



Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania du mercredi 6 mai 2010



sous l'égide de l'

& d' **ineum consulting**

Thème de la soirée :

Conjuguer performance et responsabilité sociale : Réalité ou utopie ?

Intervenant :

Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe LA POSTE.

Personnes présentes : Quatre-vingt DRH de grandes entreprises publiques ou privées, représentant environ près de deux millions de salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de **Jacky Chatelain**, directeur général de l'**APEC** et **partenaire de cette soirée**, **Claude Bodeau**, Associé en charge des Ressources Humaines d'**Ineum Consulting**, de **Nicole Notat**, Présidente de **Vigeo**, de **Bernard Parmantier**, Directeur des Relations Sociales du **Groupe GDF SUEZ**, **Foucauld Lestienne**, Directeur délégué des Ressources Humaines et des Relations Sociales du **Groupe LA POSTE**, de **Philippe Achalme**, Directeur des Ressources Humaines Europe d'**AVIVA**, de **Denis Martin**, Directeur des Ressources Humaines Groupe et du Système Excellence de **PSA-PEUGEOT CITROËN**, de **Patrick Geoffray**, Directeur Adjoint des Ressources Humaines chargé des Relations Sociales à la **VILLE de PARIS**, d' **Hubert Mongon**, Vice-Président Ressources Humaines **Groupe Mc DONALD's & DRH de l'année 2009** et de **Corinne Michel**, Secrétaire général de **PÔLE EMPLOI**.

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.



sous l'égide de l'

& d' **ineum consulting**



Nous sommes Jacky Chatelain, directeur général de l'APEC et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour une intervention de **Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe LA POSTE**, sur le thème : **Conjuguer performance et responsabilité sociale : Réalité ou utopie ?**

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement du partenariat d'Ineum Consulting pour cette deuxième année et de celui de l'APEC**. Le cercle Humania a six années d'expérience et d'existence. Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat où un ensemble de questions réponses est attendu après l'intervention de Jean-Paul Bailly.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Il n'y a pas de journalistes

Je passe la parole à **Jacky Chatelain, directeur général de l'APEC** pour son mot d'introduction et que je vous demande d'applaudir et d'accueillir ce soir.

Introduction de Jacky Chatelain, Directeur général de l'Apec.

Monsieur le Président,
Mesdames,
Messieurs,
Bonsoir.

Merci pour votre présence ce soir.

C'est avec beaucoup de plaisir que l'APEC accompagne avec Ineum le cercle Humania et bien évidemment le travail que fait Ghislain Missonnier.

Monsieur Bailly, vous allez aborder un thème d'importance : la responsabilité sociale en lien avec des problématiques de performance.

Le regard, que nous portons à l'APEC, découle de l'écoute que nous avons auprès des cadres avec les études que nous faisons. C'est une thématique qui, aujourd'hui dans les préoccupations de l'encadrement, est probablement que les réponses, qui sont apportées ou non, vont contribuer ou non à renforcer le lien qui est un peu malade aujourd'hui, entre l'encadrement et les milieux dirigeants.

On n'est pas très loin dans certaines situations d'avoir les prémices d'une relative rupture, l'encadrement se sentant finalement davantage en solidarité avec les non-

cadres qu'avec les dirigeants. Ce qui peut poser un certain nombre de problèmes dans le bon fonctionnement des organisations économiques.

La responsabilité d'entreprise traitée par vous est d'autant plus intéressante que vous représentez un groupe qui par son poids, sa taille dans l'économie française, est, j'allais dire, quasiment une branche d'activité à lui tout seul. Et puis dans cette responsabilité, vous avez des responsabilités singulières. Vous portez des missions de service public, on pourra en reparler puisque l'APEC en a aussi et cela est aussi d'importance en termes de responsabilité.

C'est aussi l'intérêt pour nous d'écouter votre intervention ce soir, c'est l'ensemble des transformations que vous avez conduites et que vous continuez à conduire au sein de ce groupe. Bon nombre d'entre elles sont exemplaires et je pense que chaque DRH qui est ici, a des enseignements à tirer ou des questions à vous poser ce soir.

Cette responsabilité est multi face, c'est la diverse dimension. Aujourd'hui, on est concentré sur la dimension sociale avec des organisations économiques qui sont pleinement intégrées dans une espèce d'écosystème où peut intervenir une dimension sociale, économique, écologique ou environnementale. Chacun prendra le terme qui lui va le mieux.

Donc ce soir, nous serons particulièrement à votre écoute.

Merci beaucoup et je laisse Ghislain poursuivre la bonne organisation de cette soirée.

