

Les Conférences citoyennes

Les avis des citoyens

- Ruraux
- Urbains
- Entrepreneurs

9 janvier 2014



LE GROUPE LA POSTE

I. l'avis du groupe des citoyens ruraux

Introduction : Que nous a apporté cette conférence citoyenne ?

Avant de participer à cette conférence, nous avons une perception de La Poste marquée par notre vécu.

Nous voyions La Poste comme une entreprise en déclin, étouffée, une vieille institution historique mal organisée, une structure figée. Nous parlons de l'institution en tant que telle et pas des bureaux de Poste qui ont été rénovés et modernisés. Nous relevions aussi ce qui nous apparaît comme un manque de sérieux, notamment dans la recherche d'innovation, avec par exemple le fait de vendre des gadgets dans les bureaux de Poste.

Dans le même temps, nous avons le sentiment que La Poste était aussi un lieu de rencontres, un point de contact, notamment pour les zones un peu isolées. La Poste nous apparaissait comme une entreprise proche des Français, indispensable et en qui les gens ont confiance, même si pour certains d'entre nous, cette confiance a tendance à s'écorner.

Nous avons bien conscience d'une baisse du courrier classique, au profit de l'augmentation du courrier publicitaire, d'ailleurs encombrant.

Nous étions mécontents des horaires inadaptés des bureaux de Poste, notamment pour les personnes actives.

Nous avons une image positive du facteur, un agent sociable, contrairement au guichetier, blasé par ses contraintes professionnelles. On percevait une forme de souffrance au travail.

Nous ignorions assez largement les difficultés financières de La Poste.

→ A l'occasion de cette conférence, nous avons découvert des éléments qui sont peu connus du grand public.

L'important apport des formations nous a notamment permis de voir à quels enjeux est confronté le groupe. En particulier, nous sont apparus un certain nombre de problèmes :

- La chute importante du volume du courrier (nous savions que ça diminuait, mais pas à ce point), due à l'augmentation du numérique, avec une prévision de chute de 50% du courrier d'ici 2018
- Un état déficitaire de l'activité « presse »

- Des activités de service public que l'Etat actionnaire ne finance (compense) que partiellement
- L'existence d'une dette importante qui a néanmoins décri de 50% (6 milliards en 2002, 3 milliards aujourd'hui)
- L'absence de communication ou une mauvaise communication vis-à-vis du public : des atouts de La Poste nous sont apparus, mais restent trop méconnus.
- Nous avons aussi retenu certaines informations, pas forcément problématiques mais importantes à nos yeux :
- L'actionnariat à 100% de l'Etat
- L'encadrement du nombre de points de contact (17000) qui est fixé par la loi, et qui provoque une forme de rigidité, et d'une manière plus générale la façon dont La Poste dépend des décisions de l'Etat
- L'existence de 4 grands métiers (courrier, colis, banque, enseigne)
- L'augmentation de l'activité « colis » grâce au e-commerce, qui ne compense néanmoins pas la baisse du courrier
- Une masse salariale très importante puisqu'aujourd'hui 1 actif sur 100 travaille pour La Poste
- La division entre les contrats de droit public et ceux de droit privé pour les salariés de La Poste
- Une promotion importante des femmes
- La contribution de La Poste à la bancarisation des Français avec l'obligation faite par l'Etat d'accepter tous les publics, y compris les plus défavorisés
- L'importance de La Banque Postale pour le tissu associatif
- L'existence d'une flotte de 2100 véhicules électriques et le fait que La Poste se veut d'être exemplaire dans le développement durable

Nous nous accordons sur l'inertie politique de l'Etat, voire de l'entreprise elle-même, face à la situation de La Poste et aux défis auxquels elle se trouve aujourd'hui confrontée (en particulier la baisse du volume du courrier). L'entreprise la subit, elle essaie aujourd'hui d'évoluer, en prenant des décisions de modernisation. Certains d'entre nous sont même frappés par les évolutions fortes, inspirées par une logique libérale, dans lesquelles l'entreprise s'est lancée.

En tant que citoyens, la manière dont nous posons aujourd'hui la question de La Poste, et dont nous pensons aux services nécessaires est : quels services La Poste doit-elle fournir pour être rentable sur le long terme tout en continuant à remplir ses missions de service public ?

I. L'adaptation des services existants de La Poste

1. La Poste, entreprise publique

Nous sommes tous attachés au fait que l'Etat reste l'actionnaire principal. Si certains d'entre nous n'ont rien contre l'apport de capitaux privés, d'autres estiment que les difficultés de La Poste n'en seraient pas résolues pour autant.

