

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Fonctionnaires**

*organisé grâce au soutien de la:  
DGAFP*

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

**LA MOBILITÉ AU SERVICE  
DE LA RÉFORME DE LA POSTE**

par

**Paul LÉGER**

Responsable de la mission Fluidité auprès du directeur général de La  
Poste

Séance du 26 mars 1998  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

La transformation de La Poste en entreprise publique a entraîné sa profonde réorganisation et de nombreux redéploiements de personnels. Mais les agents ne peuvent être mutés sans leur accord. En plus des mesures d'accompagnement traditionnelles, des "conseillers mobilité" les aident dans la construction de leur nouveau projet professionnel. Le temps partiel, l'échange d'agents avec d'autres entreprises publiques et la facilitation du départ à la retraite anticipée ont également été mis en œuvre.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# **EXPOSÉ de Paul LÉGER**

## **Une carrière entière à La Poste**

Je suis entré à l'âge de vingt ans à La Poste et j'y ai fait toute ma carrière, en passant à peu près par tous les métiers : cadre de bureau de poste, cadre de centre de tri, service administratif du ministère, École supérieure des PTT, retour dans une structure de ressources humaines à la direction générale des Postes, directeur du personnel puis directeur d'exploitation à la direction des services ambulants de Paris, directeur de La Poste du Pas-de-Calais, directeur régional de Picardie, directeur de l'administration générale du ministère, puis responsable d'une mission "fluidité-flexibilité", que j'ai en quelque sorte définie moi-même auprès du directeur général, et dont je vais vous parler aujourd'hui ; faisant suite à ce parcours, on vient de me confier une direction de l'emploi au sein de la DRH de La Poste.

## **Une administration devenue entreprise publique**

La Poste est sans doute encore considérée par bien des gens comme une administration ; en réalité elle est devenue depuis 1990 une entreprise publique, ce qui l'oblige, d'une part, à équilibrer ses comptes, d'autre part, à affronter la concurrence. Son activité financière est ouverte à 100 % à la concurrence - sauf peut-être en ce qui concerne le livret A -, la publicité également, et bientôt, sous la pression de la CEE et notamment des Hollandais et des Anglais, le secteur du courrier lui-même.

La Poste comprend dix-sept mille établissements de tailles très diverses ; elle emploie trois cent dix mille agents, dont deux cent cinquante mille fonctionnaires et soixante mille contractuels ; les charges de personnel représentent 71 % du chiffre d'affaires. Celui-ci s'élève à quatre-vingt-dix milliards de francs : soixante milliards pour les activités courrier, dix milliards pour les activités colis et vingt milliards pour les activités financières. La Poste est parvenue à l'équilibre financier en 1997.

La Poste regroupe un certain nombre d'entreprises, comme Sofiposte - certaines sociétés connues comme Chronopost ou l'Aéropostale en font partie -, mais aussi TAT express, Médiapost, etc.

## **La modernisation de La Poste**

Du fait de la transformation de son statut, La Poste a dû affronter plusieurs impératifs : améliorer sa compétitivité et faire des gains de productivité, ce qui se traduit par la suppression de trois à cinq mille postes chaque année ; améliorer l'offre au client et la qualité du service, notamment en déplaçant les personnels des services arrière vers les guichets et le contact avec le public.

Ceci a entraîné des réformes de structure importantes, comme la suppression des directions régionales, des services ambulants, la délocalisation de grands centres financiers et la suppression de grands centres de tri parisiens, mais aussi des réorganisations à plus petite échelle, un peu partout dans le réseau, et souvent liées à un apport technologique : on met en place une machine à trier les paquets ou les objets plats et cela entraîne une réorganisation, des suppressions d'emplois, et par conséquent un redéploiement.

La mission qui m'a été confiée en 1993 consistait à mettre en œuvre ces redéploiements en définissant et en réalisant les conditions nécessaires à leur succès, sachant qu'il n'est pas question de licenciement pour les fonctionnaires, et que La Poste ne licencie pas non plus les contractuels.

