

PISTES DE CORRECTION

CAS LA POSTE THÈME 4 Q1

1. Comparer et analyser les propos des deux intervenants: le Président de la Poste, Jean-Paul Bailly, et un élu du CHSCT, interviewés à propos des récents suicides à la Poste.

Concernant les récents suicides, le Président du groupe La Poste propose des discussions avec les organisations syndicales à la condition que les discussions aboutissent à des conclusions qui ne freinent pas la dynamique de l'entreprise.

L'élu du CHSCT estime que la réorganisation menée dans la plupart des services du Groupe conduit à un travail morcelé, qui fait perdre son sens au travail réalisé par les salariés et managers.

2. En vous basant sur les propos du journaliste Christian Chavagneux, présenter les raisons qui expliquent une détérioration des conditions de travail pointées dans différents rapports concernant le Groupe La Poste.

- une intensification des rythmes de travail et un dépassement des horaires de travail (notamment sous l'effet de dispositifs informatiques: x mns pour l'ouverture d'un compte, l'envoi d'un courrier),
- une évaluation à l'échec des salariés (surveillance accrue et déresponsabilisation)
- une forte pression commerciale,
- une précarisation des contrats de travail,
- le développement de la violence morale au travail.

3. Après avoir réfléchi aux propos du journaliste Emmanuel Lechypre, établissez des relations entre le développement de la souffrance au travail et la notion de performance.

La souffrance représente un coût pour :

- les entreprises,
- l'État,
- les salariés.

Elle est donc source de contre-performance.

4. Commenter le fait que la Poste ait obtenu le label Top Employeur 2012.

La Poste a obtenu le label Top Employeur en février 2012 pour l'excellence de ses pratiques RH et plus particulièrement les conditions de travail et la qualité de la gestion et de l'évolution de ses talents.

Dans le même temps, les syndicats de postiers réclament l'arrêt des réorganisations et la fin des destructions d'emplois au rythme de 10 000 par an.

L'obtention de tels labels et palmarès interroge sur leurs conditions d'obtention: paiement d'un "droit d'entrée" par les directions (9 500 € pour le label Top employeur ou 3 500 € pour Great Place to work), prise en charge par les services RH de l'alimentation des questionnaires sur l'excellence de leurs pratiques, définition par la Direction de l'échantillon de salariés susceptible d'être interrogé.

Ces palmarès constituent souvent des outils de marketing des RH.

5. En vous basant sur l'interview de Olivier Baccuzat, présenter les choix faits par la Poste pour s'adapter aux changements qu'elle rencontre.

Elle fait face à un défi technologique qui génère une baisse du courrier à distribuer.

Elle choisit plusieurs axes pour s'adapter à ces changements:

- l'augmentation du prix du timbre (pour maintenir le chiffre d'affaires),
- compression des coûts: la qualité de service coûte cher et notamment la distribution du courrier en zones rurales (CIDEX ou « regroupement de boîtes postales » en zones rurale ce qui fait que ce serait aux particuliers de se

déplacer au « centre du village » au niveau de ce « mur postal » pour y recueillir leur courrier. La Poste le dément mais une augmentation de 37% de ces CIDEX serait prévue pour 2015).

- Trouver des relais de croissance, c'est-à-dire de nouvelles activités génératrices de chiffre d'affaires (avec la Banque Postale dans le domaine financier, la Poste Mobile dans les enseignes)

Prévoir un récapitulatif avec les élèves:

La performance commerciale (développer le chiffre d'affaires), la performance financière (améliorer la profitabilité), la performance sociale (améliorer les conditions de travail, le bien être au travail) et envisager avec eux des indicateurs pour suivre l'évolution de ces performances.

Les quatre activités du Groupe

■ L'activité Courrier

1. Répertorier les composantes du chiffre d'affaires de l'activité Courrier et proposer une analyse de l'évolution de ces composantes.

Nombre de lettres expédiées annuellement * montant de l'affranchissement des différentes lettres.

On observe depuis 2003 une baisse très nette des volumes de courriers distribués (inventée entre 2003 et 2008) compensée en partie par l'augmentation du prix du timbre.
Intérêt de faire une analyse en volume et valeur.

Compte tenu de la prévision de baisse de volume en 2015, une compensation avec l'augmentation du prix du timbre semble peu plausible : une baisse sensible du chiffre d'affaires est donc à prévoir sur l'activité courrier.

Question possible pour faire réaliser une simulation aux élèves (sur tableur) :

A combien fixer le prix du timbre en 2015 pour maintenir le chiffre d'affaires (sachant qu'une baisse de 30% en volume est prévue en 2015) ?

Hypothèse : estimer que le CA 2010 ne concerne que des lettres de moins de 20g.

$11\,538\,000\,000$ (CA 2010) / 0.58 (prix du timbre) = 19 893 103 448 lettres de moins de 20g

En 2015, baisse de 30% du nb de courrier soit en quantité :
 $19\,893\,103\,448$ lettres de moins de 20g * 0.7 = 13 925 172 413

Pour maintenir le CA 2010 en 2015, on doit fixer le prix du timbre à :
 $13\,925\,172\,413 * x = 11\,500\,000\,000$ (CA 2010 arrondi)
 $x = 0,83$ € soit une augmentation de 43% du prix du timbre en 5 ans !!!!