2. Les relations de La Poste avec l'Etat

Les contraintes imposées par la loi de 2010 ralentissent les prises de décision et les possibilités de changement. Il faudrait une remise en question des obligations légales plus régulière entre La Poste et l'Etat et ne pas attendre 2015, l'objectif étant d'être plus réactif et d'être davantage en phase avec les évolutions de la société.

Nous avons le sentiment qu'il y a un manque de marge de manœuvre pour les décisions stratégiques de La Poste, notamment quand il y a urgence. Par ailleurs, malgré nos formations, nous avons du mal à identifier avec précision les relations de tutelle qui existent entre l'entreprise et son actionnaire principal.

3. Les missions de service public

Les missions de service public de La Poste sont un héritage d'une histoire parfois ancienne. Devant les mutations de la société, il est certainement nécessaire de revoir certaines de ces missions.

Nous sommes tous d'accord pour réduire la distribution du courrier afin d'alléger le coût de cette activité qui risque de devenir déficitaire. Nous préconisons 5J/7 plutôt que 6/7 (suppression de la distribution le samedi ou lundi), voire même, pour certains, une distribution un jour sur deux.

Concernant la mission d'aménagement du territoire, nous nous interrogeons sur le nombre de points de contact. Notre objectif essentiel est de privilégier la quantité de services fournis et l'amplitude horaire de l'ouverture de ces points de contact, quitte à en diminuer le nombre.

Nous sommes dans le même temps très attachés à ce que les zones rurales les plus reculées puissent toujours bénéficier d'un point de contact, ce qui suppose que les ajustements concernent les zones plus urbanisées.

Nous sommes favorables, là où ces initiatives sont prises, à ce que La Poste participe aux « maisons de service public ».

Sur la presse, nous suggérons que les privilèges financiers pour le service de la presse dite « de loisirs » soient supprimés, et certains d'entre nous considèrent même qu'il faut étendre cette suppression à toute la presse, y compris la presse quotidienne. En effet, les moyens d'information gratuits qui existent aujourd'hui ne justifient plus que La Poste supporte le coût financier représenté par cette mission de service public.

Concernant l'activité bancaire, nous sommes attachés à l'accès bancaire pour tous, tel que le pratique la Banque Postale aujourd'hui.

II. Les nouveaux services, quelle définition ?

1. A destination du grand public

Nous relevons les atouts de La Poste :

- Un excellent maillage territorial et une bonne connaissance du territoire,
- L'attachement des postiers au service du public,
- Le capital confiance dont La Poste et notamment le facteur bénéficie auprès des Français,
- La vocation historique de La Poste à faciliter les échanges.

A partir de ces constatations, nous proposons la mise en place de nouveaux services, ou le renforcement de services existants, qui nous semblent correspondre à nos besoins et à ceux de la collectivité.

Afin de compenser une éventuelle suppression des points de contact, certains d'entre nous proposent une nouvelle mission pour La Poste : le ramassage des colis et du courrier lors de la distribution du courrier. Nous sommes conscients des difficultés pratiques liées à cette mission, mais nous encourageons La Poste à étudier cette piste. Cela permettrait, entre autres, de diminuer le bilan carbone.

Nous suggérons que soit développée par La Poste une activité de coursiers, à partir des services en ligne, qui pourrait être réalisée par les facteurs. Ce service serait payant. Dans le cadre de cette activité de coursiers, certains services peuvent être imaginés ou renforcés pour ceux qui existent déjà, comme par exemple la livraison des médicaments à domicile.

Mais nous considérons que la vocation de La Poste n'est pas la prise en charge de tous types de services de proximité, La Poste devant rester dans le cœur de sa mission, à savoir la livraison ou l'acheminement.

De même, nous n'estimons pas qu'il revient à La Poste de remplir d'autres missions de service public comme par exemple celles qui relèvent des sous-préfectures ou des mairies. Encore une fois, ce n'est pas son cœur de métier.

La Poste a fait le choix stratégique de se lancer dans la téléphonie mobile. A partir de là, pourquoi ne pas aller au bout du projet et notamment proposer tous types de services et produits (Internet, tablettes, etc.) au même titre que les autres opérateurs de téléphonie ? Compte tenu de son maillage territorial, La Poste ne pourrait-elle pas aussi participer au développement du haut débit sur tout le territoire ?

Il serait pertinent, notamment pour les zones rurales, de renforcer le service de devise (le change) dans les bureaux de Poste.

Il est possible à notre sens pour La Poste de s'orienter vers certaines activités marchandes nouvelles, dans la mesure où elles restent conformes à son cœur d'activité, à savoir l'acheminement et la livraison, ainsi qu'à son rayon d'action.

Ainsi, La Poste pourrait proposer une plate-forme d'achat au niveau local, qui distribuerait éventuellement les produits des AMAP ou des producteurs locaux. Nous trouverions l'initiative intéressante et serions prêts à payer pour ce service.

