de charges lourdes, station debout/assis ou marches prolongées. À ces

2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS



causes identifiées au Courrier s'ajoute le contact avec le public à l'Enseigne (qui comporte un risque de subir des incivilités).

Comme pour l'absentéisme, l'inaptitude reste un domaine mal appréhendé à La Poste, par manque de données précises dans le SI (Système d'information), permettant de bien dissocier les différents types de situation :

- L'agent en situation d'inaptitude voit son poste aménagé, sur décision de sa hiérarchie, sans que cela fasse l'objet d'un passage en Commission C3R. Dans ce cas, cette situation n'est pas identifiée dans le SI, non comptabilisée ;
- Inaptitude constatée par le médecin de prévention professionnelle mais non passé en commission C3R : dans ce cas, l'agent attend son passage en commission pour être reclassé ;
- Le collaborateur est passé en Commission C3R et

deux cas de figures peuvent alors se présenter : le reclassement est possible ou, dans certains cas, le reclassement n'est pas possible ce qui aboutit à un licenciement pour inaptitude (après la tenue de la Commission Consultative Paritaire).

Enfin, il faut également distinguer les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), qui correspondent aux personnels ayant fait reconnaître leur qualité de travailleur handicapé et qui en tant que tels entrent dans les statistiques du BOE. Ce sont des effectifs distincts des effectifs en situation d'inaptitude.

Le manque de données fiables ne permet pas de dégager une vision précise de l'évolution du nombre de personnes en situation d'inaptitude. Il y a donc là également un enjeu fort d'amélioration de la connaissance fine de ces situations afin d'adapter les pratiques et plans d'action.

L'analyse des données disponibles en matière d'absentéisme, d'inaptitude montre le très fort besoin de lancer rapidement une démarche d'approfondissement de ces sujets qui touchent à la santé au travail, tant sur le plan quantitatif (améliorer la qualité des remontées issues du système d'information RH) que sur le plan qualitatif (lancer des travaux d'analyse pluridisciplinaire de ces phénomènes).

2.3 UNE PERCEPTION CONTRASTÉE DE LA SITUATION PAR LES POSTIERS ET LEURS MANAGERS

Les indicateurs issus des services de santé sécurité au travail fournissent des données objectives, mais ils ne permettent pas de se faire une idée de la façon dont les postiers vivent leur situation au travail. Pour avancer sur ce point, nous disposons de plusieurs outils :

- Le baromètre Opinion des postiers, qui mesure deux fois par an les perceptions des postiers sur différents points, dans le cadre d'un questionnaire inchangé (ou très à la marge) depuis 2002 ;
- La synthèse des tables-rondes locales réunies entre mai et juin 2012 dans toutes les entités de La Poste, dans le cadre de la démarche de Grand Dialogue ;
- Les tables rondes animées par l'institut IPSOS au cours du mois de mai 2012, dans cinq départements.

Ces différentes mesures font ressortir différentes lignes convergentes, à la fois qualitatives et quantita-

tives. Nous distinguerons les « points d'appui » et les « signaux d'alerte ».

LES POINTS D'APPUI

Les postiers sont fiers de travailler à La Poste.

C'est le premier trait saillant des enquêtes d'opinion. Cette fierté singularise d'ailleurs La Poste parmi les entreprises du même secteur : 84 % des postiers se disent fiers de travailler à La Poste, contre 66 % des salariés des entreprises du même type. Cette fierté apparaît tant dans les enquêtes quantitatives que dans les sondages qualitatifs (fierté évoquée spontanément par les postiers dans tous les groupes rencontrés).

2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

Un niveau de confiance en croissance

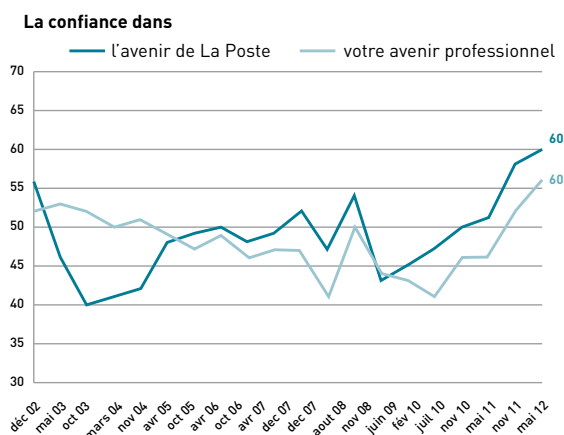
Le deuxième point d'appui est la confiance retrouvée des postiers dans leur entreprise au cours des quatre dernières années. Les changements annoncés en 2002 avaient suscité, comme il est naturel, une certaine inquiétude. La perspective d'une ouverture totale à la concurrence avait nourri des craintes sur la pérennité de l'entreprise, sur le maintien de son modèle social et de ses missions de service public. En 2003, la confiance était ainsi tombée à 40 %. Elle est aujourd'hui remontée à 60 %, alors même que l'économie européenne dans son ensemble connaît une grave crise. Les résultats économiques et sociaux obtenus entre ces deux dates ont sans doute dissipé un certain nombre d'inquiétudes. On notera aussi qu'en retrouvant confiance dans leur entreprise, les postiers ont aussi retrouvé confiance dans leur avenir personnel. On pourrait lire dans cette indexation des deux courbes la conviction que l'avenir des postiers et l'avenir de La Poste sont intimement liés.

La perception des managers par leurs équipes est globalement positive, voire très bonne. On soulignera toutefois que la majorité des agents ont le sentiment que les managers n'ont pas les moyens de réaliser leurs objectifs. Cette affirmation est largement corroborée par les groupes d'écoute.

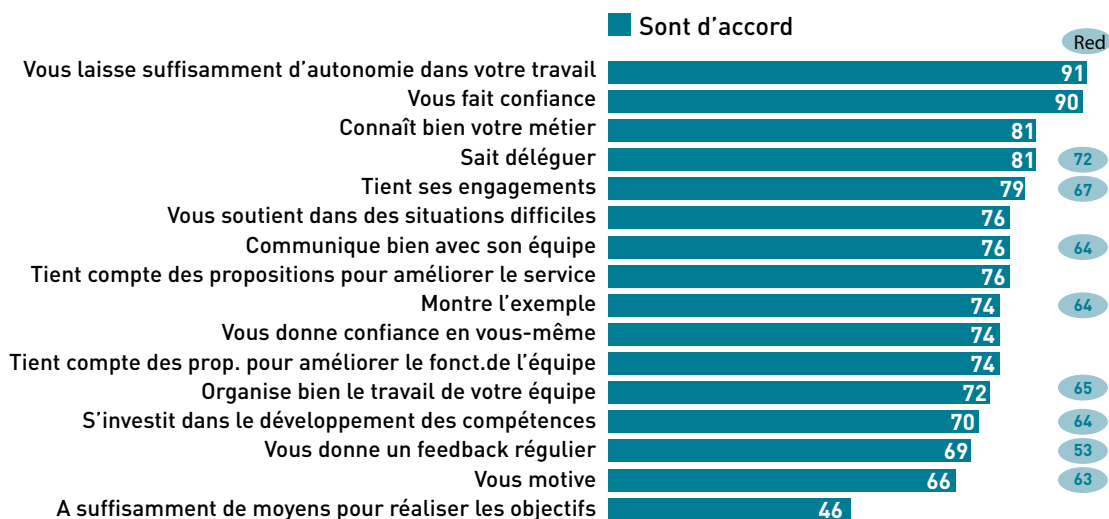
L'appréciation des moyens et de la charge de travail est cependant plus nuancée.

On soulignera en particulier, comme point de vigilance, un faible sentiment de reconnaissance et le sentiment de bénéficier de faibles possibilités d'évolution professionnelle.

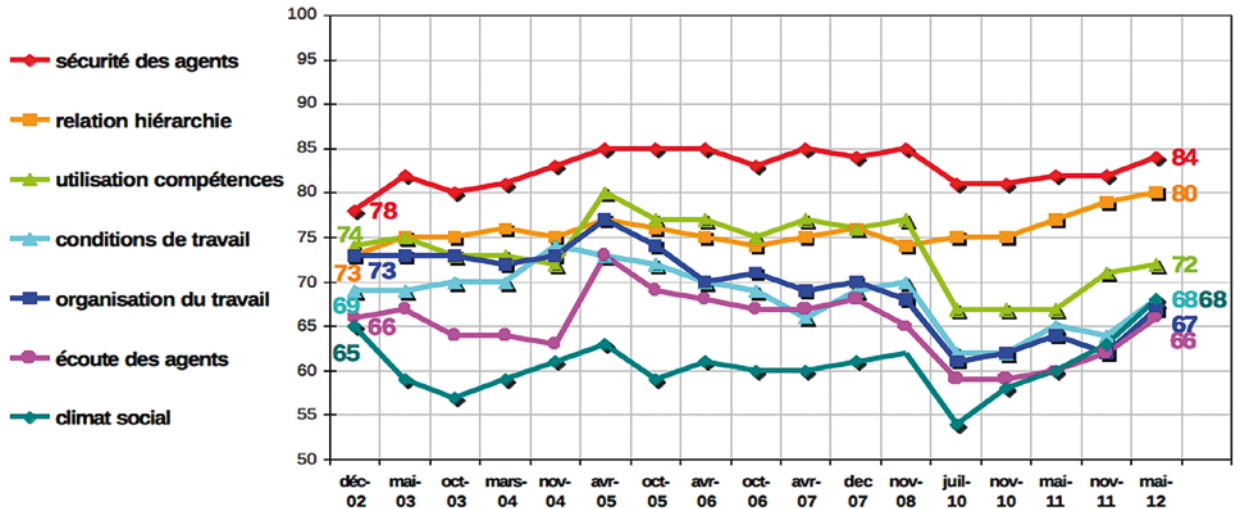
À noter enfin des indicateurs sur l'environnement de travail en amélioration (ci-contre)



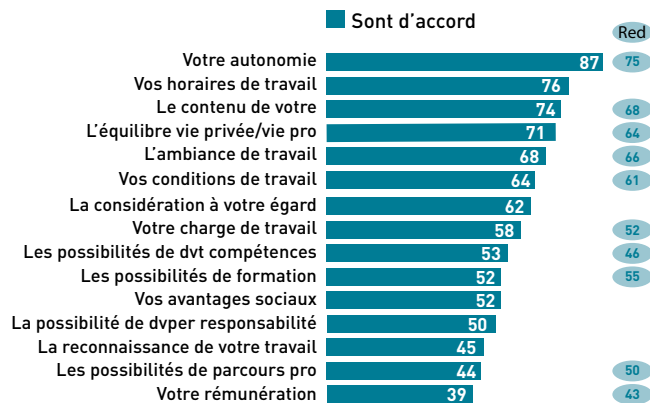
La perception des managers par leurs équipes



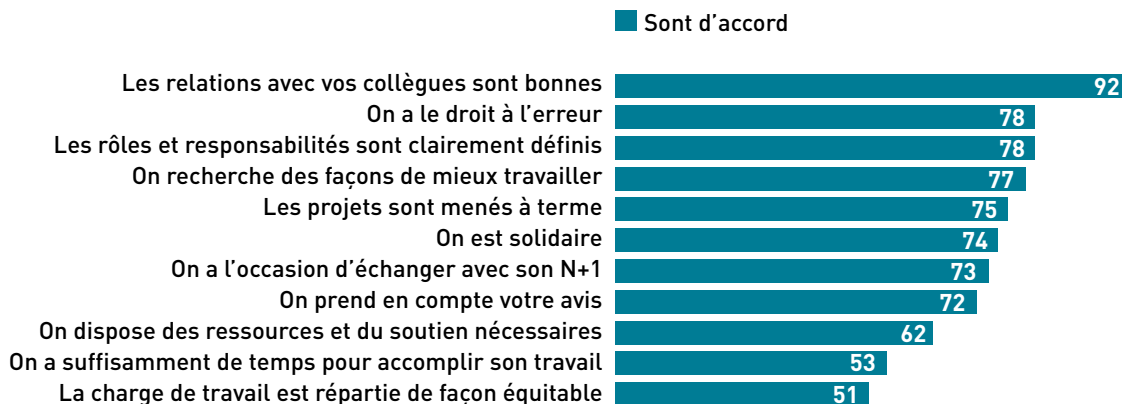
2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS



Satisfaction individuelle dans les standards



Un fonctionnement de l'équipe perçu positivement



2. LES IMPACTS HUMAINS DU CHANGEMENT SUSCITENT AUJOURD'HUI DES INTERROGATIONS

LES SIGNAUX D'ALERTE

Les principaux points d'alerte lisibles dans les enquêtes d'opinion sont :

La perception d'un rythme du changement trop soutenu :

En dix ans, l'opinion selon laquelle le changement est trop rapide est passée de 24 à 59 % (graphique ci-dessous).

Si la nécessité des changements n'est pas remise en cause, en revanche ses modalités sont source de déstabilisation et largement contestées : le rythme (tous les 18 mois) est trop rapide, le sens se perd (« *il y a un cap mais pas de boussole, ça change tout le temps, on n'est pas dans l'anticipation mais dans la réactivité* ») et la logique de calcul des organisations oublie l'humain (« *les organisations sont conçues en fonction des flux mais pas en termes d'humains* »).

Une pression accrue sur les effectifs et les hommes

La succession des réorganisations se traduit par des suppressions successives de postes. Il en résulte, chez les agents, le sentiment que les équipes sont sous-dimensionnées. À cela, les agents voient deux raisons : la non-prise en compte de l'absentéisme et des nombreux cas d'inaptitude. Le sentiment général est qu'il faut « *faire plus avec moins* », au détriment de la qualité de service et de la santé des agents (« *beaucoup d'accidents de travail, moins de vigilance, la fatigue, c'est un cercle vicieux* » ; « *en tant que facteur on nous demande plus de choses qu'avant dans le même créneau,*

c'est 'accidentologique'»). Cette tension sur les effectifs induit un manque de souplesse dans l'attribution des congés et une plus grande fatigue voire pénibilité du travail (« *on n'a plus le temps de souffler* »).

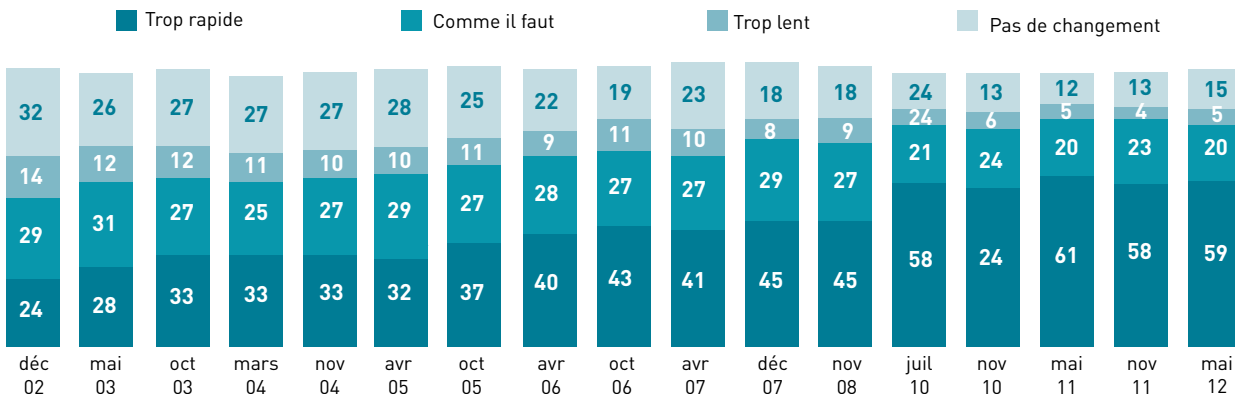
Un management de proximité sous pression

Les managers de proximité pallient eux-mêmes les manques d'effectifs : « *c'est le syndrome du n-1 : le chef d'équipe fait le travail du facteur, l'encadrant fait le travail du chef d'équipe, etc.* ». Le management local a le sentiment d'avoir une responsabilité sans réelle autonomie et moyens nécessaires pour l'assumer réellement, ce qui constitue une source de stress importante « *je ne peux pas passer assez de temps avec les équipes ; le temps est devenu mon ennemi quotidien et c'est vraiment devenu un problème* » ; « *stressé, fatigué : on se note le soir ce qu'on doit faire et le matin au réveil on y pense* ».

Un manque d'écoute généralisé

Les agents et leurs managers de proximité ont le sentiment d'une absence de prise en compte des particularités locales, d'écoute de la part du niveau supérieur. Des dispositifs d'association des salariés sont parfois mis en œuvre dans le cadre des réorganisations, mais d'après eux « *les choses sont décidées par avance* » et le scénario choisi par les agents n'est pas celui retenu. Il semblerait que les dispositifs mis en place aient plus comme objectifs de convaincre de la pertinence de choix déjà arrêtés que d'écouter les avis des personnels et de débattre des solutions. De surcroît, et plus généralement, les agents pointent une déconnexion grandissante entre la base et les échelons supérieurs.

Rythme du changement au sein de l'établissement



3.

LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Tout change, y compris la nature du changement. La transformation s'accélère. Elle est désormais moins liée aux programmes d'investissement et se traduit par une évolution quasi continue des organisations locales.

