



Entreprise en réseau, performance économique et convergence territoriale

Jacques Savatier, Conseiller technique du président de La Poste

Je me livrerai ici à un témoignage sur les mutations considérables que connaît aujourd'hui La Poste.

Notre entreprise, qui ne vit pas de la contribution publique mais de la vente de ses services, doit aujourd'hui faire face à un élargissement substantiel de la concurrence impliquant des restructurations considérables. Celles-ci ne sont, certes, pas du même ordre de grandeur que celles qui ont frappé la sidérurgie, le charbonnage, l'électricité ou le textile, à la fois en termes du nombre de personnes engagées que de l'ampleur des investissements correspondants. Pour autant, l'impact territorial de ces mutations est considérable : tous les matins, 100 000 facteurs ont en charge la distribution du courrier dans 36 000 communes, sachant que nous sommes implantés dans 14 000 communes de France ; nos clients principaux ont quant à eux une demande de plus en plus européenne. Nous sommes partagés entre, d'une part, la nécessité économique et, d'autre part, l'attachement de la population à notre mission de service public. Nous nous efforçons quotidiennement de prendre en compte ces deux réalités, particulièrement du point de vue de la poursuite de l'intérêt général de l'ensemble des territoires. Il s'agit d'activités en réseau relevant peu ou prou des mêmes problématiques que celles développées tout à l'heure. Sachez d'ailleurs que les réglementations communautaires nous concernant sont examinées au Parlement européen par la commission des transports.

Je suis arrivé dans cette entreprise dans le sillage de Jean-Paul Bailly, afin de prendre en compte cette dimension territoriale dans le contexte de ces nouvelles nécessités économiques. J'avais travaillé auparavant dans l'administration préfectorale, dans des activités régionales, départementales ; j'ai même été élu quelques années. Il me semble que c'est en vertu de mon parcours que j'ai rejoint cette entreprise. Dès lors, j'ai essayé de construire une sorte de grille de lecture permettant de rendre compatible la poursuite des exigences économiques avec les missions traditionnelles de service public de La Poste. D'où le titre de mon intervention, « performance économique et convergence territoriale » : il s'agit là d'une problématique quotidienne à La Poste, où nous cherchons avec mes collègues à considérer conjointement ces deux dimensions, l'une locale, l'autre communautaire.

I. La distorsion entre la perception sociale de La Poste et sa valeur économique réelle

En intégrant La Poste, ma première découverte concernant la question de l'activité économique et des territoires fut celle la forte divergence entre la perception générale de la mission de La Poste, le service réellement rendu et sa valeur économique réelle. L'exemple des bureaux de poste vous permettra de comprendre ce que j'entends par le terme « divergence ». Si vous interrogez les

Français sur leur perception du service public, ils vous citeront spontanément La Poste et l'école comme éléments fondamentaux de ce service. En revanche, si vous leur soumettez une liste des différents services publics à hiérarchiser selon la fréquence de leur utilisation, le bureau de poste occupera la quinzième position. Je suis certain que vous-mêmes, ici présents dans la salle, ne vous rendez presque jamais dans un bureau de poste, et que de surcroît, le cas échéant, vous y consommez des services que vous pourriez parfaitement consommer dans d'autres commerces. Si je vous indiquais alors le prix de ces services, vous serez choqués de savoir qu'il est supporté par le contribuable.

Notre activité consiste donc en la recherche d'une convergence entre cette perception sociale, à la fois idéologique et identitaire, et propre à un pays marqué par une densité assez spécifique par rapport aux autres pays européens, le service rendu et sa valeur économique. En ce qui concerne la recherche d'adéquation entre le service rendu et sa valeur économique, elle est partie intégrante de la problématique de la productivité, commune à toutes les entreprises ; il s'agit essentiellement de questions sociales, c'est-à-dire concernant nos rapports avec les employés et leurs organisations syndicales.

Si vous considérez le service rendu, il s'agit de le rendre plus dense, plus adéquat aux besoins actuels, plutôt qu'à ceux du XIX^{ème} siècle. A ce moment là, vous serez confrontés à cette perception sociale d'un service public immuable, irremplaçable et non modifiable – malgré des changements objectifs dans les besoins sociaux. Je ne répondrai pas à cette question, mais la diversification des activités des entreprises de service public est aujourd'hui un enjeu essentiel : il s'agit de faire en sorte que l'image que se font les Français de ce service corresponde à sa réalité, qui doit aussi être compatible avec ces nouveaux besoins objectifs. Notre travail consiste donc à réussir cette convergence, en interne comme en externe. Celle-ci passe par un peu d'imagination, car les services rendus concernent notre cœur de métier ; or ce dernier n'est pas la distribution de courrier, mais l'intermédiation. Il s'agit également d'apporter des vraies réponses à cette dimension culturelle, c'est-à-dire de ne pas considérer comme dépassé ce besoin, souvent exprimé par les élus locaux, d'une présence territoriale visible ; mais au contraire d'y apporter des réponses, et nous le faisons à travers divers outils tels la mutualisation des services dans les territoires à faible densité.