Intervention de Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe LA POSTE

Bonsoir à toutes et à tous.

Je voulais d'abord évidemment remercier votre Président, Ghislain Missonnier, pour sa présentation particulièrement impressionnante par le niveau de détails, Je me demande d'ailleurs comment vous avez eu écho de certaines informations exactes, mais il y en a aussi d'inexactes. Je n'ai jamais eu mon permis de chauffeur de bus, désolé, en revanche j'ai effectivement eu mon permis de conducteur de métro sur la ligne 9 uniquement. J'ai effectivement, dans ma carrière, parfois été nommé par la droite et renommé par la gauche à la RATP et non à La Poste. Etvoilà !!!

Ce n'est finalement pas très grave, dans l'ensemble, c'est quand même remarquable et je voulais à nouveau vous remercier.

Je souhaite rajouter un mot. Effectivement cette année, c'est Marseille le champion de France, mais je crois vraiment que Lens va être champion de France l'année

prochaine !!! Et puis dans les références sportives, dans le domaine du rugby car mon sport est le rugby, vous l'avez dit, j'ai fait du rugby à un très modeste niveau mais ce n'est pas cela qui est intéressant. Quand j'étais à la RATP, j'étais président de l'US Métro qui ne se portait pas très bien. Il y avait une autre équipe qui ne se portait pas bien c'était le Racing. Et j'ai organisé en son temps la fusion du Métro et du Racing qui est devenu le célèbre Métro Racing. C'est quelque chose que j'ai porté depuis les fonds baptismaux et dont je suis particulièrement fier. Voir que le Métro Racing est dans la phase finale me ravit.

Voilà, maintenant, parlons de choses pour lesquelles vous me demandiez de venir.

Au fond, ce que je vais essayer de vous dire en quelques minutes est d'abord un témoignage. Un témoignage de quelqu'un, comme vous l'avez dit, qui a passé sa vie à essayer de transformer et de moderniser les entreprises publiques, d'abord la RATP puis La Poste. Les transformer et les moderniser veut finalement dire les rendre plus performantes, cela nous ramène à notre sujet d'aujourd'hui.

Et parallèlement les rendre plus contemporaines dans leurs produits, dans leurs services et dans leurs relations avec les clients. Car ce que l'on va voir de fondamental, c'est leur capacité d'adaptation à un monde qui change, à des technologies, des attentes, des comportements qui changent.

Il faut se moderniser sans se renier. Je crois qu'on est dans un monde qui change terriblement vite ou les gens ont une certaine appréhension normale du changement et que dans le changement, il faut essayer de garder des socles et des repères. Il faut avoir une dimension d'adaptation et une dimension d'innovation.

Je suis convaincu qu'une des conditions du changement est que les gens ne soient pas perdus, qu'ils ne soient pas sans repères. Je pense que les entreprises ont des cultures profondes et qu'il faut les transformer et les faire évoluer tout en gardant un certain nombre de valeurs et de points de repères. Je ne dis pas de les garder en temps que tel mais il faut qu'elles deviennent contemporaines. C'est fondamental, si vous travaillez avec des postiers et vous leur dites que le service public, cela n'existe plus. C'est inaudible. Vous ne ferez rien bouger avec un discours de ce type. Mais si vous dites que le service public à la sortie de la guerre était l'égalité au sens du même service pour tous.

Aujourd'hui c'est toujours vrai, mais la règle maintenant est que le service public est un service adapté à chacun et non plus égal pour tous et c'est cela qui est important. On rend contemporaines les valeurs de l'entreprise et c'est ce que j'ai essayé de faire à la RATP pendant huit ans et maintenant à La Poste ou je rentre dans ma huitième année.

Le sujet que vous me demandez de traiter aujourd'hui est le développement de la performance et responsabilité sociale. J'étais assez étonné, pour tout vous dire, de la manière dont vous me posiez la question en me demandant si cela est compatible.

Moi, j'aurais tendance à dire que la responsabilité sociale est inhérente à la performance de nos jours. Je vais faire un parallèle avec la manière dont on abordait ce problème il y a une vingtaine d'années. Il y a 20 ans, on se posait la question de la compatibilité de la performance et la qualité et non de la performance et de la responsabilité sociale.

Je me souviens avoir passé des heures à la RATP à expliquer aux gens que la qualité n'était pas un coût, que ce qui était un coût était la non-qualité. On avait donné des exemples à l'époque avec des bouquins de provenance du Japon ou Toyota expliquait faire des usines fantômes avec juste 15% de coûts qui était de la déperdition pure et simple. Je pense qu'aujourd'hui c'est le même enjeu avec la responsabilité sociale.