Il est vrai qu'après avoir modernisé tous ses processus et diversifié ses activités, l'entreprise doit continuer à affronter la baisse du volume de courrier et un durcissement des conditions d'activité dans ses autres métiers.

Que penser donc de la pertinence, aujourd'hui, des grands leviers de transformation mis en œuvre jusqu'à présent ?

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

3.1 UNE DÉCENTRALISATION INACHEVÉE

UN ENCADREMENT EN QUÊTE DES MOYENS ASSOCIÉS À SES RESPONSABILITÉS

Le mouvement de responsabilisation des managers a été conduit de pair avec la mise en place d'une organisation par métier. Les deux évolutions sont en effet portées par la même logique : développer une « approche clients », en adaptant le fonctionnement et l'organisation, pour mieux couvrir les différents marchés qu'elle dessert. Au niveau global, il s'agit de structurer l'entreprise par activité, et de doter chacune de ces activités d'une organisation pertinente, ainsi qu'une large autonomie dans la gestion des moyens. Au niveau local, il s'agit de donner aux managers les marges de manœuvre suffisantes permettant d'accroître la réactivité commerciale et la personnalisation de la relation clients, et d'apporter, dans le domaine du management, de la conduite du changement et de la gestion RH les réponses les plus appropriées à la réalité des besoins opérationnels ou personnels.

De fait de grands progrès ont été effectués pour décentraliser la gestion et donner aux managers locaux de vrais pouvoirs de décision : les règles RH ont été assouplies, pour donner plus de poids aux acteurs locaux, de nombreuses responsabilités ont été transférées au niveau local, et le système de pilotage a été adapté pour mieux identifier et évaluer les domaines de performance des managers opérationnels. Cette évolution a permis de réaliser une véritable révolution culturelle, s'agissant d'une organisation très imprégnée par la tradition administrative, dans ce qu'elle contient de centralisation, d'automatisme des décisions, et d'égalité « mécanique » de traitement.

Et pourtant, cette évolution est apparue à la Commission comme un point central d'insatisfaction ou de questionnement contradictoire. Remontent souvent en effet simultanément le désir de plus de cadrage (des règles uniques appliquées uniformément), et de plus de liberté (donner aux établissements les moyens de répondre aux vrais besoins des salariés). Le sentiment domine d'un chemin inachevé, où le pilotage demeure trop contraignant et trop descendant, et, pourtant, d'une concentration excessive des responsabilités sur la tête des managers de terrain.

1. Niveau Opérationnel de Déconcentration

2. Les Centres Financiers sont les seuls établissements ayant la qualité de NOD.

En réalité, que ce cheminement soit porteur de tensions et de difficultés n'est pas en soi surprenant :

La décentralisation connaît des limites ou des obstacles naturels dans une entreprise de réseau : dans chaque grand domaine d'activités les entités y exercent des activités homogènes, organisées de façon similaire ; ces entités sont par nature très interdépendantes les unes des autres. Il est donc plus difficile de définir des organisations ou des modes de fonctionnement spécifiques, ce qui peut générer frustration et complexité.

En outre le mouvement « d'orientation clients » est fondamentalement, nous disent les sociologues, porteur de tension : il impose une grande réactivité, et donc la nécessité de collaborer tout au long de la chaîne d'activité. Cette exigence de coopération oblige à renoncer à la protection que procure une organisation traditionnelle, compartimentée, et gérée par des mécanismes réglementaires standardisés.

Mais que le chemin soit difficile ne signifie pas qu'il faille se contenter d'un fonctionnement imparfait. Au-delà des obstacles naturels certains autres facteurs doivent être pris en compte, pour lesquels de nouveaux progrès peuvent être envisagés.

Il convient d'abord de souligner que la décentralisation est loin d'être parfaite. Le centre de gravité des processus de décisions managériaux reste le « NOD »¹, c'est-à-dire le niveau intermédiaire entre le siège et le terrain². C'est à ce niveau en particulier qu'est exercé l'essentiel des pouvoirs réglementaires de gestion RH, et que se concentre une bonne part du dialogue social. Le risque est de développer des « bureaucraties intermédiaires », qui peuvent dans certains cas créer plus de problèmes qu'elles n'apportent de solution et de support aux opérationnels.

Se pose clairement la question, alors, d'une nouvelle étape à franchir, décentralisant cette fois plus clairement et plus complètement des responsabilités et les moyens de gestion aux établissements. Cette question n'est certes pas facile (l'entreprise est vaste, et les établissements de taille très variable) mais doit incontestablement être posée et instruite.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Si la décentralisation s'est dans une certaine mesure « arrêtée en cours de route » elle s'est en revanche opérée par effet de bascule d'une manière assez brutale, comme souvent dans le cas de rupture de modèle. Le principe de responsabilité des managers opérationnels a été érigé en principe directeur. Il a conduit à accroître les demandes à leur égard, sans qu'une régulation et un support suffisants aient été mis en place. La pression sur les résultats non seulement ne se desserre pas (surtout lorsque, au terme des programmes d'investissements industriels nationaux elle repose de plus en plus sur l'action des managers), mais elle s'élargit de plus en plus aux aspects humains et sociaux. Cette évolution est particulièrement légitime, mais elle peut prendre l'allure d'une véritable injonction paradoxale particulièrement quand le manager a le sentiment d'être laissé seul face à la gestion de ses responsabilités combinées.

Dans la gestion de cette situation, la question du temps est clé. Car les temporalités ne sont pas les mêmes pour les différents partenaires que le manager doit prendre en compte : dans la gestion d'une réorganisation, le temps du salarié, celui de l'entreprise, celui des clients, ou celui des pouvoirs publics ne sont certes pas les mêmes. Et si les managers ne disposent pas d'une visibilité de long terme sur les réformes qu'ils doivent mettre en œuvre (singulièrement les gains de productivité), s'ils ne peuvent pas s'inscrire dans le cadre d'un pilotage pluriannuel, ils n'ont pas les moyens de concilier ces temporalités. Pris par l'urgence, ils sont souvent contraints d'agir sans concertation, sans pouvoir organiser, adapter, expliquer les réformes de façon suffisamment approfondie à leurs équipes. Cette urgence étant récurrente il s'ensuit un sentiment de « révolution permanente » chez les agents, et une certaine difficulté pour les managers à maintenir un esprit d'équipe au sein des collectifs de travail. La relation hiérarchique en ressort appauvrie.

La Commission recommande ainsi que soit revu le dispositif de pilotage de la performance, pour introduire un horizon de temps pluriannuel (de l'ordre de 3 ans) susceptible de favoriser une plus forte autonomie, et une gestion plus apaisée des projets, et particulièrement des évolutions d'organisation.

Enfin, la décentralisation ne peut se poursuivre sans renforcement ni du support ni du contrôle. Les mana-

gers doivent être reconnus comme principaux acteurs de la transformation et du développement de la performance et être l'objet d'un programme spécifique de soutien. Leurs propres conditions de travail, la question saillante de l'équilibre vie privée vie professionnelle, l'assistance dont ils doivent bénéficier dans les aspects humains et sociaux les plus délicats de leur activité doivent être explorés pour être améliorés de façon rapide, forte et visible.

UNE INTERROGATION PERSISTANTE SUR LE RÔLE DU CORPORATE

Dans ce vaste mouvement, la question de l'équilibre des pouvoirs entre Groupe (Corporate) et Métiers est posée de façon récurrente et avec insistance.

Que cette question soit présente, et souvent soulevée avec force n'est pas étonnant : La Poste conjugue avec une puissance rare deux dimensions antinomiques. Elle constitue une communauté particulièrement forte, nourrie par une histoire très ancienne, et renforcée par un mode de recrutement qui, de tout temps, a favorisé une intégration durable. Pour les clients aussi, La Poste est « une et indivisible » tant il est difficile de percevoir derrière la marque et la relation de « front office » la formidable diversité de ses activités (dont en particulier la dimension très industrielle et technologique de la partie logistique de celles-ci). Dans cette identité collective, l'existence d'un cadre social unique n'est pas le moindre des éléments.

Et pour autant, l'entreprise dispose d'un portefeuille d'activités singulièrement diversifié. Cette diversité n'est pas nouvelle : depuis longtemps La Poste propose des services financiers, en même temps qu'elle collecte et distribue courrier et colis. Mais cette diversité s'est beaucoup renforcée dans la période récente, selon une stratégie de diversification qui a largement fait preuve de son efficacité économique. Et, derrière la marque, et le corps social unitaire, les réalités de marché, comme les modes de production ou de commercialisation sont extrêmement différenciés, dans chacun de ses métiers. Dès lors la nécessité d'une spécialisation de l'organisation comme des moyens s'est imposée, et force est de constater que La Poste n'a pas d'autre choix, dès lors, que de conjuguer unité et différenciation. Cette conjugaison souvent difficile à faire comprendre à l'observateur externe n'est pas tellement plus facile à faire accepter par les salariés.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Mais à côté de cette tension structurelle existe une autre difficulté de perception, de nature plus sociologique. Le passage d'une organisation opérationnelle unitaire à une organisation spécialisée par métier traduit en réalité le basculement d'un fonctionnement essentiellement endogène à un fonctionnement exogène, c'est-à-dire tourné vers son environnement de marché. Il marque ainsi « l'intrusion du client », avec ce qu'elle impose de remise en cause du fonctionnement. Il est donc assez naturel que l'aspiration à une organisation plus intégrée, particulièrement dans le domaine social, s'exprime fréquemment.

Il serait toutefois erroné de réduire cette aspiration à un mouvement de résistance au changement ou de refus de l'« orientation-clients ». Car ceux-ci sont en réalité bien acceptés par la grande majorité des postiers. L'organisation par métier n'est du reste pas fondamentalement critiquée.

Mais tout évolue, y compris les conditions d'un équilibre entre unité et spécialisation, et il est légitime de réinterroger aujourd'hui cet équilibre. Et ceci d'autant que la demande des clients d'un « guichet unique » impose de plus en plus des réponses intégrées s'appuyant sur un fonctionnement transversal.

L'unité dans cette période de transformation en groupe multi-métiers a été portée par le modèle social du Groupe et par le développement d'une culture commune.

Mais dans une période plus complexe, où les conditions de la transformation sont appelées à évoluer, ces instruments rencontrent des limites : les grands principes ne suffisent pas. Le Groupe, incarné de façon collégiale par le comité exécutif et appuyé par les directions du Corporate doit exercer **un véritable leadership sur tous les leviers de la transformation**, comme en particulier le développement des managers, la gestion des dirigeants, l'innovation sociale, ou la responsabilité sociale.

En réalité, en plus des grands domaines « régaliens » que sont la stratégie dans son ensemble, et les grands choix d'investissements, c'est tout le volet social du double projet économique et social qui doit réapparaître de façon très visible comme placé sous l'autorité du Groupe.

Dans l'avenir immédiat, ce sont tous les chantiers que la Commission appelle à ouvrir qui doivent être animés par le Groupe. De façon plus continue, des instruments de pilotage renforcés, comme des revues de performance sociale doivent manifester dans ces domaines l'autorité du Groupe sur les Métiers.

UNE FONCTION RH TROP ÉLOIGNÉE DES SALARIÉS

La fonction RH a fait l'objet dès les années 90 d'importants programmes de professionnalisation. Elle a par ailleurs été fortement spécialisée par métier. Cette spécialisation qui conduit à ce que les politiques ressources humaines soient directement adaptées aux besoins propres de chaque domaine d'activité est une conséquence logique de l'organisation de l'entreprise par marché, décidée en 2003. Les activités, les fonctions, les compétences mises en œuvre, diffèrent en effet sensiblement d'un métier à un autre. Les charges de personnel constituent par ailleurs une composante très importante des charges d'exploitation et leur pilotage relève tout naturellement de la responsabilité de chaque métier. Toutefois La Poste reste un établissement unique, hors ses filiales, et son personnel est géré dans le cadre d'un statut commun. La DRH centrale est appelée ainsi à jouer un rôle important de régulation sociale.

C'est donc de façon concordante qu'a été mise en œuvre depuis plusieurs années pour la fonction RH comme pour les autres fonctions support un mouvement d'optimisation des activités visant notamment à gagner en productivité. Ce mouvement a particulièrement touché la composante administrative de la fonction par le moyen de la mise en place de centres de services RH assurant à distance la gestion courante des salariés. Cette évolution s'est appuyée sur une modernisation très importante du système d'information RH.

Si l'organisation opérationnelle, dans ce cadre général, n'est pas définie de façon tout à fait identique au sein des différents métiers, elle fixe néanmoins partout son centre de gravité au niveau des NOD¹. Le fonctionnement est globalement assez décentralisé, les DRH centrales, évitant de se substituer à la responsabilité opérationnelle des managers et de leur DRH locaux. Selon ce mode de fonctionnement, deux grands niveaux exercent l'essentiel des responsabilités

1. Niveau Opérationnel de Déconcentration : entité intermédiaire entre le siège et l'établissement dont le responsable dispose d'une délégation de pouvoir en particulier en matière sociale.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

tés : le niveau national qui fixe les politiques, le niveau des NOD qui mettent en œuvre ces politiques sous l'autorité directe et respectée des directeurs de NOD.

Ceci signifie que la fonction RH est en réalité peu présente à l'échelon des établissements, particulièrement lorsque ceux-ci, comme à l'Enseigne, réunissent un petit effectif. De fait un certain nombre d'enquêtes confirment que la fonction RH est peu visible par les salariés. Son rôle semble en effet se concentrer sur la gestion des grands processus RH comme ceux de la formation, de la mobilité, de la promotion, ou du recrutement, de façon éloignée des salariés et des managers locaux.

Dans l'ensemble des métiers a été récemment décidé de renforcer la présence des acteurs RH de proximité notamment dans le domaine du conseil en carrière et de la mobilité.

Cette évolution qui reste aujourd'hui largement incomplète s'impose en effet tant la faiblesse d'une présence opérationnelle de la fonction sur le terrain apparaît en décalage avec une évolution générale qui conduit à confier de plus en plus aux managers locaux la conduite effective de toutes les opérations.

Deux grandes tendances sont en effet sur ce point à souligner :

- La première est due à l'évolution déjà évoquée des modalités de modernisation industrielle de l'entreprise. Celle-ci étant moins liée, à de grands projets nationaux est placée plus directement et plus complètement sous la responsabilité des managers opérationnels de terrain. Désormais, la conduite du changement est moins l'affaire de protocoles définis et négociés dans le cadre de grands programmes mais est plus librement pilotée par les managers, dont l'autonomie devient de ce fait beaucoup plus large. La présence auprès de professionnels RH formés à la conduite du changement dans toutes ses dimensions et en particulier dans ses dimensions sociales et humaines devient dans ce contexte un impératif absolu.
- La seconde est liée à l'évolution des attentes des salariés en ce qui concerne leur propre gestion. Les études conduites en la matière indiquent clairement en effet que ce qui assure le plus la confiance dans l'avenir, c'est le sentiment que l'on peut dans l'entreprise développer des compétences adaptées aux besoins nouveaux de l'orga-

nisation. Le développement de l'employabilité doit devenir dans un contexte d'incertitude le pilier du contrat social. Et si le besoin d'une vie collective existe notamment dans son expression conviviale ou de solidarité professionnelle, l'attente des salariés est aujourd'hui celle d'une gestion très personnalisée voire individualisée. Le manque de visibilité, ou d'accessibilité de professionnels RH de proximité est de ce point de vue perçu comme une carence.

Le renforcement d'une fonction RH de proximité apparaît donc constituer un des enjeux forts de la période à venir. Ce renforcement ne pourra se limiter à une simple augmentation du nombre de correspondants dédiés aux aspects RH au sein des établissements. Il s'agira en effet non seulement de mettre en place de vrais professionnels généralistes, mais aussi de développer des compétences qu'une focalisation excessive sur les processus a maintenu à un état embryonnaire ; nous entendons par-là en particulier les compétences liées au développement des personnes, à la gestion des cas difficiles, à l'animation du dialogue social local, et à la conduite du changement dans son ensemble.

Cette « ardente obligation » ne peut que se traduire par un programme transversal, animé par la DRH Corporate, sous pilotage actif de chacune des DRH métiers.

UN DIALOGUE SOCIAL ORGANISÉ, PRODUCTIF MAIS FORMALISTE

L'organisation du dialogue social à La Poste est le résultat d'une histoire. Il en résulte une structure originale :

Instances collectives élues directement	Instances élues indirectement	Instances individuelles élues directement
Conseil d'administration	COGAS	Commissions paritaires - CAP : Nat + locales - CCP : Nat + locales
Comités techniques - nationaux - locaux	CHSCT	
Instances non élues CESP CDSP CESG		

CT : Comités techniques
CAP : Commissions administratives paritaires (questions individuelles relatives aux fonctionnaires)
CCP : Commissions consultatives paritaires (questions individuelles relatives aux salariés)
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COGAS : Conseil d'orientation et de gestion des activités sociales
CESP : Commission d'échanges sur la stratégie de La Poste
CDSP : Commission du dialogue social postal
CESG : Commission d'échange stratégique Groupe

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Les principaux chiffres disponibles traduisent une indéniabilité du dialogue social. Ainsi, en 2010, 18000 instances et réunions se sont tenues avec les partenaires sociaux, réparties en 950 réunions bilatérales, 4450 réunions plénières et 4500 réunions intersyndicales. Le nombre d'heures consacrées à ces échanges par l'ensemble des participants s'élève à 42000 pour le temps de travail, 44000 pour les conditions de travail et 15000 pour les sujets relatifs à la santé et à la sécurité.