2. Répertorier des causes possibles à cette évolution

Comme indiqué dans le sujet, le courrier couvre 6 domaines :

- la communication commerciale ;
- la communication d'affaires ;
- la distribution et la logistique de proximité ;
- la communication interpersonnelle ;
- le courrier transfrontalier ;
- la philatélie.

La décroissance du volume du courrier s'explique par

- **la dématérialisation croissante** (exemple : l'introduction de la carte vitale a généré une perte de chiffre d'affaires de 600 millions d'€ de chiffre d'affaires)

Autre exemple : les déclarations d'impôts en ligne.

- **l'ouverture du marché à la concurrence** (19 coursiers privés sur le territoire qui ont souvent des stratégies de niche)
- **la crise économique** (réduction des budgets communication et courrier de la clientèle entreprise,
- le développement environnemental qui stigmatise les entreprises de transport, les émetteurs de papier.

Seul secteur où il n'y a pas de baisse du courrier : le marketing direct.

3. Justifier le plan d'installation en France des 40 PIC en remplacement des 100 centres de tri existant jusque là.

L'installation des PIC en remplacement des 100 centres de tri existant s'explique par la volonté des dirigeants de **rentabiliser l'outil de production** du courrier dans un contexte d'activité en déclin.

Introduire la notion de **performance organisationnelle**

Distinction entre efficacité et efficience (qui consiste à atteindre les objectifs tout en optimisant les facteurs de production utilisés.

Notion de gain de gain de productivité (mécanisation du tri, robotisation et informatisation : lecteur optique)

Notion de rentabilité : résultat / investissement (en attente de données chiffrées sur ce point)

4. En vous positionnant du point de vue des décideurs de ces investissements, présenter les indicateurs et leur mode de calcul permettant d'aller de l'avant sur l'investissement dans des PIC.

3,5 milliards investis dans la modernisation de l'appareil industriel au cours des 5 dernières années.

Comparaison du montant de l'investissement avec les flux de trésorerie qu'il génère (économie de personnel par exemple)
Question qui serait à approfondir en terminale gestion finance.

5. Proposer des indicateurs mis en place par la PIC pour évaluer la qualité du service rendu par les PPDC qui l'alimentent en courrier.

Cela peut donner lieu à des recherches par les élèves (déplacement en bureaux de poste)

- le respect des délais pour l'acheminement du courrier,
- la qualité de la préparation des lots de courriers triés selon les normes prescrites

6. Comparer la part de l'activité Courrier en 2003 et 2010 dans le Chiffre d'affaires du groupe La Poste et indiquer si cette activité constitue un moteur de la croissance du groupe.

Remarque : pour calculer le chiffre d'affaires global du Groupe, il convient d'enlever 655 millions d'€ au titre de divers retraitements sur d'autres secteurs et et intercos (à ignorer ici).

En 2003, le courrier représentait 58,9% du chiffre d'affaires du Groupe La Poste

En 2010, le chiffre d'affaires s'élève à (prise en compte des chiffres d'affaires sur courrier, colis et banque postale) :
11 538 (CA courrier annexe 4) + 4 841 (CA Colis-Express annexe 6)+ 5 215 (CA Banque postale annexe 10)= 21 594
Remarque : le CA de l'Enseigne n'est pas fourni ; il provient de refacturations aux autres métiers.

Part du chiffre d'affaires que représente le courrier en 2010 :
 $11\,538 \text{ (CA Courrier)} / 21\,594 \text{ (CA total théorique)} = 53,43 \%$

Entre 2003 et 2013, le courrier perd 10% dans le CA global du Groupe La Poste.

Il s'agit donc d'une **activité en déclin** sauf à trouver de nouvelles offres qui soient des moteurs de croissance :

- Solutions globales de gestion du courrier qui « facilite » la vie aux entreprises (collecte du courrier à domicile, gestion documentaire, archivage ...)
- Nouveaux services liés aux nouvelles technologies (coffre-fort électronique ...)
- Gestion du courrier hybride (émis par le net et transformé en courrier papier)
- Nouveaux services assurés par les facteurs (exemple : les nouveaux services assurés par les facteurs présentés en annexe 5).

■ L'activité Colis-Express

7. Analyser l'évolution du chiffre d'affaires de l'activité Colis-Express depuis 2008

Taux de croissance important de l'activité Colis en termes de CA (et aussi express car baisse entre 2008 et 2009 conjoncturelle)

8. Proposer des causes possibles à cette évolution à partir des annexes et de vos connaissances.

Fort développement du e-commerce notamment (BtoB, BtoC, CtoC, CtoB)

9. Présenter le mode de calcul de la part de marché ColiPoste en volume et indiquer si cet indicateur est pertinent pour apprécier la performance commerciale du groupe La Poste sur l'activité Colis.

Volume de colis transportés par ColiPoste / Volume total des Colis

10. Identifier les outils à mettre en place par le groupe La Poste pour s'assurer que ses engagements pour une performance durable sur l'activité Colis sont atteints ou partiellement atteints.