II. Combiner la logique financière à une approche territoriale du développement commercial

Le second obstacle à une véritable prise en compte de cette dimension territoriale est l'aspect essentiellement économique des objectifs des agents « opérationnels » : en charge d'un résultat économique escompté préétabli, et dont dépend leur rémunération, ils se verront rarement imposer des objectifs « territoriaux », relationnels ; il s'agit essentiellement d'objectifs d'emplois, de ventes et de marges. Nombre d'entre eux ont ainsi tendance à confondre communication territoriale et politique territoriale.

Nous avons donc dû développer une approche différente de celle préalablement conduite consistant à établir un projet économique figé et dont on pensait qu'il devait simplement être bien exposé pour être bien accepté. Par exemple, le Président avait lancé une campagne d'information auprès de 10 000 élus. Lorsque le dossier m'a été remis, j'ai cherché à savoir comment cette campagne avait été perçue. Je me suis alors rendu compte que seulement 2 % des élus avaient une vision claire de

notre évolution. Je me suis vite rendu compte que notre communication concernant nos « grands enjeux » de développement futur, parfaitement compréhensibles pour les élus, n'évoquait pas précisément ses conséquences territoriales, inacceptables pour la plupart des élus.

À un moment donné, notre politique territoriale a donc du prendre en compte les préoccupations exprimées par ces élus, corriger le *process* initialement prévu, et donner aux élus les moyens de prendre des mesures compatibles avec cette évolution. Il fallait donc de rendre compatibles ces exigences territoriales diverses et spécifiques avec des objectifs économiques généraux. Il s'agit là d'un travail de longue haleine, que le Président pourra développer avec vous plus amplement ; il relève de à la fois de la méthode et de l'élaboration d'une véritable approche territoriale.

Dans le cadre du programme de restructuration industrielle du courrier, les administrateurs avaient d'abord envisagé d'exposer les évolutions aux élus les évolutions escomptées de manière quelque peu brutale : il y aurait désormais 41 plateformes nationales réparties sur le territoire, 225 plateformes de deuxième niveau et 3 241 plateformes de troisième niveau. Or si le projet était présenté de la sorte, face aux protestations des maires, son développement aurait pris plus d'une décennie, alors même que les Allemands avaient déjà engagé des restructurations considérables.

Le projet a été redéfini sur la base d'une véritable approche territoriale : ont été considérés conjointement différents éléments techniques du *process*, des considérations spatiales et temporelles plus générales, les institutions concernées, ainsi que des méthodes d'information des élus. Le programme a pu ainsi se développer progressivement, en fonction de sa faisabilité non seulement technique mais également sociétale. C'est ce que j'appelle une véritable politique territoriale.

C'est à travers ce type de considérations que je suis parvenu à convaincre les acteurs réticents que la dimension territoriale est partie intégrante de la problématique de l'efficacité économique. Il ne s'agit pas de la performance économique « pure », mais plutôt d'un type de performance pouvant être intégrée dans une vision d'un développement durable. C'est une approche qui évite d'externaliser les obstacles, qui permet de les intégrer dans le processus ainsi corrigé. Tout en restant compatible avec la logique économique, un projet initialement abstrait devient réellement acceptable.

III. La restructuration d'une maille d'organisation territoriale à caractère administratif

Le troisième problème auquel nous avons été confrontés concerne toutes les organisations aux structures analogues à celles de La Poste : c'est celui de la maille d'organisation territoriale. Nous avons hérité, en termes d'organisation, d'une structure forgée par l'administration publique, comportant cinq niveaux d'administration territoriale, chacun étant polyvalents. C'est-à-dire qu'à chaque niveau territorial, le représentant correspondant était à la fois le patron de la deuxième entreprise de colis européenne, de la cinquième poste mondiale, de la troisième banque de détail française, et, dans la plupart des cas, du premier employeur départemental – avec des problèmes spécifiques de gestion du personnel.

Nous sommes progressivement passés à une organisation en quatre métiers et trois niveaux de gestion. Les avantages d'une telle organisation sont nombreux : par exemple, les lignes hiérarchiques sont transcendées, et des marges d'initiative et de responsabilisation sont créées. Or cela nous oblige

également à recréer une territorialisation de l'action globale de La Poste. En effet, nos interlocuteurs sont présents sur un territoire uni, avec en face quatre interlocuteurs différents. Il a fallu créer des organisations transversales assurant cette représentation du territoire dans sa globalité.

L'exemple de la maille d'organisation du colis est le plus adéquat : cette nouvelle maille correspond aux enjeux actuels du colis. Nous bénéficions en effet d'une augmentation annuelle de 30 à 40 % du e-commerce de colis, sur un marché essentiellement européen, et donc structuré selon des grandes plateformes correspondant à des grandes régions européennes. L'organisation logistique, administrative, commerciale, répond donc à ces besoins.