Ces réunions de concertation et de négociation sont productrices de nombreux accords. Ainsi, depuis 2004, ce ne sont pas moins de 70 accords qui ont été signés avec les organisations syndicales.

En matière de dialogue, les métiers présentent certes des particularités, qui apparaissent clairement dans le tableau suivant :

Répartition des instances par thème en 2010

% des instances	Courrier	Enseigne	Colis	SF	Transverse
Concertation	36	55	47	41	65
Information	23	35	50	52	21
Négociation	41	10	3	7	14
	100	100	100	100	100

D'une façon générale au sein de la maison-mère, on soulignera enfin que la mesure de la conflictualité (jours de grève au cours des dix dernières années) ne témoigne pas a priori d'un climat d'affrontement, et d'une absence de dialogue. Cette situation toutefois n'est pas propre à La Poste.

On ne saurait toutefois tirer de cette rapide synthèse la conclusion que le dialogue social est totalement exempt de critiques. D'après les différentes parties prenantes consultées, le dialogue social à La Poste souffre au contraire de trois limites principales.

Il souffre d'abord d'une dérive formaliste. Au niveau intermédiaire (NOD), les ordres du jour des CTP tendent

à ne comporter que de l'information descendante, et à se vider de tout sujet de négociation véritable. Les managers décisionnaires n'y participent pas toujours, mais s'y font représenter par les responsables des ressources humaines. Les propositions des partenaires sociaux n'y sont que rarement examinées. Ainsi peut-on dire que les fruits du dialogue social au niveau déconcentré semblent sans rapport avec le nombre d'heures passées. Pour le dire brutalement, le syndrome de la « réunionite » chronophage semble s'être emparé du dialogue social local.

La deuxième limite, plus grave, consiste dans la déconnexion entre les résultats du dialogue social national (accords) et les déclinaisons locales desdits accords. On cite ainsi des cas de non-application par les échelons locaux d'accords métiers ou nationaux, au motif de l'infaisabilité ou de l'absence de formation ou d'information des managers chargés de la mise en œuvre. On souligne aussi l'absence de recours et de sanction en cas de non-application (dès lors, recours à des décisions de justice pour faire appliquer les accords).

La troisième limite réside dans le développement d'un dialogue social informel au niveau des établissements. Les organisations syndicales pointent en effet l'existence d'une tendance nouvelle : le vote direct du personnel au sein des établissements. Elles y voient une volonté de les isoler et, potentiellement, une remise en cause du fait syndical. Mais on pourrait aussi y voir les prémices d'un nouveau dialogue, plus vivace, moins formaliste, au niveau ultime de déconcentration. Les organisations syndicales devraient décider de s'en emparer comme d'une opportunité permettant de renforcer les liens avec les agents.

L'évolution du dialogue social dépend de chacun des acteurs : les dirigeants doivent s'appuyer davantage sur le dialogue social partie intégrante de la stratégie. Les syndicats doivent quant à eux adapter leurs pratiques pour mieux prendre en compte les contraintes organisationnelles, et l'expression des aspirations individuelles des salariés.

Évolution des journées perdues par agent de 2003 à 2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Grèves locales	0,13	0,11	0,15	0,24	0,22	0,22	0,32	0,25	0,22
Grèves nationales	1,25	0,3	0,72	0,65	0,56	0,58	1,07	1,73	0,51
Ensemble	1,38	0,41	0,87	0,89	0,78	0,80	1,39	1,98	0,73

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

3.2 UNE MODERNISATION QUI ÉVOLUE ET QUI NE GARANTIT PAS PARTOUT DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL PARTICIPATIVES

Les grandes mutations économiques que nous venons d'évoquer se sont d'abord incarnées par de nouvelles organisations du travail, qui ont modifié le rythme, parfois les objectifs et le contenu des activités des postiers. Avant de décrire les modifications intervenues dans quelques métiers particulièrement emblématiques, il est possible de synthétiser les évolutions majeures :

CHANGEMENT CULTUREL ET CONFLITS DE VALEURS

Le premier point général à souligner est l'existence d'un véritable « changement culturel », entraîné par la transformation progressive de La Poste en entreprise compétitive. Assurément, La Poste ayant conservé ses missions de service public, elle reste imprégnée par l'idée de l'intérêt général, ce qui constitue au demeurant une part importante de son capital immatériel. Mais il n'en demeure pas moins que, dans certaines fonctions, l'instauration d'objectifs commerciaux a pu être vécue assez difficilement par certains agents. L'attitude consistant à solliciter un acte d'achat de la part d'un client est évidemment différente de celle qui consiste à fournir un service standard à un usager. Ces deux attitudes ne sont pas incompatibles — si elles s'appliquent à des prestations et dans des circonstances distinctes —, mais les conjuguer peut s'avérer être une gymnastique assez délicate. On trouve là la source des fréquents conflits de valeurs dont témoignent les postiers, qui sont pour une bonne partie entrés dans l'entreprise comme fonctionnaires et se trouvent désormais insérés de plain-pied dans une économie des services hyperconcurrentielle.

TAYLORISATION ET POLYVALENCE

Le deuxième point à retenir est la rationalisation des organisations de travail, par le moyen d'une modernisation des équipements (avec des investissements lourds) mais également d'une optimisation des processus et des méthodes de travail. Un des enjeux majeurs a été dans ce domaine d'adapter la force de travail aux flux d'activité. Une telle adaptation impliquait l'instauration d'un rythme plus constant pour les agents, du fait de la suppression des temps morts (ex :

fin du travail en brigades à l'Enseigne, modulation du travail pour la distribution du Courrier). Cette adaptation s'est aussi traduite au Colis par un recours à la sous-traitance pour absorber les pics de trafic¹.

Cette optimisation s'est traduite par deux types d'évolution, qui ont pu se côtoyer ou se combiner : la spécialisation de certaines activités, d'une part, et la plus grande polyvalence de certains agents d'autre part. Dans le même temps, la conjugaison de la montée en qualification des postiers et de l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée a entraîné pour certains postes une amélioration qualitative du contenu du travail.

DES ORGANISATIONS TENDUES

Les gains de productivité, la rationalisation des effectifs et la norme du CDI ont débouché sur des organisations du travail beaucoup plus tendues qu'auparavant. En l'absence d'intérimaire et de CDD, les organisations sont en effet calculées au plus juste et le temps disponible pour la communication managériale et l'échange avec les supérieurs hiérarchiques s'en est trouvé limité.

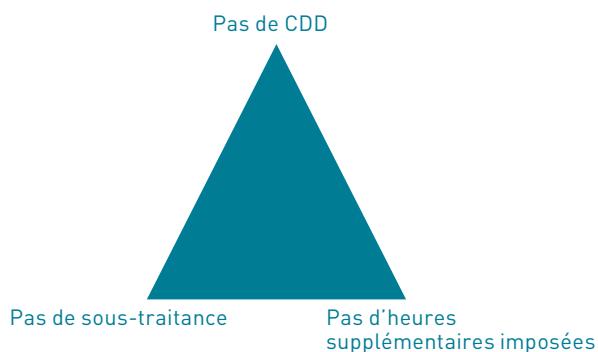
Par ailleurs, les personnes en situation d'inaptitude ou les agents ayant un mandat de représentant de personnel sont souvent comptabilisés dans les effectifs, ce qui crée un décalage entre les effectifs théoriques et la main d'œuvre dont disposent réellement les managers. Dans ces conditions, un surcroît de travail ou l'absence d'un collègue ont des conséquences immédiates sur le collectif, qui ne dispose pas de « mou » pour absorber la différence. Le fameux « syndrome du n-1 »² trouve aussi là son origine. L'augmentation régulière des heures supplémentaires effectuées témoigne de cette évolution.

1. *La Commission a constaté que le recours à la sous-traitance pour absorber les pointes de trafic faisait débat au sein des agents. La sous-traitance pose la question des limites du modèle social et de la responsabilité de La Poste vis-à-vis des salariés employés par les sous-traitants [quel contrôle de leurs conditions de travail, de la mise en œuvre des règles de santé sécurité au travail ?]*

2. « Tout n'accomplit une partie du travail de son n-1 »

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Cette situation générale recoupe bien les témoignages des postiers qui déplorent souvent que la tension sur les effectifs rend difficile la formation continue ou déborde sur la vie de famille, du fait de l'imprévisibilité des horaires effectifs au cours de la semaine. D'un point de vue structurel, cette tension paraît inévitable compte tenu du cadre d'emploi. On peut résumer la situation sous la forme d'un jeu de contraintes, schématisé de la manière suivante :



Il s'agit là d'un triangle impossible : il est en effet impossible de combiner les trois exigences ; il faut nécessairement en abandonner une pour satisfaire les deux autres. Faire une telle remarque n'est pas une manière implicite de suggérer l'abandon de la norme du CDI ni de prôner, en sens contraire, l'instauration d'un sureffectif structurel, mais seulement une façon de faire saisir le caractère contraignant de la situation.

UNE ASSOCIATION LIMITÉE DES SALARIÉS À L'ÉVOLUTION DE LEUR CADRE D'ACTIVITÉS

Enfin l'association des salariés, leur participation à l'évolution des modes de travail, restent, selon les témoignages recueillis, souvent insuffisantes, et en tous cas, très en deçà de l'aspiration des salariés. Le succès du volet « dialogue local » du Grand Dialogue démontre bien du reste le besoin d'expression des salariés et leur capacité à émettre des propositions sur l'amélioration de leur cadre de vie au travail.

De ce panorama, il se dégage avant tout... qu'il est difficile d'en déduire une orientation générale claire. Au-delà de l'extraordinaire variété des situations de travail, reflet d'une entreprise vaste aux multiples activités, l'observation révèle des tendances hété-

rogènes, parfois contradictoires. Tout semble indiquer que l'entreprise hésite profondément entre une culture industrielle traditionnelle, fortement rationalisée, favorisant le travail prescrit, et une culture plus responsabilisante, invitant à la prise d'initiatives, notamment dans la relation clients. Mais La Poste ne peut pas rester au milieu du gué. Et son orientation vers les services montre clairement le chemin : celle de l'intelligence individuelle et collective, d'organisations davantage participatives, de l'enrichissement du travail et de la décentralisation.

Lorsqu'on retrace l'histoire de La Poste pendant la dernière décennie, on ne mesure pas immédiatement l'impact humain de ces métamorphoses. Or, il s'avère tout à fait considérable. Il va de soi, en effet, qu'on ne transforme pas une ancienne administration en entreprise compétitive sans une certaine révolution culturelle, qui se décline à plusieurs niveaux : sens du travail, contenu des fonctions, type de management, nature du dialogue social, niveau de formation. De même, on ne réalise pas des gains de productivité aussi importants sans que les collectifs de travail soient, d'une manière ou d'une autre, mis à l'épreuve - du fait notamment de la mise en place de nouvelles organisations et des impératifs de reclassement des personnels. En bref, si La Poste a changé, cela ne s'est pas fait sans les hommes, ni sans effet sur eux. C'est sur ce plan que notre réflexion se situe : à l'intersection de la stratégie de l'entreprise et de la vie concrète des postiers.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

L'ÉVOLUTION DE QUELQUES MÉTIERS EMBLÉMATIQUES

LE MÉTIER DE FACTEUR

L'application du plan « Facteur d'avenir » a modifié le métier de facteur. Premier changement majeur : les progrès de l'automatisation ont réduit les tâches de tri, ce qui a mécaniquement entraîné une augmentation de la part des tâches de distribution dans la journée des facteurs. La conséquence pratique la plus sensible est que les facteurs travaillent plus longtemps à l'extérieur qu'auparavant. Le deuxième changement important, et très souvent mentionné par les postiers interrogés, est la mise en place de la « sécabilité » : pour que la variation du volume de courrier et les absences inopinées n'entraînent pas une variation de l'activité des postiers, le principe de l'attribution exclusive d'une tournée à un facteur a été remis en cause ; désormais, la tournée d'un facteur absent peut être « découpée » et distribuée aux facteurs présents. Les jours forts, les facteurs attributaires d'une tournée peuvent être aidés par le facteur d'équipe. Les jours faibles, les facteurs attributaires peuvent voir leur tournée augmentée d'un certain nombre de points de distribution supplémentaires (15 % maximum).

Le résultat est un lissage de l'activité, obtenu par une forme de liquidité des tournées et une adaptation permanente des équipes. Cette nouvelle organisation permet de ne pas calibrer les effectifs en fonction des pics de trafic, mais plutôt sur une moyenne. Il va de soi que cela entraîne des changements parfois mal perçus : l'itinéraire quotidien du facteur n'est pas toujours le même ; dans certains cas, il change souvent et les clients ne voient pas toujours la même personne ; les journées tendent à se prolonger, ce qui pose la question des heures supplémentaires et de leur comptabilisation, et remet en cause le modèle économique personnel de certains facteurs, qui avaient coutume d'exercer une seconde activité après 16 heures.

Une chose est claire : le modèle du facteur très indépendant, quasi-proprétaire de sa tournée, semble avoir vécu. Le métier de facteur a changé ; il convient certainement d'offrir à ceux qui l'exercent des perspectives d'évolution. Sur le plan de la culture d'entreprise, de nombreux facteurs estiment que la nouvelle organisation du travail rend plus difficile la réalisation des missions de service public informelles que remplissaient jusqu'ici les facteurs (veille des personnes âgées, menus services). Enfin les objectifs de vente fixés aux facteurs sont per-

çus non seulement comme étrangers à l'esprit du métier, mais aussi comme relevant d'une concurrence difficilement compréhensible avec leurs collègues de l'Enseigne. Ce dernier point paraît constituer un véritable sujet d'irritation.

LE MÉTIER DE GUICHETIER

Sous l'effet des plans « Cap Relations Client » et « Espace Service Client », le métier de guichetier s'est métamorphosé. On notera d'abord que le principe général d'adaptation de l'organisation du travail aux fluctuations de l'activité (très fortes dans les bureaux de poste) s'est traduit par une plus grande flexibilité des horaires.

Mais le changement essentiel concerne le contenu même du travail : l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée (pesée, affranchissement, vente de timbres) a en effet libéré les agents pour des opérations de conseil plus intéressantes et entraîné une plus grande polyvalence, y compris en back-office dans les moments de moindre fréquentation. Le paradoxe du nouveau métier de guichetier réside en cela qu'il n'y a plus de guichets proprement dits : les guichetiers n'attendent plus l'usager derrière une vitre, mais vont au-devant du client. Lorsque ce dernier souhaite réaliser une opération simple, il est invité à utiliser les automates ; et lorsqu'il a besoin de services plus spécifiques, le guichetier le prend en charge. De manière générale, les guichetiers se montrent satisfaits de cette évolution de leur métier vers une plus grande polyvalence, même si la station debout et la plus grande flexibilité des horaires sont parfois critiquées.

On notera aussi que certains agents ont le sentiment de travailler « contre eux-mêmes », voire de travailler « à leur propre suppression », lorsqu'ils renvoient les clients vers les automates. Pour éviter ce genre de malentendu, la finalité ultime de l'automatisation, qui n'est pas la suppression de la relation-client, devrait donc sans doute être mieux expliquée. Et ce d'autant plus que, par ailleurs, « l'orientation client » (qui implique des objectifs de vente) n'est pas vécue par les guichetiers comme une rupture avec l'esprit de service public. Il faut dire que dans les bureaux de poste, l'attitude dite de « service public » était associée à une posture beaucoup plus passive, distante et finalement assez peu valorisante pour les agents. Les missions de conseil et d'assistance en bureau

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

s'inscrivent bien dans l'esprit de confiance et de service public qui fait la spécificité de La Poste.

L'AGENT EN CENTRE FINANCIER

Les deux principaux changements intervenus dans les centres financiers depuis dix ans sont la spécialisation des activités et le développement de la relation-client par téléphone. Autrefois généralistes, les centres financiers ont en effet été réorganisés par spécialité en 2005 (crédit, valeurs mobilières, successions, etc.) et leurs activités de front-office à distance ont connu une forte croissance (Projet Service Clientèle). Ces grandes évolutions ont été réalisées sans mobilité forcée, mais par le biais d'un vaste programme de formation qui a conduit à la promotion de 11 000 personnes entre 2007 et 2010. Concrètement, les agents travaillent dans un univers beaucoup plus professionnalisé et normé qu'auparavant, et un plus

grand nombre d'entre eux sont en relation directe avec les clients (6 000 agents sur 14 000).

Le phénomène le plus massif est assurément la standardisation des procédures et la rationalisation des activités, qui correspondent à un mouvement général au sein du secteur bancaire. Le point le plus communément objet de critiques – mais cela varie selon les centres – est la mise en place de logiciels de suivi de la durée des appels et de contrôle du nombre de clients traités par heure. En outre, le management des centres a beaucoup évolué : autrefois gérés uniquement par leur directeur, les centres financiers sont désormais aussi l'objet d'un pilotage « à distance » par les filières spécialisées de la Direction des Opérations. Le partage des rôles entre le management local et le pilotage central peut parfois donner aux agents l'impression d'une double commande.