Nos engagements pour une performance durable

Nos indicateurs de réussite, les objectifs 2012 :

ENVERS NOS CLIENTS

- ✓ 30% de CA sur la nouvelle offre
- ✓ Taux de saisie à 99%
- ✓ QS Nationale + Inter à 95%
- ✓ Taux de perdus-volés réduit de 30%
- ✓ 8% de taux d'instance
- ✓ 3 millions de destinataires connus dans nos systèmes
- ✓ 98% d'événements dans les délais
- ✓ 99,8% de disponibilité du SI de suivi
- ✓ Taux de décroché à 93%
- ✓ Taux de réponse dans les délais définis à 98%

ENVERS NOS EQUIPES

- ✓ Taux d'absentéisme ≤ à 13 jours par an et par agent
- ✓ 90% de réalisation des ETC
- ✓ 25% d'agents formés par an
- ✓ 600 agents promus en 4 ans
- ✓ 100% des prestations de serment réalisées dans les 6 mois après l'embauche
- ✓ 80% de versement du Bonus Qualité
- ✓ -20% d'accidents de travail
- ✓ -20% de jours d'arrêt suite à un accident de travail

ENVERS NOTRE ENTREPRISE

- ✓ REX > 6%
- ✓ Evolution du coût unitaire < inflation
- ✓ Taux de réclamation < 0,7%
- ✓ CA 2012 : 1 550 millions d'euros

ENVERS NOTRE ENVIRONNEMENT

- ✓ Emission de CO₂/colis < 0,65 kg
- ✓ -5% de consommation de kWh/m²
- ✓ 100% du taux de l'accord handicap Groupe

11. Commenter l'évolution des indicateurs environnementaux.

Des efforts en matière environnementale qui portent sur : réductions des émissions de Co2 via un transport optimisé, traitement des déchets, utilisation de matériaux d'emballage éco-responsables.
Volonté d'afficher une performance environnementale.

■ L'activité Enseigne

12. Illustrer concrètement les formes prises par les différentes étapes du pilotage de l'amélioration continue de la qualité.

- 1) mesure des standards de service (auto mesure et visite qualité)
- 2) partage des résultats avec les équipes (réunions d'équipe, briefs quotidiens, affichage interne)
- 3) le plan d'actions collectif (Fiche Action Qualité)

13. Reformuler la stratégie de l'Enseigne pour améliorer sa performance commerciale et économique.

A partir du dernier doc de l'annexe 9: quels enjeux pour l'Enseigne ?

- externaliser les opérations à faible VA (vers automates, Libre Service, Web),
- développer le conseil sur les produits à forte VA (produits bancaires notamment)
- transformer les clients Poste en « prospects » banque.

■ L'activité Banque Postale

14. Identifier d'autres indicateurs que le chiffre d'affaires pour apprécier la performance commerciale de la Banque Postale

- la part de marché, la fidélité de la clientèle

Les différentes activités dans la performance financière du Groupe

15. Déterminer la contribution de chaque activité à la performance financière du groupe La Poste.

Calculer le résultat d'exploitation 2010 de chaque activité par rapport au résultat d'exploitation total 2010.

Courrier : $149 \text{ (rt courrier)} / 784 \text{ (rt global)} = 19\%$

Colis-Express= $336 \text{ (rt Colis-Express)} / 784 \text{ (rt global)} = 42,86\%$

Banque Postale = $730 \text{ (rt Activités bancaires)} / 784 = 93,11 \%$

16. Conclure sur les activités moteurs de la croissance du groupe La Poste.

Colis-Express et Banque postale sont les moteurs de la croissance.
Celle-ci ne serait pas possible sans l'existence du réseau de distribution (Enseigne) qui sert à l'ensemble des métiers.

Les aspirations des différents acteurs dans la recherche de la performance

17. Identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance sociale du Groupe La Poste.

Des **indicateurs quantitatifs** (qui génèrent des coûts cachés) comme le nombre d'accidents du travail, le nombre de jours d'absences pour maladie, le turn-over chez les personnels à statut « contractuel »

Des indicateurs qualitatifs obtenus à la suite d'entretiens avec le personnel

18. Commenter l'évolution des indicateurs sociaux.

Les effectifs diminuent tandis que les jours d'absence pour maladie et le nombre d'accidents du travail ont augmenté dans des proportions inquiétantes.

Comparaison dans l'espace avec France Telecom : à la Poste, le nombre de jours d'absences pour maladie par an et par agent dépasse significativement les 17 j d'absences de France Telecom

On peut donc conclure à un malaise social important.

Observation de la pyramide des âges : les agents vieillissent ce qui peut expliquer l'augmentation du nb d'accidents du travail et aussi de maladie.

19. Repérer en quoi les aspirations des différents acteurs constituent des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance.

On revient à la problématique proposée dans la fiche de traitement de la question : « comment concilier la performance économique et la performance sociale au sein du Groupe La Poste qui fait face à des changements technologiques majeurs, est soumise à la concurrence et doit de surcroît assurer des missions de service public, d'aménagement du territoire qui la « pénalisent » par rapport à ses concurrents ? »