Dans le cas du courrier, la maille départementale n'est plus strictement administrative : les sites industriels sont au cœur des lieux d'émission, c'est-à-dire de présence des clients ; il s'agit d'axes logistiques nous permettant de desservir dans de meilleures conditions l'ensemble du territoire concerné. Il ne s'agit donc pas d'une organisation administrative. Quant aux départements, nous avons dû passer d'une vision interdépartementale globale à une vision plus intercommunale correspondant à la réalité de l'organisation logistique territoriale actuelle.

Nous devons donc repenser l'organisation territoriale en fonction des nouveaux objectifs qui nous sont assignés ; en même temps, nos interlocuteurs doivent comprendre que cette complexité n'est que le résultat d'une meilleure adaptation aux conditions économiques dans lesquelles nous évoluons. Malgré tout, il nous faut prendre en compte leurs préoccupations au niveau institutionnel.

IV. L' « exception française » en termes de densité et de répartition démographiques

Le quatrième sujet est celui de l' « exception française » en termes d'aménagement du territoire. L'idée, reprise par d'autres, est que notre pays, au regard des objectifs communautaires, présente des caractéristiques très particulières. Or, les modèles économiques qui sous-tendent l'ouverture des marchés sont eux aussi très particuliers. En effet, si l'on évoque souvent les « libéralisations », le sujet à traiter est en fait celui de l'ouverture du marché. L'ouverture du marché devrait en principe être source d'amélioration de la qualité, d'une plus grande sécurité et d'une pérennité des services rendus, et éventuellement d'une baisse des coûts, lorsqu'elle sera menée à son terme. Cette logique est la même selon que l'on considère l'énergie, les transports, les télécoms, et même l'insémination artificielle.

Cette logique nous entraîne vers des modèles économiques optimisés lorsque les densités de populations sont fortes et la répartition de la population sur le territoire homogène. En revanche, lorsque les densités sont faibles et la répartition hétérogène, on maximise les économies d'échelle. C'est pourquoi j'en appelle à la mise en place de correctifs propres à chacun des États concernés, en fonction de leur spécificité géographique et des usages traditionnels des réseaux. Les différences entre un pays comme la France, avec ses 300 plis par habitant chaque année, et l'Espagne, avec 40 plis par habitant, entraînent en effet des différences d'optimisation du modèle économique. A partir de cette grille de lecture, on comprend aussi mieux pourquoi des pays à forte densité de population et aux répartitions homogènes – comme les Pays-Bas ou l'Allemagne – approuvent un tel modèle économique : il y a là très peu de correctifs à apporter ; au niveau des services, la situation n'est pas la même que dans les Vosges ou les Pyrénées.

Cette exception française est également perceptible, sous l'aspect de la densité et de la répartition démographiques, si l'on examine les cas de l'Espagne, de l'Italie ou encore de la Grèce. Il faut, pour l'ensemble de ces cas, mettre en place des mécanismes de subsidiarité empêchant une fragilisation des entreprises y assurant des missions de service public par la concurrence européenne. Notre travail consiste donc aussi, à travers les négociations engagées avec la Commission européenne, ainsi que dans le cadre du calcul des mécanismes de péréquations, à faire prendre en compte ces spécificités nationales. Nous essayons de faire adopter des correctifs, et d'inciter à la mise en place de mécanismes pérennes assurant cette péréquation. Si la directive européenne était mise en œuvre telle quelle aujourd'hui, nous abandonnerions en effet un formidable mécanisme de péréquation qui a fait ses preuves à travers les siècles : le timbre. Sur le territoire national, quel que soit le lieu d'émission d'une lettre, le tarif est le même. Ce mécanisme est très puissant, et assure une bonne péréquation dans un pays où les conditions de l'aménagement du territoire et de répartition de la population sont quelque peu complexes. Si l'on devait supprimer un tel mécanisme au nom de la construction d'un marché plus ouvert, il faudrait prévoir des mécanismes nouveaux de péréquation. C'est là la question principale aujourd'hui. Elle est sous-jacente à l'adoption d'une directive communautaire reconnaissant le service public universel, sans pour autant garantir les modalités de son financement.

V. L'arbitrage entre le *process* et le territoire

Notre cinquième chantier est celui de la prégnance, en vertu du mécanisme de restructuration rapide auquel est confronté La Poste, d'un combat permanent entre le *process* et le territoire. Nous sommes confrontés en permanence à un arbitrage entre ces deux termes. En général, le *process* est toujours privilégié, car générateur d'intrants et d'activité économique ; le territoire est plutôt source de contraintes, qui tendent à être externalisées. Imaginons, par exemple, que je travaille pour un fonds de pensions américain basé à Houston, et que je sois confronté à des restructurations en France, au sein d'une région comme la Creuse : dans ce cas, l'arbitrage entre *process* et territoire n'a même pas lieu d'être. Lorsque l'actionnaire est non pas un fonds de pensions mais l'État français, avec une interpénétration substantielle entre l'interne et l'externe, cette dimension doit être prise en compte en permanence. Il faut certes que le *process* soit compatible avec des exigences économiques, mais il existe toujours solution à ce problème.

