

Connaître le client : une évidence qui ne va pas de soi à La Poste

par

■ **Daphné Sulkowski-Vautherin** ■

Directrice du programme Connaissance client, Groupe La Poste

En bref

Marquée par une longue histoire et une forte tradition de service public, La Poste a traversé avec succès de nombreuses mutations, toujours en préservant son identité, largement reconnue par le grand public, et une culture d'entreprise affirmée. Désormais entreprise de droit privé, mais à capitaux toujours publics, le Groupe La Poste et ses cinq branches font face à l'ouverture des marchés, aux nécessités d'une rationalisation budgétaire et à l'exigence d'une qualité de service nouvelle portée par ses clients. Lancé par sa présidence en 2014, un grand programme transversal de connaissance des clients, fondé sur la constitution d'un référentiel unique et visant à créer un compte client partagé par tous les services, bouleverse les habitudes et les clivages internes, et requiert un profond remaniement du système informatique de l'entreprise.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Au sein du Groupe La Poste, j'ai la charge du déploiement de la "vision à 360°" du client, de l'accompagnement au changement et de la définition des parcours clients omnicanaux dans le cadre du programme prioritaire commun Connaissance client. Ce programme est porté par le président et je suis hiérarchiquement rattachée à la branche numérique. Sous ce vocable un peu étrange, j'ai découvert un très vaste domaine. Initialement, il m'avait seulement été demandé de créer une base de données recensant nos clients résidant en France, avec pour objectif d'améliorer notre marketing relationnel. Cependant, ma mission s'est rapidement élargie afin de référencer, en une seule base de données, tous les particuliers et les "petits" professionnels – artisans, professions libérales ou commerçants – qui achètent en ligne, viennent dans les bureaux de poste et les établissements Courrier, appellent le service client et parlent à leur facteur. Étant donné que ces cinq branches touchent les mêmes clients, l'objectif sous-jacent était de les faire travailler ensemble.

Pour commencer, j'ai rencontré une cinquantaine de personnes dans le Groupe, chaque membre du comex me recommandant tel ou tel de ses collaborateurs qui, à son tour, m'orientait vers le responsable de son service client, son directeur du système d'information (DSI), son directeur marketing, et ce, pour chacune des cinq entités, auxquelles se sont ensuite adjointes les filiales que nous nous devons d'intégrer dans notre démarche. En effet, que ce soit en bureau de poste ou en ligne, vous pouvez acheter des produits Chronopost, filiale du Groupe La Poste SA qui appartient à la holding GeoPost, l'une de nos cinq branches. Vous pouvez aussi acheter les produits de La Poste Mobile, filiale dans laquelle La Poste est majoritaire. Il nous fallait donc intégrer l'ensemble des offres proposées par le Groupe La Poste afin d'obtenir la visibilité désirée sur l'ensemble de nos clients.

Le Groupe La Poste

Le Groupe La Poste représente un chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros, emploie 250 000 postiers, dont environ 70 000 facteurs et 30 000 chargés de clientèle aux guichets, soit 100 000 personnes face aux clients, ce qui est considérable. Le réseau comporte 17 000 points de contact dont environ la moitié en partenariat, que ce soient des agences postales communales en mairie ou des relais Poste chez des commerçants ou dans des supermarchés. Ce sont autant de modes de relation différents avec les clients qu'il nous faut prendre en compte. Le site www.laposte.fr, quant à lui, recense un flux de 20 millions de visiteurs chaque mois.

La Poste, entreprise à capitaux publics détenus par l'État français, et l'ensemble de ses filiales forment le Groupe La Poste, qui est constitué de cinq branches. Les plus facilement identifiables sont : La Banque Postale, majoritairement orientée vers les particuliers; le Réseau La Poste, dont les bureaux et les chargés de clientèle sont, eux aussi, dédiés aux particuliers et aux petites entreprises; la branche Services-Courrier-Colis, celle des facteurs, qui réalise l'essentiel du chiffre d'affaires, mais pas de la marge. En effet, La Poste est surtout une entreprise *B to B*, tournée vers les gros manufacturiers ou les e-commerçants qui sont ses clients naturels, le client particulier n'étant souvent que le client de ces gros clients. Cette branche a ainsi des caractéristiques industrielles fortes, essentielles dans le cadre de notre transformation, car on ne procède pas de la même manière avec une entreprise qui a l'habitude de parler avec d'autres entreprises et avec celle qui travaille avec des particuliers.