2. Aux entreprises

Nous avons noté que la Banque Postale est désormais un acteur important au service des collectivités locales et des associations.

Mais quelle peut être la mission spécifique de la Banque Postale auprès des entreprises ?

Nous considérons que la Banque Postale a un positionnement singulier dans le paysage bancaire, qui découle notamment de ses missions de service public. Ainsi, dans cette optique d'aider tous les publics, nous l'encourageons dans ses démarches à destination des TPE, à l'accès au crédit pour les porteurs de projets. Nous proposons que la Banque Postale favorise le « système de la cigale » et qu'elle mette une partie de son épargne au service des micro-projets à un niveau local.

La Poste pourrait louer plus facilement ses locaux inoccupés à des micro-entreprises, qui deviendraient alors des pépinières d'entreprises.

Nous considérons que La Poste doit renforcer son attractivité auprès des entrepreneurs. A cette fin, nous suggérons d'engager la réflexion sur la nécessité, dans les grandes villes, de séparer les agences bancaires des agences postales.

3. L'adaptation des postiers

Nous sommes sensibles au fait que La Poste ne procède pas à des plans sociaux. Il est évident que, face aux difficultés rencontrées, il y a une évolution des métiers qui doit être opérée. Aussi, pour la série de métiers que nous avons imaginée (coursiers, téléphonie mobile, etc.) et qui correspond à nos besoins, nous encourageons les processus de formation et d'encadrement à destination des postiers pour vivre les changements auxquels La Poste doit faire face.

Nous avons bien entendu dans nos formations, et lors du débat public, que les postiers eux-mêmes se montrent favorables au changement et se disent ouverts à l'évolution de leurs métiers.

CONCLUSION

La Poste, riche de ses atouts, devrait davantage communiquer sur son savoir-faire et mettre en exergue les différentes activités qu'elle est capable d'assumer. Nous avons par exemple découvert que La Poste proposait une variété importante de services en ligne (la lettre recommandée, l'affranchissement, etc.) trop méconnus du public.

Par ailleurs, nous sommes très favorables à la refonte d'un portail unique offrant tous les services de La Poste, tel que cela a été annoncé.

Il nous semble essentiel que La Poste valorise ses « différences » à travers des campagnes de communication plus audacieuses :

- La confidentialité des échanges par courrier à l'heure de la suspicion du piratage des données personnelles en ligne,
- Les services de la Banque Postale comme l'accès bancaire pour tous,
- L'universalité de la clientèle de La Poste.

II. L'avis du groupe des citoyens urbains

Introduction

Nous sommes un groupe de seize citoyens « urbains », réuni par le Groupe La Poste, dans l'objectif de délivrer notre avis sur la question suivante : « En tant que citoyen, quels sont les services que vous attendez de La Poste à l'avenir, pour la collectivité et pour vous-même ? »

Durant nos deux week-ends d'audition et de formation, nous avons constaté les points suivants :

Au cours de ces dernières années, nous avons observé une profonde mutation du Groupe La Poste, celle-ci s'articulant principalement autour du passage du statut d'administration au statut d'entreprise. Ce premier changement a notamment entraîné une refonte des bureaux de poste, une initiative que nous saluons.

Nous constatons que le Groupe La Poste est aujourd'hui confronté à une forte nécessité d'adaptation et d'évolution : des éléments tels que la baisse du volume du courrier et le changement des habitudes de consommation appellent une urgence des adaptations des activités du Groupe. La poste doit innover pour survivre, dans des délais contraints.

Nous constatons qu'il existe une série d'obligations réglementaires qui s'imposent à l'exercice des activités de La Poste. La mission de service public (ou universel) confère à La Poste son identité spécifique et fondamentale. Après le passage au statut d'entreprise, la mise en œuvre de ces missions pose des impératifs de rentabilité. Dans ce contexte, le bilan financier des activités de service public ne sera plus équilibré en 2015.

Nous affirmons notre attachement à ce que La poste poursuive la mise en œuvre de ses activités de service public. Nous constatons pour autant que La Poste doit développer des activités concurrentielles.

Nous constatons que du fait de la mission historique de La Poste, l'entreprise bénéficie d'un maillage territorial exceptionnel et dense, à la fois dans les zones reculées et les zones sensibles, où elle constitue parfois le seul relais de lien social. La Poste est aussi une entreprise qui emploie un grand nombre de postiers, formés à l'exécution de la mission de service public. En tant que citoyens, nous affirmons notre attachement au maintien du personnel de La Poste, mais aussi au rééquilibrage des effectifs.

Nous affirmons notre attachement au contrôle du groupe La Poste par des capitaux majoritairement publics, ceci étant la garantie de la pérennité du service public et de la sauvegarde des emplois.