## **Quelques principes de base**

Plusieurs conditions sont nécessaires à la réussite du processus : il faut maintenir le calme social ; obtenir l'accord du salarié et celui du futur utilisateur ; réaliser une régulation des flux de personnels sur l'ensemble de l'échiquier de La Poste ; encourager le temps partiel pour dégager des postes ; se livrer à des échanges avec les autres administrations et entreprises publiques ; optimiser la sortie des cadres pour ménager des possibilités de promotion pour les personnels à redéployer.

### **Le calme social**

La Poste est le siège de syndicats forts, essentiellement la CGT et SUD, qui ne passent pas pour être toujours très ouverts à la négociation et à la concertation.

Or La Poste est très vulnérable à toute forme de conflit : si les personnels de France Télécom se mettent en grève, cela n'empêche pas les gens de téléphoner ; mais si les postiers se mettent en grève, il n'y a plus de courrier, donc plus de rentrées d'argent ; cela crée de surcroît un risque d'évasion de la clientèle vers la concurrence. Il est donc vital pour nous de mener nos réorganisations dans un climat de calme social.

Cette nécessité n'a pas toujours été bien comprise dans le passé : les réorganisations étaient conçues essentiellement en termes techniques et organisationnels, et c'était seulement ensuite que l'on abordait le volet social. Aujourd'hui nous avons mis en place une véritable ingénierie des ressources humaines, de sorte que l'aspect social des projets soit pris en compte très en amont, et en tout cas bien avant leur mise en œuvre opérationnelle. Cet effort s'est traduit également par la mise sur pied d'un observatoire social, qui analyse les tensions et les besoins sociaux du personnel.

### **L'accord du salarié**

Traditionnellement, La Poste était le domaine de la mobilité volontaire, et même exclusivement volontaire : les agents émettaient des vœux de mutation et attendaient leur tour sur la liste pour obtenir le poste qu'ils souhaitaient. On ne recourait pratiquement jamais à la règle statutaire qui prévoyait la réunion d'une commission administrative paritaire pour décider de mutations dans l'intérêt du service : cela aurait conduit à une explosion sociale.

Encore aujourd'hui, la mobilité continue de reposer sur le principe du volontariat pur ; il ne peut être question d'imposer une mobilité d'office. Si un agent refuse de prendre un nouveau poste, nous n'avons aucun moyen de l'y obliger. Or les employés manifestent généralement, au moins dans un premier temps, une réaction d'hostilité très nette : la mutation suppose un changement de lieu de travail, de régime de travail, d'ambiance, parfois de métier ; elle peut avoir une répercussion sur le travail du conjoint, sur l'école des enfants, et finalement sur la vie de famille.

Par ailleurs, certains agents qui ont travaillé pendant vingt-cinq ans au même endroit ont le sentiment qu'ils ne savent plus rien faire d'autre ; et il est en effet difficile d'envoyer quelqu'un qui a passé l'essentiel de sa vie à "traîner la toile", de nuit, dans un centre de tri du courrier, accueillir les clients derrière un guichet. Certains nous disent qu'ils ont peur du public et qu'ils ne vont d'ailleurs jamais dans un bureau de poste, même comme clients - je caricature à peine.

Mais il était clair que le système de la mobilité volontaire était largement insuffisant pour régler les problèmes de redéploiements engendrés par les réorganisations. Nous avons donc dû trouver un compromis entre mobilité volontaire et mobilité "imposée" : tout mettre en œuvre pour obtenir l'accord du salarié.

### *Un réseau de “conseillers mobilité”*

L'un des principaux éléments du dispositif est un réseau de cent trente à cent cinquante “conseillers mobilité” implantés sur l'ensemble du réseau postal, à raison d'un par département, auxquels s'ajoutent ceux qui sont attachés ponctuellement aux sites en cours de réorganisation.