Vient ensuite notre holding GeoPost, qui gère les colis avec Chronopost, et DPD France, anciennement Exapaq, qui couvre toute l'Europe grâce au réseau DPD. Celui-ci réalise plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires et une part majeure de la marge du Groupe.

Enfin, depuis mai 2011, le Groupe La Poste est un acteur national de la téléphonie mobile à travers sa filiale La Poste Mobile, aux côtés de SFR qui en détient 49 %.

Une transformation qui s'impose

Cette transformation, nous ne l'avons pas choisie, la baisse constante de l'activité courrier, de 6% par an depuis dix ans, ne nous en a pas laissé le loisir. De son côté, l'activité Colis a considérablement augmenté, mais le métier de livreur est très différent de celui des facteurs traditionnels, car on ne transporte pas des colis comme on transporte des lettres. De plus en plus, sauf en Île-de-France, les facteurs livrent pourtant des colis, ce qui représente un vrai changement pour eux. Pour cela, il a fallu les doter de véhicules motorisés différents, écoresponsables dans le cadre de notre engagement en faveur des véhicules électriques. Nous avons ainsi développé des moyens de transporter des colis plus volumineux ou plus lourds, le facteur organisant alors sa tournée différemment, éventuellement avec des mises en dépôt dans des relais intermédiaires, ou en utilisant des véhicules adaptés aux conditions locales, tels des quads. Ces changements, qui touchent la façon de travailler de 70 000 personnes, sont essentiels, sachant que l'on ne peut évidemment pas traiter les tournées de la même façon dans les villes, "en vertical" selon notre vocabulaire, et dans les campagnes, où l'on est "en horizontal".

Nous sommes tout à fait conscients que la baisse du trafic courrier est structurelle et qu'elle ne peut que s'accélérer. Parallèlement, nous constatons également une baisse de la fréquentation des bureaux de poste, à peu près du même ordre, soit 6% annuellement, un certain nombre d'actes pouvant désormais être effectués de façon autonome par nos clients. Durant son mandat de président, Jean-Paul Bailly a considéré qu'il ne fallait pas opposer moyens physiques et numériques, mais utiliser ces derniers comme des opportunités. Il nous fallait donc trouver comment capitaliser sur notre rôle d'opérateur de référence dans les échanges physiques pour devenir l'opérateur de référence dans les échanges numériques. Si nous n'en sommes pas encore là, le Groupe affiche, en revanche, une vraie volonté d'y parvenir en tirant profit d'un maillage historique du territoire particulièrement fin et du fait que La Poste fait, depuis toujours, partie de la vie des Français. La tradition de service public que le facteur porte et les services qu'il rend à ses clients ne sont pas des vues de l'esprit, mais des réalités quotidiennement vécues par la population. Ce que nous nous efforçons maintenant de faire, c'est d'ouvrir à tous la gamme des services qu'il rendait à certains de ses clients. Cela passe par des choses parfois très simples, comme, ce qui a été testé, de se présenter lorsqu'un nouvel habitant arrive sur sa tournée. Tous les facteurs sont désormais équipés du Facticeo, un smartphone dans lequel sont intégrées toutes les actions que chacun d'entre eux doit réaliser lors de sa tournée.

Au début, nous avons craint que les facteurs ne jouent pas le jeu face à ce changement majeur. Pour certains – très minoritaires –, c'est encore le cas, mais la plupart, voyant baisser le nombre de lettres dans leur sacoche, s'inquiètent de leur devenir et ont envie de contribuer à la transformation de La Poste en apportant quantité d'idées novatrices. Étant quotidiennement face aux clients, ils sont les premiers à être interpellés sur nos dysfonctionnements et à nous les faire remonter. C'est pourquoi nous avons choisi de travailler étroitement avec eux.