C'est le même enjeu pour peu qu'on ait de la performance, une vision de performance durable. C'est très facile de faire de la performance aujourd'hui en sacrifiant celle de demain par les investissements, par la manière dont on traite les hommes etc. ... la vérité est qu'on devrait exiger la performance durable et responsable. Si on exige cela, évidemment, la responsabilité sociale est au cœur de la performance durable.

Alors, je reviens au thème lui-même. Au fond, tout dépend de ce qu'on appelle la performance. Si la performance est durable, comme je viens de le dire, alors la question que je viens d'évoquer ne se pose même plus.

En revanche, il faut faire quelque chose si on veut transformer une entreprise publique. Il faut arriver à la condition que la performance est vitale, que ses résultats sont essentiels, vitaux pour l'avenir, le développement, l'adaptation et la modernisation de l'entreprise. Au fond, je suis toujours frappé notamment dans les services publics par les discours qui opposent performance et service public. C'est une absurdité totale. Vous faites le même constat que moi. Plus l'entreprise publique est performante, plus elle dégage de résultats, meilleur est le service qu'elle rend. Et pas l'inverse, sous réserve évidemment que le service public soit bien délimité par un cahier des charges défini par la loi pour le cas de La Poste.

Je prends l'exemple des bureaux de poste. Il y en a 17 000 en France. Mais il y a 17 000 points et 17 000 points. Cela peut être 17 000 points minables ou 17 000 points extraordinairement bien organisés et bien modernisés. Mais, pour cela il faut beaucoup d'argent. Si on a fait passer les résultats de La Poste de quasiment zéro à près d'un milliard en 2007, c'est grâce à cela qu'on a pu moderniser 1000 bureaux de poste par an au lieu de 100 il y a 5 ou 6 ans. C'est énorme, on inaugure 4 bureaux de poste par jour. Vous prenez les agences bancaires, les artisans, les pharmaciens, ils rénovent en moyenne leur boutique tous les 15 ans. Au nom de

quoi, parce qu'on est le service public, il faudrait être misérabilisme et rénover tous les 50 ou 60 ans.

Pour cela, il faut, comme les agences bancaires, gagner de l'argent pour les rénover tous les 15 ans, comme les autres, sinon vous ne les rénovez pas. Je pense qu'il y a un vrai travail de fond que je me bats à expliquer tous les jours et qui finit par porter sur le fait qu'il n'y a pas d'opposition entre la performance, le fait de faire des résultats et de faire un bon service public.

Si le service public a des ressources, il s'en sort d'autant mieux surtout quand l'Etat est endetté. Il y a un très grand travail à faire pour prouver que la performance est vitale pour l'entreprise mais aussi vitale pour les missions de service public. C'était le premier point.

Deuxième point qu'est ce que la performance ? Ce n'est pas juste la performance financière. Si vous avez cela comme définition, vous ne pouvez pas conduire l'entreprise dans la durée. Il faut que chacun soit convaincu que la performance est un moins pour les coûts, un plus pour le client en matière de qualité de service, un plus pour celui travaille et un plus pour l'environnement. Et ce n'est pas facile à faire. C'est pour cela qu'il a des cadres et c'est possible à faire.

Si la performance consiste simplement à couper les investissements ou alors diminuer les effectifs c'est à la portée de n'importe quel imbécile. Je le disais à Nicole Notat. On est au cœur du problème. Si la performance durable est responsable, elle suppose la bonne santé de l'entreprise.

C'est comme dans le domaine sportif, vous pouvez être performants aujourd'hui car vous êtes dopés et pas performant demain. Et vous pouvez être performants aujourd'hui car vous vous entraînez tous les jours et que vous êtes en bonne santé et vous serez performants demain.

Troisième point : comment obtenir la performance durable ?

Je pense qu'on l'obtient par l'articulation du long terme, du global et de l'organisation responsable et décentralisée. Il faut commencer par l'articulation du long terme. D'abord, mon expérience dans la conduite du changement, est que rien n'est possible sans approuver une ambition et une vision car cela est vital pour motiver déjà et fédérer les énergies. Si après, vous voulez mettre en place une organisation décentralisée et que derrière, les gens ne sont pas alignés sur les ambitions et les objectifs..... ? Pour avoir des gens avec une capacité d'initiative, il faut que les gens aient bien compris là où on veut aller. Je reviendrai tout à l'heure sur la philosophie du management. Donc, rien n'est possible sans projet, ambition et vision.