3.3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN QUESTION

La conduite du changement à La Poste ne fait pas l'objet d'une démarche aujourd'hui très cadrée. Le plan santé sécurité au travail 2010-2013 fixe quelques principes généraux de conduite des projets de changement :

Dans le cadre de la conception et du déploiement des changements importants, le plan santé sécurité indique la nécessité de renforcer :

- La prise en compte de l'impact humain des changements dès leur conception ;
- L'association des services de santé sécurité au travail dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des changements ;
- L'accompagnement des projets tant à l'égard des agents que des managers : le pilotage est assuré par la ligne managériale avec le concours des services RH, de santé sécurité au travail, des conseillers mobilité, des assistants sociaux.

Dans le cadre de la mise en œuvre des changements d'organisation, le plan santé sécurité insiste sur :

- La nécessité de donner à chacun le sens et la visibilité nécessaire ;
- La prise en compte des situations individuelles lors de la définition des organisations.

À ces principes sont venus s'ajouter des garanties pour les agents concernés par les réorganisations (cf. principes généraux de conduite du changement, 16 mai 2012) telles que :

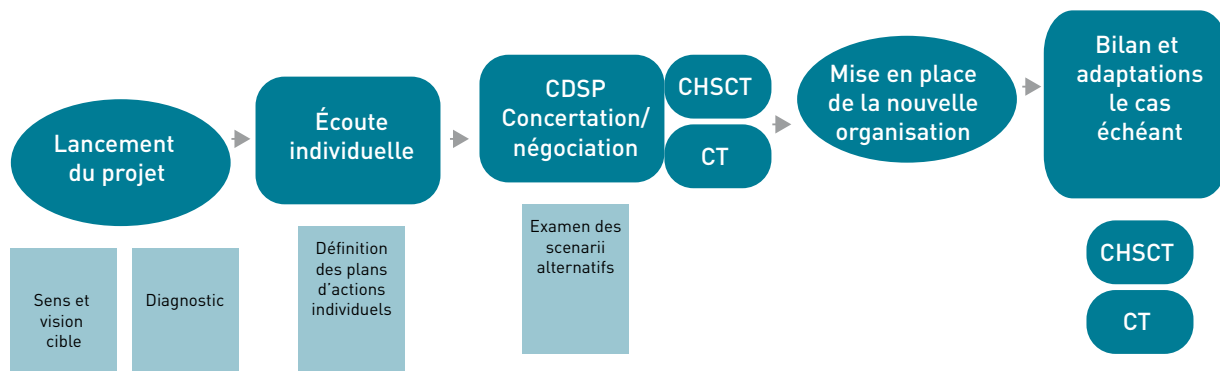
- L'absence de mobilité non souhaitée au-delà d'un périmètre de 30 km ;
- Le maintien des dispositifs de rémunération fixe et variable en cas de changement de fonction ;
- La fixation d'un délai minimum de 2 ans entre deux réorganisations.

Enfin, une méthodologie en 5 étapes a été formalisée récemment, afin de donner un cadre commun pour la conduite du changement, applicable dans toutes les entités de La Poste.

Si la conduite du changement est aujourd'hui bien « expertisée » (par les ergonomes, les services de santé et sécurité au travail, les assistants sociaux, etc.), elle fait en revanche sans doute insuffisamment place à la concertation avec les représentants du personnel, en particulier dans la phase amont des projets. L'information du personnel et les échanges avec les OS semblent être ainsi devenus subsidiaires. Ce manque de concertation pourrait expliquer le fort sentiment exprimé par les postiers de n'être « pas écoutés ».

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Méthodologie commune de conduite du changement — 12 mai 2012



Information des parties prenantes

En outre, la possibilité de modifier significativement les organisations de façon continue a été indéniablement une source de déstabilisation importante dans les équipes : perte de repère, délai insuffisant entre deux réorganisations (les agents ont à peine le temps de s'installer dans la nouvelle organisation qu'ils doivent à nouveau se projeter dans une nouvelle). Le caractère rapproché des réorganisations est source d'insécurité pour les agents, en termes d'organisation personnelle et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. L'allongement du délai minimum à 24 mois serait susceptible d'améliorer la situation en donnant un peu plus de stabilité.

De plus, les managers déplorent leur manque de visibilité dans la conduite des réorganisations : chaque nouvelle organisation répond à un objectif de productivité à court terme, sans réelle visibilité quant à la trajectoire à suivre à moyen terme. L'habitude a été prise d'anticiper la réorganisation suivante en ne comblant pas les éventuelles vacances de poste qui apparaissent au fur et à mesure, de manière à la faciliter. Il émane des cadres de La Poste une forte demande de visibilité à moyen terme (CAP pluriannuel) pour adapter plus intelligemment les organisations.

Enfin, et c'est sans doute là que réside l'explication fondamentale du malaise, la finalité ultime des transformations n'est pas clairement perçue. On pourrait bien sûr en conclure à un simple manque de communication, mais il se pourrait que la difficulté soit plus

profonde. La baisse du trafic du courrier et l'évolution extrêmement rapide du marché-colis obligent en effet l'entreprise à dégager d'une année sur l'autre des gains de productivité, sans que les relais de croissance futurs soient encore définis. En un sens, il est bien vrai que l'évolution du marché contraint l'entreprise à agir sans visibilité de long terme. De ce point de vue, l'idée, présente chez certains postiers, qu'il existerait un « plan caché », une « stratégie secrète » est tout à fait fantasmagique. Comme beaucoup d'entreprises de services soumises à une forte concurrence et aux effets difficilement prévisibles de la révolution numérique, La Poste doit devenir une entreprise en adaptation permanente. Plutôt que de chercher à nier cette réalité, consubstantielle aux marchés contemporains, il conviendrait sans doute, pour pallier les effets négatifs de cette situation, d'aider les agents à affronter dans de bonnes conditions cette évolution continue de l'activité.

Pour retrouver une assise dans un monde mouvant, il est sans doute inutile de rêver d'un monde stable ; il vaut mieux apprendre à trouver son équilibre par un mouvement qui réponde aux mouvements du monde. Sous la forme de l'injonction cynique ou du vœu pieux, cette affirmation pourrait faire, à bon droit, figure de provocation ; mais si l'entreprise prend réellement les moyens de former ses personnels et de leur assurer un véritable parcours professionnel qui tienne compte de cette mutabilité permanente de l'économie contemporaine, alors elle devient le bon sens même.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

3.4 UN MODÈLE SOCIAL À RÉINVENTER

La Poste s'est appuyée pour conduire sa transformation sur un modèle social qui associe **trois grands principes** extrêmement structurants :

- Des carrières longues
- L'emploi à plein-temps
- L'absence de plans sociaux

Les postiers disposent grâce à ce modèle d'un cadre

social garantissant un niveau élevé de sécurité. En contrepartie l'entreprise a pu mettre en œuvre des transformations de grande envergure. Le modèle social a également apporté une contribution directe au développement économique (voir encadré) : il est aujourd'hui reconnu comme un pilier essentiel à l'activité de l'entreprise et un point d'équilibre entre sa dimension économique et sa dimension sociale.

MODÈLE SOCIAL ET STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

Jusqu'au début des années 90 les activités exercées par les opérateurs postaux en Europe étaient très homogènes : un métier dominant, le courrier, sous monopole, principal contributeur au résultat, et un réseau postal couvrant le territoire national. La perspective d'une déréglementation du marché et surtout du mouvement de dématérialisation du courrier ont amené tous les opérateurs à remettre en cause leur modèle économique en définissant et en mettant en œuvre de nouvelles stratégies de développement.

La réponse que vont construire les opérateurs à ces évolutions et qui va se mettre en œuvre au cours des années 90 puis 2000 comporte deux grands volets : un volet opérationnel visant à optimiser et moderniser l'activité ; un volet stratégique visant à identifier de nouveaux relais de croissance et à diversifier le portefeuille d'activités.

Pour conduire cette optimisation les opérateurs disposent de trois leviers économiques :

- La mécanisation du tri
- L'évolution de la distribution par une séparation des travaux de préparation et des travaux de livraison qui permet de développer de nouvelles formes d'emploi
- L'optimisation du réseau de La Poste par le double moyen d'une réduction du nombre de bureaux de poste et du transfert de leur exploitation vers des partenaires externes

et de trois leviers sociaux :

- La diminution du volume d'emploi.
- L'évolution des formes d'emploi par un recours notamment au contrat à durée limitée et à temps partiel
- L'optimisation des rémunérations

Tous les opérateurs postaux vont mettre en œuvre ces différents leviers mais pas de façon systématique ni toujours intensive. Le niveau d'optimisation va en fait dépendre des grands choix de diversification opérés et des profils d'activité qui vont en résulter. Deux grandes voies se présentent en effet avec pour chacune d'entre elles des impacts sociaux assez différenciés.

La première voie est de nature plutôt industrielle. Cette voie suivie par des pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas consiste à élargir l'activité historique vers l'express, la logistique et le transport. Dans ce type d'activité, le développement de la performance est surtout lié à l'investissement industriel. Sur le plan social l'enjeu est donc dans ce cas de parvenir à une optimisation sociale forte, poussée aux limites de son acceptabilité. Il est en particulier recherché une forte flexibilité du travail, par un recours massif aux contrats temporaires, ou à temps partiel.

L'autre voie est celle d'une diversification orientée vers les services. Cette voie a notamment été suivie par l'Italie dont l'opérateur a fortement diversifié ses activités dans la banque et dans l'assurance, mais aussi par La Poste en France, qui a adopté un modèle de diversification équilibré. Dans cette voie, le succès repose avant tout sur la qualité de la relation client. Et cette qualité à son tour est liée à la stabilité que peut procurer le modèle social. L'optimisation opérationnelle est plus limitée ; elle affecte moins en particulier le réseau postal dont la dimension doit être réservée.

Le modèle social et le niveau de protection qu'il procure est donc très en lien avec le modèle de diversification et de développement.

3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

Le modèle fait en quelque sorte partie du paysage de l'entreprise et sa remise en cause apparaît donc difficile.

Pourtant ce modèle n'a pas été établi en une fois, il résulte de plusieurs décisions qui ont accompagné l'évolution de l'entreprise depuis son changement de statut, en 1991 et notamment :

- La mise en place d'une classification unique et de l'alignement de la gestion des salariés et des fonctionnaires (1991/1993) ; la négociation d'une convention collective (accord d'entreprise)
- La fin du recrutement des fonctionnaires (2002)
- Le principe de l'emploi de qualité, systématisant le recours aux CDI et à l'emploi à temps plein (accord de Vaugirard en 2004).

Le modèle social a donc évolué à plusieurs reprises pour s'adapter à chacune des grandes étapes de la transformation de l'organisation. Il est donc naturel de s'interroger à nouveau aujourd'hui sur son contenu ou sur son déploiement alors que les conditions de changement évoluent et que l'entreprise doit faire face à de nouveaux défis.

Car le modèle social présente aujourd'hui de vraies limites. Certaines sont liées aux effets à long terme

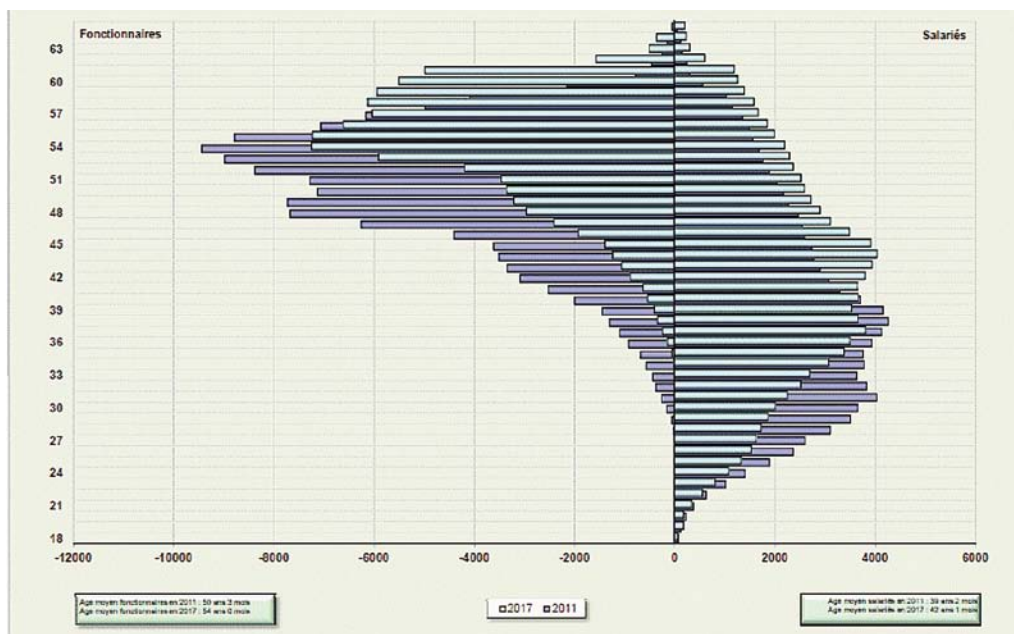
du modèle. D'autres sont davantage liés à la moindre capacité du modèle à répondre aux défis nouveaux de l'entreprise, comme aux attentes des salariés.

LES LIMITES ACTUELLES DU MODÈLE SOCIAL

Un modèle social qui privilégie le principe de carrière longue, et la plupart du temps, exclusive au sein de l'entreprise, développe un niveau élevé d'intégration, mais provoque aussi, dans la durée des effets pervers.

Le premier est celui du vieillissement, surtout lorsque la capacité de renouvellement est faible : en l'absence de plans sociaux, le volume de recrutement est directement fonction du rapport entre productivité et flux naturels. Le vieillissement du corps social est ainsi irréversible, à conditions constantes, avec des conséquences fortes sur le niveau d'absentéisme, et alors qu'une transformation qualitative de nombreux métiers est à prévoir.

Le modèle a aussi pour effet **d'accroître le nombre de personnes en reclassement ou en situation d'aptitude réduite** : une entreprise en transformation qui conserve tous ses salariés augmente nécessairement, plus que les autres, le nombre de ses salariés en transition ou en situation d'inaptitude. Ceci crée



3. LES LIMITES DU MODÈLE DE TRANSFORMATION

dans la durée une situation socialement dangereuse¹. Assurément, le fait de connaître un reclassement au cours de sa carrière ne constitue pas nécessairement une situation traumatisante. Mais il faut pour cela que certaines conditions soient réunies : adéquation entre le nouveau poste et les compétences acquises, a fortiori pas de déclassement ; pas de période transitoire trop longue, et a fortiori pas de « mise au placard ». Or, il semble que ces conditions ne soient pas toujours remplies à La Poste, et ce dans des proportions non négligeables. Les données disponibles font état de 1015 personnes en situation de transition professionnelle au Courrier, 836 à L'Enseigne. Il s'agit là de situations très favorables à l'émergence de risques psychosociaux². On soulignera ici que les situations de déclassement, qui engendrent autodépréciation, dégradation de l'image de soi et sentiment d'échec et d'inutilité sociale, sont particulièrement propices à la cristallisation de tentations suicidaires chez des personnes présentant un terrain fragile.

La façon de concilier le principe de carrières longues – qui a conduit nombre d'agents à exercer la même activité toute leur vie professionnelle –, et **la pénibilité de certains métiers** (tri et distribution notamment) doit dans ce contexte être clairement interrogée : nul ne doute qu'un métier pénible ne peut plus être exercé toute une vie entière.

D'une manière générale, un tel modèle peut se révéler également inadapté à certaines situations de transformation ; dans un contexte de changement continu et décentralisé, où l'exigence de transformation est forte mais moins liée à de grands projets, le modèle social peut paradoxalement durcir les conditions de mise en œuvre des réorganisations, car celles-ci sont conduites sans marge de manœuvre sur les régimes de travail et les formes d'emploi.

Enfin, le modèle social répond très insuffisamment à l'enjeu majeur que constitue **le développement de l'employabilité** : les études disponibles sur le sentiment d'employabilité démontrent qu'au-delà même de la promesse d'emploi stable c'est la reconnaissance individuelle et la capacité pour chacun de construire un parcours professionnel adapté qui constituent le plus grand facteur de confiance dans l'avenir. Pour l'entre-

prise aussi, seule une gestion dynamique des évolutions professionnelles peut lui permettre de développer la fluidité nécessaire à ses besoins d'adaptation.

En outre, au sein d'une entreprise contrainte à une diminution régulière de ses effectifs, et dont une bonne part des emplois sont physiquement difficiles, le principe de carrière longue peut conduire à une impasse : aujourd'hui, l'employabilité ne peut plus se penser seulement dans une dimension interne. Il ne s'agit pas là d'encourager à des mesures brutales, à l'opposé de la philosophie sociale de l'entreprise, et à ce qui a fait aussi son succès, mais de recommander que des évolutions à l'extérieur de l'entreprise, lorsqu'elles sont positives et souhaitées par les salariés soient encouragées. Ceci ne fait-il pas partie, par ailleurs de l'univers des nouvelles générations ?

Or le modèle social est, en lui-même, profondément statique : il protège mais ne favorise pas les mouvements. Il a pu même avoir fonction de « bouclier social », conduisant à exonérer d'une gestion dynamique de ses ressources humaines.