Les chargés de clientèle aux guichets, eux aussi, nous challengent. Ainsi, en 2009, La Poste a lancé le programme Espace services clients, qui impliquait de changer complètement les bureaux de poste en supprimant les guichets disposés en ligne et en mettant les produits en libre-service auprès des clients. Au départ, il était prévu que ce ne soit que des opérations immobilières, le siège ayant décidé de tout réaménager et d'en observer les effets. Or, le changement s'est avéré bien plus profond et c'est un véritable programme de transformation en profondeur qui a ainsi été amorcé.

En effet, la relation avec votre interlocuteur n'est plus du tout la même quand vous demandez un produit à travers l'hygiaphone d'un guichet ou quand vous entrez dans un espace où vous pouvez choisir librement ce dont vous avez besoin. Les chargés de clientèle, n'ayant pas été préparés à ce changement relationnel, se sont alors retrouvés totalement désemparés dans cet espace client. Ils ont d'abord refusé d'endosser leur gilet La Poste, au prétexte que si l'on avait supprimé les uniformes, ce n'était pas pour y revenir. Néanmoins, après avoir essuyé les mouvements de recul de clients dérangés par l'intrusion d'un inconnu dans leur espace personnel, ils ont très vite réclamé ces gilets permettant de les identifier clairement comme étant les professionnels au service de la clientèle. A priori, ils pensaient aussi que le libre-service allait les empêcher de faire du conseil.

Il nous a donc fallu organiser des *trainings* afin de leur démontrer que le libre-service ne changerait en rien leur fonction de conseiller et que, bien au contraire, ils allaient pouvoir mieux orienter les clients face à notre gamme, complexe, de plus de 120 références. Le fait de ne plus être confrontés à un guichetier anonyme derrière son hygiaphone, de ne plus se demander quand ils allaient enfin être servis, etc., a également beaucoup changé la manière dont les clients ressentaient leur accueil et a considérablement fait baisser les incivilités à l'encontre du personnel, tout en augmentant fortement la satisfaction client.

Il s'agissait donc bien d'une vaste transformation, toujours en cours à ce jour, centrée sur le client et inscrite dans la longue lignée des mutations que La Poste, entreprise multiséculaire, a toujours su gérer depuis ses origines pour s'adapter à son époque. Il se trouve que le niveau d'exigence des clients, aujourd'hui, s'est considérablement élevé alors que, dans une énorme structure comme la nôtre, faire bouger les choses peut prendre beaucoup de temps. Quand on décide de changer le système informatique sur les 30 000 ordinateurs de nos chargés de clientèle, à peine le dernier appareil est-il installé qu'il faut déjà commencer un nouveau cycle de renouvellement !

Nous nous sommes rendu compte que des entreprises comparables à la nôtre, telle la SNCF, sont désormais en avance sur l'expérience client, car elles ont choisi des solutions beaucoup plus flexibles et finalement plus simples pour les utilisateurs. À La Poste, notre système d'information (SI) est un problème alors que nous devrions être concentrés sur notre transformation et non sur tous les bugs enchevêtrés qui nous maintiennent constamment sous pression. Le siège est maintenant convaincu de la nécessité de changer cet état de fait, car, pour réussir une transformation, le système informatique ne doit pas être un problème pour les utilisateurs qui sont face au client. En revanche, il est compliqué de convaincre nos DSI et les différents métiers et de les amener à s'accorder entre eux, à cause de la quantité de territoires et de spécificités à gérer. Au final, il n'y a qu'un client et celui-ci a des attentes à l'égard de La Poste qui ne sont pas toujours pleinement satisfaites.

Pourquoi moi ?

