



HAL
open science

L'avenir de la Poste. 1 : Analyse de la situation actuelle (construction de la base)

- Sema

► To cite this version:

- Sema. L'avenir de la Poste. 1 : Analyse de la situation actuelle (construction de la base). [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE); Sema; Direction générale des Postes. 1978, pp.71 feuilles, figures. hal-02185170

HAL Id: hal-02185170

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185170>

Submitted on 16 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

J.P.P.

(à étiqueter)

direction générale des postes

l'avenir de la poste

rapport n° 1

analyse de la situation actuelle

LG

LIP

2

sema prospective

16-18, rue barbès 92126 montrouge cedex tél. 657 13 00

metra

Bruxelles. Genève. Londres. Madrid. Milan. Paris. Zürich.
Abidjan. Alger. Casablanca. Téhéran. Caracas. Sao Paulo.

M. G. André

DIRECTION GENERALE DES POSTES

L'AVENIR DE LA POSTE

RAPPORT N° 1

ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE
(CONSTRUCTION DE LA BASE)OCTOBRE 1978
c.321.2.037
MEEF/555

PLAN DU RAPPORT

	<u>Pages</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
- But de l'étude	1
- La démarche adoptée et ses objectifs	2
- Construction de la base	4
1) Délimitation du système	4
2) Détermination des variables essentielles	4
3) Analyse explicative	3
1 - <u>DELIMITATION DU SYSTEME</u>	7
1.1 - Etablissement de la liste de variables	7
1.1.1 - Les entretiens	7
1.1.2 - Synthèse des interviews	9
A - La Poste et le marché de la communication	9
B - L'environnement bancaire de la Poste	11
C - Facteurs d'évolution internes à la Poste	11
D - Possibilités d'action et avenir de la Poste	12
1.1.3 - Liste de variables	15
1.2 - Mise en relation des variables	20
2 - <u>LES VARIABLES ESSENTIELLES</u>	23
2.1 - Analyse des relations - méthodes	23
2.1.1 - Motricité et dépendance	23
2.1.2 - Classement direct et classement indirect	24
2.1.3 - Plan motricité - dépendance	25
2.1.4 - Limites de l'analyse	26
2.2 - Principaux résultats	27
2.2.1 - Vue d'ensemble	27
A - Analyse du plan motricité - dépendance	27
B - Analyse par macro-variables	29
C - Comparaison du graphe de référence et du graphe potentiel	31

	<u>Pages</u>
2.2.2 - Comparaison des classements directs et indirects	32
A - Motricité globale	33
B - Dépendance globale	35
C - Analyse par sous-blocs	36
2.2.3 - Résumé des principales conclusions de l'analyse structurelle	38
A - Résultats généraux	38
B - Résultats spécifiques intuitifs	39
C - Résultats assez contre-intuitifs	39
3 - <u>ANALYSE EXPLICATIVE</u>	41
3.1 - Analyse monographique des variables essentielles	41
3.2 - Analyse stratégique	42
3.2.1 - Méthode	43
3.2.2 - Analyse des relations entre acteurs	44
A - Possibilités d'alliances et de conflits entre acteurs	44
B - La position stratégique de la Poste	47
C - Possibilités de modification de la situation stratégique	49
3.2.3 - Résumé des principales conclusions de l'analyse stratégique	51
<u>CONCLUSION : LES QUESTIONS CLES DE L'AVENIR DE LA POSTE</u>	54
<u>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN</u>	59
<u>ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES</u>	64
<u>ANNEXE 3 : LES MACRO-VARIABLES</u>	67
<u>TABLEAUX EN ENCART</u> : - Matrice d'analyse structurelle	
- Plan motricité et dépendance	
- Tableau de stratégie des acteurs.	

INTRODUCTION

BUT DE L'ETUDE

La prévision à long terme commande la prévision à terme rapproché ; l'exploratoire précède le normatif, ne serait-ce que parce qu'il existe des actions qui engagent l'avenir mais qu'il faut néanmoins décider aujourd'hui. C'est pourquoi afin de choisir ses stratégies en connaissance de cause, la DIRECTION GENERALE DES POSTES a confié à SEMA PROSPECTIVE une étude sur l'avenir de la Poste.