Vous avez sûrement entendu parler des heures de prises en charge du courrier, ou « heures de levée ». Ce sujet occupe les campagnes confrontées à quelques problèmes de distribution. Évidemment, nous vivons un processus de modernisation, de massification des équipements et d'informatisation. Aujourd'hui, une lettre partant du Sud de la Vendée pour être distribuée dans le haut Var met trois heures de plus que lorsque je suis arrivé à La Poste. La raison en est que 30 % des vols aériens de nuit de La Poste ont été supprimés il y a deux ans. Des véhicules ont été disposés sur le réseau routier ; rapidement, face au nombre d'accidents, leur vitesse a été réduite de 110 km/h à 90 km/h – s'agissant de camions. Ensuite sont apparus les problèmes dus au terrorisme : tout le fret, comme s'il s'agissait de voyageurs, est désormais passé au scanner, ce qui prend presque une heure de plus. De plus, le TGV parcourant la ligne Paris–Marseille a été avancé de trois quarts d'heure en raison du nécessaire entretien des rails. Tout cela s'accumulant, le *process* est naturellement moins efficace.

Comment résoudre de telles difficultés ? Certains élus insistent sur le fait que le service public ne doit pas pâtir de telles contraintes conjoncturelles, mais cela ne résout pas la question. Il faudrait qu'au-delà d'un certain seuil de tolérance acceptable, on ne cherche plus à optimiser à tout prix le *process*, mais que l'on tienne compte de besoins sociaux spécifiques. Naturellement, l'économiste et l'ingénieur privilégient d'emblée le premier, mais l'on pouvoir rendre compatibles entre elles ces deux dimensions.

VI. L'arbitrage interne entre les priorités économiques, sociales et politiques

Sixième problème : l'arbitrage interne entre différentes priorités. J'ai évoqué tout à l'heure les modalités industrielles et territoriales de réorganisation de la distribution du courrier. Nous avons décidé de la mettre en œuvre, une fois levés un certain nombre d'obstacles.

Le premier concerne le temps de retour sur investissement ; c'est la dimension économique de cette réorganisation, essentiellement technique, et relativement facile à prendre en compte tenu de la tradition professionnelle de La Poste.

La seconde dimension est essentiellement sociale. Même pour une entreprise comme la Poste habituée aux questions de gestion de ressources humaines, elle n'est pas aussi évidente : nous nous sommes engagés à ne permettre aucun licenciement ni aucune mutation impliquant des déplacements au-delà de trente kilomètres. Cette contrainte très forte a certes été assouplie par de nombreux départs en retraite, mais il faut la rendre compatible avec les objectifs économiques que nous nous sommes fixés.

La troisième dimension est liée aux conditions de notre actionnariat évoquées tout à l'heure : elle est essentiellement politique. Faut-il fermer un centre de tri dans un lieu déjà frappé par une fermeture d'usine ? Le préfet d'Albi peut-il, après trois fermetures d'usines, accepter la fermeture du centre de tri ? C'est impossible. Il faut donc dialoguer et envisager des solutions avec les élus. Nous devons donc aussi régler des problèmes d'emploi et d'activité économique sur les différents territoires. Dans un département comme la Creuse, les enjeux ne sont pas d'ordre industriel, se chiffrant par centaines d'emplois. Ici la dimension sociale se chiffre à un niveau familial – la famille du facteur.

Nous devons donc prendre en compte ces trois dimensions, et arbitrer entre elles dans chaque décision que nous prenons. Nous mettons donc en place des modes opératoires compliqués, et

d'autres plus souples. À Nice, nous ne trouvons pas de terrain ; en Saône-et-Loire, nous butons sur les conséquences potentielles et non résolues de la réorganisation, et nous conservons par conséquent l'ancien modèle. Il assure parfois un meilleur équilibre entre les dimensions économique, sociale et territoriale. Nous essayons donc en permanence de trouver des solutions autorisant une performance non pas intrinsèque mais globale ; il s'agit de rendre faisable nos opérations. Leur réussite implique la prise en compte des dimensions sociale et territoriales. Les projets développés actuellement existent en fait depuis plus d'une décennie, comme en Allemagne. Or en l'absence d'une internalisation de ces contraintes, le pouvoir politique empêchait leur mise en œuvre. Une mutation s'est donc opérée : il a fallu régler les problèmes que nous avons, en quelque sorte, dû créer. A partir du moment où ces problèmes sont réglés – avec les élus, avec le personnel, avec les ingénieurs – les évolutions sont possibles.