En 1996, j'ai débuté chez Canal+ en travaillant pour son site web, au sein d'une équipe d'une vingtaine de "geeks". C'étaient les débuts du web, une période passionnante de bricolage et d'invention, durant laquelle j'ai appris plusieurs métiers, mais désormais révolue. Je suis ensuite entrée chez Eurosport, en 1999, en tant que *e-commerce manager*, titre parfaitement abscons à l'époque, que j'ai sans doute été la première à porter en France. Comme il existait 17 versions linguistiques du site de cette chaîne, l'objectif était de monter une boutique en ligne de produits dérivés, anglaise pour un Anglais, française pour un Français, etc., chaque téléspectateur ayant tendance à penser qu'Eurosport, entreprise totalement française avant son rachat par Discovery Channel, est une chaîne propre à son pays. Mon travail consistait donc à établir les bases du e-commerce, chose tout-à-fait naturelle aujourd'hui, mais parfaitement novatrice à l'époque. C'était alors une révolution, surtout pour une chaîne de télévision plus habituée à acheter des flux et à toucher des droits sportifs qu'à vendre des produits dérivés à des particuliers à qui elle ne parlait jamais. Cela a également été pour moi l'opportunité de travailler pour la première fois avec La Poste, puisque c'était un partenaire incontournable pour expédier nos colis dans toute l'Europe.

Finalement, en 2001, j'ai intégré ce groupe par l'un de ses sites web, www.laposte.net, qui venait d'être créé et qui ambitionnait alors de devenir le Hotmail français. J'avais pour mission de personnaliser l'interface pour les jeunes avec des publicités qui leur étaient adaptées. C'était fort intéressant si ce n'est qu'une réorganisation, survenue six mois après mon arrivée, m'a réorientée vers les forums et les communautés, chose que je faisais déjà chez Canal+ et qui ne me séduisait guère.

Or, dans le même temps, La Poste venait de lancer, avec Club Internet, un fournisseur d'accès internet qui ne rencontrait pas le succès escompté. En effet, on demandait aux guichetiers de vendre un produit qu'ils ne comprenaient pas, n'en ayant pas eux-mêmes l'usage, et, de ce fait, ils voyaient leurs compétences de vendeurs remises en cause. Cela m'a interpellée et j'ai demandé à diriger un bureau de poste... Passée la surprise générale, on m'a conseillé de solliciter un chef d'établissement. J'ai alors eu la chance de rencontrer celui du 13^e arrondissement de Paris, qui dirigeait un très gros bureau, très social, et qui a relevé le défi de remédier

à mon manque flagrant d'expérience. Cela a été très formateur, car, pendant quatre mois, il ne m'a fait aucun cadeau, m'affectant à la caisse, à la comptabilité, aux négociations syndicales, au conseil bancaire et immobilier et, finalement, au guichet.

Cet intense parcours initiatique achevé, La Poste m'a confié, en 2003, la responsabilité d'un bureau de Levallois-Perret, dans le département des Hauts-de-Seine. C'était un gros bureau de 40 postiers, dont 85% de femmes, avec une moyenne d'âge de plus de 50 ans, ce qui faisait de moi la plus jeune des postières! Accepter cette charge a été la meilleure décision que j'ai prise puisqu'elle m'a permis de mieux comprendre mon entreprise et m'a appris à l'aimer. En effet, malgré leur rémunération modeste, les incivilités qu'ils subissent régulièrement, les difficultés de leur métier, etc., l'engagement des postiers est tel qu'il force le respect. On trouve toujours parmi eux quelques sceptiques pour regretter le bon vieux temps des PTT et critiquer les évolutions, quelles qu'elles soient, mais ils sont très minoritaires.

Ces gens ultra-engagés, dans une entreprise ultra-attachante, m'ont aussi permis de découvrir ce qui m'attirait tout particulièrement : la relation client. Mon patron venait de lancer un appel à candidature pour un poste de directeur commercial des Hauts-de-Seine. J'y ai postulé avec succès. Au début, ce poste ne couvrait que La Banque Postale et la branche Services-Courrier-Colis, puis il s'est élargi à l'Espace services clients. Cela a marqué le véritable début de la transformation, avec la constitution d'une nouvelle structure qui s'organisait et la nécessité d'être davantage face au client et de l'accueillir d'une autre manière.

Imaginer de nouvelles offres

Après ces quatre années de transformation intense du Groupe, j'ai intégré le poste de directrice marketing groupe de GeoPost, avec pour mission d'animer tous les directeurs marketing des différentes *business units* européennes afin de partager les bonnes pratiques et de faire en sorte que les décisions stratégiques du Groupe La Poste, telle par exemple la compensation carbone, soient appliquées partout.