De nombreux facteurs militent en faveur d'une interrogation à long terme sur l'évolution de la Poste française, tant en ce qui concerne les fonctions qu'elle assume actuellement à savoir :

- l'échange des objets de correspondance et de petits colis,
- l'échange de moyens de paiement,
- la collecte de l'épargne et la gestion de comptes,
- la gestion d'un réseau de contact avec l'ensemble des catégories d'usagers,

qu'en ce qui concerne les missions qui pourraient lui échoir ultérieurement.

L'activité de la Poste peut se modifier aussi bien quantitativement que qualitativement, et toucher les produits et services offerts à la clientèle comme l'organisation interne de la Poste.

Par ailleurs, compte tenu du rôle spécifique et essentiel que joue la Poste dans l'économie française, son avenir doit être replacé dans le cadre de l'évolution de son environnement (économique, social, culturel, technologique, national et international, etc) sur lequel pèse une grande incertitude.

Dans un contexte aussi mouvant, il est nécessaire que la DIRECTION GENERALE DES POSTES se dote d'un moyen d'appréhender l'avenir afin de garantir la cohérence et la pertinence des orientations du plan d'entreprise et du budget.

METHODE DES SCENARIOS

- Schéma d'ensemble -

LA POSTE

ENVIRONNEMENT
(Politique, économique,
technologique)

DELIMITATION DU SYSTEME
par l'analyse structurelle

Interviews
en profondeur

VARIABLES ESSENTIELLES

Méthode
MICMAC

ANALYSE EXPLICATIVE

- Rétrospective { Mécanismes
Tendances
Acteurs moteurs
- Situation actuelle { Germes de change-
ment
Projet des acteurs

Tableau "stratégie des acteurs"

HYPOTHESES FONDAMENTALES
et probabilités de réalisation

CHOIX DES IMAGES FINALES
Jeux d'hypothèses les plus
probables

Méthode
SMIC

SCENARIOS

- Cheminements
- Images
- Prévisions

ACTIONS STRATEGIQUES

Méthodes
MULTI-
CRITERES

Base

Scénarios

Aide à la
décision

Compte tenu des spécificités et dimensions de son activité la DIRECTION GENERALE DES POSTES doit en particulier disposer des moyens :

- de sélectionner et suivre les indicateurs essentiels pour le présent et le futur rapproché et de détecter les faits porteurs d'avenir,
- de déterminer les scénarios possibles, et de sélectionner de manière rationnelle celui ou ceux qui sont les plus probables,
- d'élaborer une stratégie d'entreprise et d'en déduire des objectifs opérationnels à court et moyen terme,
- d'assurer un suivi permanent des facteurs d'évolution, des décalages entre le ou les scénarios retenus et le scénario qui se réalise en vue de provoquer en temps opportun les actions correctrices indispensables.

La méthode des scénarios SEMA s'inscrit parfaitement dans le cadre de ces objectifs.

LA DEMARCHE ADOPTÉE ET SES OBJECTIFS

La démarche adoptée comprend trois grandes phases que l'on peut résumer par le schéma ci-contre :

- la construction de la base, où le problème posé est situé dans un environnement plus large, et où l'on procède à une analyse du système "POSTE-ENVIRONNEMENT", afin d'en comprendre les mécanismes et d'en déceler les perspectives d'évolution,
- l'élaboration de scénarios, où compte tenu des résultats de la phase précédente, on s'efforce d'affecter des probabilités de réalisation aux différentes images finales possibles, ce qui permet de mettre en avant un scénario de référence (ou scénario le plus probable), que l'on complète par l'étude de scénarios contrastés pessimistes et optimistes (ayant une probabilité de réalisation moins élevée),
- l'aide à la décision où, compte tenu des probabilités d'apparition des différents scénarios, sont mises en avant les actions stratégiques à entreprendre en priorité pour atteindre les objectifs que l'entreprise se sera fixés.

