

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.