Chez GeoPost, nous avons déployé Predict, application qui permet de modifier de deux heures le créneau durant lequel vous pouvez être livré, tout cela par SMS. C'est une opération complexe sur le plan logistique, qui constitue une véritable révolution au sein de DPDgroup, présente désormais dans toute l'Europe, même si elle ne s'applique pas, pour l'instant, à Colissimo. La livraison sur rendez-vous, besoin de nos clients que nous avons identifié, est également quelque chose que nous pratiquons désormais, notamment en Angleterre. Dans ce pays, vingt minutes avant d'être livré, vous recevez un SMS du livreur qui se présente, vous avertit qu'il lui reste deux ou trois livraisons avant la vôtre et dont vous pouvez suivre la progression sur une appli.

En 2013, ne pouvant plus autant voyager du fait d'une maternité, j'ai rejoint la branche Services-Courrier-Colis pour m'occuper des Services facteurs, mis en place quatre ans auparavant. Ces services sont principalement connus du grand public par l'offre Veiller sur mes parents, qui permet de demander au facteur d'effectuer des visites au domicile de personnes âgées. Ils le sont aussi par la tablette Ardoiz, destinée à ce même public senior. D'autres sont moins visibles : le relevé de compteurs pour EDF ou d'autres opérateurs; la surveillance de la voirie grâce à des caméras embarquées sur nos véhicules qui repèrent les dégradations de la chaussée, informations qui remontent ensuite vers les mairies; le portage de repas ou de médicaments pour personnes âgées ou immobilisées; le passage de l'examen du code de la route; etc. Parmi toutes ces offres, certaines sont issues du *B to B*. Ainsi, Veiller sur mes parents est née d'une demande qui nous a initialement été faite par la CNAV pour ses patients et que nous avons ensuite transformée en offre grand public.

Il est cependant complexe de déployer pour ces prestations une qualité identique en tous lieux : le facteur humain étant un de leurs éléments essentiels, formation et accompagnement sont nécessaires. Là aussi, c'est une révolution pour l'entreprise, pour qui ces nouveaux services, qui se révèlent souvent fort utiles, sont parfois fort éloignés de son métier traditionnel. Par ailleurs, les contraintes liées à la législation limitent nos possibilités de nouvelles offres, en particulier pour la remise à domicile d'un passeport, d'une carte grise ou d'un permis de conduire, toutes choses apparemment simples et relevant a priori de nos compétences, mais que le postier

n'a pas le droit de faire, bien que délivrant des recommandés, des cartes de crédit et autres objets de valeur. Une telle offre, qui dépend d'un changement de la loi, pourrait grandement faciliter la vie des personnes rencontrant des difficultés à se déplacer plusieurs fois en mairie ou en préfecture afin d'obtenir un document. De plus, il y a quantité d'endroits peu accessibles où seul le facteur passe, il ne relève que du bon sens de vouloir capitaliser sur cet atout.

Mon parcours dans l'entreprise m'ayant amenée à travailler dans toutes les branches, hormis celle de la banque, et ayant démontré ma capacité à fédérer, on m'a confié la mission de développer la base de données clients groupe. Mon travail est donc, quotidiennement, de faire le lien entre des personnes qui ne débordent pas d'envie de travailler ensemble et de jouer les chiens de berger pour ramener au sein du troupeau les brebis tentées de s'en échapper. Cela implique de connaître les jeux d'acteurs, les réseaux d'influence informels, les relations privées, tout ce qui fait que certaines prises de décisions peuvent parfois paraître surréalistes à qui ne sait les décoder.