Cette démarche a pour objectifs de :

- 1) Ne pas omettre de facteurs importants pour l'évolution du système constitué par la Poste et son environnement. On obtient une vision globale de ce système en recensant toutes les variables qui le composent.
- 2) Structurer la réflexion. L'analyse structurelle oblige à examiner le problème de façon systématique. On balaye ainsi tous les aspects du système étudié.
- 3) Mieux comprendre la dynamique du système étudié en mettant en évidence une typologie des variables en fonction de leur degré de motricité et de dépendance (variables de commande, variables instables, variables résultats, invariants).
- 4) Déterminer les variables essentielles, c'est-à-dire : d'une part les variables d'environnement qui conditionnent le plus l'avenir de la Poste, d'autre part les variables internes à la Poste les plus sensibles à l'évolution de l'environnement.
- 5) Rechercher les variables cachées, c'est-à-dire les variables d'environnement qui par leurs effets indirects (feedbacks) jouent fortement sur la Poste.
- 6) Analyser la stratégie et le comportement des acteurs qui commandent ou subissent ces variables essentielles du système Poste-Environnement.
- 7) Dégager, à partir notamment d'une enquête auprès d'experts, les images les plus probables, de la Poste et de son environnement à l'horizon 1990.
- 8) Construire les scénarios correspondants, c'est-à-dire décrire les cheminements cohérents et probables, qui, partant de la situation actuelle, conduisent à ces différentes images compte tenu naturellement des mécanismes d'évolution du système et des stratégies des acteurs concernés.
- 9) Evaluer les conséquences de ces scénarios pour la Poste française tant en ce qui concerne les nouvelles contraintes à respecter que les nouvelles opportunités de développement à saisir.
- 10) Recenser les stratégies alternatives que peut envisager la Poste, et évaluer leurs conséquences dans chacun des scénarios retenus, en fonction de critères multiples, de façon à aider la Poste à effectuer ses choix stratégiques.

Le présent rapport rassemble les résultats de la phase "construction de la base".

CONSTRUCTION DE LA BASE

La première étape vise à construire la base à partir de laquelle l'étude prospective pourra se développer. L'évolution à long terme de la Poste et de son environnement ne peut, en effet, être abordée qu'après une étude approfondie de la situation actuelle et des tendances passées et la mise en relief des facteurs, parfois négligeables dans la situation actuelle, qui sont susceptibles d'affecter cette évolution. De façon plus précise, la construction de la base se déroule en trois étapes :

- la délimitation du système constitué par la Poste et son environnement (législatif, économique, technologique, etc),
- la détermination des variables essentielles,
- l'analyse explicative du rôle joué par ces variables et l'étude des acteurs qui les commandent.

1) Délimitation du système

Dans une étude prospective, la délimitation du système constitue une phase très importante : en effet, il convient de ne pas exclure a priori du champ de l'étude des éléments qui sont actuellement sans influence mais qui pourraient à long terme infléchir de façon accentuée l'évolution du système. A l'inverse, il faut éviter de tomber dans l'écueil qui consiste à refaire, à chaque étude, quel qu'en soit l'objet, une prospective de l'ensemble de la société.

Pour délimiter le système, on utilise les techniques de l'analyse structurelle. Celle-ci consiste tout d'abord à dresser la liste la plus complète possible des variables quantifiables ou non caractéristiques du système "Poste - Environnement". Ensuite, à analyser et expliquer les relations entre ces variables dans le tableau des relations (matrice d'analyse structurelle).

2) Détermination des variables essentielles

Compte tenu du grand nombre de variables prises en compte, il n'est pas possible de faire porter l'effort de Prospective sur chacune d'entre elles.

Il convient donc de déterminer quelles sont les variables ou les groupes de variables qui ont et qui auront la plus grande valeur explicative vis-à-vis du phénomène étudié, et ce au travers du tissu relationnel que décrit la matrice d'analyse structurelle.

Une exploitation de la matrice d'analyse structurelle, par la méthode MICMAC*, développée par SEMA-PROSPECTIVE, permet de tenir compte des relations indirectes et des effets de feedbacks entre variables pour dégager :

- en premier lieu, une typologie des variables en plusieurs groupes : facteurs d'évolution de la Poste (variables de commande et variables instables), variables résultats, invariants et tendances lourdes,
- en deuxième lieu, les variables d'environnement qui conditionnent le plus l'avenir de la Poste (variables motrices),
- en troisième lieu, les variables caractéristiques de la Poste les plus sensibles à l'évolution de l'environnement (variables dépendantes).

3) Analyse explicative

Parmi les variables essentielles, on peut distinguer :

- les variables "actives", sur lesquelles les acteurs peuvent avoir une action prépondérante pour faire aboutir leurs projets,
- les variables "passives" sur lesquelles les acteurs ont beaucoup moins d'influence directe, et qui reflètent en quelque sorte les tendances d'évolution du système.