Le temps que l'on passe à communiquer, à faire adhérer le plus possible, ce qui est le cas à La Poste, est important. A titre personnel, je vais une fois par mois, à des rencontres avec 700 ou 800 cadres pour une journée d'échanges, donc je vois près de 7 à 10 000 cadres par an. Il faut essayer de faire vivre cette stratégie en

permanence. Cette compréhension du projet et de l'ambition de La Poste, aussi bien en interne qu'en externe, suppose que les gens comprennent ce qu'est La Poste.

La Poste est sûrement l'entreprise en France la plus connue et la plus méconnue. Si je vous pose la question, La Poste c'est quoi ? Le facteur plutôt à vélo avec ses papiers et puis le bureau de poste plutôt rural. Alors que La Poste est le premier employeur de France, 3^{ème} banque de détail, 20 milliards de chiffre d'affaire, premier opérateur express d'Europe. Et quand je parle avec d'autres chefs d'entreprises, dommage que Francis Mer soit retenu en Turquie, quand il me parle de La Poste, il me parle de son bureau de poste à la campagne. Il y a beaucoup d'idées reçues sur La Poste. La Poste va être en totale concurrence en 2011. Elle est depuis beaucoup plus longtemps en concurrence que France Télécom.

La Poste ne vit pas du contribuable. 60% du public pense qu'elle vit grâce au contribuable. Pourtant dans son budget, il n'y pas un centime du contribuable. La Poste apporte de la ressource à l'Etat grâce à ses missions de service public. La Poste est, de toutes les grandes entreprises, la plus dépendante de l'industrie : 90% du courrier vient des entreprises. Les courriers entre particuliers représentent 3 %, les cartes postales : 0,5 %, c'est totalement négligeable dans le chiffre d'affaire.

L'avant dernier point que vous devez avoir en tête et qui illustre d'une manière assez différente le sujet du changement de statut est qu'on confond le statut de l'entreprise et le statut du personnel.

A La Poste, il n'y pas de statut du personnel. Vous avez aujourd'hui 55 % de fonctionnaires et 45 % de salariés de droit privé. Cela fait longtemps que La Poste ne recrute plus de fonctionnaires. L'année prochaine ou dans 2 ans, il y aura plus de salariés de droit privé que de fonctionnaires à La Poste. En réalité, La Poste est une énorme affaire de logistique et de service. C'est de loin le premier logisticien de France, et dans l'express c'est le premier d'Europe. C'est cela La Poste. Ce n'est pas un bout de papier qui arrive conduit par un facteur à vélo. Bien sur, c'est aussi cela.

Je reviens au sujet de ce soir après cette dispersion un peu longue mais utile sinon on n'a pas la bonne vision du problème. Je pense qu'il y a un certain nombre de valeurs dans la politique du changement sur lesquelles il faut vraiment insister.

La première est notre sujet d'aujourd'hui c'est-à-dire la responsabilité sociale avec les deux dimensions qui sont le modèle social et la politique environnementale.

Modèle social qu'on appelle employeur-développeur auquel on s'est attaché. Pour pouvoir mener ces réorganisations quasi permanentes, il faut un vrai modèle social. J'ai toujours dit aux organisations sociales que je ne prendrai aucun engagement quantitatif sur l'emploi. Par contre, je peux prendre cet engagement : on va faire évoluer les organisations et que pour les faire tourner, je vous garantis qu'il y aura le personnel suffisant. Je ne vous garantis pas la quantité mais la qualité de l'emploi.

On a diminué l'emploi à « temps partiel imposé » au cours des deux dernières années. Une garantie autour de la qualité contractuelle des emplois, une garantie autour de la formation, de la qualification. Le deal est simple avec les organisations syndicales : écoutez, pour que l'entreprise vive, il faut qu'elle ait des organisations adaptables. Il y a des fluctuations très importantes entre les semaines. L'activité évolue. Vous devez savoir qu'entre un lundi ou un jeudi, il y a un rapport de 1 à 2 dans le courrier, entre janvier et décembre, il y a un rapport de 1 à 2 dans le courrier. Vous ne pouvez pas face à cela et mettre des organisations rigides.

Le deal est : Ok ! On rigidifie sur le plan contractuel mais la contrepartie est qu'on est capable de mettre en place des organisations qui présentent une certaine flexibilité. C'est ce qu'on a mis en œuvre entre autres.

Il y a toujours quelque chose qu'il faut dire aux organisations sociales : il n'y a pas d'un côté le modèle économique et de l'autre le modèle social. Il n'y a pas de modèle social qui tient la route dans un modèle économique en faillite. Faire en sorte que le modèle économique soit florissant c'est une responsabilité sociale ! La Poste française est la seule qui choisisse ce modèle là. Soit on arrive à préserver le modèle avec la mise en place d'organisations flexibles, soit on fait porter la flexibilité par la précarité des contrats.