Leur mission consiste à aider les agents à régler leurs problèmes matériels de logement, de travail du conjoint, de scolarité des enfants, mais surtout à les aider à formuler un nouveau projet professionnel. Comment parvenir à ce qu'une personne qui a fait toute sa vie le même travail et qui se trouvait très bien à son poste, arrive à rebondir sur un autre emploi ? Le conseiller mobilité doit l'aider, à travers une série d'entretiens, à envisager d'autres types d'activité, à se dire que “la vie continue”, à repartir dans de bonnes conditions. Concrètement, cela consiste à aider l'agent à définir et à trouver un nouveau poste de travail, qui réponde autant que possible à ses souhaits et lui offre une perspective intéressante.

### *Une forme de contractualisation : le poste acceptable*

Pour cela, nous avons élaboré la notion de “poste acceptable”. Bien qu'elle ait changé de statut, La Poste a gardé beaucoup de traits de l'administration : tout est réglementé, la machine administrative est, à la limite, capable de déterminer le nouveau poste que doit occuper l'agent et la date à laquelle il doit prendre ce poste. Mais une mutation imposée dans ces conditions serait totalement inacceptable.

C'est pourquoi nous préférons créer une marge de liberté : nous expliquons à l'agent que, compte tenu de sa situation et des règles administratives, il ne peut prétendre qu'à tel ou tel type de poste, à tel ou tel endroit et dans tel ou tel délai ; en revanche, s'il trouve, parmi les différentes possibilités qui lui sont offertes, un poste qui le satisfasse, nous nous engageons à le lui faire obtenir.

Il s'agit d'une sorte de contractualisation entre l'agent et l'institution, un compromis entre les souhaits de l'agent et une application trop mécanique de la réglementation.

### *Les stages de remise à niveau et de découverte*

À côté des traditionnels stages de remise à niveau (dans certains cas limites, les agents ne savent même plus lire ni écrire), nous organisons des stages de réorientation au cours desquels les agents à redéployer se retrouvent en groupe pour s'informer sur les différents métiers et les différentes possibilités qui existent pour eux au sein de La Poste.

Ils se voient également proposer des stages de découverte : ils peuvent passer quinze jours, sans engagement, dans un autre service, pour se familiariser avec un nouveau type d'activité, une autre ambiance que celle qu'ils connaissent, ce qui doit les amener à moins appréhender la mutation qui leur est proposée.

Dans le même ordre d'idée, nous utilisons également des témoignages de reconversions réussies.

## **L'accord du futur utilisateur**

Il ne suffit pas d'obtenir l'accord de l'agent à redéployer ; celui de son futur employeur est au moins aussi nécessaire.

C'est à l'occasion d'une réunion chez IBM que j'en ai pris conscience : le directeur des ressources humaines nous expliquait comment il organisait ses redéploiements, en montrant que pour IBM, le futur employeur, c'est-à-dire l'utilisateur, était le maillon clef de la chaîne ; dans la

culture de La Poste, au contraire, il avait tendance à passer au deuxième plan, au profit de l'agent à reclasser. Cela vient sans doute du vieux préjugé selon lequel dans la mesure où les dispositifs sont réglementaires, ils *doivent* fonctionner ; or ils ne fonctionnent pas toujours...

En effet, la main-d'œuvre qui est offerte - ou plutôt imposée - au service qui l'accueille n'est pas toujours de première qualité. Nous venons par exemple de fermer un grand centre de tri ; une proportion non négligeable des milles agents concernés pouvaient être considérés comme difficilement adaptables à un autre métier de La Poste, soit parce qu'ils n'avaient rien connu d'autre pendant une longue carrière, soit parce qu'ils souffraient pour certains de handicaps physiques ou culturels.

Or l'utilisateur, de son côté, se voit imposer des objectifs de productivité et de qualité, dont il doit rendre compte à la fin de l'année ; on comprend qu'il ne soit pas très enclin à accueillir des agents qui, par exemple, au nom d'une certaine conception du "service public", refusent de se prêter aux activités commerciales de La Poste.