L'analyse explicative recherche pourquoi et comment ces variables ont évolué de façon à permettre la formulation d'hypothèses sur leur avenir.

Dans le cas des variables actives, cette analyse se base sur l'étude de la stratégie des acteurs (objectifs, moyens d'action, contraintes, projets), qui révèle comment les acteurs peuvent utiliser ces variables, compte tenu notamment de leurs possibilités d'alliances et des risques de conflits.

Dans le cas des variables passives, on cherche, par une étude rétrospective, à révéler les causes de l'évolution passée, les tendances de cette évolution et les germes de changement décelables.

L'analyse explicative montre que des domaines déterminants pour l'avenir de la Poste sont incertains : par exemple, l'issue d'un conflit, l'exploitation par un acteur d'une possibilité d'alliance, ou encore la continuation d'une tendance. La mise en évidence de ces incertitudes permet de révéler les questions clés auxquelles il faut répondre pour construire des scénarios de l'avenir de la Poste.

* MICMAC : Matrice d'Impacts Croisés - Multiplication Appliquée à un Classement.

Ces questions clés sont réunies dans un questionnaire prospectif. Les résultats de l'enquête effectuée auprès d'experts à l'aide de ce questionnaire sont traités par la méthode SMIC(*) et servent à l'élaboration des scénarios alternatifs de l'avenir de la Poste.

*

* *

Cette étude est réalisée par un groupe mixte DIRECTION GENERALE
DES POSTES - SEMA PROSPECTIVE.

*SMIC : Système Matriciel d'Impacts Croisés

1 - DELIMITATION DU SYSTEME

La méthode d'analyse structurelle utilisée pour délimiter le système comprend deux étapes :

- la première étape consiste à établir une liste de variables, quantifiables ou non, caractéristiques de la Poste et de son environnement. Afin d'aboutir à une liste aussi complète que possible, les membres du groupe de travail ont procédé à une série d'interviews auprès de responsables de la Poste et de personnalités extérieures à la Poste concernées directement ou indirectement par les problèmes postaux,
- la seconde étape, réalisée en s'aidant des interviews effectuées lors de la première étape, consiste à étudier les liens qui unissent les différentes variables recensées : pour chaque couple de variables, on regarde si l'évolution de l'une des variables peut avoir un impact sur l'évolution de l'autre variable. L'ensemble des relations est recensé dans un tableau à double entrée, le "tableau d'analyse structurelle".

1.1 - ETABLISSEMENT DE LA LISTE DE VARIABLES

Le but de cette étape est de définir le système constitué par la Poste et son environnement, par une liste des variables aussi complète que possible.

Il a paru nécessaire, à ce stade, de réunir les points de vue de personnes impliquées à divers titres dans le système. C'est pourquoi le groupe a réalisé une série d'interviews sur le thème "facteurs d'évolution du système Poste-Environnement". La synthèse des entretiens a permis de compléter la liste de variables établie a priori à partir d'une analyse documentaire réalisée par la DIRECTION GENERALE DES POSTES et SEMA-PROSPECTIVE.

1.1.1 - Les entretiens

Quarante entretiens ont été réalisés par la Poste et SEMA-PROSPECTIVE, dont neuf avec des responsables de la Poste ("interviews internes") et trente et un avec des personnalités extérieures concernées à divers titres par les problèmes postaux ("interviews externes*").

* La liste des experts est donnée en annexe 2.

Les personnes rencontrées pour les interviews externes ont été choisies de façon à couvrir les domaines suivants :

- état et administration
- collectivités locales
- partis politiques
- syndicats
- messageries
- routeurs
- gros usagers de la Poste
- banques
- direction générale des télécommunications
- constructeurs de matériel électronique
- sociologues.

Technique d'entretien

Les entretiens ont généralement été réalisés par deux personnes (un représentant des Postes et un représentant de SEMA-PROSPECTIVE).

Un guide d'entretien (donné en annexe 1) a été élaboré pour faciliter le dialogue. Il comprend cinq parties :

- la demande de communication et son environnement,
- facteurs d'évolution des moyens de communication,
- facteurs d'évolution de la demande et de l'offre de services financiers,
- facteurs d'évolution internes à la Poste,
- facteurs politiques et possibilités d'action de la Poste.