Et puis, dans le modèle social, on a tout ce qui touche à l'employabilité parce qu'on a une importante mobilité vers l'extérieur. On n'a pas loin d'un millier de personnes qui quittent l'entreprise, notamment vers la fonction publique. On a environ 3 à 400 postiers qui partent pour créer leurs entreprises. On a un gros travail d'employabilité pour diminuer la masse salariale car quand vous avez un chiffre d'affaire qui diminue de 2 à 3 % par an, il faut quand même s'en occuper pour que l'entreprise reste à flot dans cette activité du courrier.

Le dernier point auquel je tiens beaucoup est qu'évidemment dans ce modèle social, il y a un grand volet sur l'égalité des chances et un grand volet sur le partage des fruits de la réussite : c'est l'intéressement et c'est l'actionnariat salarial même pour les fonctionnaires avec le changement de statut. C'est un des « plus » du changement de statut de La Poste. Cela existait en son temps chez Renault et chez Auchan. Il y a des modèles qui existent, qui fonctionnent relativement bien et sur lequel on va travailler.

Enfin, pour conduire le changement dans la performance durable, c'est de mettre toute l'entreprise en structure projet en disant aux gens que le projet est comme la performance, qu'il doit être durable avec toutes les dimensions politiques, sociétales avec les ONG, environnementales, commerciales, managériales, territoriales avec les élus, marketing ...dans ce projet.

Bref, il faut avoir d'entrée de jeu une vision absolument globale du projet. Et, quand il faut transformer une entreprise au rythme auquel il faut transformer La Poste, il ne faut jamais arrêter le mouvement. La dynamique d'une entreprise est dans le mouvement. Et c'est grâce à ce mouvement qu'on peut travailler. Aujourd'hui effectivement, pratiquement tous les postiers sont dans un projet.

Pour mettre tout cela en œuvre, il faut une organisation décentralisée et responsabilisée. Cela veut dire qu'il faut faire monter en puissance le professionnalisme. En 2002, La Poste était encore organisée comme sous Napoléon avec une direction départementale où chaque patron de département était une petite poste ou il faisait de la distribution, de la logistique courrier, de la logistique colis et de la finance. Ce n'est juste pas possible.

J'ai dit à La Poste « vous êtes juste formidables, vous êtes champion de triathlon ». Ce n'est pas cela qu'on court, les autres sont champions de vélo, champion de natation et champion de course à pied. Nous, quand on est champion de triathlon et qu'on essaye de battre les champions de vélo, on est dernier.

On ne peut pas garder cette structure. On a tout organisé par branche d'activité, c'est un travail d'enfer. Cela veut dire faire en sorte que chacune de ses activités (plus de 40 à 50 000 salariés, pour information la plus petite activité de La Poste est plus grosse que la RATP) donc ce ne sont pas de petites activités, ce sont de vraies entreprises avec une adaptation territoriale. Voilà, un très gros travail pour restructurer l'entreprise en grandes branches d'activité.

Deuxièmement, comme on l'a fait d'ailleurs à la RATP, on a réduit le nombre de niveau hiérarchique. On est passé à trois niveaux de hiérarchie, le national, le territorial et l'établissement. On a forcé les organisations syndicales à se structurer comme ce modèle là pour permettre le dialogue. On a donné la primauté aux opérationnels avec une position claire qui est que les fonctionnaires sont au service des opérationnels avec le soutien des ressources humaines.

On a mis en place une philosophie du management que vous avez évoqué fondée sur la confiance et sur la décentralisation qui est la même philosophie du président au chef d'équipe.

La philosophie des 3 S : Sens, Soutien et Suivi. Le postier aujourd'hui le sait. Le management consiste à passer beaucoup de temps à expliquer aux gens ce qu'on attend d'eux et ou va l'entreprise via les objectifs etc.... : c'est le Sens.

Le Soutien : une fois qu'on a dit aux gens nos attentes, on essaye de créer avec tous les collaborateurs les conditions de leur réussite, c'est la compétence, les bons outils informatiques, le bon cadre de travail, les bons systèmes de motivation etc....le boulot du manager, du patron est de dire aux collaborateurs ce qu'on attend d'eux et de créer les conditions de la réussite. Au fond un bon patron est un patron dont tous les collaborateurs réussissent.

Quand on a mis en place ce dispositif fondé sur la confiance, il faut l'exigence du résultat : c'est le dernier S, le Suivi qui est tout le système d'évaluation.

Je terminerai par l'organisation du dialogue et la concertation.