VII. Les effets du cumul de décisions préjudiciables à l'emploi en interne ou en externe

Septième point : le cumul sur un même territoire des décisions des entreprises. Lorsque je me rends chez des élus ou des préfets, je me rends compte que nous ne sommes pas les seuls à évoquer avec eux des réorganisations éventuelles : EDF, les douanes, le trésor public, ainsi que des entreprises privées, s'y succèdent souvent. Même à l'intérieur de La Poste, ce cumul est problématique. Lorsque la Banque postale doit modifier la répartition de ses services, et que dans le même temps le courrier envisage des changements d'organisation, le cumul de tels programmes devient problématique ; j'ai même été confronté à des situations où cinq cents emplois allaient être supprimés en l'espace de quinze jours. Séparément, les différents acteurs ont sans doute raison, mais pris ensemble de tels projets ne sont pas faisables ; dans un mécanisme optimisé, chaque décision est compréhensible, mais globalement ce n'est pas le cas. Il faut donc sans cesse dialoguer, et faire en sorte que le cumul des décisions en interne comme en externe soit compatible avec une certaine acceptation du territoire. Il s'agit de choisir les moments réellement propices à de telles évolutions.

VIII. La différence entre le temps des entreprises et le temps des territoires

Notre huitième domaine de réflexion est celui de la différence entre le temps de l'entreprise et ceux des territoires, c'est-à-dire de la démocratie, ou des institutions. Les opérationnels au sein de l'entreprise s'en tiennent à la poursuite d'un cap bien précis dans des conditions spatio-temporelles bien définies – en fonction des capacités d'investissement, des besoins des clients. Or il ne faut pas nier le temps spécifique de la démocratie et des institutions : la seule issue est la participation accrue à ces dernières, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur. La démocratie interne à l'entreprise, c'est aussi de l'anticipation : il existe au sein de La Poste un accord-cadre selon lequel nous sommes obligés d'annoncer au minimum deux ans à l'avance l'impact pour le personnel des décisions envisagées. Cela signifie que lorsque l'on décide de l'évolution d'un bureau de poste, ou la modification d'une tournée de facteurs, des délais spécifiques nous sont imposés : nous en parlerons au maire, puis celui-ci en parle à ses adjoints, qui en parleront aux conseillers municipaux, qui eux-mêmes en parleront aux habitants du territoire. Si les maires ne reçoivent des nouvelles de nous qu'à travers la presse, il est normal qu'ils s'opposent à nos projets. Même si le résultat final est identique, ou similaire, le fait de prendre le temps de dialoguer améliore les solutions envisagées et permet la compatibilité entre objectifs économiques et territoriaux.

IX. Réflexions épistémologiques : « attractivité » et tensions entre sociologisme et économisme

Je terminerai par quelques réflexions à caractère plus philosophique. Ayant travaillé pendant trente ans sur la notion de territoire, j'étais persuadé de l'acuité de la notion d'« attractivité des territoires » — préférable à celle de « compétitivité ». Parmi mes différents collaborateurs, chacun la reprenait à son compte, notamment lorsque je travaillais dans le secteur touristique. Or, je me rends compte que l'hégémonie économique dans laquelle nous vivons rend cette approche quelque peu illusoire.

Par exemple, lorsque nous avons envisagé une réorganisation du courrier à travers des directions plus opérationnelles dans les départements du Morbihan et du Finistère, je me suis aussitôt adressé aux spécialistes des « territoires », notamment au sein de la DATAR. Il était impossible de trancher en raison de considérations ayant trait à des questions de préférences locales en termes d'habitat — Rennes plutôt que Quimper. Nous avons encore deux centres de tri dans le Finistère, et nous savons qu'inévitablement un des deux sera fermé. J'ai également découvert, à travers d'autres expériences, que Poitiers, Caen ou Dijon ne sont pas des villes « attractives ». Imaginez que vous deviez choisir entre Pau et Tarbes, qui sont séparées de seulement de 30 km. Il s'agit d'un choix compliqué, car l'attractivité relative de Pau est très forte. On peut comprendre ces préférences individuelles. Or pour une entreprise comme la nôtre, elles sont très handicapantes : nous perdons neuf fois sur dix en termes économiques. Ici la « science » économique ne propose pas d'outils adéquats pour mesurer ces phénomènes. Il faut donc trouver des méthodes permettant de concilier ces exigences, comme le développement de centres de tri électroniques à distance. Seule l'imagination nous permet de surmonter ces obstacles.

Sachez aussi que lorsque nous sommes présents sur un territoire spécifique, nous avons tous tendance à surestimer la dimension sociologique, et à sous-estimer la dimension économique. Inversement, lorsque nous sommes confrontés à des arbitrages stratégiques concernant 100 000 personnes, la seconde dimension est privilégiée au détriment de la première, alors que celle-ci est à la base de nos métiers. Chaque jour, nous essayons d'injecter plus de sociologie dans l'économie, et en même temps plus d'économie dans la sociologie.

Je pense avoir dit ce qu'il m'incombait dans l'optique d'un témoignage personnel fondé sur une expérience spécifique. J'espère que ce témoignage vous a parlé de manière concrète, en ce qu'il est basé sur un même cœur de métier que les vôtres.