Le but de ce guide était de fournir aux enquêteurs un certain nombre de thèmes à aborder au cours des entretiens. La liste des thèmes n'étant pas limitative, le guide d'entretien n'était généralement pas distribué aux personnes interrogées.

Les entretiens étaient personnalisés, mettant l'accent sur les centres d'intérêt propres à la personne interrogée. L'ensemble des thèmes évoqués ci-dessus n'était pas systématiquement abordé.

Chaque entretien a fait l'objet d'un compte rendu mettant en évidence le schéma de pensée de la personne rencontrée, les variables citées par elle et les liens signalés entre ces variables.

Ces interviews ont mis en relief les points suivants :

1.1.2 - Synthèse des interviews

A - La Poste et le marché de la communication

La Poste est parvenue, depuis peu, à un tournant de son histoire : Alors qu'elle se sentait assurée de son avenir, et connaissait une croissance extrêmement régulière de son trafic, elle voit aujourd'hui poindre la menace de substituts à l'acheminement physique du courrier, et certains prédisent que les nouveaux procédés de télétransmission tels la télécopie et le télétexte, remplaceront un jour une grande partie du service postal.

De plus, la diffusion du téléphone et la création de réseaux informatiques modifient la situation de la Poste en concurrençant certaines catégories de courrier et en faisant naître de nouveaux besoins chez les utilisateurs.

De ce fait, la Poste doit, malgré son monopole, être considérée comme étant en concurrence sur le marché de la communication.

Les conséquences de cette mutation sont nombreuses et importantes. On ne peut les cerner sans envisager l'évolution de l'ensemble du marché de la communication.

La demande de communication a connu, depuis cinquante ans, une très forte croissance sous l'influence de nombreux facteurs tels que :

- alphabétisation, croissance du niveau d'éducation,
- croissance du niveau de vie,
- développement du secteur tertiaire,
- développement de la publicité,
- bureaucratisation,
- apparition de nouveaux modes (téléphone, radio), générant une demande nouvelle.

Mais il n'est pas certain que l'avenir s'inscrive dans le prolongement des tendances du passé.

Si le développement des banques de données informatiques peut être tenu pour acquis, d'autres facteurs d'évolution ne sont que potentiels. Citons par exemple :

- le développement de la téléconférence,
- le travail à domicile,
- l'informatique à domicile.

De plus, certains facteurs d'évolution, selon plusieurs experts, risquent de plafonner à moyen terme :

- le développement du secteur tertiaire aurait atteint des limites ,
- la communication à distance occupera une part importante du budget-temps des individus, tant dans leur travail que dans leurs loisirs,

- l'expansion spectaculaire de la communication à distance s'est faite en partie aux dépens de la communication avec le voisinage, selon une tendance contredite actuellement par le renouveau de la vie locale,
- la méfiance à l'égard des grands systèmes et la demande de simplification de la vie, deux tendances actuellement très sensibles des modes de vie, iront à l'encontre de la bureaucratisation et de la hiérarchisation de la société.

Enfin, certains facteurs d'évolution peuvent modifier la part relative des différents moyens de communication :

- retour à une "civilisation de l'oral", avec notamment le développement du téléphone et de la radio,
- refus croissant de la publicité par certains groupes sociaux,
- internationalisation de la société.

En conclusion, nul ne peut dire avec certitude ce que sera l'avenir de la communication à distance, mais on peut avancer que cet avenir sera conditionné par l'évolution des structures socio-économiques : situation économique, type de développement industriel, ouverture de la France sur l'extérieur, mais aussi systèmes de valeur, développement régional, nature et rôle des média, etc...

L'offre de communication connaît également de profonds bouleversements :

- l'équipement téléphonique de la France tend à faire disparaître certains types de courrier (par exemple le courrier intime), mais peut également générer un supplément de trafic courrier en offrant aux entreprises de plus grandes possibilités de décentralisation et en provoquant un "desenclavement" des individus et des entreprises.

Certaines études, réalisées à l'étranger, tendraient à montrer que l'équipement téléphonique des ménages provoque une augmentation non négligeable de leur trafic courrier ;

- à long terme, de nouveaux moyens de communication (télécopie, télétex, télé-impression, etc) peuvent détourner une autre partie du trafic courrier classique. Ce qui ne veut pas dire que ces nouvelles formes de courrier échapperont entièrement à la Poste dans la mesure où elle développerait elle-même ces techniques.