La première dimension dans le dialogue est la gestion du temps, c'est-à-dire l'anticipation, se donner le temps pour l'appropriation et la continuité. Le dialogue quand il y a le feu, cela ne marche pas. Le dialogue est dans la continuité, c'est un travail permanent où se construit la confiance et doit s'inscrire dans un contexte où

on a réussi à faire partager en partie le sens. Le consensus est indispensable à un dialogue qui se construit.

Je pense que c'est un des vrais problèmes de la société française avec la pression des médias, de ne pas passer suffisamment de temps à penser à là « ou on veut aller ensemble ? » et de passer tout de suite sur « qu'est ce qu'on va faire ? ». Si on s'étripe sur « qu'est ce qu'on va faire ? » on revient à « ou on veut aller ? », c'est la seule façon de s'en sortir, on remonte d'un cran. Si on est d'accord sur « ou on veut aller ? » on passe alors à « qu'est ce qu'on va faire ? ». C'est pour cela que ce que vous disiez est très juste, dans les négociations, il est très très rare que je lâche quelque chose sur les objectifs mais je suis extraordinairement flexible dans les moyens.

Si vous regardez la manière dont se produisent les négociations dans les entreprises, l'Etat, on a l'impression que les gens ne connaissent pas leurs objectifs mais qu'ils ne lâchent jamais rien sur les moyens. Je pense que c'est exactement l'inverse qu'il faut faire. Il faut être inflexible sur les objectifs et c'est bien qu'ils soient connus d'ailleurs. Ensuite, sur la manière d'y arriver, il y en a plein et c'est le jeu final de la négociation.

Je termine juste en disant que les conditions pour réussir cela sont nombreuses mais les indispensables sont la manœuvrabilité et les ressources financières. C'est la raison fondamentale du changement de statut. On a besoin de 2 milliards dans les années qui viennent sinon, on a fait notre business plan, d'ici 2015 on aura besoin de 9 milliards d'euro. Si on n'a pas notre augmentation de capital, on ne pourra investir que 7 milliards. Et 7, c'est juste pour se maintenir à flot, c'est-à-dire la modernisation, la maintenance etc.... Recherche et développement, innovation on ne pourra pas faire sans ses 2 milliards supplémentaires. Ce changement de statut, cette augmentation de capital arrivent au bon moment où on en a besoin.

Je conclurai en disant, qu'en réalité, en résumant tout cela, que les vrais capitaux d'une entreprise est la santé de toutes ses composantes y compris du personnel et c'est la confiance.

La confiance est quelque chose de très important, confiance avec les élus, les clients, les actionnaires, les organisations syndicales, les salariés. Dans toute la conduite du changement qu'on a essayé de mener avec ceux de La Poste qui sont présents ce soir, je rappellerai une question que les managers me posent lors des assemblées : « mais au fond, qu'attendez-vous de nous ? » Je réponds quasiment toujours la même chose : « vous devez être des acteurs de la performance et des créateurs de confiance ». Si tous les jours, vous faites des petites fiches où vous écrivez : ai-je créé ou détruit plus de confiance ?, en vous vous engueulantetc. si vous avez détruit plus de confiance que vous en avez créé, un jour ou l'autre vous serez moins performants.

Merci de votre attention et de vos questions à venir.

QUESTIONS / RÉPONSES

1^{ère} question par Nicole NOTAT, Présidente de Vigeo :

Tout d'abord, vous devez savoir qu'il y a une certaine complicité historique avec Jean-Paul Bailly et moi. Donc je ne vais pas la cacher. En t'écoutant, les notions que j'ai entendues sont que l'entreprise publique est en concurrence. Tu y as introduit des politiques de performance financière : je t'ai entendu prononcé le mot de flexibilité dans l'organisation du travail et de mobilité professionnelle, d'actionnaire, de participation et d'intéressement du salarié, de culture d'entreprise...Si on a bien écouté un grand patron d'une grande entreprise ce soir, on retient qu'aujourd'hui il est impossible de réfléchir aux objectifs sur le court terme. On se dit : est-ce que c'est la force de ses dirigeants qui explique que la frontière entre entreprise privée et entreprise publique devient ténue ?

2^{ème} question par Denis MARTIN, Directeur des Ressources Humaines Groupe et du Système Excellence de PSA Peugeot-Citroën:

Ma première question est la suivante : comment avez-vous demandé aux équipes, certes pour les équipes les plus proches, cela doit être plus facile, de changer l'organisation du travail ? Qui plus est pour une entreprise aussi grande que la votre. Voilà une question de management.

Mon autre question est moins pertinente : demain, il y a un changement à la tête de La Poste, qu'est-ce qui vous garantit que le style de management que vous venez d'impulser tiendra ?