Q : Je trouve très désagréable d'attendre une demi-heure pour déposer un colis que je ne peux pas déposer ailleurs. Ce sujet ne concerne peut-être pas le territoire, mais me semble néanmoins important : j'ai le sentiment que l'on développe beaucoup les nouveaux métiers lucratifs — financiers — tandis que les métiers essentiels sont délaissés.

Par ailleurs, il me semble que La Poste réfléchit aujourd'hui au maintien des services publics en milieu rural, avec des améliorations réelles. Cependant, comme vous l'avez dit, l'approche territoriale est une dimension sociale du développement rurale. Or vous n'avez pas évoqué les zones urbaines sensibles. En tant qu'ancienne élue à Cergy, je suis choquée par le temps d'attente à des postes comme celle de Saint Christophe, où la majorité des usagers viennent percevoir leur RMI, et sont

entièrement dépendants de La Poste. On entend beaucoup parler des efforts réalisés en milieu rural, mais jamais du cas des zones urbaines sensibles. Or les efforts y sont inexistants.

JS : Premièrement, vos propos sont contradictoires : vous dites que nos métiers sont « essentiels », et vous critiquez les métiers financiers. Or, nous sommes à l'origine des CCP, dont la création est intervenue en 1918, bien avant que les chèques bancaires n'existent, et nous détenions après la Seconde Guerre mondiale 40 % de l'épargne des ménages. Le RMI concerne également les services financiers. Leur développement ne doit donc pas être délaissé, car si La Poste devenait uniquement une banque de dépôt, les dépenses publiques augmenteraient. Il faut trouver un équilibre.

Deuxièmement, seriez-vous en mesure de me citer un seul service public dont la présence serait supérieure à la nôtre en zones urbaines sensibles ? Nous y hébergeons 942 bureaux ; 15 000 postiers y travaillent quotidiennement. C'est là une source de justification du maintien de nos services « essentiels », comme le Livret A ; sachez que, sur les 23 millions de Livrets A de la Poste, 13 millions représentent des sommes inférieures à 150 euros. Ces Livrets sont représentés également presque 50 % des opérations, contre seulement 0,7 % des encours, alors que nous sommes rémunérés sur ces derniers. Tout ce que je vous décris se passe dans ces zones urbaines sensibles.

Par ailleurs, les files d'attente constituent évidemment un problème majeur. Nous travaillons activement sur un programme baptisé « Contre files d'attente ».

Effectivement, la Poste joue un rôle social très important en termes de lutte contre l'exclusion : nous devons verser chaque mois 760 millions d'euros de prestations sociales à 1,6 million de personnes, soit 40 % des prestations desservies dans ce pays. Or toutes sont versées entre le 5 et le 8 du mois.

En même temps, ces nécessités doivent cohabiter avec le développement de nouveaux besoins. Je suppose que vous n'êtes pas bénéficiaire du RMI, et que vos besoins sont donc différents : il s'agirait par exemple du développement du e-commerce, qui a augmenté de 40 % cette année.

Des lois nous interdisent l'étalement du versement des prestations. Nous supportons également, comme la Caisse d'épargne, un rôle d'interface délaissé par la CAF, en vertu de l'optimisation du *process*. Comment assurer correctement le service jusqu'au bout de la chaîne ? Nous développons les services sur internet, tout comme des automates ; nous envisageons également des modalités nouvelles de séparation des flux. Ces approches ne sont pas nécessairement bien perçues par nos clientèles, car il existe un risque de « communautarisation » de notre offre : nous n'allons pas créer des files différentes selon les différents clients – RMIstes, clients aisés demandant des services bancaires accrus, etc.

Il nous faut donc faire cohabiter ces différentes clientèles, afin que l'équilibre général entre nos différentes activités perdure. L'équilibre économique général repose sur cette même diversité. En développant des canaux de communication modernes ainsi que d'autres solutions, nous cherchons à améliorer l'offre. Le cas de Paris est particulier.

L'an dernier, nous avons été confrontés à une baisse de 8 % des activités en guichet ; celles-ci diminuent à un rythme allant de 5 à 10 % par an. Il faut donc intégrer ces données, et améliorer la situation. Or cela n'implique nécessairement pas forcément une augmentation du nombre de guichetiers ;

en même temps, nombreux sont ceux qui ne savent pas se servir des automates et qui doivent être accompagnés.

Ce sujet est essentiel et extrêmement complexe. Ne pensez pas que nous nous désengageons dans ces domaines. Sachez enfin que, parmi les bénéficiaires de prestations, certains trouvent justement à La Poste un certain lien social inexistant ailleurs, et expliquant parfois la longueur du temps d'attente. Il existe une fonction sociale dans le fait même, pour certaines personnes, de se rendre à La Poste et d'y rencontrer d'autres personnes ; certains vont même retirer de l'argent de leur Livret A le matin pour en redéposer plus tard après avoir fait leur marché.