De plus, cette menace n'est que potentielle : aucune enquête à grande échelle n'existe sur l'attitude que le public adoptera face à des modes nouveaux, et les prévisions actuelles reposent sur des intuitions ou sur des intentions.

On peut notamment se demander si la "société électronique" annoncée pour demain exprime ce que sera l'attitude du public face à l'offre nouvelle, ou au contraire ce qu'elle devrait être pour que les modes nouveaux puissent réussir leur percée sur le marché de la communication ;

- enfin, la Poste peut elle aussi se moderniser : la mécanisation, le développement de services nouveaux peuvent améliorer la qualité du service et abaisser les coûts, sous réserve que les réactions du public ne viennent pas s'y opposer.

B - L'environnement bancaire de la Poste

Comme le marché de la communication, l'environnement des services financiers de la Poste est actuellement en pleine évolution : l'expansion très rapide des comptes à vue est maintenant près de plafonner (plus de 85 % des ménages disposent d'un compte chèques), la politique monétaire de l'Etat vise à faire baisser le coût de l'argent, cependant que les coûts de gestion des comptes chèques augmentent avec la croissance du nombre d'opérations et que l'encadrement du crédit limite les possibilités d'action des banques.

Pour faire face à cette situation nouvelle, les banques reviennent à une gestion plus serrée, mettant ainsi fin à la politique de prestige et d'expansion qu'elles ont adoptées ces dernières années. Certains experts prévoient de graves difficultés dans le secteur bancaire, d'autant que les banques sont gorgées d'effectifs jeunes et bien payés.

Selon certains experts, pour limiter la hausse de leurs coûts, les banques pourraient envisager de taxer les comptes à vue ou les opérations bancaires, et de rémunérer l'épargne à vue, de façon à décourager l'usage du chèque pour les petites transactions en rémunérant les dépôts rentables et en pénalisant les autres.

Parallèlement, les banques pourraient indexer le taux de l'argent à long terme sur le taux du court terme, afin de rendre plus attrayants les dépôts et les crédits à long terme en protégeant simultanément les banques et leurs clients contre les variations du taux d'inflation.

Cependant, toutes ces mesures ne peuvent être prises qu'avec l'accord de l'Etat, qui craint que la rémunération des comptes à vue et l'indexation des taux de l'argent ne contribuent à relancer l'inflation.

A terme, la solution réside dans la disparition quasi-totale du chèque au profit de moyens de paiement électroniques, qui peuvent réduire considérablement le coût de traitement des opérations. Mais cette mutation nécessite une active collaboration entre les banques (le matériel adopté doit être compatible), et entraînerait de fortes réductions de personnel (cf. rapport NORA-MINC).

C - Facteurs d'évolution internes à la Poste

Grosse utilisatrice de main-d'oeuvre, la Poste doit faire face à la montée de ses coûts et prendre en compte les exigences nouvelles de son personnel. Ainsi, des facteurs d'évolution existent à l'intérieur même de la Poste. :

- la montée des coûts est d'autant plus préoccupante que la Poste doit faire face à la concurrence des moyens de transmission électrique, dont le coût baisse régulièrement,
- le personnel se sent trop coupé de la Direction, et réclame une concertation plus ouverte. Cette exigence est d'autant plus vive que l'organisation actuelle de la gestion du personnel, très formalisée et peu décentralisée, n'a pas suivi l'évolution des modes de vie depuis la dernière guerre,
- l'attitude et la qualification du personnel conditionnent pour une large part la qualité du service et par là l'avenir de la Poste.

Or le personnel supporte de plus en plus difficilement les tâches pénibles et répétitives, et l'organisation parcellisée et hiérarchisée du travail.

De plus, la qualification du personnel n'est pas toujours satisfaisante : des bacheliers sont manutentionnaires dans les centres de tri, alors que la qualification des agents de guichet est parfois jugée insuffisante par les clients de la Poste.

Enfin, le personnel des grandes zones urbaines est très souvent originaire des zones semi-rurales, d'où des difficultés d'adaptation en début de carrière et un manque de connaissance de l'environnement local qui peuvent contribuer à dégrader la qualité du service.