Pour répondre à ce problème, nous avons tout d'abord instauré une règle du jeu claire : les redéploiements sont une nécessité ; les cadres ont l'obligation d'accueillir chaque année un certain nombre d'agents à reclasser, nombre qui est fixé de manière contractuelle. La contrepartie consiste pour nous à leur fournir une main-d'œuvre de qualité. D'où toute l'action de motivation, de définition d'un nouveau projet professionnel et de requalification dont j'ai parlé. Nous devons former les agents avant qu'ils prennent leur poste, de sorte qu'ils puissent être tout de suite opérationnels. Ceci n'est pas toujours facile : il faut arriver à placer l'action de formation entre le moment où l'agent quitte son poste et le moment où sa mutation devient effective.

Cela dit, il reste toujours une partie des gens que l'on ne peut que très difficilement remettre à niveau. De ce point de vue, l'entreprise a une responsabilité sociale à exercer : de même qu'elle se doit de donner l'exemple en ce qui concerne les personnels handicapés, de même elle se doit d'utiliser les agents qui, pour des raisons diverses, ne sont plus en mesure d'assumer les diverses fonctions d'un postier. L'un des cas les plus fréquents est celui de l'inaptitude au port de charges lourdes ; il faut alors faire l'effort de déterminer les tâches que l'agent peut continuer à accomplir, et organiser le service en tenant compte de cette contrainte, pour faire en sorte qu'il se rende quand même utile et que cela soit motivant pour lui.

### **La régulation des flux de personnels**

Les redéploiements posent également le problème de la compétition entre l'agent à reclasser et les agents qui attendaient déjà leur tour sur une liste de mutation pour ce même poste.

Dans un premier temps, nous avons essayé de mettre en place, au niveau national, un système de bourse d'emplois destiné à fournir des postes aux personnels dont les emplois avaient été supprimés avec la disparition des directions régionales. Les services nationaux qui avaient des postes à pourvoir étaient censés les publier et les agents à reclasser pouvaient faire acte de candidature. Ce dispositif a complètement échoué : les agents avaient du mal à trouver un poste qui leur convienne, et ceux qui disposaient de postes avaient tendance à les masquer et à se débrouiller autrement pour les pourvoir.

C'est ainsi que nous avons mis sur pied un système très différent, beaucoup plus transparent : chaque année, des "plans de comblement de postes" sont publiés par chacun des niveaux (l'établissement, le département, la région) ; nous négocions alors, sous forme contractuelle, l'attribution d'une partie de ces postes à la mobilité volontaire, et l'autre aux redéploiements. D'un niveau hiérarchique à l'autre, les partenaires s'engagent sur un certain volume de mouvements, de façon à satisfaire aux règles administratives mais aussi à répondre aux nécessités de flux de personnels engendrées par les réorganisations.

Ce dispositif s'accompagne d'un effort considérable pour parvenir à une gestion prévisionnelle des effectifs. Ma mission a préconisé l'an dernier et mis en place avec la DRH des facilités de gestion permettant de muter des gens sur des postes qui ne seront vacants que dans un an et demi. Ce dispositif permet d'anticiper, et donc d'ouvrir les possibilités de trouver des "postes acceptables" pour les agents à reclasser.

### **Encourager le temps partiel**

Pour dégager des postes, nous avons également cherché à encourager le temps partiel (à 70 % ou à 80 %, et non à mi-temps : nous considérons que les postiers ne sont pas assez riches pour ne travailler qu'à mi-temps) : si nous parvenions à gagner 20 % de temps sur quarante mille agents, cela suffirait à dégager une marge de manœuvre tout à fait considérable.

L'un des problèmes était d'offrir cette possibilité du temps partiel aux facteurs, qui représentent cent mille agents et doivent par principe travailler à temps plein ; la solution a consisté à leur proposer de prendre une semaine de repos toutes les cinq semaines.

Des formules de mensualisation et d'annualisation du temps partiel ont également été mises en place, si bien que nous sommes passés de 5 % à 6 % d'agents à temps partiel à un peu plus de 10 % aujourd'hui.

### **Les échanges avec les autres administrations et entreprises publiques**

Nous recourons également à des détachements vers l'administration, pour les cadres mais aussi pour les agents qui ne s'habituent pas à notre nouveau statut d'entreprise publique, ou qui espèrent obtenir ainsi des mutations géographiques plus rapidement. Ce mouvement reste marginal, puisqu'il concerne environ trois cents personnes chaque année, et devrait même diminuer, dans la mesure où d'autres administrations, comme l'Armée, seront sans doute prioritaires pour ce type de détachement.