CONDITIONS D'ÉVOLUTION DU MODÈLE SOCIAL

La Commission invite donc l'entreprise à engager une réflexion sur son modèle social visant non pas à remettre en cause les trois principes qui le déterminent, mais à faire évoluer leur traduction concrète, pour les assouplir et les enrichir. Il n'appartient pas à la Commission d'aller plus loin dans ses recommandations mais quelques illustrations peuvent être données :

- Problématique des carrières longues : limiter la durée d'occupation d'une fonction à forte pénibilité en définissant des parcours adaptés intra et inter-métiers ; élargir le recours à l'alternance ; organiser le développement, de l'employabilité par des itinéraires professionnels rythmés etc.
- Problématique du temps complet : étudier la possibilité de multi-activités ; encourager le temps partiel en relation avec l'évolution des organisations du travail ; la périodisation du temps de travail etc.

Dans cette évolution générale du modèle social, la dimension externe de l'employabilité doit être également abordée.

1. Ce phénomène a des proportions tout à fait importantes, y compris au niveau des cadres. Prenons par exemple le cas des directeurs d'établissements au sein de L'Enseigne : en dix ans, le nombre d'établissements a été divisé par deux, ce qui a entraîné une réduction identique du nombre de DET.

2. D'autant plus que plus d'une personne sur quatre en situation de transition professionnelle est dans cette situation depuis plus de 2 ans.

4.

UNE NOUVELLE PÉRIODE DE TRANSFORMATION

Les nouvelles technologies sont aujourd'hui considérées comme le premier levier de transformation des organisations : la montée en puissance de la société numérique est un phénomène majeur qui impacte toutes les composantes de la société, et qui affecte également toutes les activités de La Poste. Elle fait évoluer les modes de communication ; elle modifie les conditions de la relation client ; elle développe le commerce en ligne ; elle change profondément les comportements et les attentes des consommateurs.

Cette évolution se combine avec une exigence croissante de responsabilité sociale des entreprises notamment dans le domaine environnemental.

L'entreprise aborde donc une époque chargée de défis, pour laquelle elle ne manque pas d'atouts, mais qui nécessitera aussi de développer l'innovation et l'implication des salariés.

4. UNE NOUVELLE PÉRIODE DE TRANSFORMATION

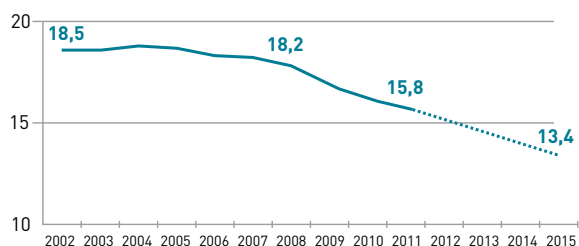
4.1 DE NOUVEAUX DÉFIS ÉCONOMIQUES

COURRIER

La réduction des flux de courrier se poursuit et s'accroît. Elle devrait être de 30 % à l'horizon 2015. D'ores et déjà, la capacité bénéficiaire du courrier est ainsi rognée chaque année par l'effet de ciseaux qui résulte du croisement de la baisse des volumes et de la croissance des coûts.

L'invention d'un nouveau modèle économique, appuyé sur de nouveaux relais de croissance est donc absolument nécessaire. Le métier « Courrier » devra progressivement redéfinir une offre rentable, autour de nouveaux produits et services, qui satisfassent les attentes des clients. Une telle réinvention du Courrier, déjà en cours autour de l'idée de « relation-client », exige évidemment que les pratiques, les organisations et les processus ne soient pas figés.

Évolution prévisible du volume de courrier 2002-2015 (en milliards de plis)



BANQUE

La réduction du coefficient d'exploitation¹ de La Banque Postale doit impérativement se poursuivre pour affronter une concurrence renforcée sur le marché de la banque de détail et augmenter la contribution des activités financières aux résultats du Groupe. Il est par ailleurs très clair que le maintien du réseau des bureaux de poste est étroitement dépendant de la réussite de La Banque Postale.

À cette fin, le développement commercial s'annonce comme l'action centrale ; elle suppose un renforce-

ment des synergies avec l'Enseigne et le Courrier. En outre, le recul relatif des fonctions de pure production et la montée en puissance des fonctions commerciales entraînent un fort besoin de formation des personnels. Il convient d'ajouter que le niveau actuellement très bas des taux d'intérêt, qui réduit la rentabilité des activités bancaires, renforce l'impératif d'amélioration des performances de La Banque Postale.

Comparaison des coefficients d'exploitation des principales banques françaises

	2001	2005	2009 ou 2010
BNP Paribas	62,7 %	61,2 %	60,4 %
BPCE	ns	ns	68,7 %
Crédit Agricole SA	68,9 %	66,9 %	67,9 %
Groupe Crédit Mutuel	68,7 %	63,5 %	61,6 %
La Banque Postale	ns	ns	85,1 %
Société Générale	72,8 %	63,4 %	62,6 %

COLIS

La concurrence exacerbée qui règne sur le marché du colis et de l'express, et la variabilité hebdomadaire et saisonnière des volumes, rendent obligatoire une grande réactivité de l'entreprise, qui doit être capable de répondre aux attentes de plus en plus fluctuantes des clients. L'enjeu pour le métier « Colis » est de profiter à plein de la croissance très dynamique des flux (du fait notamment du commerce électronique), en faisant évoluer ses parts de marché au moins aussi vite que la croissance du secteur – sur le territoire français comme à l'étranger. Dans ce secteur, la flexibilité des processus opérationnels pour adapter le volume de la main-d'œuvre au volume des colis est un facteur clé de succès. Un tel impératif ne saurait toutefois être satisfait sans une prise en compte de ses conséquences sociales.

ENSEIGNE

Enfin, le réseau de l'Enseigne devra poursuivre sa politique de maîtrise des coûts, non pas de manière malthusienne mais par la valorisation de son potentiel commercial. Le contexte marqué par la baisse des

1. Le coefficient d'exploitation correspond au rapport des charges d'exploitation (frais de personnel, dotation aux amortissements, etc.) sur le produit net bancaire. Il mesure l'efficacité de l'exploitation d'une banque.

4. UNE NOUVELLE PÉRIODE DE TRANSFORMATION

volumes du courrier, la pression concurrentielle sur les prix du colis, le retour des banques concurrentes sur le marché de détail, tous ces éléments durables confèrent à cet enjeu un caractère essentiel à la compétitivité des métiers.

Autant dire que La Poste, comme tout organisme vivant, n'a pas fini de se transformer. Dans leur très

grande majorité, les postiers sont conscients de cette nécessité. L'énergie et l'imagination de toutes les parties prenantes doivent donc être mobilisées et concentrées non pas sur le rêve illusoire d'un retour en arrière, mais sur les moyens de recentrer le modèle social de La Poste sur la sécurisation des parcours professionnels, au sein de La Poste et en dehors de La Poste.

4.2 UNE EXIGENCE CROISSANTE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Une autre grande évolution à prendre en compte est la montée en puissance des exigences de la société civile à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises. Qu'il s'agisse du respect de l'environnement, de l'impact de leurs activités sur les territoires ou encore l'attention qu'elles portent au bien-être de leurs employés, l'opinion publique est de plus en plus sensible au comportement des entreprises. D'une certaine façon, la demande du client n'est pas seulement focalisée sur la nature et le prix du produit (ou du service); elle peut exprimer des exigences relatives aux conditions de sa production, soit directement, soit par le biais des ONG. L'« intérêt du client » tend ainsi, de plus en plus, à englober des exigences extra-économiques qui conduisent progressivement les entreprises à prendre en compte l'impact externe de leurs activités, en en informant le consommateur.

Cette exigence de responsabilité sociale croise les intérêts des entreprises: les crises économique et

écologique impactent aujourd'hui fortement les stratégies des entreprises, tant sur le plan énergétique, que sur celui des choix des modes de production ou encore sur leur dialogue avec les parties prenantes. À la recherche d'une compétitivité durable, elles sont incitées à intégrer les nouvelles exigences sociétales et ce dans le cadre d'une recherche d'un nouveau mode de développement durable.

Entreprise symbolique aux yeux des Français, représentative du pays par sa présence et sa diversité, La Poste ne peut ignorer ces modifications de l'environnement, les évolutions des comportements et attentes de ses parties prenantes. La Poste ne peut ignorer sa responsabilité en matière environnementale, en raison de l'impact de ses activités, et de sa responsabilité sociale en raison de sa taille et de l'importance de ses activités pour la population.

4.3 L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES SALARIÉS

Au sein des sociétés contemporaines, les attentes des salariés évoluent. La Poste, comme toutes les entreprises, doit en tenir compte. Nous soulignerons ici trois de ces évolutions: on observe d'abord chez les jeunes générations, une plus grande difficulté à s'attacher aux entreprises. Elles ont avec les collectifs de travail une relation plus « utilitariste » que les générations précédentes. On pourrait parler de générations du « contrat ». Corrélativement, la perspective de connaître plusieurs employeurs au cours d'une vie est bien acceptée, voire valorisée. La deuxième grande évolution est l'exigence d'écoute à l'égard des aspirations individuelles et de reconnaissance du travail accompli, qui s'expriment plus fortement qu'aupa-

avant. Enfin, la montée en puissance simultanée des valeurs familiales et des exigences d'égalité entre les hommes et les femmes, entraîne une demande très forte de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle.

De telles attentes ont évidemment des conséquences dans de nombreux domaines de la vie des entreprises: recrutement, management, conception de l'organisation du travail et des parcours de carrière, relations sociales. Certaines de ces nouvelles aspirations viennent rencontrer les aspirations qu'on observe déjà au sein du corps social de La Poste: on note ainsi, dans les baromètres internes à l'entreprise, une très forte

4. UNE NOUVELLE PÉRIODE DE TRANSFORMATION

aspiration à la reconnaissance individuelle et le souhait de pouvoir réaliser des parcours professionnels plus diversifiés au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les taux d'absentéisme constatés chez les agents féminins entre 25 et 29 ans manifestent à n'en pas douter un problème grave de non-conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. On notera aussi, et c'est là une aspiration plus spécifiquement « postale »,

que les salariés jugent les changements d'organisation trop rapides et d'autant plus qu'ils ont une vision moins claire de la stratégie générale de l'entreprise. Il convient donc certainement d'inventer les moyens d'une meilleure association des salariés à la stratégie, permettant une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de la finalité des réformes qui sont engagées.

5.

UNE NOUVELLE AMBITION

Tout au long de son histoire La Poste a su faire face à de très nombreuses évolutions. Dans une époque récente, elle a connu deux grandes périodes de transformation, d'une durée chacune d'environ dix ans, qui ont profondément modifié son activité et son fonctionnement. Une période de professionnalisation, dans les années 1990, qui lui a permis d'acquérir, sous le statut d'établissement public, un fonctionnement d'entreprise en concurrence ; une période de modernisation conduite au cours des années 2000, marquée par le passage en statut de SA à capitaux publics en 2010, qui lui a permis de mener à bien une politique de développement de la compétitivité et de diversification de ses activités.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

L'analyse de la situation actuelle nous conduit à penser que cette période arrive à son terme et que l'ensemble des acteurs de La Poste doit se mobiliser pour aborder avec la même détermination et volonté une nouvelle période de transformation, tout autant exigeante :

- La fin des grands programmes de modernisation (CQC, ESC, AMB2 etc.) va profondément modifier les modalités et le rythme de l'adaptation des organisations à l'évolution des activités. Cette adaptation ne sera pas moins forte, mais, deviendra à la fois plus continue et davantage gérée par les managers de proximité, dans un cadre plus ouvert avec une implication nécessairement plus importante des agents.
- Tous les métiers sont aujourd'hui confrontés à un durcissement des conditions d'activités qui imposent partout et plus fortement qu'avant la double nécessité d'une optimisation des ressources et d'un développement des activités, reposant largement sur l'innovation dans tous les domaines (économique, technique, organisationnel, managérial et social).
- Le corps social a lui-même fortement évolué. Il est aujourd'hui composé à peu près autant de salariés que de fonctionnaires. Ses attentes ont évolué avec celles de l'ensemble des salariés en France, avec un niveau de formation en hausse, une attente renforcée d'association à la vie de l'entreprise, et le souhait d'une gestion plus personnalisée. Mais avec, aussi, un vieillissement continu et un allongement de la durée d'activité qui s'accommodent mal des contraintes des métiers pénibles.
- Enfin l'environnement social a également bougé, avec des préoccupations environnementales croissantes, une plus grande fragilité sociale liée à une capacité d'intervention diminuée de l'État et des grandes institutions, et de façon corollaire, une demande de prise en charge et de responsabilité sociale croissante vis-à-vis de l'entreprise, surtout si celle-ci est publique et de grande taille.

La Poste entre donc dans une nouvelle période de transformation, celle du changement continu avec trois grandes exigences :

- Celle de la décentralisation et de la proximité, puisque plus encore qu'aujourd'hui la gestion du

changement tout autant la nécessité de la réactivité dans la relation clients imposent une autonomie accrue des acteurs locaux ;

- Celle du développement et de l'innovation, dans une approche participative, car la complexité des défis économiques et sociaux, mais aussi le souhait des postiers d'être encore plus impliqués dans l'évolution de leur cadre de travail, militent pour que l'intelligence individuelle et collective soit libérée et mobilisée ;
- Celle de la poursuite de la politique d'adaptation et de modernisation fondée sur une réelle implication de tout le corps social (encadrement, organisations syndicales et agents).

Ces trois exigences doivent conduire La Poste à effectuer un véritable saut qualitatif dans sa gestion sociale, avec l'ambition de devenir **une entreprise pionnière dans la vie au travail, dans un contexte de mutation permanente**. Ce saut touche les trois dimensions essentielles de la performance : l'organisation, le management et la gestion RH.

La stratégie de transformation, telle qu'elle a été conduite jusqu'à présent, et dont les piliers peuvent aujourd'hui apparaître incomplets ou insuffisants doit être repensée pour faire face aux enjeux de demain. Ainsi en est-il notamment du modèle social de La Poste dont la rigidité ne répond plus assez aux exigences d'un changement continu ; ainsi en est-il également du pilotage de l'organisation encore trop marqué par la tradition d'un pilotage serré et centralisé ; ainsi en est-il également des modèles d'organisation qui hésitent entre parcellisation et enrichissement des tâches ; ainsi en est-il enfin du dialogue social qui peine à s'établir au niveau local et résiste aux nécessités de la co-construction sous toutes ses formes.

Ce sont ces limites, ou ces décalages qui expliquent les situations fréquentes de tension que la Commission a pu identifier et explorer.

Pour aborder cette période, sans doute plus difficile mais, déterminante pour la pérennité du Groupe il faudra davantage faire appel à l'implication de chacun et à un renouveau des stratégies de tous les acteurs qui devront, avec lucidité et courage franchir une nouvelle étape en faisant le choix d'une ambition commune, dont la RSE pourrait constituer les fondements.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

5.1 QUATRE PRIORITÉS

Pour mettre en œuvre cette ambition, la Commission considère que quatre grandes conditions sont indispensables.

- La première est celle d'un pilotage resserré et solidaire de la transformation. Il est de la responsabilité première du Groupe de définir, de conduire et d'évaluer la mise en œuvre de sa stratégie de transformation ;
- La seconde est celle d'un desserrement temporaire de la gestion des effectifs ;
- La troisième est celle de l'évolution du modèle social du Groupe, en faveur d'une plus grande capacité d'adaptation ;
- La quatrième est celle d'une implication de tous les acteurs dans une logique de co-construction : direction, organisations syndicales et actionnaire.

RÉÉQUILIBRER LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

Depuis dix ans, le Groupe a opéré un vaste mouvement de décentralisation, qui répondait à l'exigence de spécialisation et d'efficacité imposées par l'adaptation à des marchés spécifiques. Cette mutation était indispensable ; elle a porté ses fruits mais elle est restée inachevée. Durant cette période, l'unité de La Poste a été assurée principalement par son modèle social et le développement de valeurs et d'une culture commune.

Dans la nouvelle période qui s'ouvre pour l'entreprise, qui verra une décentralisation encore plus marquée des activités, mais aussi la dynamique de développement et d'innovation renforcée, ces facteurs d'unité ne suffiront pas : le saut qualitatif qu'imposent les nouveaux défis de La Poste rend nécessaire qu'une nouvelle stratégie de transformation soit définie, mise en œuvre et contrôlée de façon forte et transversale : il appartient ainsi au « Corporate » d'assurer le pilotage des grands chantiers que cette stratégie nécessite d'engager. C'est à lui qu'il appartient d'impulser tout ce qui relève de l'innovation managériale, sociale ou organisationnelle.

En outre, plus une organisation décentralise sa gestion, plus la nécessité d'une régulation et d'un contrôle au sommet se fait sentir. Le Corporate doit donc, à

notre sens, renforcer son autorité sur les sujets d'importance critique :

- La politique de bien-être et de santé au travail ;
- Le respect des règles RH applicables à tous les agents ;
- La gestion des reclassements, qui doivent être contenus dans des délais inférieurs à 18 mois ;
- L'application des normes relatives à la RSE à l'intérieur du Groupe.