Si les syndicats sont fermement attachés au principe du recrutement par concours au niveau national, d'autres personnes jugent anachronique ce système de sélection.

Le personnel de la Poste peut remettre en cause certaines évolutions : refus de la mécanisation, qui conduit à un appauvrissement des tâches ; boycott de certains types de courrier (courrier publicitaire), au nom de la vocation de service public de la Poste ; refus d'adopter une attitude commerciale, l'"esprit fonctionnaire" refusant d'aller au devant de la clientèle et de personnaliser le service.

En outre, la Poste se trouve dans une situation ambiguë vis-à-vis de l'Etat : les PTT disposent d'un budget annexe et de recettes propres qui leur assurent en principe l'autonomie financière, mais doivent financer eux-mêmes un certain nombre de charges de service public. Est-il normal, par exemple, que la Poste doive financer elle-même la plus grande partie (86 % en 1978) du service qu'elle rend à la presse ?

D' - Possibilités d'action et avenir de la Poste

Il n'est pas question ici de décrire des scénarios de l'avenir de la Poste, ce qui serait prématuré mais de donner quelques vues sur la façon dont les différents facteurs d'évolution recensés peuvent agir sur l'avenir de la Poste.

En ce qui concerne le service courrier et messagerie, le développement des moyens de communication concurrents impliquerait une redéfinition du rôle et de la mission de la Poste :

- le courrier intime ne représente plus qu'une part faible du trafic postal, et la part du trafic postal non protégée par le monopole, est en constante augmentation. En cas de dégradation de la qualité ou de hausse des tarifs postaux, la concurrence pourrait croître et à long terme représenter une sérieuse menace ;
- selon certains experts, les domaines d'intervention privilégiés de la Poste pour l'avenir pourraient être :
 - . les communications écrites de et vers les administrations,
 - . les communications "utilitaires" des ménages (relevés de compte, factures, etc) du moins tant que ceux-ci ne seront pas équipés en télécopieurs,
 - . la diffusion d'informations (lettres circulaires, faire-parts, prospectus publicitaires, distribution de journaux, etc),
 - . la transmission de messages pour lesquels le dialogue n'est pas souhaité, ce qui rend inutile ou même nuisible l'immédiateté offerte par les moyens de communication électroniques ;
- l'apparition d'une concurrence nouvelle augmente l'impact de la qualité du service sur le trafic et provoque même une véritable prise de conscience : alors que la notion de service public a longtemps été assimilée à une qualité et un tarif unique, on s'oriente aujourd'hui vers une conception du service public moins rigide et qui prendrait en compte des critères comme la nature du message et la distance.

Par exemple, si la rapidité est essentielle pour la presse quotidienne, la régularité et la confidentialité sont prioritaires pour d'autres messages, cependant que le tarif a une importance prépondérante dans certains cas.

Afin d'offrir une plus grande variété de services, et de mieux résister à la pression de la concurrence, la poste pourrait être amenée à remettre en cause le principe de la péréquation tarifaire (principe appliqué pour le trafic postal mais non aux télécommunications).

Cependant, de l'avis général, il est absolument nécessaire que la tarification reste simple, surtout pour le grand public (il semble très difficile, par exemple, d'instaurer une tarification à la distance), et ne provoque pas un financement des charges de courrier hors monopole par le courrier sous monopole;

- une part croissante du trafic postal ne correspond pas, de l'avis de certains experts, à la mission de service public de la Poste. L'exemple le plus typique est celui du courrier publicitaire, adressé ou non. Ce courrier n'est pas protégé par le monopole.

La Poste doit donc effectuer un choix stratégique : si elle décide d'exploiter ce créneau, elle doit se mettre en position d'affronter la concurrence, et notamment d'éviter l'écroulement du trafic par des entreprises spécialisées dans le transport à courte distance en adoptant une attitude plus commerciale ; mais, ce faisant, elle risque de compromettre son image de service public.

Si, au contraire, la Poste décide de privilégier le courrier sous monopole, elle risque de voir son trafic s'amenuiser et ses coûts unitaires augmenter.