Nous constatons qu'en raison des contraintes et de nos attachements précédemment évoqués, la question de l'adaptation et de la diversification des activités de La Poste est particulièrement complexe.

Afin d'assurer la pérennité de La Poste, il est nécessaire pour elle de proposer de nouveaux services qui seraient utiles à tous. Nos propositions s'efforcent de concilier le déploiement de nouvelles activités, ou le renforcement d'activités existantes, avec les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur le Groupe La Poste.

I. Communication et information

Selon notre perception, l'image du Groupe La Poste nous paraît obsolète et peu parlante vers les publics jeunes. Le statut d'institution ancrée dans le paysage français depuis des générations nous semble à la source de ce constat. La familiarité apparente de la Poste est trompeuse et nuit à sa communication.

Nous constatons un réel problème de visibilité, notamment sur Internet, ainsi qu'un problème de clarté de l'offre et des services. A cela s'ajoute un manque de communication sur ces mêmes services.

A ce titre, nous proposons :

- La mise en place d'une campagne de communication, en particulier auprès des jeunes. Des exemples d'outils et supports diffusés en session de formation nous ont semblé pertinents et adaptés.
- La fusion de tous les sites Internet du Groupe La Poste en un portail unique, et soutenons la démarche déjà entreprise en ce sens.
- La simplification de la gamme de prestations et tarifs, ainsi que la mise en valeur des supports d'information sur les prestations et tarifs affichés dans les bureaux de Poste.

II. Ressources humaines

Face à la diversification des activités et des prestations de La Poste, nous constatons que les politiques de formation pour ces nouveaux métiers doivent être intensifiées et renforcées.

Nous proposons que les effectifs des guichetiers soient rééquilibrés et redéployés en fonction des besoins et des attentes des usagers. Cette nouvelle répartition doit être pensée dans le respect des collaborateurs avec une mobilité convenue et limitée dans l'espace.

Nous proposons une distinction des métiers liés à l'activité postale et à l'activité bancaire, impliquant des formations spécifiques pour chaque domaine.

III. Nouveaux services et innovation

Nous nous sommes interrogés sur la légitimité de La Poste à sortir de son cœur de métier et à se diversifier par des activités éloignées de sa mission de service postal.

Compte-tenu de l'évolution des nouveaux usages de consommation, nous suggérons la mise en place des services suivants :

- L'automatisation des enseignes, c'est-à-dire la mise à disposition d'un guichet automatique, disponible 24 heures sur 24. Ce guichet automatique concernerait à la fois les services postaux et bancaires.
- La création de « points relais » pour la récupération des colis et recommandés chez les commerçants, afin d'élargir les horaires de retrait.
- La création d'un nouveau service où, à l'occasion de sa tournée de livraison, le facteur enlèverait les courriers et colis que les clients souhaitent expédier. Ce nouveau service implique la mise en place d'une boîte aux lettres dédiée à l'expédition.

Certains d'entre nous envisagent le développement d'activités de transport :

- La prestation de location de véhicules à usage privé, sur le modèle de « Super U ». En prolongement, La Poste pourrait même assurer le portage de ses véhicules loués à domicile.
- Afin de rentabiliser la tournée des facteurs, nous proposons la généralisation du portage de médicaments.
- Le transport de proximité de personnes, soit à destination de publics spécifiques, soit du grand public.

Concernant l'engagement de La Poste dans les « services de proximité », nous tenons à faire une distinction avec les « services à la personne », que nous

estimons relever du champ sanitaire et social, et de compétences professionnelles spécifiques qui ne sont pas celles des postiers.

Les services de proximité tels que nous les envisageons sont les suivants :

- Restaurer la possibilité pour les facteurs d'apporter de l'argent aux personnes à domicile sur demande. Ce service pourrait être étendu aux services postaux (vente de timbres à domicile).
- Instaurer une prestation d'assistance administrative à domicile sur abonnement, qui consisterait au dépôt de formulaires administratifs, de photocopies, de certifications, etc.
- Seule une minorité de citoyens propose la poursuite de l'expérimentation d'un suivi bienveillant de particuliers par le facteur (contact personnel régulier, surveillance des personnes vulnérables).

IV. Développement numérique

Nous constatons que La Poste bénéficie d'un capital confiance important auprès du grand public. **De ce fait, nous proposons la création des services suivants, pour lesquels La Poste aurait par conséquent une forte légitimité :**

- La possibilité pour chacun de se créer une « identité numérique » via La Poste. Après une première présentation physique dans un bureau de poste, cette identité serait authentifiée, enregistrée et sécurisée en vue d'une utilisation ultérieure.
- Cette nouvelle identité numérique permettrait d'interagir plus facilement avec tous les services de La Poste via la délivrance d'un identifiant et d'un mot de passe uniques.
- Un service d'authentification en ligne permettrait d'utiliser cette identité numérique pour garantir l'envoi de documents nécessitant une certification (banque, démarches administratives, institutions).
- La création de « data centers » ou services de base de données à destination des professionnels (TPE/PME en particulier), qui à l'image du trop méconnu « coffre-fort numérique » destiné aux particuliers, verrait sa confidentialité garantie par La Poste.