Une telle affirmation de l'autorité du Corporate sur les sujets RH les plus sensibles n'implique nullement l'abandon de la spécialisation des politiques RH par métiers, ni, a fortiori, une « recentralisation » générale ; il s'agit plutôt d'appliquer le principe de subsidiarité et d'attribuer au Corporate la pleine maîtrise des sujets RH transversaux que les directions de métiers ne peuvent pas assumer de manière optimale. Une telle évolution supposera aussi une adaptation des modes de fonctionnement et de compétences au sein des fonctions « Corporate », en veillant notamment à parfaire sa connexion avec les réalités du terrain. Cette évolution devra se traduire en particulier par la mise en place d'un dispositif de pilotage RH incluant des « revues de performance sociale » à rythme régulier sous l'autorité du Corporate.

DESSERRER LES CONTRAINTES SUR LES EFFECTIFS

Les gains de productivité, qui depuis quelques années tiennent à l'industrialisation des processus mais aussi à la rationalisation des activités humaines, ont conduit à une certaine tension au sein des organisations de travail. Le principe des gains de productivité n'est en lui-même pas en cause ; ce sont plutôt les conditions et les méthodes qui président à leur réalisation qui peuvent l'être. Il est ainsi fréquemment difficile pour les agents de prévoir exactement leur agenda d'une semaine sur l'autre, difficile de planifier leurs congés, difficile voire impossible de partir en formation, impossible à certains responsables syndicaux d'assurer leurs délégations. Alors même que les directions de métiers affirment l'ardente obligation de la formation continue et que la vitalité du dialogue social est présentée comme un trait spécifique de la culture d'entreprise, cette situation est pour le moins paradoxale.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

Il conviendrait donc, selon nous, de desserrer temporairement les contraintes sur les effectifs, pour permettre une nécessaire respiration pendant la mise au point des nouvelles méthodes de conduite du changement. L'ordre de grandeur de ce « desserrement » pourrait être déterminé par la sanctuarisation du volume d'emplois représenté par les charges syndicales et les absences pour formation. Ce volume pourrait être transformé en embauches sur deux ans, pour partie sous la forme de « contrats de génération » et de contrats d'alternance, venant ainsi rendre aux organisations la souplesse nécessaire à l'exercice du dialogue social et à la formation permanente. Ce desserrement doit être compris comme un investissement et non comme une charge pour l'entreprise.

UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE SOCIAL POUR MIEUX SÉCURISER L'AVENIR PROFESSIONNEL DES SALARIÉS

Le modèle social doit rester un facteur déterminant de réussite de l'entreprise, tant dans sa transformation que dans son développement.

Mais il produit des effets dans la durée qui ne peuvent être ignorés et singulièrement : un vieillissement du corps social, lié à une faible capacité de renouvellement. Il n'est plus sûr qu'il serve suffisamment, tel qu'il est défini aujourd'hui les intérêts de l'entreprise comme ceux des salariés. L'entreprise a besoin de plus de souplesse pour gérer des changements plus continus. Les salariés ont besoin de nouvelles conditions de sécurisation de leur avenir, plus fondées sur le développement de leur employabilité par l'acquisition de nouvelles compétences que sur la seule garantie d'un emploi durable.

Une nouvelle évolution est nécessaire. Une réflexion doit être engagée autour de deux grandes problématiques :

- **La problématique des carrières longues, en particulier pour les emplois à forte pénibilité**, en définissant des parcours professionnels adaptés intra et inter-métiers, voire à l'extérieur de l'entreprise.
- **La problématique du temps complet** en étudiant la possibilité d'encourager le temps partiel choisi en relation avec l'évolution des organisations du travail et selon les aspirations des salariés.

La réflexion à engager doit s'inscrire dans une approche pluridisciplinaire, en associant en particulier

les dimensions de gestion RH et d'organisation du travail. Elle doit veiller par ailleurs à respecter les grands équilibres fondamentaux que le modèle doit assurer : l'équité interne, l'existence d'un cadre social commun inter-métiers, l'équilibre entre la dimension collective et individuelle et une philosophie sociale favorisant l'emploi stable et le développement continu.

DÉVELOPPER DES SYNERGIES ENTRE LES ACTEURS

Face à l'ampleur et l'exigence des défis qui sont posés à La Poste aujourd'hui, la mobilisation et la coopération de tous les acteurs est nécessaire. L'entreprise reste un lieu d'affrontement de logiques multiples (économiques, financières, techniques, juridiques, sociales, individuelles, collectives). Les acteurs et les fonctions sont porteurs de ces logiques. La question n'est pas de nier leur spécificité mais de les dépasser pour trouver un point d'équilibre et favoriser l'émergence d'un intérêt commun co-construit. Cette mobilisation commune ne signifie pas que les intérêts propres de chacune des parties prenantes ont vocation à être gommés, ou alignés artificiellement, mais que leur prise en compte, au contraire, soit favorisée par un dialogue constructif entre acteurs.

À chacun, ainsi, de prendre sa part de responsabilité : la direction de l'entreprise doit accepter de partager avec tous ses partenaires et en particulier les OS, sa connaissance des enjeux, sa vision stratégique et ses projets, et plus encore, accepter de soumettre à la discussion les décisions avant que celles-ci soient arrêtées. Particulièrement en matière d'organisation et de changement, le dialogue ne peut se contenter de gérer les conséquences de décisions prises de façon unilatérale. Associer les partenaires sociaux le plus en amont possible des choix stratégiques est indispensable pour créer un climat de confiance.

Mais pour que ce comportement se concrétise, il est également nécessaire que les organisations syndicales acceptent de ne pas rester en périphérie des sujets, et ne se contentent pas d'une analyse critique. L'engagement est indissociable d'une considération lucide de la réalité. La recherche de compromis est la clé d'une dynamique de transformations. Nul ne saurait en faire l'économie.

La fonction déterminante des managers doit être re-

5. UNE NOUVELLE AMBITION

connue. Ils sont les relais essentiels dans la stratégie de l'entreprise ; ils doivent être associés à sa conduite et disposer de l'autonomie et des moyens permettant de jouer pleinement leur rôle.

Enfin l'actionnaire lui-même doit être conscient des conséquences de la demande qu'il fait à l'entreprise particulièrement en termes de rentabilité et de rythme d'évolution.

Ces évolutions conjointes militent pour qu'une culture de transparence et de confiance se développe dans l'entreprise. Les chantiers que nous proposons permettront à nos yeux de concrétiser une telle démarche de transformation.

Telles sont les quatre priorités qui nous semblent devoir guider la nouvelle phase de transformation de La Poste. Pour donner corps à ces grandes directions, et sans pour autant nous substituer à la direction de l'entreprise et aux organisations syndicales dans la définition de leurs programmes d'action, nous suggérons d'ouvrir les huit « chantiers » qui suivent. Ils devraient permettre de concrétiser rapidement un nouvel élan, au service du bien-être au travail.

5.2 HUIT CHANTIERS

CHANTIER DIALOGUE SOCIAL ET RÉGULATION SOCIALE

La période nouvelle qui s'ouvre pour La Poste implique une refondation de la régulation et du dialogue social.

L'enjeu est de créer un climat de confiance permettant à chacun des acteurs (directions, encadrement, organisations syndicales et personnelles) d'exercer pleinement leurs responsabilités et de contribuer à l'émergence d'une dynamique sociale contribuant au progrès de la démocratie sociale à La Poste.

Une telle demande implique de ne pas s'enfermer dans une logique purement institutionnelle mais de créer des espaces de relations informelles et d'intervention des salariés eux-mêmes.

Trois pistes peuvent être explorées :

- Engager une négociation sur les modalités d'un dialogue social rénové. Un tel accord pourrait aborder les points suivants :

Au cours de nos travaux, nous avons en effet pu mesurer que le mal-être au travail peut résulter d'une multitude de facteurs : une conduite du changement pas assez participative ; des modes de management qui ne prennent pas suffisamment en compte le facteur humain ; un absentéisme qui désorganise les équipes ; des conditions de travail inégales ; un modèle social qui ne développe pas assez le sentiment d'employabilité ; la pénibilité du travail ; l'absence de visibilité sur l'évolution des emplois et des nouvelles compétences nécessaires ; l'insuffisance de concertation...

Améliorer la qualité de vie au travail suppose donc d'agir sur plusieurs leviers, qui correspondent à autant de chantiers. Ce sont les effets produits par la mise en œuvre de ces chantiers qui contribueront à améliorer la qualité des relations du travail et donc le travail lui-même.

La Commission propose ainsi huit chantiers pour faire du bien-être au travail la colonne vertébrale de relations sociales pour la nouvelle période qui s'ouvre à La Poste.

- Les règles éthiques à respecter, les droits et les devoirs de chacun des acteurs pour favoriser un dialogue social de qualité
- L'articulation à construire entre les différents lieux de négociation (Corporate, Métiers, Établissements)
- La clarification des types d'accord à construire (normatifs, incitatifs, d'orientation ou de méthode)
- Les procédures à mettre en place pour permettre de faire de la négociation une démarche de co-construction
- Les modalités d'information et éventuellement de consultation du personnel dans le cadre des processus de négociation ou des projets de réorganisation
- Les conditions du dialogue social au niveau des établissements (quelle instance ? désignation ou élection ?)
- La mise en place d'une commission d'évaluation de dialogue social

5. UNE NOUVELLE AMBITION

- Les conditions à réunir pour permettre aux OS et aux représentants du personnel d'être associés le plus en amont possible des choix organisationnels
 - La valorisation de la fonction de représentants du personnel dans la communication interne
 - La formation des représentants des organisations syndicales à l'utilisation des techniques et des applications numériques dans le domaine du dialogue social.
- La reconnaissance du rôle de l'encadrement dans la régulation sociale de l'entreprise.

Si les organisations syndicales jouent un rôle déterminant dans la régulation sociale de l'entreprise, il est évident que l'encadrement y a également toute sa place. La façon dont il organise et anime ses équipes, sa capacité d'écoute et à apporter des réponses aux questions que lui posent les agents mais aussi la nature des relations qu'il entretient avec les représentants du personnel et des organisations syndicales déterminent pour partie le climat social de l'entreprise, ce qui implique une adaptation de la formation de l'encadrement, en particulier sur les enjeux stratégiques du dialogue social, et le rôle des représentants du personnel.

- Une réflexion sur les cursus de formations à offrir aux représentants du personnel et l'encadrement (certaines pouvant être communes).

L'efficacité du dialogue social ne repose pas seulement sur la pertinence et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel mais aussi sur la capacité d'expression et d'intervention des salariés eux-mêmes. Elle passe aussi par des possibilités d'échange hors du cadre habituel. C'est donc un renouvellement des pratiques managériales et sociales qu'il conviendrait de promouvoir.

CHANTIER MANAGEMENT

Les travaux de la Commission nous conduisent à penser que la responsabilité des managers est essentielle dans une période de transformation. Ils doivent être reconnus, avoir de réelles possibilités d'expression, bénéficier d'espace d'autonomie et avoir les moyens et les lieux-ressources qui leur permettent d'exercer pleinement leurs responsabilités.

La Commission propose que soit engagée une réflexion de fond, avec la participation de managers de différents niveaux sur le thème : de quels managers La Poste a besoin demain ? Cette réflexion pourrait être conduite sous l'impulsion d'un Institut du Management à mettre en place au niveau du Groupe et serait ouverte à des représentants des différents métiers, à des experts extérieurs (Français ou Européens) pour prendre en compte les nouvelles tendances managériales, les évolutions sociologiques qui impliquent des changements managériaux, et aurait également la responsabilité de réfléchir à la nature de l'offre de formation à construire pour les managers.

Au-delà de cette proposition générale il conviendrait d'inscrire l'action des managers dans un cadre pluriannuel en mettant en place des feuilles de route 3-5 ans pour permettre une meilleure anticipation et des marges de manœuvre en matière d'utilisation des ressources.

Il convient également de leur allouer les moyens et l'accompagnement nécessaires :

- Redéfinir le rôle et la contribution des services support ;
- Réviser les modes de fonctionnement (diffusion de l'information, place des reportings, cadrages des demandes de remontées d'information, charte d'utilisation des nouvelles technologies etc.) ;
- Réviser les cursus de formation des managers en ouvrant davantage leur formation aux sciences sociales, à la régulation sociale, au rôle des instances de représentants du personnel. Ces formations devraient être obligatoires à la prise de fonction et s'inscrire dans une démarche de formation permanente.

Il convient également d'apporter une attention particulière à la sélection des managers et à leur soutien :

- S'agissant de la sélection des managers, à l'occasion d'une promotion ou d'un recrutement d'un(e) cadre encadrant des équipes, il est indispensable de valider son aptitude à avoir des relations humaines de qualité (respect, écoute, soutien) et à intégrer un dialogue social loyal et efficient dans l'exercice de ses responsabilités. Ces deux points constituent des critères essentiels et donc éliminatoires : un excellent technicien ne peut pas nécessairement devenir un bon manager.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

- Pour améliorer le soutien des cadres en difficulté dans le domaine des relations humaines et du dialogue social, un système de « parrains » pourrait être institué. Il consiste à identifier des cadres ayant fait leurs preuves dans ces domaines, à leur laisser une quotité de leur temps pour aider des collègues moins à l'aise. Ce système, très proche du terrain et de l'action, permet un travail en profondeur, dans la durée ;
- Enfin, il convient de ne pas laisser de cadres en situation d'échec et s'attacher à leur proposer des postes techniques ou d'expertise dans ou hors le Groupe.

CHANTIER ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET CONDUITE DU CHANGEMENT

- Développer l'association et la participation des salariés
 - Engager un travail de réflexion sur l'amélioration des organisations de travail et du travail lui-même en y associant des salariés et leurs représentants
 - Restaurer des espaces de discussion/des groupes d'expression réguliers dans les organisations de travail
- Lancer une concertation sur les normes et cadences avec chacun des métiers
- Redonner de la souplesse aux organisations de travail
- Adapter la méthode de conduite du changement
 - Faire le bilan et le retour d'expérience de la méthode de conduite du changement définie dans le cadre de la période de Grand Dialogue
 - Définir une méthode de conduite du changement qui garantisse l'écoute effective des personnels et la prise en compte de cette écoute
 - Définir les modalités de concertation dans le cadre de cette méthode
 - Réviser les méthodes de dimensionnement des cadres d'organisation, en prenant mieux en compte le taux d'absentéisme réel, les niveaux d'inaptitude et les détachements syndicaux
- Renforcer l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, par une meilleure maîtrise de l'usage des outils de communication, le développement et la définition du recours au télétravail notamment.

CHANTIER SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Absentéisme

- Renforcer le pilotage de l'absentéisme : amélioration des systèmes d'information (amélioration de la performance et de l'ergonomie des SI), analyse qualitative à mener en associant la filière RH et la médecine du travail ;
- Encourager le travail en équipes pluridisciplinaires (managers, RH, filière prévention, assistants sociaux) en amont des réorganisations et dans la gestion des situations sensibles
- Prendre en compte les conséquences du vieillissement de la population dans l'organisation et les méthodes de travail.

Inaptitude

- Éviter la stigmatisation par une modification de la sémantique utilisée : préférer les termes « d'aptitude partielle » ou « d'aptitude réduite » à celui d'inaptitude
- Affiner les données disponibles dans le SI pour dissocier handicap et aptitude réduite
- Améliorer le suivi quantitatif et qualitatif au niveau national
- Développer la prévention de l'inaptitude par l'aménagement des postes, des techniques, de l'environnement et des organisations de travail particulièrement pour les situations de travail les plus pénibles.

Par ailleurs, pour améliorer le traitement des situations personnelles difficiles, il serait opportun de prendre en compte les enseignements de l'activité de la Médiatrice de la vie au travail, et d'en tirer les conséquences sur le plan organisationnel.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

CHANTIER MODÈLE SOCIAL

Les travaux de la commission ont mis en évidence les limites du modèle social postal au regard du nouvel environnement interne et externe de La Poste. Une réflexion doit s'engager sur le modèle social, par un réexamen des principes qui le déterminent, et sur la façon de les mettre en œuvre.

- Réexaminer les principes des carrières longues et du temps complet
 - Lancer une étude sur les aménagements souhaitables de ce principe dans les métiers pénibles et les développements possibles de nouvelles formes d'emploi, de contrats de travail et de modes de recrutement
 - Définir les modalités de développement de parcours professionnels inter-métiers
 - Investir fortement dans les politiques de développement des compétences et de formation à même de développer l'employabilité continue des salariés
 - Identifier les modalités de développement de parcours professionnels externes.
- Réviser les politiques de recrutement de l'entreprise
 - Développer davantage le recours à l'alternance

L'évolution du modèle social s'inscrit dans l'ambition plus vaste de responsabilité sociale de l'entreprise, dont un des objectifs est le développement de la diversité dans l'entreprise, à tous les niveaux.