Cette écoute constante est essentielle pour comprendre les points de blocage, avec toujours pour objectif la constitution du référentiel unique regroupant déjà environ 15 millions de clients résidant en France. Ce référentiel s'appuie non seulement sur les comptes créés sur www.laposte.fr, mais également sur les personnes qui s'identifient auprès du facteur ou au guichet afin de réaliser différentes opérations. On peut aussi retrouver certains de nos clients dans Digiposte, le coffre-fort électronique que nous proposons. Une autre source alimentant ce référentiel unique est l'"identité numérique", qui permet à nos clients de réaliser un certain nombre de démarches administratives en ligne de façon totalement sécurisée. Bientôt, celle-ci permettra aussi de retirer un recommandé avec un QR Code, flashé par le postier, sans avoir à lui présenter sa pièce d'identité. À terme, dès lors que l'adresse numérique sera couplée avec la base de données objets, on pourra également être alerté, comme chez UPS, de tous les objets suivis en cours de livraison. Lorsqu'un client ayant autorisé La Poste à l'identifier – ce qui est en cours de test – entrera dans un bureau de poste, son profil sera immédiatement affiché sur l'écran du chargé de clientèle qui saura aussitôt s'il a des colis en attente et pourra alors les lui remettre au plus vite, lui évitant ainsi la file d'attente. Le but de ces innovations est de simplifier, autant que faire se peut, aussi bien la vie des clients que celle des postiers. Or, toutes ces innovations reposent sur la récolte de données clients aussi complètes et exactes que possible.

Actuellement, notre fiche client en est encore à ses débuts. Cependant, grâce à elle, le chargé de clientèle dispose déjà de toutes les informations sur les procurations du client et leurs échéances, sur ses interactions authentifiées avec La Poste en ligne ou au guichet, sur ses colis en attente. Il sera bientôt en mesure, entre autres, de proposer au client des produits susceptibles de lui convenir (et dont il ne dispose pas encore...). L'objectif est d'être dans la connaissance du client, d'anticiper ses attentes et de n'avoir plus qu'à lui faire signer les documents qui, naguère, nécessitaient la ressaisie d'informations désormais disponibles automatiquement. De leur côté, les facteurs commencent à pouvoir consulter cette fiche client, sans pour autant agir dessus, en particulier pour connaître les différentes procurations afférentes à un client donné et, éventuellement, l'inciter à les renouveler.

Tout cela nécessite des développements informatiques. À La Poste, le développement d'une interface implique un projet spécifique. Comme sont concernés le service Client, les guichets, les établissements Courrier, les chargés de clientèle, les facteurs, les livreurs, le site web, les tablettes disponibles en bureau de poste, etc., il y a autant d'interfaces à développer, et ce, par autant de DSI différentes... Alors, aujourd'hui, si je veux intégrer une nouvelle donnée pour le guichet, cela peut prendre plusieurs mois.

On voulait faire, on a fait et on a bien fait, car, si nous n'avions pas décidé de lancer cette fiche client, toute imparfaite qu'elle soit et en dépit de toutes nos pesanteurs internes, rien n'aurait bougé. Le fait de l'avoir réalisée a démontré qu'elle était utile et, désormais, les utilisateurs la réclament. En revanche, nous en sommes au point où une rationalisation s'impose, les coûts de notre SI étant prohibitifs en l'état. En effet, un groupe comme le nôtre ne peut plus se permettre une telle complexité, synonyme de lourdeur.

Mettre le client destinataire au centre

Alors que la plupart des Français nous voient comme une entreprise *B to C*, n'étant généralement en relation qu'avec la Banque Postale et leur bureau de poste, nous sommes en réalité une très grosse entreprise de *B to B*, à environ 60 % pour les colis, avec un formidable outil industriel, d'énormes machines de tri, des enjeux logistiques considérables, etc. Le tout est très lourd à faire évoluer. Cependant, quand on évoque DPD UK, qui a réussi sa mutation et est devenue une entreprise réellement *B to C*, on provoque une levée de boucliers au motif que ce sont des métiers très différents. Certes, livrer plein de petites choses dans plein d'endroits différents n'a rien à voir avec livrer un gros volume en un seul lieu. C'est plus complexe et plus cher, cela demande d'être en relation avec un destinataire qui n'est pas toujours là pour la livraison, etc. Désormais, l'enjeu n'est pourtant plus que chacun développe tel ou tel point dans sa branche, mais de savoir comment les objectifs individuels servent le Groupe et s'ils sont utiles pour le client.