C'est pourquoi nous étudions aussi la possibilité de faire des échanges avec d'autres entreprises publiques, notamment la SNCF et la RATP : nous avons par exemple des personnels qui ont fait de la mécanique auto toute leur vie et que nous pouvons difficilement orienter vers l'accueil client au guichet ; mais la RATP se dit intéressée par certains d'entre eux pour son parc d'autobus. La SNCF, quant à elle, vide son siège parisien, et dispose ainsi de beaucoup de personnels à Paris, alors qu'elle en manque dans l'Ouest ; La Poste, au contraire, est toujours un peu déficitaire à Paris, et pourrait ainsi reprendre des agents de la SNCF, tout en offrant aux nombreux postiers qui viennent de l'Ouest la possibilité d'être mutés dans des services de la SNCF.

### **L'optimisation de la sortie des cadres**

Un autre aspect important est l'effort pour faciliter le départ des cadres, de manière à offrir des promotions au personnel reclassé.

Nous nous sommes rendu compte que les cadres ne recouraient pratiquement jamais à la formule de la cessation progressive d'activité (qui consiste à travailler à mi-temps, à partir de cinquante-cinq ans, en touchant 80 % du salaire), pour une raison bien simple : la fonction de cadre est incompatible avec le temps partiel, et surtout avec le mi-temps. Nous avons donc recouru à un système un peu occulte, mais pour lequel j'ai obtenu l'aval de la DGAFP<sup>1</sup> et de la direction du

---

<sup>1</sup> Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

Budget. Il s'agit d'une pluriannualisation de la CPA<sup>2</sup> : le cadre travaille à plein temps pendant deux ans et demi, tout en touchant 80 % de son salaire, puis il cesse complètement de travailler pendant les deux ans et demi qui restent. Cette formule connaît un très grand succès !

## Conclusion

En finissant, je voudrais remercier Frédérique Pallez de m'avoir donné l'occasion de réfléchir sur ce sujet, et de porter ainsi un regard différent sur la mission "fluidité-flexibilité" dont j'ai été chargé.

Pour moi, au départ, cela consistait simplement à aider des agents qui avaient perdu leur emploi à en trouver un nouveau au sein de La Poste. Mais je me rends compte maintenant que cette mission a finalement été présente dans beaucoup de domaines très divers de la gestion des ressources humaines, et qu'elle a effectivement été un élément d'incitation et de facilitation de la modernisation de La Poste, qu'il s'agisse de la gestion prévisionnelle des effectifs, du système général des comblements de postes, de la mobilité, de la formation, ou même de la négociation sociale.

## DÉBAT

### La nécessité du recrutement

**Un intervenant** : *Dans le cadre de la baisse de vos effectifs, continuez-vous à recruter ?*

**Paul Léger** : Bien entendu : en 1998, nous allons recruter huit mille agents, onze mille en comptant les emplois jeunes. Nous sommes obligés de recruter pour diverses raisons. Tout d'abord, nous avons besoin de commerciaux, et nous avons du mal à en trouver en interne : il est clair qu'en général les gens ne sont pas entrés à La Poste pour faire du commerce. Nous faisons également appel à des cadres supérieurs avec une expérience confirmée dans certains métiers. Mais notre recrutement le plus large s'adresse aux facteurs, qui représentent la part la plus importante de nos personnels, d'autant que, toujours à cause de ce problème endémique d'inaptitude au port de charges lourdes, nous ne pouvons confier ce type d'emploi qu'à des gens relativement jeunes et, en tout cas, pas à des personnels de cinquante ou cinquante-cinq ans en redéploiement.