CHANTIER RECLASSEMENT

- Donner une obligation de résultat en termes de reclassement : se donner un objectif temporel pour la gestion des situations individuelles (trouver une solution dans un délai maximum)
- Définir l'accompagnement minimal à prévoir dans le cadre des reclassements : un parcours professionnel, entretiens...
- Assurer un suivi des reclassements au niveau de la DRH Corporate

CHANTIER FONCTION RH

- Engager une réflexion sur la mise en place d'une fonction RH de proximité permettant de donner à chacun un accès à :
 - un interlocuteur compétent en matière de gestion RH quotidienne (gestion administrative, congés, absence...)
 - un professionnel de la gestion individuelle, capable de conseiller en matière de parcours professionnel, de formation, de mobilité...
- Renforcer l'animation verticale de la filière RH
- Professionnaliser la filière RH

CHANTIER GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Les mutations auxquelles La Poste est confrontée ont des conséquences importantes sur ses métiers, leurs évolutions et sur les compétences que doivent acquérir les agents. Il importe donc sur ces questions de renforcer, au niveau Corporate, une démarche permettant, avec une implication forte des Métiers, de renforcer le travail prospectif pour faire l'inventaire avec les organisations syndicales :

- Des métiers menacés par les évolutions de la technologie et de l'organisation du travail et qui nécessiteront la mise en œuvre de processus de transition professionnelle interne ou externe.
- Des métiers qui vont évoluer et qui nécessiteront de nouvelles compétences.
- Des nouveaux métiers qui permettront de répondre aux nouvelles activités que les métiers seront amenés à développer pour répondre aux nouvelles attentes du marché.

Une telle approche implique que soient définies les politiques de formations permettant de répondre à ces évolutions, de définir les passerelles possibles entre les métiers, de prévoir les mesures d'accompagnement nécessaires et de redéfinir les politiques de recrutement.

5. UNE NOUVELLE AMBITION

5.3 LES CONDITIONS DU SUCCÈS

Ce rapport s'est efforcé de démontrer que le bien-être au travail et son développement résultaient d'un ensemble de facteurs, et d'une approche multidisciplinaire. Ce n'est qu'en conjuguant les actions, relevant de tous les domaines concernés, que l'on peut obtenir un résultat efficace et durable.

Les différents chantiers proposés par la Commission forment donc un tout organique. Il ne s'agit pas d'une « boîte à outils » dans laquelle on pourrait piocher mais d'un programme global, porté par une forte ambition. Seule la mise en œuvre organisée et transversale de ces chantiers est en mesure de renouveler réellement les modes de fonctionnement de l'entreprise, au bénéfice du bien-être au travail. Le pilotage global des chantiers devra ainsi être assuré par le Comité Exécutif de La Poste.

Mais la coordination ne suffit pas : la réussite suppose aussi concertation et engagement de tous les acteurs. La Commission recommande ainsi que les dirigeants de l'entreprise et les responsables des organisations syndicales définissent ensemble les conditions

et modalités de mise en œuvre des chantiers dans ce qui pourrait prendre la forme d'un accord de méthode. Pour ce qui est de la démarche, la Commission préconise que certains des chantiers fassent largement appel à l'expérimentation selon un protocole rigoureux permettant d'évaluer l'efficacité comparée des solutions mises à l'essai.

C'est ainsi que pourront se concrétiser la volonté des acteurs, et renforcer la confiance indispensable à la mobilisation des personnels et à la réussite de l'entreprise.

Dans ce cadre la gestion de période transitoire est importante. Elle devra concilier deux impératifs : ne pas alimenter la crainte d'un retour à la situation précédente sur le plan de la conduite du changement, ne pas interdire non plus les actions d'adaptation des organisations, nécessaires à la vie de l'entreprise. Il faut poursuivre l'adaptation, mais repartir d'un nouveau pied. Autrement dit : faire vivre l'entreprise, en appliquant les principes et orientations proposés par la Commission.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Jean Kaspar

Président de la Commission du Grand Dialogue

Membre de la Commission Exécutive de la CFDT chargé de la négociation et de la politique revendicative. Après avoir dirigé la CFDT, Jean Kaspar est nommé en 1993 ministre conseiller aux affaires sociales à l'ambassade de France à Washington avant de devenir de 1996 à ce jour consultant en stratégies sociales, gérant de JK consultant.

Jean Kaspar est par ailleurs vice-président de l'Observatoire Social International et intervenant expert pour APM (Association Progrès du Management) et GERME (Groupes d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises). Il intervient à l'IAE (Institut d'Administrations des Entreprises) de Paris. Il a été coordinateur pour l'ENA d'un séminaire sur le dialogue social (promotion 2003-2004) et a enseigné en tant que professeur associé à l'Université de Marne-la-Vallée de 1996 à 2005. Il est également conseiller à la Fondation pour l'Innovation Politique et membre de la Commission Attali pour la libération de la croissance française.

Jean Kaspar est l'auteur de « Mon engagement » paru chez Flammarion en novembre 1994, « Refondre le syndicalisme » Gallimard, avril 2001 et publie mensuellement une newsletter intitulée « Décrypter le Social ».



Dominique Blanchecotte

Médiatrice de la vie au travail

Dominique Blanchecotte a consacré l'intégralité de sa carrière au Service Public en participant au management et à la direction de trois grandes entreprises publiques, la RATP, Air France et La Poste.

Dominique Blanchecotte a débuté sa carrière à la RATP en 1974, où elle a occupé différentes responsabilités commerciales et opérationnelles jusqu'en 1993 : responsable de la division « Information des voyageurs et publicité » puis directrice de la ligne 1 du Métro.

En 1993, Dominique Blanchecotte est nommée Déléguée Générale à l'Environnement.

En 1994, Dominique Blanchecotte rejoint le groupe Air France à la tête de la Direction des Nouveaux Produits, Qualité de Service et Communication au sein de la Direction des Escales de Paris. À Noël 1994, elle est l'une des chefs de la cellule de crise mise en place lors du détournement de l'Airbus d'Alger. En janvier 2000, elle se voit confier la direction du projet Envoi Asie au sein de la Direction du Commercial international. En avril 2001, Dominique Blanchecotte retrouve la RATP en tant que Directrice du Cabinet de Jean-Paul Bailly, Président Directeur Général de la RATP.

Depuis octobre 2002, Dominique Blanchecotte est Directrice du Cabinet du Président Directeur Général du Groupe La Poste ainsi que Déléguée Générale de la Fondation d'Entreprise La Poste depuis 2005 et a été nommée depuis le 2 avril 2012 Médiatrice de la vie au travail auprès du Président Directeur Général.

Diplômée en marketing et droit privé de l'Université de Paris IX Dauphine et titulaire d'une maîtrise de gestion et d'un cycle d'intelligence économique, Dominique Blanchecotte est par ailleurs auditrice de la 46^e session de l'IHEDN et de la 1^{re} session du CHEDE.

Dominique Blanchecotte est Chevalier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre National du Mérite.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Georges Lefebvre

Délégué Général
du Groupe La Poste
Directeur des ressources
humaines et des relations
sociales

Georges Lefebvre a effectué sa carrière au sein du Groupe La Poste, où il est entré en 1970. Chef du service du personnel de la direction départementale du Nord à sa sortie de l'ENSPTT, puis directeur du cabinet du directeur régional de La Poste du Nord-Pas-de-Calais, Georges Lefebvre est nommé directeur départemental de La Poste de la Marne en 1987. Appelé auprès du directeur général en 1990 pour prendre en charge la gestion des cadres dirigeants, il participe également, au sein de la Direction des Ressources Humaines, à la mise en œuvre de la réforme sociale de La Poste. Il prend la responsabilité, en 1994 de la Direction des Ressources Humaines de la Délégation territoriale de l'Île-de-France. Georges Lefebvre est nommé en 1997 conseiller technique en charge des affaires sociales au cabinet du secrétaire d'État chargé de l'Industrie. Il intègre en janvier 1998 le Comité Exécutif du Groupe La Poste en qualité de directeur des ressources humaines et des relations sociales. Il est nommé directeur général adjoint, en charge des ressources humaines et des relations sociales en 2001. Georges Lefebvre est d'avril 2002 à mars 2010, directeur général du Groupe La Poste, directeur des ressources humaines et des relations sociales. Depuis avril 2010, il est délégué général du Groupe La Poste, directeur des ressources humaines et des relations sociales.

Georges Lefebvre est ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (promotion 1978/1981), et officier de la Légion d'Honneur et de l'ordre national du Mérite.

Il est membre du conseil de surveillance de La Banque Postale et administrateur de Géopost, Sofipost et Poste Immo.



Jacques Rapoport

Directeur Général Adjoint
du Groupe La Poste,
Directeur Général de
l'Enseigne La Poste

Ancien élève de l'ENA, Jacques Rapoport est inspecteur général des finances. Il est également titulaire d'une maîtrise d'histoire et d'un diplôme d'études approfondies (DEA) de droit fiscal.

Jacques Rapoport, inspecteur des Finances de 1985 à 1989, entre à la RATP en 1989 comme directeur du contrôle de gestion et en devient le directeur financier en 1991.

Directeur du métro en 1995, il devient directeur général adjoint de la RATP en charge des activités industrielles en 1999 et chargé des opérations en 2002.

En 2004, il est secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales avant de prendre en 2006 la direction générale de Kéolis Lyon.

En octobre 2007, il est nommé directeur général délégué du Groupe La Poste et directeur général de l'Enseigne La Poste.

Jacques Rapoport est chevalier de la Légion d'honneur et officier dans l'ordre national du Mérite.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Nicolas Routier

Directeur Général Adjoint
du Groupe La Poste
Directeur Général
du Courrier

Nicolas Routier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1983, licencié en économie en 1984 et de l'ENSPTT (École nationale supérieure des PTT) en 1988.

Nicolas Routier a commencé sa carrière à la direction financière de La Poste, où il est de 1988 à 1994 chef du bureau « stratégie, planification », chef du département « contrôle de gestion des délégations et système de gestion » puis chef du service « contrôle de gestion ». En juin 1997, il devient membre du comité opérationnel de La Poste et est nommé directeur des achats, poste nouvellement créé, qu'il occupe jusqu'en novembre 2001. Parallèlement, il est nommé directeur du contrôle de gestion en août 1998, poste tenu jusqu'en décembre 2001. Nommé directeur de la stratégie en avril 2001, il est membre du comité exécutif du Groupe La Poste depuis octobre 2001. En mai 2002, il est nommé directeur général délégué stratégie et développement. Il est également président du conseil d'administration de Sofipost. Il est aussi membre du conseil de surveillance de la CNP.

En janvier 2004, Nicolas Routier est nommé conseiller du président du groupe La Poste et président directeur général de Mediapost (marketing direct et communication de proximité). Il est également à compter de novembre 2005 président de STP (société de traitement de la presse), puis président de Neopress (filiale de portage de presse) et de Publipost (holding qui regroupe les trois sociétés) en décembre 2006. Il est également président du syndicat professionnel de la distribution directe. En avril 2009, Nicolas Routier est nommé directeur général du Courrier, et président de Sofipost (holding des filiales du Courrier), qui regroupe les holdings opérationnelles Mediapost,

Docapost (holding des solutions et services de gestion du document et des données), La Poste Global Mail (chargée du traitement et du routage du courrier international) et Viapost (chargée de la presse, logistique et transport).

Il est également président du syndicat professionnel des opérateurs postaux.

Nicolas Routier est également administrateur de Geopost, et administrateur de Poste Immo.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Philippe Wahl

Président du Directoire de La Banque Postale. Directeur Général Adjoint du Groupe La Poste et membre du Comité Exécutif

Philippe Wahl est titulaire d'un DEA en sciences économiques, diplômé de l'Institut d'études politiques (IEP Paris) et de l'École nationale d'administration (ENA – promotion Louise Michel 1982-84). Philippe Wahl a débuté sa carrière en tant qu'auditeur et maître des requêtes au conseil d'État. Chargé de mission en 1986 auprès du président de la Commission des opérations de bourse (COB), il rejoint en 1989 le cabinet de Michel Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales.

Conseiller du président à la Compagnie Bancaire en 1991, il devient membre du comité directeur en 1992, puis directeur général adjoint en 1994. En 1997, il est responsable des services financiers spécialisés de Paribas et membre du comité exécutif. Il est nommé en 1999, directeur général de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE). À ce titre, il a été président de Sopassure, président du conseil d'administration d'Écureuil assurances IARD et membre du conseil de surveillance de CDC Ixis et de la CNP.

Nommé directeur général du Groupe Havas en 2005, il devient vice-président du groupe Bolloré en 2006.

En janvier 2007, il intègre la Royal Bank of Scotland (RBS) en qualité de directeur général pour la France. En mars 2008, il est nommé conseiller du Board Global Banking and Markets RBS à Londres. Depuis décembre 2008, il était directeur général de RBS pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Il est membre du comité directeur de l'Institut Montaigne depuis 2004.



Julie Coudry

Responsable associative

Diplômée d'un Master RH de l'Université Panthéon Sorbonne et d'une formation universitaire en communication et en psychologie. De 2003 à 2008 elle est présidente de la Confédération Etudiante, organisation dont elle est une des fondatrices. Elle pilote le développement de cette nouvelle organisation en mettant l'accent sur la nécessaire réforme du système d'orientation « en faillite » et sur l'amélioration des conditions d'insertion des étudiants. En 2006 elle devient porte-parole du mouvement social contre le CPE qui finit par déboucher sur le retrait du projet. Dans ce contexte de crise et pour surmonter l'historique étanchéité entre université et monde de l'entreprise, elle fait émerger une nouvelle mission pour les universités : l'insertion professionnelle de leurs étudiants et obtient son inscription dans l'article 1 de la loi LRU en 2007. De 2008 à 2011 elle assure la direction générale de LA MANU, entreprise dédiée à la relation étudiants d'université – entreprises, qu'elle cofonde en 2008. Il s'agit d'apporter une solution, des actions, une ingénierie pour tisser le lien entre les étudiants d'université et les entreprises. La philosophie est de permettre aux étudiants de devenir, dès leur période d'études, « entrepreneurs de leur vie professionnelle » et de renforcer leur capacités à conduire durablement leur vie professionnelle. Un des grands enjeux de cette période a été la mise en partenariat et en réseau d'acteurs issus de monde très divers.

Depuis 2007 elle est membre du Conseil Economique et Social d'Île de France ; elle est également membre du conseil scientifique de la Fondation pour la croissance responsable hébergée par la fondation de France ; vice-présidente de l'association Phénix pour la promotion des sciences humaines en entreprises. Elle intervient en tant qu'expert dans de nombreux débats sur les questions qui ont trait au lien entre jeunesse, formation, emploi, recrutement, insertion, rapport au travail... et blogue sur juliecoudry.com

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Éric Aubry

Président du Conseil
d'administration de
l'Institut national de veille
sanitaire

ACTIVITES PROFESSIONNELLES

2011

Président du Conseil d'administration de l'Institut national de veille sanitaire.
Conseiller d'Etat.

2007-2011

Conseiller social au cabinet du Premier ministre, François Fillon.

2005-2007

Inspecteur général des affaires sociales et secrétaire général du Conseil d'orientation pour l'emploi.

2004-2005

Directeur du cabinet du ministre délégué à l'Emploi et aux relations de travail, Gérard Larcher.

2002-2004

Conseiller chargé du travail et des relations sociales au cabinet du ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, François Fillon.

2000-2002

Directeur des Affaires sociales à la Fédération Française des Sociétés d'Assurances.

1997-2000

Sous-directeur de la négociation collective à la Direction des relations du travail du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

1993-1997

Conseiller social à la Représentation permanente auprès de l'Union Européenne.

1990-1993

Conseiller social à l'Ambassade de France en Grande Bretagne.

1987-1990

Mis à disposition de la Cour des Comptes au titre de la mobilité.

1982-1987

Administrateur civil au ministère du Travail et des Affaires sociales (direction de la sécurité sociale).

FORMATION

1976

Licence d'histoire.

1977

Diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris.

1978

Licence en droit.

1979

École nationale d'administration (promotion H F d'Aguesseau).

ENSEIGNEMENT ET PUBLICATIONS

Chargé de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers en droit de la sécurité sociale et au Centre de formation du ministère des Finances pour la préparation à l'ENA: 1983- 1990

Maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris: 1997-2000.

Articles pour les revues: Droit social, la Semaine sociale, Lamy, les Petites affiches.

Corédacteur du Lamy social consacré à la négociation collective (mai 2001).

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



**Yann
Algan**
Économiste

Yann Algan est un économiste et universitaire français.

Il est professeur à Sciences Po où il assure notamment le cours magistral de macroéconomie de première année. Ses travaux portent principalement sur le rôle des valeurs et de la culture pour comprendre les comportements économiques. En particulier il étudie le rôle de la confiance et du capital social sur les décisions économiques, la croissance, les institutions et plus généralement le bonheur des citoyens. Ses travaux évaluent aussi les politiques publiques et les politiques de management qui sont les plus propices à développer la confiance et la coopération dans l'espace public et dans les entreprises.

Yann Algan a reçu le prix du meilleur jeune économiste de France décerné par Le Monde et le Cercle des économistes en 2009. Le livre « La société de défiance » a reçu le prix du meilleur Essai (Lire-RTL-LCI) en 2004 et le prix du livre d'économie, remis par Christine Lagarde en 2005. En 2012, il publie « La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir », en collaboration avec André Zylberberg et Pierre Cahuc, Éditions Albin Michel.



**Michel
Debout**
Professeur de Médecine
Légale et de Droit de la
Santé au CHU
de Saint-Étienne

Michel Debout est professeur de médecine Légale et de droit de la santé au CHU de Saint-Étienne, diplômé d'études et de recherche en psychologie médicale, docteur en droit médical et économie de la Santé.