De plus, il ne faut pas oublier que, si un particulier peut juger onéreux l'envoi d'un Colissimo, le e-commerçant, qui négocie des gros volumes, bénéficie quant à lui de tarifs bien plus avantageux. Au final, cette activité ne génère donc que peu de marge pour La Poste. En outre, en application de notre obligation de service universel, nous sommes tenus d'appliquer une péréquation des tarifs sur tout le territoire alors que le déplacement du facteur pour livrer un colis au fin fond du Gers revient bien plus cher que pour le livrer en ville.

Le modèle économique de La Poste est donc complexe, car, si nous savons que nous garderons toujours certains marchés dans les endroits les plus reculés du territoire, là où nous serons toujours les seuls, nous sommes en revanche exposés à une forte concurrence à Paris et dans les grandes villes, là où nous réalisons nos meilleures marges. Cela étant, face à cette concurrence, nous nous diversifions également dans les nouveaux modes de livraison avec, par exemple, le service de coursiers Stuart ou Chronofresh, pour les produits frais.

Nous répondons donc à notre obligation historique de service public universel, tout en étant une société anonyme censée gagner de l'argent. Face à ce dilemme, notre objectif est de rendre notre client le plus autonome possible, afin qu'il puisse réaliser seul des opérations simples sans s'impatienter dans une file d'autres clients et afin de pouvoir mieux l'accompagner et le conseiller dans les opérations plus complexes. Nous avons par ailleurs l'ambition de préserver le plus de points de contact possibles avec le public et la ferme volonté de maintenir notre maillage du territoire, en particulier grâce aux maisons de service public dans les zones rurales. Pour cela, il nous faut encore beaucoup évoluer et mon objectif personnel est de contribuer à aider tous les acteurs du Groupe à permettre la réussite de la transformation de La Poste.

Débat



Particuliers ou entreprises ?

Un intervenant : *Votre base de données clients les recense-t-elle tous ?*

Daphné Sulkowski-Vautherin : Pas encore ! Nous avons déjà des référentiels pour nos clients professionnels, mais, pour les particuliers, nous sommes partis de rien. La Banque Postale avait bien son propre référentiel, mais il ne nous était pas accessible. De son côté, La Poste Mobile avait un fichier de 1 million de clients. Il nous a donc fallu créer la quasi totalité de notre fichier client et, dès lors qu'une nouvelle offre apparaît ou qu'un produit est lancé, nous faisons en sorte, à la demande expresse de notre président, que tout contact avec un nouveau

client implémente ce référentiel, dénommé Compte Client Unique (CCU). Ainsi, lorsque nous faisons passer l'examen du code de la route, chaque candidat y est intégré. Le CCU est une réussite dans le sens où, désormais, tout le monde passe nécessairement par lui et que nos 15 millions de clients y sont déjà intégrés.

Int. : *Les dirigeants de La Poste que nous avons reçus à l'École de Paris au fil des ans semblaient tous regretter de ne pouvoir délaisser la clientèle des particuliers pour ne se concentrer que sur celle des entreprises, beaucoup plus rémunératrice. Comment allez-vous financer votre retour vers la clientèle privée, alors que c'est une activité déficitaire?*

D. S.-V. : Ce n'est certes pas l'opinion du président actuel, Philippe Wahl, qui tient un tout autre discours! Le *B to C* n'est pas du travail à perte dans le sens où un particulier est aussi un professionnel de quelque chose, et parfois même des achats dans une entreprise! Si son image de La Poste est négative, il fera alors tout pour éviter d'avoir affaire à elle dans sa vie professionnelle. Or, si vous avez un colis à livrer, un concurrent comme Fedex, par exemple, pourra s'en charger s'il est à destination de l'international, à la rigueur de Paris, mais pas d'une zone plus rurale. Vous serez donc toujours obligé de travailler, même ponctuellement, avec La Poste. Nous avons besoin de conquérir les particuliers pour garantir notre avenir, qui ne se situe pas dans le *B to B*, même si c'est encore lui qui nous fait vivre.

Par ailleurs, le *C to C* se développe rapidement, à travers des sites comme Vinted, sur lesquels des particuliers se vendent entre eux vêtements et objets divers. Dans ce type d'activité où s'échangent de multiples colis, ce sont des produits à forte marge que nous pouvons vendre, au tarif public, il est donc crucial que nous nous y positionnions rapidement. Ce sont de vraies niches, sur lesquelles nous nous devons de capitaliser, car elles ne mettent en jeu que des particuliers et l'intermédiaire que nous sommes.