### Les filiales privées : peu de débouchés

**Int.** : *Pouvez-vous recourir aux possibilités d'emploi offertes par les autres sociétés du groupe ?*

**P. L.** : C'est une solution que nous utilisons rarement, à cause des difficultés que cela pose, en termes de rémunération essentiellement : le système de rémunération des fonctionnaires et le système de droit privé qui s'applique dans nos filiales sont peu compatibles et rendent le passage difficile dans un sens comme dans l'autre. De toute façon les filiales représentent un débouché assez faible : dix mille postes environ, alors que La Poste en compte trois cent dix mille.

### Comment parvenir à imposer une mobilité qui doit être volontaire ?

**Int.** : *Vous avez laissé entendre que si un agent refusait sa mutation, vous n'aviez aucun moyen de le contraindre ; mais que se passe-t-il si, sur les mille agents d'un centre de tri que vous souhaitez fermer, huit cents refusent de partir ?*

---

<sup>2</sup> Cessation Progressive d'Activité.

**P. L. :** Je dois dire que je n'ai pas encore rencontré ce cas de figure. Si huit cents personnes sur mille refusaient la réorganisation, cela signifierait sans doute que celle-ci pose un véritable problème, et probablement que dans ce cas elle serait abandonnée. Mais c'est vrai que ce risque est toujours envisagé au lancement d'un projet. Le problème consiste à savoir comment enclencher le mouvement.

Pour cela, il faut tout d'abord laisser du temps aux agents ; je considère qu'il faut compter deux ans entre le moment où on annonce la réorganisation et le moment où les derniers agents quittent le site.

Prenons l'exemple de la fermeture d'un établissement : la décision est annoncée ainsi que la date de fermeture ; la hiérarchie prévient les agents ; des négociations sont entamées pour fixer les conditions dans lesquelles les redéploiements vont être mis en œuvre ; les conseillers mobilité lancent les entretiens. À partir de ce moment-là, les "bons" agents, ceux qui savent qu'ils retrouveront facilement un poste, se disent que c'est l'occasion de changer, de connaître une nouvelle expérience, et saisissent cette opportunité. Cela représente environ trois cents personnes qui partent "naturellement".

**Jérôme Reynaud :** *Parmi ceux qui partent d'eux-mêmes, il y a aussi ceux pour qui c'est l'occasion d'obtenir la mobilité géographique qu'ils attendaient depuis longtemps. Dans bien des cas, celle-ci a servi de monnaie d'échange au redéploiement.*

**P. L. :** Je vous remercie de rappeler cet élément qui est essentiel. Le cas le plus frappant d'utilisation de cette aspiration à la mobilité géographique, très importante chez nous, est celui de la délocalisation des centres de chèques postaux ; comme un grand nombre de nos agents souhaitaient retourner dans l'Ouest et que la technologie moderne nous permettait d'implanter ces centres n'importe où, nous les avons situés sur la côte Atlantique, et n'avons eu aucun problème à trouver des candidats pour y prendre des postes : il y a même des files d'attente !

Une fois que le mouvement est commencé, les gens se laissent peu à peu convaincre de partir, ou encore se tournent vers la préretraite : au fur et à mesure que le groupe se délite, la résistance au changement s'amenuise.

À la fin, il ne reste qu'un groupe d'irréductibles, qui, même si le poste qu'on leur offre leur convenait, ne l'accepteraient pas, parce qu'ils refusent d'être en quoi que ce soit partenaires de la réorganisation. Dans ce cas, nous sommes obligés de recourir à des mutations plus ou moins imposées, sachant qu'en définitive ils s'y soumettront. Lors de la fermeture du centre de tri de la gare d'Austerlitz, nous avons ainsi une cinquantaine d'agents qui refusaient de partir, venaient manifester au siège et menaçaient d'aller voir le ministre. La fermeture de l'établissement était prévue pour le 31 décembre ; nous les avons tous mis en congé exceptionnel, et avons pu ainsi fermer. Pendant ce temps, les négociations continuaient avec les syndicats pour régler un certain nombre de cas particuliers, essayer de trouver des solutions.