FONCTIONS HOSPITALO-UNIVERSITAIRES CHU DE SAINT-ÉTIENNE

- Chef du service de médecine légale et du service mortuaire depuis 1980
- Responsable et fondateur du service d'urgence psychiatrique 1979-1984
- Président du Comité d'Éthique du CHU de Saint-Étienne de 1985-1993
- Membre du Conseil National des Universités 46^e section 1998-2003
- Membre du Conseil Supérieur de Médecine Légale 1998-2003
- Membre du Conseil National d'Aide aux Victimes depuis 1999

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

- Membre de la section des affaires sociales 1991-1993
- Membre de la section du travail 1997-1999
- Membre du Conseil Économique et Social 1999-2004, vice-président de la Section du Travail.
- Activités administratives/Autres

RESPONSABILITÉS COLLECTIVES

Membre de l'Association Internationale de la Prévention du Suicide : AIPS (1997), Président fondateur de l'Association Violence Travail Environnement (1998), membre du Conseil National des Universités, section Médecine Légale et Droit de la Santé (46.03) 1998-2003, Président fondateur de l'Union Nationale pour la Prévention du Suicide depuis 1999, membre du groupe de pilotage de la Direction Générale de la Santé pour la préparation du programme national de prévention du suicide, membre du Haut Conseil de Santé Publique.

Coauteur du manifeste pour un observatoire du suicide et des conduites suicidaires.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



François Dupuy

Directeur Académique du CEDEP (Centre Européen d'Éducation Permanente associé à l'INSEAD)

Directeur Académique du CEDEP (Centre Européen d'Éducation Permanente associé à l'INSEAD), sociologue indépendant.

Son travail porte sur l'analyse stratégique des organisations comme outil de diagnostic organisationnel et de gestion du changement.

En qualité de consultant, François Dupuy a d'abord créé sa société de conseil, Stratema/SMG (1984-1995). Quelques années plus tard, il était aussi le fondateur et président de la filiale française de Mercer Delta (2001-2005).

François Dupuy établit pour des compagnies multinationales le diagnostic des contraintes organisationnelles qui freinent la mise en œuvre du changement et la croissance des entreprises.

Ce diagnostic met l'accent sur les dysfonctionnements organisationnels, qui génèrent des difficultés dans l'adoption et la mise en œuvre des changements nécessaires. Il est intervenu auprès des équipes de direction de compagnies telles que Air France, Air Liquide, France Télécom, GDF Suez, Lafarge, La Poste, l'Oréal, Merck Serrono, Renault, Schneider Electric, Snecma...

François Dupuy a été professeur de management à la Kelley School of Business, Indiana University (1995-2001) et professeur affilié de psychosociologie des organisations à l'INSEAD, à Fontainebleau.



Jean-Paul Guillot

Docteur ès Sciences Économiques de l'université de Paris X

Docteur ès Sciences économiques de l'université de Paris X (thèse : *La Prospective appliquée à la stratégie des entreprises*), spécialiste de la prospective appliquée à la stratégie et de l'animation de processus complexes de concertation et de négociation.

Il travaille pendant dix ans à la Cegos où il a été administrateur et responsable du département Orientation des activités. En 1980, il fonde, avec des collègues, Stratorg, cabinet de conseil de direction générale qu'il cède à la jeune génération en 2002.

En 1996, il rachète le BIPE à la Caisse des Dépôts. Il est président jusqu'en 2008 de cette société de conseil spécialisée dans la prévision économique et la prospective appliquée.

De juin 2004 à mai 2006, il a été chargé par Renaud Donnedieu de Vabres, ministre de la Culture et de la Communication, et Jean-Louis Borloo, ministre des Affaires sociales, d'aider l'ensemble des acteurs concernés à définir les bases d'un système pérenne pour le financement de l'emploi et de l'assurance chômage des artistes et techniciens du spectacle vivant et enregistré. Président de Réalités du dialogue social (RDS) depuis 2005, lieu indépendant de rencontres et de dialogue entre chefs d'entreprises, syndicalistes, responsables du ministère du Travail, chercheurs et consultants désireux de promouvoir le développement d'un dialogue social loyal et efficient.

Il est président de 6 JG, administrateur de la société ERigène et des Éditions de l'Atelier.

PUBLICATIONS

Osez le dialogue social dans l'entreprise avec Carmen Rubia aux Éditions de l'Atelier (2010)

Faire vivre le dialogue social dans la fonction publique d'État, hospitalière, territoriale avec Dominique-Anne Michel, Éditions de l'Atelier (2011)

Les petites entreprises dans le dialogue social avec Dominique-Anne Michel, Éditions de l'Atelier (avril 2012).

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Henri Lachmann

Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric

Études : Lycée de Sarrebrück
Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC 1961) — Diplôme d'Expertise Comptable.
Ordre du Soleil Levant (Japon), Étoile d'Or et d'Argent
Officier de la Légion d'Honneur et Officier des Palmes Académiques
Commandeur dans l'Ordre National du Mérite
Docteur Honoris causa de l'École de Management de Grenoble

1963-1970 Arthur Andersen

Auditeur puis directeur du département de révision comptable

1970-1998 Compagnie Industrielle et Financière de Pompey devenue Strafor-Facom

Directeur du Plan

Directeur général (1976)

Président directeur général (1981-1998)

1999 Schneider Electric

Administrateur depuis 1996

Président directeur général de 1999-2006

Président du Conseil de Surveillance depuis mai 2006

Autres fonctions :

- Vice-président du Conseil de Surveillance de Vivendi
- Membre du Conseil de Surveillance du groupe Norbert Dentressangle
- Administrateur de Carmat
- Censeur de Fimalac
- Président du Conseil d'Administration du Centre Chirurgical Marie Lannelongue
- Président de la fondation pour le Droit Continental
- Président de l'Institut Telemaque
- Administrateur de la Fondation Entreprendre
- Président du Conseil Consultatif des Campus d'Excellence au Commissariat Général à l'Investissement (Grand Emprunt)
- Vice-président et trésorier de l'Institut Montaigne
- Président de Pacte PME International



Maurice Thévenet

Professeur d'université et Conseil en gestion des ressources humaines

ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES

- Membre d'un comité de lecture
- Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska
- Revue Française de Gestion

COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES À DES CONFÉRENCES

- *Les compétences comme alternative à la gestion des ressources humaines*,
Brasil — França, Sao Paulo, Brésil, 2 septembre 2005
- *SIRH et management de proximité*, premier salon international des ressources humaines,
La transformation et le partage de la fonction RH,
26-27-28 sept 2004, Alger, Algérie.

AFFILIATIONS ET ACTIVITÉS ACADÉMIQUES

- L'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), vice-président
- Membre du Comité de Rédaction de la Revue Française de Gestion.
- Member of the Academy of Management.
- Membre du Comité de la Rédaction de la Revue Française de Gestion des Ressources Humaines.
- Membre du Cercle de l'Entreprise.

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

- ICSV - IIM - CESTES — CNE
- Professeur à l'Essec
- Professeur à l'Université de Versailles — Saint-Quentin en Yvelines.
- Conseil en gestion des ressources humaines.

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



Bernard Siano

Médecin coordinateur de la Médecine du Travail

CURSUS PROFESSIONNEL

- Depuis juillet 2009 La Poste
Médecin coordonnateur national de la médecine du travail – DRHRS/DPSST
- 2007-2010 membre du Haut Conseil de Santé Publique-Commission « Prévention et déterminants de santé »
- 02/2006 – 07/2009 INRS
Chef du département Études et Assistance Médicales
Chef du département Épidémiologie en Entreprise PI (à partir de 09/2008)
Rédacteur en chef de la revue *Documents* pour le Médecin du travail
- 1996-02/2006 France Télécom- DRHG
Médecin coordonnateur de la médecine de prévention puis du travail – DRHG
- 1993-1996 France Télécom – DR de Paris Sud
Médecin de prévention à la direction régionale de Paris Sud
- 1988-1993 Service Médical Interentreprises de la Région de Reims
Médecin du travail à temps plein: secteur commerces et industries
- 1986-1988 Service National en coopération – Sainte Lucie
Médecin chef du district médical de Dennery (un hôpital rural et cinq dispensaires)
- 1982-1986 Médecine générale – Reims et sa région
Médecin remplaçant régulier en clientèle de ville et de campagne

FORMATION

- 2006 Suivi des cours du Master 2 d'ergonomie des organisations – Paris 1
- 1997 Certificat d'études statistiques appliquées à la médecine option épidémiologie (1^{re} partie) – Paris VII
- 1989 CES de médecine du travail – Paris 6
Mémoire : Pathologies professionnelles des apiculteurs
- 1986 Attestation d'Études Approfondies en Environnement et en Santé Publique – Paris 7
- 1985 Doctorat d'État en Médecine – Reims
Sujet de thèse : allergie aux venins d'hyménoptères.

AFFILIATIONS PROFESSIONNELLES

- Membre de la Société Française de Médecine du Travail
- Secrétaire de l'Acomede, association des médecins responsables des services médicaux des grandes entreprises nationales

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE



**Claude-
Emmanuel
Triomphe**

Délégué général
ASTREES

- Études d'économie à Strasbourg puis à Paris Panthéon-Sorbonne (1975-1980).
- Enseignant d'économie et d'histoire géographique à Madagascar (1981-1983).
- Entrée à l'inspection du travail en 1984.
- Directeur-adjoint du travail en région Ile-de-France (1992-2002).
- Directeur du travail, mis à disposition depuis 2004.
- Maître de conférences à l'IEP Paris (1989-1999).
- Chargé de cours à l'École nationale des Ponts et Chaussées depuis 2002.
- Expert sur les relations du travail et la santé sécurité dans les pays baltes pour le BIT puis pour le ministère français du Travail (1996-2005).
- Chroniqueur régulier pour les journaux *Libération* puis *Le Monde* ; directeur de la publication en ligne *METIS – correspondances européennes du travail* www.metiseurope.eu.
- Participation à d'autres publications. Fondateur puis délégué général



**Philippe
Vivien**

Directeur des Ressources
Humaines AREVA

Philippe Vivien est diplômé d'une maîtrise ès sciences économiques et de gestion et titulaire d'un DESS de gestion des ressources humaines.

Il démarre sa carrière en 1985 en tant qu'assistant des Affaires Sociales pour l'Établissement de Framatome Chalon Saint-Marcel.

En 1992, il est nommé DRH de la Direction des Équipements Industriels.

En 1996, il devient chef de service ressources humaines Framatome, puis, en 1999, vice-président des ressources humaines de FCI et membre du comité exécutif.

En 2002, il est nommé vice-président des ressources humaines et de communication de FCI.

Philippe Vivien est directeur des ressources humaines du Groupe depuis janvier 2004.

En octobre 2005, il est nommé membre du comité exécutif du Groupe.

ORGANISATIONS SYNDICALES REPRÉSENTATIVES DE LA POSTE



Jean-François **Aussel**



Alain **Barrault**



Anne **Chatain**
ou Olivier **Marie**



Gaëlle **Differ**



Christian **Klowskowski**



Michel **Robert**
ou Anne **Le Cheviller**

PROGRAMME DES RÉUNIONS PLÉNIÈRES ET DES RÉUNIONS SPÉCIALISÉES

RÉUNIONS PLÉNIÈRES

17 avril : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Réunion de lancement » 15 h 30-18 h 30

Audition : Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Comité Exécutif du Groupe La Poste

14 mai : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Stratégie Sociale et Transformation » 15 h 30-18 h 30

Audition : Georges Lefebvre, Délégué Général du Groupe,

Directeur des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe

29 mai : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Modèle d'organisation/Modèle de Management » 15 h 30-18 h 30

Auditions

- *François Dupuy, Directeur Académique du Centre Européen d'Éducation Permanente.*

- *Nicolas Routier, Directeur Général Adjoint, Directeur Général du Courrier.*

12 juin : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « L'évolution du travail et les nouveaux enjeux RH » 9h-13h

Auditions

- *Dominique Meda, Directrice de recherche du Centre d'études de l'Emploi.*

- *Sandra Enlart, Directrice Générale d'Entreprise et Personnel.*

- *Philippe Wahl, Directeur Général Adjoint, Président du Directoire de La Banque Postale.*

- *Jacques Rapoport, Directeur Général Adjoint, Directeur Général de l'Enseigne La Poste.*

26 juin : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Les impacts humains du changement » 8 h 30-13 h 00

Auditions

- *Paul-Marie Chavanne, Directeur Général Adjoint du Groupe, Président Directeur Général de GeoPost*

- *Maurice Thévenet, Professeur au Conservatoire National d'Arts et Métiers*

- *Foucauld Lestienne, Directeur Délégué des Ressources Humaines et des Relations Sociales*

et de Pascale Duchet Suchaux, Directrice Prévention Santé et Sécurité au Travail

- *Régis Mollard, Professeur d'Ergonomie au Laboratoire d'Anthropologie Appliquée, membre du Conseil scientifique de l'observatoire de la santé au travail de La Poste*

- *Michel Debout, Médecin CHU Saint-Étienne*

3 juillet : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Sommaire détaillé du rapport : premiers échanges » 9 h 00-14 h 00

Audition : Yann Algan, Professeur d'économie de l'Institut d'Études Politiques de Paris

12 juillet : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Sommaire détaillé du rapport » 8 h 30-14 h 00

Auditions

- *Antoine Solom, Directeur du Pôle Management et RH - IPSOS*

- *Alain Aubert, Directeur Associé - IDRH*

- *Claire Gallaccio, Directrice de la Stratégie, des Études et de Projets — Direction de la communication du Groupe La Poste*

- *Philippe Vivien, Directeur des Ressources Humaines d'AREVA*

4 septembre : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Présentation du rapport » 8 h 30-12 h 30

11 septembre : Commission du Grand Dialogue de La Poste - « Validation du rapport » 14 h 00-16 h 00

RÉUNIONS SPÉCIALISÉES

22 mai : Bilan Social, mobilité, diversité et RSE - 14h30-17h30

Auditions

- Foucauld Lestienne, *Directeur Délégué des Ressources Humaines et des Relations Sociales*
- Joël Moreau, *Directeur de l'Emploi et de la Communication RH*
- Sylvie Savignac, *Directrice de la Diversité et de l'Égalité des Chances RH*
- Christine Bargain, *Directrice de la Responsabilité Sociale et Environnementale*

7 juin : Dialogue Social – 14h00-17h00.

Auditions

- Foucauld Lestienne, *Directeur Délégué des Ressources Humaines et des Relations Sociales*
- Henri Vacquin, *Sociologue*

8 Juin : Médecine du Travail et Assistance Sociale – 14h30-17h00

Auditions

Contributions des Médecins du Travail de La Poste :

- Docteur Armelle Hucher, *Médecin du Travail de La Poste dans le Val d'Oise*
- Docteur Juliette Grillet, *Médecin du Travail de La Poste du Centre Financier de Nantes*
- Docteur Elisabeth Le Bail, *Médecin du Travail de La Poste à la Direction des Opérations Territoriales du Courrier Loire Atlantique Vendée*

Contributions des Assistantes Sociales de La Poste :

- Josyane Burnichon, *Conseillère technique national Courrier*
- Nathalie Sauvage, *Conseillère technique à l'Enseigne*
- Martine Ardanuy, *Conseillère technique, Services Financiers*

VISITES DE JEAN KASPAR EN RÉGION

11 mai : Bordeaux

16 mai : Lille

23 mai : Montpellier

25 mai : Brioude

31 mai : Grenoble

28 et 29 juin : Rennes et Vannes

AUTRES VISITES DE JEAN KASPAR

3 juillet : Visite du Centre Financier de Paris

4 juillet : Rencontre avec l'Amicale des Chefs d'Établissements

VISITES DES SITES POSTAUX

POUR LES MEMBRES DE LA COMMISSION DU GRAND DIALOGUE

21 mai : visites de deux sites du métier Courrier

- Plateforme de préparation et de distribution du courrier (87 rue du Charolais, Paris)
- Plateforme Industrielle Courrier de Wissous

24 mai : visites de deux bureaux de poste (métier Enseigne)

- Bureau de poste de Paris Plaisance (180 rue Raymond Losserand, Paris)
- Visite du bureau de Paris Pernety (52 rue Pernety, Paris)

ALGAN Yann, CAHUC Pierre, ZYLBERBERG André,
La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir,
Albin Michel, 2012

ASKENAZY Philippe,
*Les désordres du travail : enquête sur le nouveau
productivisme*,
Paris, éditions du Seuil, 2004

CLOT Yves,
Le travail sans l'homme ?
Éditions de la découverte, 1998

DEBOUT Michel (et CLAVAIROLY Gérard),
Suicide : un tabou français,
Éditions Pascal, 2012

DEJOURS Christophe,
Souffrance en France,
éditions du Seuil, 1998

DUPUY François,
Lost in management,
Éditions du Seuil, 2011

KIESELBACH Thomas (dir.),
*La santé dans les restructurations : approches
innovantes et recommandations de principe*,
Commission européenne,
[2009] ;
et *Impact des restructurations sur la santé des
travailleurs du secteur public et rôle du dialogue social*,
Commission européenne, [2011

LACHMANN H., LAROSE Ch. & PENICAUD M.,
Bien-être et efficacité au travail,
Rapport au Premier Ministre,
Documentation française, 2010

MEDA Dominique,
Travail : la révolution nécessaire,
éditions de l'Aube, 2010