Nous suggérons, dans le cadre du développement du e-commerce, la mise en place d'un service de cartes électroniques (« e-card »), type « Dromadaire ».

V. Qualité de service

Nous avons constaté l'amélioration et la modernisation des services au cours des dernières années, notamment concernant l'aménagement des bureaux de poste.

Les points suivants nous semblent cependant nécessiter une amélioration dans un souci de satisfaction des clients :

- Le portage des plis et des colis doit être fortement repensé face aux carences parfois rencontrées sur le terrain (facteur qui ne sonne plus, avis de passage non déposé). Nous proposons l'avis de passage électronique par SMS et/ou e-mail, ainsi que la possibilité de fixer un rendez-vous pour un prochain passage du facteur et de choisir le point relai de manière électronique.
- La distinction physique des activités bancaires et postales au sein des bureaux de poste. L'espace bancaire devrait être plus clairement séparé du reste afin de garantir la confidentialité des échanges. Cette distinction devrait s'étendre au personnel, pour renforcer la confiance du client dans le professionnalisme de son banquier.
- L'équipement des bureaux de poste et des points de contact en fax, imprimantes et photocopieuses, notamment en milieu rural.
- La poursuite de l'expérimentation des imprimantes 3D.

VI. Réglementation

Nous constatons aujourd'hui que La Poste bénéficie d'un maillage territorial historique en raison de ses missions de service public. Dans un esprit de solidarité avec les postiers, nous souhaitons conserver ce maillage ainsi que le principe de distribution 6 jours sur 7, tels que prévus par la loi française. Nous estimons également que l'accessibilité bancaire proposée par La Banque Postale ne soit pas être remise en cause.

- En revanche, nous constatons que l'activité de distribution de la presse est fortement déficitaire (plus de 300 millions d'euros annuels). Si nous comprenons la nécessité de garantir le droit à l'information de chacun, nous remettons en cause la liste des titres de presse éligibles à ce tarif préférentiel. Nous proposons, au travers d'une concertation avec l'Etat et le Parlement, la restriction de cette liste voire la révision de la loi sur la distribution de la presse.

III. L'avis du groupe des citoyens entrepreneurs

« En tant que citoyen et entrepreneur, quels sont les différents services que vous attendez de La Poste dans les prochaines années, pour la collectivité, pour votre entreprise et pour vous ? »

Première partie : Le contexte du Groupe La Poste : grands enjeux, structure et organisation

I. Perspectives historiques et spécificités du Groupe

La Poste est une entreprise historique. Elle a adapté son mode de fonctionnement aux contraintes économiques et aux évolutions techniques. Elle est aujourd'hui devenue une entreprise industrielle, à la technicité méconnue du grand public, caractérisée par une dualité d'activités : d'un côté les services publics, et de l'autre des activités commerciales, les secondes contribuant partiellement à financer les premiers.

Les citoyens entrepreneurs considèrent que cette évolution nécessaire a été bien négociée.

La Poste bénéficie d'un actionnariat à 100% public. Les citoyens entrepreneurs considèrent que ça peut être un frein pour l'adaptation des missions de service public et que cela réduit la latitude de la Poste à évoluer et à négocier avec son actionnaire.

Le fait que la Poste soit devenue une entreprise de droit privé (SA) impacte positivement sa valorisation patrimoniale (la valeur de la marque, son image, la confiance du public).

II. Valeurs partagées entre La Poste et les citoyens

La Poste a des acquis considérables, dont notamment des valeurs très précieuses aux yeux de ses clients. Il est d'ailleurs frappant de constater que ces valeurs sont très clairement identifiées par les clients, alors que bon nombre de produits et de services de la Poste reste totalement méconnu. Parmi ces valeurs, on peut citer : la confiance, les compétences dans les missions historiques, la dimension sociale (emploi, responsabilité sociale, sous-traitance, solidarité) la proximité via un excellent maillage territorial.

Les postiers eux-mêmes semblent très attachés à ces valeurs et sont dès lors particulièrement fiers de les porter à l'extérieur. Il faut de ce fait saluer l'initiative de l'entreprise consistant à interroger les postiers et à s'appuyer sur leurs recommandations.

III. Perspectives économiques et évolution

Les enjeux actuels (baisse du volume du courrier, baisse de la fréquentation des bureaux de poste notamment) accentués par un contexte économique de crise, rendent d'autant plus nécessaire et urgente une réflexion sur les changements indispensables à opérer dans l'offre de services de la Poste, mais aussi de manière générale dans l'organisation du Groupe.