### **Les relations avec les syndicats**

**Int. :** *Lors de la dernière séance, M. Vallemont nous a dit qu'il considérait les relations très étroites qu'il entretenait avec les syndicats comme essentielles pour une mobilité réussie ; partagez-vous cette conception ?*

**P. L. :** Tout à fait. J'ai moi-même indiqué au ministre que si l'opération de la gare d'Austerlitz s'était bien déroulée, c'était grâce à la participation active des syndicats, et je l'ai dit également aux deux syndicats, la CGT et SUD. Nous entretenions des relations quasi quotidiennes avec eux : ils savaient qu'en appelant les pilotes du projet ils obtiendraient des réponses et des solutions aux problèmes qui se posaient.

Cela dit, il faut savoir rester maître du jeu. Au cours des négociations initiales, on établit un certain nombre de règles, qui prennent en compte les préoccupations sociales, les difficultés du personnel, le principe d'équité, les objectifs de l'entreprise. Ensuite, il faut s'y tenir : tout au long



du processus, le jeu des syndicats va être d'essayer d'obtenir toujours davantage. Mais il ne faut pas arriver à une situation où l'on offre des conditions royales à ceux qui partent les derniers, alors que ceux qui ont joué le jeu et ont été redéployés les premiers n'ont obtenu que ce qui était prévu au départ.

### **La position des cadres**

**Int.** : *Le rôle traditionnel des cadres est de défendre le personnel de leur service. Votre action, en introduisant un coin dans cette solidarité, ne conduit-elle pas à une évolution des relations hiérarchiques ?*

**P. L.** : La réussite des actions que j'ai décrites repose en tout cas sur une considération accrue des cadres, et des systèmes d'évaluation et de rémunération plus dynamisants, que nous avons commencé à mettre en place. Sinon, on retombe effectivement dans la solidarité un peu mécanique que vous évoquez.

### **Les compensations financières**

**Int.** : *J'ai beaucoup apprécié votre démarche humaniste, l'attention que vous accordez à la remotivation de l'agent et à la réussite de son redéploiement ; mais vous n'avez rien dit des compensations financières, de l'aide à la mobilité géographique, à la reconversion fonctionnelle : j'imagine qu'elles doivent exister, et qu'elles jouent un rôle important ?*

**P. L.** : Je m'étonne un peu de ce qualificatif d'"humaniste" que vous employez à mon propos... Je n'ai pas parlé des compensations financières, mais il y en a, bien entendu. Cela dit, elles me paraissent secondaires dans le processus d'acceptation de la mobilité par les agents. Un postier qui est muté à cinquante kilomètres de son domicile et va donc probablement déménager reçoit environ cinquante mille à soixante mille francs. Il est clair que ce n'est pas une somme de ce genre qui va le décider à partir, même si le volet financier n'est pas sans importance dans la négociation avec les syndicats. Je crois que le plus important est d'aider les gens à accepter de se lancer dans une expérience nouvelle, à se rendre compte qu'ils sont capables de changer de métier ; cette maturation me paraît beaucoup plus déterminante, dans leur décision, que les différentes indemnités qui leur sont versées.

Quant à la mobilité fonctionnelle, elle ne fait l'objet d'aucune compensation financière : notre objectif est de parvenir à ce qu'elle aille de soi et devienne systématique ; la rétribuer financièrement ne serait pas un bon moyen d'y parvenir.

### **Les raisons d'un succès**

**Int.** : *À vous écouter, je me dis que votre réussite s'explique par trois raisons principales. La première est votre inébranlable détermination à fermer un établissement à la date qui était prévue. Dans les nombreuses restructurations dont j'ai été le témoin proche ou lointain, j'ai découvert que plus le patron était sûr de fermer, moins les syndicats pouvaient réagir : ils se disaient que ce n'était pas la peine de se battre pour des gens qui ne seraient plus ni cotisants ni votants. La deuxième raison est que vous laissez du temps à vos agents pour qu'ils se fassent à l'idée du changement. La troisième, c'est qu'ils savent que vous êtes riche de solutions, ce dont votre exposé nous a largement convaincus. Partagez-vous mon analyse ? Et si oui, l'avez-vous faite dès l'origine ?*

**P. L.** : Je la partage tout à fait, mais ma démarche a été très pragmatique : ce que je vous dis aujourd'hui, je peux le dire au bout de quatre ans d'expérience ; j'en étais bien incapable lorsqu'on m'a demandé de définir un cadre d'action, au bout de trois mois passés à ce poste.