Réponses de Jean-Paul Bailly: Concernant la comparaison entre le privé et le public, je pense que oui, la frontière est ténue. Je pense que ce que La Poste a fait et a à faire est aussi difficile et aussi compliqué en terme de mobilité et de position du salarié que pour toute autre entreprise privée. Cependant, la différence principale entre le privé et le public réside pour le coup dans la nature de l'exigence de l'actionariat. Il y a deux types d'actionnaire, il y a celui qui a pris conscience qu'on dirige une entreprise sur le long terme et qui, donc, adopte cette vision. Il y a l'autre type d'actionnaire qui réagit à court terme, qui veut des performances instantanées quelque soit la manière d'y arriver.

Concernant la question sur le management, c'est une question assez classique. Je pense quand même qu'il faut des objectifs diversifiés avec une dimension écologique, économique et sociale, une dimension client ...et qu'il faut un dynamisme dans la communication du sens et dans l'implication des salariés dans l'entreprise. Il

est vrai que les salariés écoutent plus le discours local que le discours syndical. Cela dit, au fond il y a un moment où un mouvement est créé mais c'est sur c'est plus facile à dire qu'à faire. Les politiques de participation à la stratégie, de la façon de conduire l'entreprise font que les changements peuvent avoir lieu au sein d'une entreprise.

Je pense qu'un patron qui reste dans la durée à la tête d'une entreprise rentre dans la durée des politiques d'organisation de l'entreprise. Je prends l'exemple de la RATP, sa transformation est quelque chose de durable. Si je prends l'exemple de La Poste, ils ont compris que la concertation est quelque chose d'indispensable si l'on veut transformer dans le long terme une grande entreprise. Mais ce n'est pas toujours aussi simple que cela.

Question par Stéphanie DELAFONTAINE, Directrice de l'Administration Générale à la **Fédération Française de Football**:

Bonsoir, je suis vraiment ravie d'être ici ce soir pour l'intervention de Jean-Paul Bailly. J'aimerais comprendre comment se passe le reclassement, j'aimerais savoir comment vous faites pour les rendre très opérationnels?

Question de Nathalie GATEAU, Directeur des Ressources Humaines de **Gunnebo / Fichet Bauche**:

J'aimerais rebondir sur la question qui vient d'être posée. J'aimerais savoir quelles sont les recettes concernant le top management ?

Question d' Hubert MONGON, Vice-Président Ressources Humaines Groupe de **McDONALD'S & DRH** de l'année 2009:

Bonsoir, j'aimerais connaître quels sont les moments forts que vous avez connu depuis votre présidence à La Poste ?

Réponses de Jean-Paul Bailly: Nous sommes très attentifs au reclassement. C'est un sujet sur lequel nous sommes globalement bons. On essaye de trouver des solutions. Je pense que la solution réside dans l'accompagnement, l'explication pour éviter tout stress au travail ou problème de santé en plus. Nous avons depuis plusieurs années un observatoire médical dans tous les domaines, que ce soit psychologiques et autres... La lutte contre le stress au travail et la santé du salarié sont des sujets pris très au sérieux au sein de La Poste. Il y a par exemple un questionnaire de santé qui est rempli par les salariés qui permet de nous donner des statistiques et un suivi régulier sur ce sujet. C'est un exemple parmi d'autres. Il y a quand même beaucoup d'équipes qui sont là pour régler ces problèmes.

La 2^{ème} question portait sur les recettes concernant le top management. Les moyens sont la communication et tous les relais entre les différents membres de managers. Par exemple, quand il y a un accord social, on n'hésite pas à faire des tracts. Les patrons ont la même volonté de convaincre que les syndicats. Il ne faut pas croire que cette activité est réservée aux syndicats.

Un point sur les investissements, je vais être un peu plus long sur ce sujet. Les investissements sont surtout la modernisation et la maintenance. On trouve la modernisation de tous les systèmes de formation, c'est le point le plus important car La Poste a en France le coût de formation le plus important du pays. Il faut que vous vous rendiez compte que La Poste à la gestion de 68 millions de plis, le suivi d'un million de colis dans toute l'Europe par jour, et La Poste est la 3^{ème} banque de détail de France. Quand vous faites la somme, vous avez à La Poste un système informatique des plus performants, un des tout tout tout premiers en Europe.