Traiter les irritants

Int. : *Vous semblez très critique quant à la lenteur avec laquelle les choses bougent et vous imputez aux DSI une large responsabilité dans cet état de fait. Pourquoi cela ne marche-t-il pas chez vous alors qu'en informatique, quand on est confronté à un irritant de cette nature, on se résout généralement à s'allier pour le faire disparaître? Que feriez-vous de plus en disposant d'une information client exhaustive et à jour?*

D. S.-V. : On a l'organisation des SI d'une entreprise "silotée" historique. Il y a cinq ans, le programme que l'on m'a confié était le seul au sein du Groupe qui soit réellement transverse. À l'époque, c'était moi, l'irritant, avec mon insistance à vouloir faire travailler les gens ensemble, sous prétexte qu'ils avaient leurs clients en commun! Ce qui est compliqué, c'est que chacun dans sa branche est de bonne foi et convaincu de faire au mieux avec ses produits pour son client. Le problème des irritants n'est alors pris que sous l'angle commercial, dans l'après-vente, sans l'anticipation qui éviterait qu'ils ne se reproduisent à l'avenir et sans que l'on prenne en compte le parcours complet du client. Cela fait maintenant deux ans que l'on a identifié la totalité de ces irritants, mais nous n'en avons pourtant traité que très peu. On ne peut plus continuer ainsi : les projets sont trop nombreux, le système informatique est coûteux, etc.

Pendant, grâce à notre base de données, plutôt de qualité, nous pouvons aujourd'hui réaliser des analyses sur l'identité de nos 15 millions de clients, hommes ou femmes, ruraux ou citadins, etc., dont nous ne savions quasiment rien auparavant, n'ayant à leur sujet que des données comptables. C'est là une richesse considérable, mais qui ne nous aidera en rien dans notre transformation si nous ne sommes pas capables de mettre sur pied un SI plus performant. Puisque nous sommes dans une logique de rationalisation budgétaire, avec un parcours client et une expérience client unifiés, donc nécessitant un outil unique, mon espoir est que l'on prenne rapidement la décision de se tourner vers les outils disponibles sur le marché. Depuis peu, un audit en profondeur a été engagé en ce sens.

Int. : *Le postier, au contact du client, est en accord avec la transformation, le comex l'est aussi. Mais comment faites-vous avec le management intermédiaire pour faire de lui un moteur du changement?*

D. S.-V. : Avant toute chose, j'ai souhaité que mes équipes viennent de "l'opérationnel". De plus, ils sont très

régulièrement en animation auprès des bureaux et des postiers. Ils peuvent ainsi faire remonter les attentes des collaborateurs.

Il est très important de garder le lien avec les collaborateurs. Nous avons proposé de faire inviter des agents du terrain à s'exprimer devant le conseil d'administration afin qu'ils partagent leur quotidien et leurs attentes. Cela a permis de donner plus de poids à l'argumentation développée par la branche numérique prônant une posture orientée client.

Nous nous concentrons particulièrement sur toute la ligne managériale, car c'est elle qui, au quotidien, devra relayer notre discours et expliquer ce qu'est la relation client que nous mettons en place et, surtout, ce qu'elle apporte aux clients, aux postiers et à l'entreprise.

■ Présentation de l'oratrice ■

Daphné Sulkowski-Vautherin : directrice du programme Connaissance client du Groupe La Poste. Après un début de parcours professionnel à Canal+, dans le cadre de son site web, puis chez Eurosport en tant que *e-commerce manager*, elle rejoint le Groupe La Poste en 2001 à la direction des Nouveaux services. Souhaitant s'orienter rapidement vers des fonctions plus opérationnelles, elle dirigera un bureau de poste pendant trois ans avant de devenir directrice commerciale des Hauts-de-Seine, puis directrice marketing de GeoPost, fonction qu'elle occupera pendant quatre ans. Elle développera ensuite le Service facteurs, puis dirigera le programme prioritaire commun Connaissance client.

Diffusion novembre 2019