La date de fermeture est effectivement un élément clef du processus : c'est l'objet de discussions perpétuelles, et il faut donc être très ferme sur la question. Le temps laissé aux agents compte également beaucoup : sur les deux ans que dure le processus de fermeture d'un établissement, un an est consacré à la préparation ; pendant les six mois qui suivent, on laisse partir les volontaires, puis dans les derniers six mois on règle les cas les plus délicats. Quant à l'existence de nombreuses solutions, c'est aussi un point auquel je tiens beaucoup. Il est question actuellement de fermer un service commun à France Télécom et à La Poste, un atelier garage qui entretient les voitures bleues et jaunes, et comprend sept cents agents pour France Télécom, mille trois cents pour La Poste. Nous avons pris la décision de n'annoncer cette fermeture que lorsque nous aurions trouvé des solutions pour l'ensemble des personnels - et quand je dis des solutions, il ne s'agit pas d'une solution par agent, mais d'un choix entre plusieurs solutions : le choix d'un métier, d'un site, une externalisation, un détachement vers une autre administration, etc. À mon sens, la négociation avec les syndicats ne peut s'ouvrir que lorsque l'analyse de faisabilité sociale a été menée jusqu'au bout. À ce moment-là, les syndicats, même s'ils sont opposés, sur le fond, à votre projet, constatent que vous le menez "proprement", et ne peuvent pas le contrecarrer absolument si un grand nombre d'agents le trouvent satisfaisant.

### **Une étonnante stabilité**

**Int.** : *Il me semble qu'il existe une autre raison à votre succès : votre stabilité dans ce poste. Elle me paraît d'autant plus étonnante que j'ai cru comprendre qu'elle n'était pas monnaie courante dans votre établissement : les directeurs généraux, mais aussi les ministres, ont tendance à être souvent remplacés. Quel est votre secret ?*

**P. L.** : C'est vrai que j'ai connu quatre directeurs généraux différents. Mais je crois que ma stabilité tient à une raison toute simple : quand il y a quelqu'un qui veut bien s'occuper de ce type de problèmes (qu'au demeurant je trouve passionnants), on est content de pouvoir compter sur lui, et s'il parvient à régler un certain nombre de situations difficiles, on le laisse travailler tranquillement. Je crois que c'est la raison fondamentale, et je dirais même que c'est la seule ! Je n'ai jamais perçu de grande différence entre un directeur général sous un gouvernement de gauche ou de droite, à part peut-être une plus grande sensibilité aux questions syndicales lorsque le gouvernement était de gauche, mais cela reste marginal. Chacun sait que les grands enjeux de l'entreprise restent les mêmes, quelle que soit la façade politique.

**Int.** : *Je crois apercevoir une autre raison à votre stabilité : la très longue carrière, dans les emplois les plus divers, que vous avez accomplie à La Poste, et qui vous donne une légitimité incomparable. Je suppose que si l'on avait mis à votre place un jeune cadre de trente ans frais émoulu de l'École nationale des PTT, cela ne se serait peut-être pas passé de la même manière ?*

**P. L.** : Vous avez sans doute raison, et je compléterai votre observation par la remarque suivante : lorsqu'on me propose d'établir une classification pour les conseillers mobilité, je refuse énergiquement ; je veux que ces gens-là soient choisis pour leur profil, pour leur aptitude au contact, à l'animation d'un projet. Si nous établissons une classification, nous serons condamnés ensuite à recourir à une population déterminée. À ceux qui me disent que l'absence de classification nuit à la carrière de ces conseillers, je réponds que le plus important est la formation et l'expérience qu'ils acquièrent à travers ce travail, et que je suis certain qu'ensuite ils n'auront aucun problème à les valoriser sur le marché de l'emploi de La Poste ; et c'est tellement vrai qu'ils ont même tendance à quitter ces postes un peu trop vite à mon goût !

Diffusion Mai 1998