Il y a 2 autres postes très importants, le premier étant le développement européen en matière de colis express par exemple, sachez que le colis express est une activité très importante qui représente 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 65 % en dehors de France. Le dernier point qui est peut être le plus important est la livraison dans tous les domaines et particulièrement dans le courrier. Les entreprises représentent 80 à 90 % des colis et courriers que traite La Poste. Il faut aussi s'occuper de la gestion du retour vers les entreprises. Un des autres grands chantiers de demain est la gestion du délai et le passage au numérique.

Question de Jacky CHATELAIN, Directeur-général de l'Apec: *Quel est le résultat qui fut le plus difficile à réaliser et comment y êtes-vous arrivé ?*

Question de Sylvie BRUNET, Directeur des Affaires Sociales du Groupe ONET, Membre du Comité paritaire national de la formation professionnelle, Membre du Comité Directeur de l'ANDRH, Responsable de FORCE FEMMES à Marseille, Membre de la Mission nationale confiée par Laurent Wauquiez sur l'amélioration du dispositif d'Allocation Partielle de Longue durée : *Un sujet un peu à la mode en ce moment : comment traitez-vous les fins de carrière, les seniors et les départs à la retraite ? Avez-vous d'ailleurs des dispositifs pour ceux qui souhaitent poursuivre leur carrière ?*

Question de Corinne MICHEL, Secrétaire général de Pôle Emploi : *La question que notre table a souhaité vous poser est : comment réussir à allier deux statuts de salariés, d'une part les fonctionnaires et d'autre part le statut de salarié de droit privé dans une même grande entreprise ?*

Réponses de Jean-Paul Bailly: Je vais commencer par la question sur les statuts car cela est déjà plus facile. Globalement, dans les différences, il y a des plus et des moins. Je m'explique, les deux statuts finissent par se compenser par les avantages qu'ils apportent chacun de leur côté.

Par exemple, pour le statut de fonctionnaire, il y a beaucoup de récompenses à l'ancienneté et dans le statut de droit privé, il y a plus de récompenses à la

performance. Donc, il faut essayer au mieux de gérer l'humain avant tout pour mener au mieux nos objectifs de long terme.

Je pense que cela est très enrichissant. Le plus compliqué est d'allier objectif de transparence et de responsabilisation sociale. Cela rejoint ma politique de gestion des fins de carrière. Communication et concertation sont les maîtres mots dans cette situation.

Quant à la question sur les difficultés que j'ai rencontrées. Le plus dur est de se confronter à la différence de culture d'entreprise. La culture d'entreprise de la RATP n'est pas la même que celle de La Poste et je pourrais dire cela pour bien d'autres entreprises si j'avais à les comparer.

Et je pense que c'est le plus dur à s'approprier.

Le 2^{ème} élément qui m'a marqué particulièrement à La Poste est que cette entreprise reste très marquée par sa lecture administrative.

Avant c'était un ministère, c'est pour vous dire. Alléger tout cela est un résultat qui est loin d'être simple à mener.

La tradition et la spécificité du cercle Humania est que la dernière question posée le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Ce soir il s'agit de Philippe Achalme, Humain Ressources Director Retail Europe d'AVIVA.

Alors, Monsieur le Président-directeur général, quelle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH voire le vôtre, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Philippe Achalme ?

Question de Jean-Paul Bailly:

Ce qui m'intéresserait de savoir ce soir, c'est si j'ai réussi à vous faire changer l'image que vous avez de La Poste ?

Réponse de Philippe Achalme:

Premièrement, j'aime bien votre discours et je pense que c'est un discours qui plaît bien aux DRH car c'est un discours de règles, de niveaux de hiérarchie, d'engagement d'une certaine façon qui donne confiance et qui plaît aussi bien aux cadres.

A titre personnel, je pense que vous avez tout à fait raison sur la notion d'actionnariat surtout en ce moment de crise financière. Voilà ce que j'ai envie de dire, c'est un discours que je partage à la fois sur la performance et sur la responsabilité sociale, donc l'image de La Poste est évidemment bonne.

Ghislain Missonnier :

Je clôturerai cette soirée en remerciant notre intervenant que vous pouvez applaudir.

Je présente aussi mes chaleureux remerciements à nos deux partenaires que sont l'APEC et Ineum Consulting grâce à qui le débat a eu lieu ce soir.

Je terminerai en vous annonçant que nous allons recevoir Maurice Thévenet, Professeur au CNAM et à ESSEC Business School et ce, le 7 juillet.

Le thème concernera Le travail en accusation : Y-a-t-il encore une place pour une valeur du travail ou pour un plaisir de travailler ?

Merci à tous de votre participation active. Pour féliciter et remercier notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau, **Jean-Paul Bailly, Président-directeur général du Groupe LA POSTE.**

Bonsoir à toutes & à tous et au 7 juillet

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*