Deuxième partie : Les problématiques identifiées

Un certain nombre de problématiques font aujourd'hui débat sur l'avenir de La Poste, et ont interpellé les citoyens entrepreneurs qui reviennent ici sur ces contraintes et atouts, et les opportunités à venir.

I. Les contraintes légales du service public

Le poids financier et la rigidité du service public universel

La Poste a des missions imposées par la loi, qui n'entrent pas dans le champ habituel des entreprises de droit privé. Parmi ces contraintes, quatre d'entre elles sont particulièrement exigeantes et pèsent lourdement sur la rentabilité de son activité et sur son organisation.

Les citoyens entrepreneurs ont un certain nombre de remarques à faire sur ces contraintes, qui donneront lieu en troisième partie à des pistes de réflexion et d'amélioration.

- **Sur l'aménagement du territoire**, il ne paraît pas illégitime, aux yeux des citoyens entrepreneurs, à l'heure des regroupements de communes en communautés, de procéder à des mutualisations de bureaux qui généreront des économies. A l'heure actuelle, cette organisation et ce maillage du territoire coûtent 275 millions d'euros, financés à hauteur de 168 millions de manque à gagner pour l'Etat, et 107 millions en perte d'exploitation pour La Poste.
- **La distribution de la presse**, encadrée par la loi Bichet, génère un coût de 996 millions d'euros compensés par l'Etat à hauteur de 261 millions d'euros, un chiffre d'affaires de 433 millions d'euros pour La Poste, dont un déficit de 302 millions d'euros.
- **La distribution du courrier** 6 jours sur 7 est imposée par la loi française, de façon plus rigoureuse que les exigences européennes, qui imposent une distribution 5 jours sur 7. Les citoyens entrepreneurs ont été particulièrement impressionnés par le succès des modèles postaux belge, canadien et australien, qui ont adapté leur organisation pour tenir compte de la baisse des volumes du courrier.

- **L'accessibilité bancaire**, qui coûte 630 millions d'euros à la Banque Postale, est malgré tout une fierté pour celle-ci. Cette mission de service public engendre une perte nette annuelle de 26 millions d'euros et justifie une subvention de 250 millions d'euros annuelle versée par l'Etat.

→ **Ces missions de service public sont donc financées au total par le contribuable à hauteur de 680 millions d'euros.**

La baisse des volumes du courrier

La baisse des volumes du courrier aurait pu être davantage anticipée sur la base des effets similaires observés dans d'autres pays. Cette anticipation était d'autant plus nécessaire que le courrier représentait l'essentiel des revenus de l'entreprise, et sera déficitaire en 2015.

Force est de constater que la réflexion est conduite tardivement, compte tenu de la dématérialisation continue des échanges et de l'augmentation des courriers électroniques.

II. La gouvernance et les relations état/entreprise : une gouvernance « schizophrénique »

Les citoyens entrepreneurs s'interrogent sur les marges de manœuvre laissées à la Poste compte tenu des injonctions contradictoires données par l'Etat. En effet, celui-ci est à la fois un actionnaire impécunieux, un donneur d'ordre sans limite et un contrôleur scrupuleux.

III. Diversification des activités

La diversification des activités entamée par La Poste a paru aux citoyens entrepreneurs à la fois trop tardive et pas toujours judicieuse en termes de choix, en particulier sur la téléphonie, car hors de ses compétences et dans un univers déjà très concurrentiel.

Concernant la Banque postale, elle est aujourd'hui essentiellement une banque de particuliers, qui est l'une des seules à pouvoir se prévaloir d'être une banque citoyenne.

IV. Les problématiques RH : les métiers, la formation

Un manque de vision stratégique

Il a semblé aux citoyens entrepreneurs que La Poste n'a pas réellement de vision stratégique en termes de gestion des ressources humaines au regard des enjeux

actuels et des mutations à venir. Cette situation s'explique probablement par la spécificité des métiers historiques de La Poste, l'absence de mobilité dans l'entreprise pendant des décennies, un défaut d'anticipation en termes de formation face aux nouvelles activités, notamment bancaires, et par une politique de recrutement insuffisamment ouverte aux talents extérieurs, dans les postes décisionnaires et d'encadrement.

Sur ces questions, et d'autres en général, les citoyens entrepreneurs regrettent un manque de précision dans les réponses des représentants de La Poste qu'ils ont rencontrés.

Troisième partie : Pistes de réflexion et recommandations

I. Redéfinition du périmètre des missions de service public

Le groupe des citoyens entrepreneurs propose que s'ouvre une négociation entre la Poste et l'Etat pour adapter la loi sur les missions de service public.