Ces aspects ne sont pas abandonnés ; ils constituent au contraire notre cœur de métier.

Q : J'aurais d'abord souhaité avoir quelques repères en termes d'effectifs concernant l'ampleur de la mutation du périmètre global d'emploi, éventuellement par métiers et sur une période de cinq ou dix ans. Quelle est l'ampleur de cette mutation – en dehors des transformations compensées par les départs en retraite.

Par ailleurs, il me semble que l'Etat a une approche quelque peu globalisante de l'offre de services publics, notamment dans les départements ruraux. Quel regard portez-vous sur la pertinence du département comme lieu spécifique, avec ces mécanismes de gouvernance et de dialogue avec les élus ? Le travail réalisé à cette échelle peut-il s'avérer réellement utile ?

JS : En termes de périmètre d'emploi, on parle aujourd'hui de 4 000 emplois en moins. La Poste représente aujourd'hui 280 000 personnes, dont 180 000 fonctionnaires et 100 000 employés de droit privé. Les évolutions conduites aujourd'hui nous mènent à ne remplacer qu'une personne sur deux : environ 10 000 personnes partent chaque année en retraite, et 5 000 nouveaux employés intègrent le groupe ; il s'agit essentiellement d'agents de droit privé.

Ce périmètre évolue sensiblement, quoique moins vite que celui de nos concurrents, notamment allemands : la part de la poste ne représente plus que 30 % de l'activité. Les activités de colis au niveau européen génèrent beaucoup plus d'emplois que les activités traditionnelles ; 15 000 de nos postiers travaillent à l'étranger. Cette activité est peu connue, bien que nous soyons, selon les pays, les premiers ou les seconds opérateurs, avec Chronopost.

Par conséquent, malgré les chiffres annoncés, l'élargissement de la gamme d'activités est générateur d'emplois à long terme ; nous demeurons un employeur net assez fort en France comme à l'étranger.

Sur la question concernant la politique locale, la Commission départementale n'existe pas pour rien ; il existe un réel attachement à la notion de « département », comme j'ai pu le constater tout au long de ma vie professionnelle. Cette Commission est non seulement maintenue, mais inscrite dans la loi : elle aura un rôle spécifique dans la mise en place d'un système de péréquation. Tout ce qui relève du service public nous est cher. C'est là que se réalise la convergence entre le territoire et la performance économique « pure ».

En revanche, il faut distinguer le dialogue social en interne – avec les syndicats – du dialogue territorial avec les élus, les préfets, ou encore les clients. Ces deux axes sont en cours de

structuration, et la Commission départementale est un outil réglementaire nous permettant d'établir un système adéquat et pérenne de péréquation.

Q : Concernant la logique économique évoquée tout à l'heure, pourriez-vous nous donner un ordre de grandeur des nouveaux objectifs qui vont être assignés ? Par ailleurs, comment parvenez-vous un équilibre entre les activités déficitaires et excédentaires ? Enfin, pouvez-vous nous donner des exemples de « compensations » locales des communes affectées par des restructurations ?

Q : J'ai beaucoup apprécié vos propos sur la coexistence entre des préoccupations sociologiques et économiques. Pouvez-vous mesurer la satisfaction des clients en la matière jusqu'à présent ? En outre, le fait que vous vous préoccupez des activités des autres entreprises dans les zones que vous avez l'intention de quitter signifie-t-il que les organismes régionaux ou départementaux concernés ne contactent pas systématiquement l'ensemble des employeurs lorsque se profilent des restructurations locales ?

JS : Sur les questions de marges, celles-ci diffèrent d'une activité à une autre, et il m'est donc très difficile de vous donner une réponse complète.

En ce qui concerne les questions d'équilibre entre les missions d'intérêt général et les activités commerciales, nous sommes tout d'abord obligés de différencier l'équilibre économique réalisé au sein des différentes activités de réseau. Les autorités de la concurrence veillent à ce qu'il n'y ait pas de subventions croisées entre ces deux types d'activités. Si nous prenons l'exemple du Livret A, deux problèmes se posent : la lutte contre l'exclusion bancaire et le financement du logement social. Notre argument en la matière consiste à expliquer à ces autorités que le financement de ces 13 millions de Livret A déficitaires mais partie intégrante d'une mission de service public nous coûte environ 400 millions d'euros ; leur financement nécessite donc de gérer dans le même temps d'autres Livrets plus rentables. Le problème est le même dans le domaine du courrier : tout le courrier de particulier à particulier ne représente que 3 % de notre chiffre d'affaires ; l'activité serait extrêmement déficitaire sans les entrées générées par les ventes aux entreprises – qui représentent 85 % du chiffre d'affaires. Si l'ouverture du marché néglige ces spécificités se poseront inévitablement des problèmes de dépenses publiques : soit le mécanisme de péréquation est interne, à travers une tarification unique ou d'autres systèmes ; soit d'autres opérateurs sont autorisés à investir le marché sans que l'on prenne en compte ces données, et par conséquent on ouvre la voie à une dépense publique supplémentaire pour desservir les campagnes. Il faut trouver cet équilibre dans chacune de nos activités.

Ce n'est plus une question de choix entre libéralisme et conservatisme. Les partisans du libéralisme voient se profiler l'augmentation des dépenses publiques : ils comprennent alors l'intérêt des secteurs réservés. D'autres sont attachés au maintien du service public traditionnel, sans avoir pour autant des positions radicalement différentes de celles que défendent les premiers. Le mécanisme de péréquation fonctionne très bien. Aux Etats-Unis, pays « libéral » par excellence, l'US Postal a le monopole de la distribution de courrier, et est même propriétaire des boîtes aux lettres. Or personne ne remet en cause ce monopole, car compte tenu des écarts de densité aux Etats-Unis, la distribution ne serait plus assurée sans celui-ci.

Nous souhaitons que l'activité génère elle-même ses propres équilibres : si l'on segmente trop le marché, la dépense publique devient inévitable. Il faut donc trouver les bons équilibres avant qu'il ne soit trop tard. A un moment donné, les divergences idéologiques s'estompent, en vertu d'une observation pragmatique des développements passés ici et là.

En ce moment, nous travaillons par exemple sur la question de la péréquation de la taxe professionnelle : ce mécanisme n'est pas fortuit ; pourquoi, dans un système en réseau, la taxe professionnelle serait-elle localisée à un endroit précis du *process* général ?

Q : Mais pourquoi cela-t-il n'a pas été le cas pour les installations nucléaires ?

JS : Dans votre département de résidence, qui est la Vienne si je ne me trompe, il existe précisément des mécanismes de péréquation locale. Nous cherchons à étendre de telles expériences, notamment en adossant nos dispositifs sur des mécanismes fiscaux, compte tenu de la pérennité de ces derniers. Plutôt que de donner de la taxe professionnelle à la ville de Paris, où il y aura toujours des bureaux de poste, il faudrait faire en sorte que ces moyens existants puissent financer le développement de lieux dans lesquels le marché ne trouve pas son propre équilibre. J'estime que ces sujets sur lesquels nous travaillons sont extrêmement intéressants pour tous ceux qui travaillent sur les questions d'aménagement du territoire et d'évolution des services.

Concernant le système des compensations locales, elles sont sectorisées, et sont basées sur la recherche de mécanismes robustes, pérennes, susceptibles d'intégrer de nouvelles activités.

La perception sociale des services proposés par La Poste constitue un sujet qu'il m'avait semblé important d'aborder ce point dès le début de mon exposé. Lorsque l'on interroge les Français, on a l'impression qu'ils aiment beaucoup La Poste et ses postiers ; je m'abstiendrai à cet égard de toute réflexion à caractère politique. Quoi qu'il en soit, cette perception globale de La Poste est très positive et comparable à celle dont bénéficient les pompiers. À y regarder de près, les Français sont presque entièrement satisfaits du service en lui-même : le courrier arrive bon gré mal gré quotidiennement à destination ; de même que malgré les retards subis, la perception de la SNCF et de ses TGV est également positive. Aujourd'hui, 82 % des 70 millions de lettres quotidiennes sont reçues le lendemain de leur émission ; 92 % des colis suivis arrivent à destination dans les 48 heures prévues par le contrat ; tous les matins, 80 000 postiers se rendent à pied, à vélo ou en voiture dans 26 millions de foyers.

Le service public postal est donc assez bien perçu. Or les Français sont plutôt inquiets de son évolution actuelle : pourquoi changer son fonctionnement s'il est bien accueilli ? Il s'agit peut-être, là encore, d'un manque de pragmatisme. En effet, le système tel qu'il est ne fonctionne pas si mal que ce que l'on prétend parfois. C'est pourquoi j'ai commencé mon exposé par ce constat : la perception sociale de La Poste se base sur une surreprésentation de son intérêt par rapport au nombre de services réellement rendus, ce qui pose la question du rôle social de La Poste. Ce rôle est sans doute plus important que la valeur économique intrinsèque de ses activités, ou plutôt qu'une partie de ces fonctions n'est pas traduisible en termes économiques. Nous sommes donc confrontés en permanence aux défis découlant de ce constat. La réponse à apporter doit-elle réellement être strictement économique ? J'en doute fortement. Vous avez là touché du doigt un des sujets les plus fondamentaux quant au développement ultérieur de nos activités.

D'ailleurs, bien que les Français semblent s'inquiéter de cette évolution, les taux de satisfaction ont quant à eux plutôt tendance à s'améliorer. En outre, ils ont le sentiment que le nombre de bureaux de poste se réduit comme peau de chagrin. Pourtant, leur nombre total est le même qu'en 1954 : environ 17 000. Depuis cette date, 350 bureaux ont été fermés, mais 350 ont été ouverts.

Je pourrais m'éterniser sur ces questions, mais il est temps que je m'arrête.