- **La réduction de la fréquence de la distribution du courrier**

Concernant la distribution du courrier, dont les volumes sont en baisse de 50% sur dix ans, les citoyens entrepreneurs souhaitent unanimement que soit mis un terme à l'obligation de le distribuer six jours sur sept. De cette manière, La Poste serait alignée sur l'obligation européenne de le distribuer cinq jours sur sept. Certains citoyens du groupe envisagent une réduction encore plus drastique de la fréquence de distribution, voire une modulation de cette fréquence en fonction des zones géographiques (rurales ou urbaines) ou des types de clients (professionnels ou particuliers).

- **La distribution de la presse**

Concernant la distribution de la presse, les citoyens entrepreneurs ont été interpellés par l'ancienneté de la Loi Bichet de 1947 régissant toujours la distribution de la presse en France, étant précisé que cette loi a été dictée sous la pression d'événements historiques (Seconde Guerre mondiale et occupation) qui ne font plus contexte.

Les citoyens entrepreneurs notent que la mission de service public concerne la distribution de journaux, et ne doit pas être confondue avec un soutien économique et financier aux entreprises de presse, contribuant ainsi à leur équilibre financier. Les citoyens notent également qu'il existe aujourd'hui beaucoup d'autres moyens de distribution à la disposition des entreprises de presse. Et parallèlement, le grand public dispose de moyens d'information (radio, télévision, internet et nouveaux supports numériques) qui étaient inimaginables en 1947.

Deux points doivent être pris en compte : l'éventuelle disparition de l'obligation de distribution de la presse entraînera mécaniquement une suppression de la subvention attribuée au titre de la compensation versée chaque année à La Poste et une baisse des volumes distribués dans un contexte déjà très déprimé, sans que pour autant les frais fixes liés à la distribution du courrier n'aient été réduits.

Dans ce contexte, les citoyens entrepreneurs sont partagés entre d'un côté la disparition de la commission paritaire au profit d'une négociation purement commerciale entre les organes de presse et les distributeurs dont la Poste, et d'un autre côté un statu quo, éventuellement modulé par une redéfinition des titres pouvant bénéficier du label « presse d'information ».

- **Le maillage territorial**

Du fait de la baisse de la fréquentation des bureaux de Poste, de la dématérialisation des opérations et des économies à réaliser, le groupe de citoyens entrepreneurs considère qu'il est nécessaire de réduire le nombre de bureaux de poste tout en maintenant le nombre total de points de contact. Cela permettrait de dégager des ressources liées au parc immobilier de la Poste.

Cette réduction du nombre de bureaux de Poste doit être faite en fonction de la fréquentation et de la rentabilité des bureaux.

- **L'accessibilité bancaire**

Les citoyens entrepreneurs sont favorables d'une manière unanime au maintien de l'accessibilité bancaire. Certains membres du groupe sont même favorables à une extension de cette mission en permettant plus de facilités bancaires aux personnes démunies.

II. Développement de l'offre commerciale existante

- **Le courrier**

Concernant la distribution du courrier les citoyens entrepreneurs estiment que la Poste pourrait porter un effort tout particulier à la modernisation des conditions d'envoi et de retrait des courriers recommandés, via les outils numériques. Il faut notamment développer l'envoi du recommandé par Internet (qui existe déjà) et créer un nouveau service qui permettrait d'être alerté par SMS de l'arrivée d'une lettre recommandée et de choisir l'heure de passage du facteur.

Toujours en ce qui concerne le courrier, et plus particulièrement la mission du facteur, celle-ci devrait davantage intégrer l'utilisation des moyens numériques afin de mettre à la disposition de tous, à domicile, les services traditionnellement disponibles dans les bureaux de Poste. Enfin, le facteur pourrait retrouver une mission perdue, celle de la collecte du courrier, dont le recommandé, voire des colis, à domicile.

- **Le colis**

La distribution des colis est un point fort de la Poste, mais il y a des pistes d'amélioration : notamment une plus grande flexibilité dans le choix par le destinataire de l'heure et du jour de livraison du colis. Il apparaît aux entrepreneurs essentiel de pouvoir satisfaire nos clients par une livraison rapide, en temps et en heure, des colis. Il serait aussi judicieux de créer dans les bureaux de Poste des « boîtes à colis » accessibles de l'extérieur qui permettraient d'affranchir et de déposer les colis sans avoir à entrer dans le bureau.

- **Internet**

Les citoyens entrepreneurs encouragent la démarche de simplification engagée par la Poste s'agissant de la fonctionnalité des sites Internet, en s'inspirant des applications qui sont déjà très performantes, ainsi que les innovations de type QRcode.

- **La Banque Postale**

Les citoyens entrepreneurs reconnaissent le rôle social de la Banque Postale lié à sa mission de service public, mais ils sont particulièrement attachés, en tant qu'entrepreneurs, à l'extension de cette mission de service public aux entreprises. Il s'agirait de mettre davantage la Banque Postale à l'écoute des besoins des entrepreneurs, et notamment des TPE et start-ups. Cela pourrait passer par le développement de services dédiés, comme l'aide à la facturation, et surtout par le soutien financier (accorder des prêts et des facilités de trésorerie) difficile à trouver dans les banques traditionnelles pour ce type d'acteurs économiques.

Il apparaît par ailleurs essentiel de développer le service à destination des professionnels, et notamment la mise à disposition de conseillers pro dédiés, voire de créer une marque spécialement réservée aux professionnels (« la Banque Postale Pro »).

III. Les nouveaux services et produits commerciaux

Dans la mesure où il y a une baisse du courrier, les citoyens entrepreneurs estiment que le rôle du facteur et ses missions doivent évoluer.

Il y a notamment une réflexion engagée sur le rôle du facteur en termes de services à domicile, à laquelle les citoyens entrepreneurs sont favorables, du fait notamment des évolutions démographiques et de la baisse de l'activité courrier. Ils posent toutefois des conditions au développement de cette activité de services à domicile :

- Il est nécessaire de considérer que le facteur doit rester un intermédiaire, il ne doit pas effectuer des services à la personne (il ne peut par exemple devenir pharmacien ou infirmier) ; à ce titre il faut être très prudent sur les missions confiées au facteur ; et il apparaît nécessaire de laisser le soin aux collectivités territoriales de recenser avec pragmatisme les besoins des populations et de préciser avec la Poste la nature de ces services. Il peut s'agir par exemple de services du type installation d'Internet à domicile, ou encore de services administratifs (immatriculation de véhicules, délivrance de cartes grises, pièces d'identité, etc.).
- Ces services doivent rester en lien avec le métier historique de la Poste : il s'agit d'une distribution, ou d'un service fait dans le cadre d'une tournée, et non d'une vente de produits par exemple.
- Il faut un financement pour ces services : soit par les collectivités locales, soit par abonnement personnel.

- **Archivage électronique**

La Poste bénéficiant de la confiance du public quant à la confidentialité des informations transmises, les citoyens entrepreneurs considèrent qu'elle est totalement légitime pour prendre en charge l'archivage électronique et confidentiel des données personnelles ou professionnelles (exemple : éléments nécessaires pour les assurances, données commerciales, etc.). Les développements en cours à ce sujet doivent donc être encouragés, et faire l'objet d'une communication plus abondante, voire d'un service d'assistance à leur utilisation.

Les citoyens entrepreneurs suggèrent que la loi puisse d'ailleurs confier à ce titre une nouvelle mission de service public à la Poste : son archivage électronique serait considéré comme étant officiel, avec une présomption d'authenticité, dans l'esprit du « cachet de la Poste faisant foi ».

- **Le e-commerce**

Le e-commerce est une source d'activité pour le colis, et les citoyens entrepreneurs ont noté que le commerce entre particuliers continuera de connaître une forte expansion dans les prochaines années. Dans ce cadre, la Poste pourrait :

- Héberger physiquement des activités de e-business afin de favoriser leur développement et sécuriser les transactions ;
- Profiter de l'opportunité du parc immobilier existant pour procéder au stockage des produits échangés dans le cadre du e-commerce ; il s'agirait d'une forme de sous-traitance logistique.

IV. Financement des activités nouvelles

Certaines activités nouvelles nécessitent un apport financier externe dans la mesure où elles ne trouvent pas toutes un autofinancement. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire au groupe de citoyens entrepreneurs de réfléchir à une entrée au capital de nouveaux investisseurs. Les citoyens entrepreneurs préconisent de privilégier l'entrée d'acteurs industriels et non pas de fonds de pension ou d'investissement qui imposeraient à la Poste une logique de rentabilité financière inadaptée à son modèle spécifique. Ils pensent aussi que le développement de l'actionnariat salarié doit être envisagé, notamment pour contribuer à la motivation du personnel.

Le groupe est partagé sur l'opportunité d'introduire La Poste en bourse.

CONCLUSION : La communication

En l'état, la communication de la Poste reste un axe majeur d'amélioration. De toute évidence, avant d'être informés lors de cette conférence citoyenne, les citoyens entrepreneurs méconnaissaient nombre de produits, services et innovations de La Poste. Il est très probable que ce constat soit partagé par une grande partie des citoyens.

Dès lors, c'est une priorité pour la Poste que d'entreprendre toutes les actions nécessaires à l'amélioration de sa communication, et notamment à la mise en valeur de ses points forts. En particulier, il paraît nécessaire de travailler sur la valorisation de marques spécifiques à certaines clientèles.