Cette dernière solution est préférée à l'intérieur de la Poste, par ceux qui sont fondamentalement attachés au rôle de service public de la Poste (une part importante du personnel), mais aussi à l'extérieur, par ceux qui pensent qu'une réduction du trafic postal et un allègement des effectifs permettraient à la Poste d'être plus efficace et d'assurer une meilleure qualité de service pour le trafic "essentiel".

La place de la Poste sur le marché des services financiers est également susceptible de se modifier.

La Poste dispose, sur ce marché, d'atouts importants : un réseau très développé, la procédure du virement postal, le livret d'épargne postal.

Mais elle a également des points faibles : pas de personnalisation du service, une gamme insuffisante de produits.

Enfin, poursuivant des objectifs différents de ceux des banques (drainer de l'épargne vers le Trésor, permettre à certaines catégories sociales d'accéder aux services bancaires), la Poste éprouve parfois quelques difficultés à faire admettre la légitimité de sa présence sur le marché des services financiers.

Les modifications actuelles de la concurrence sont, par certains côtés, défavorables à la Poste : d'une part, les caisses d'épargne ordinaires ont acquis récemment le droit d'ouvrir des comptes chèques ; d'autre part, le plafonnement du taux de bancarisation pourrait renforcer l'agressivité des banques envers la Poste ; enfin, une éventuelle taxation des comptes à vue serait très défavorable à la Poste en faisant disparaître les doubles comptes.

Mais d'autres éléments sont favorables à la Poste : d'une part, le retour des banques à une gestion plus stricte les amène à abandonner certains types de clientèle (fermeture des petits guichets non rentables, etc) et à offrir un service moins personnalisé que par le passé, ce qui offre un certain nombre de possibilités d'action à la Poste. D'autre part, le développement de nouveaux moyens de paiement oblige les banques à coordonner leurs actions et peut les amener à collaborer avec la Poste.

A terme, la Poste pourrait envisager de combler son handicap auprès des ménages en offrant de petits prêts aux particuliers.

Enfin, la Poste peut tirer parti de son réseau pour développer son rôle de contact : par exemple, en Suède, les agents des Postes sont chargés de rendre régulièrement visite aux personnes âgées. La Poste pourrait également se voir confier des missions administratives, notamment dans les zones rurales, mais ceci demande une grande polyvalence du personnel des bureaux de Poste.

Le développement du rôle de contact suppose naturellement que le réseau actuel de bureaux de Poste soit maintenu, ce qui ne peut être le cas que si le courrier et surtout les services financiers de la Poste gardent toute leur importance.

1.1.3 - Liste des variables

La synthèse des différents entretiens a permis de constituer une liste de 85 variables caractéristiques du système Poste-Environnement. (On entend par "variable" la description d'un élément du système susceptible d'évoluer de plusieurs façons différentes).

Ces variables ont été regroupées en variables internes au système Poste (courrier, services financiers, réseau de contact, personnel, stratégie de la Poste), et variables externes (concurrence, environnement économique, socio-culturel, institutionnel et politique).

On trouvera ci-dessous la liste de ces variables ; l'ordre dans lequel elles sont citées n'a pas de signification particulière, ni d'incidence sur les résultats de l'analyse.

SYSTEME INTERNE

Courrier - Services Financiers - Réseau de contact

- 1 - Volume du courrier de nature affective
- 2 - Volume du courrier de gestion des ménages
(factures et relevés de comptes, messagerie, V P C ...)
- 3 - Volume du trafic inter entreprises (courrier, messagerie, V P C)
- 4 - Volume du trafic postal presse
- 5 - Volume des messages publicitaires
- 6 - Volume du trafic administrations et entreprises publiques
- 7 - Volume du trafic international
- 8 - Niveau des pointes (vacances, factures, fin de mois...)
- 9 - Volume des opérations financières effectuées par la Poste

- 10 - Nature et structure de la clientèle des services financiers de la Poste
- 11 - Qualité du service courrier : délai d'acheminement (régularité, rapidité), fiabilité du service postal
- 12 - Qualité des services financiers de la Poste
- 13 - Qualité du réseau de contact : attitude du personnel, temps d'attente, accessibilité des services (heures d'ouverture, service à domicile...)
- 14 - Sécurité des biens et des personnes
- 15 - Coût du réseau d'acheminement
- 16 - Coûts de traitement des opérations financières et de collecte de l'épargne
- 17 - Coût du réseau de contact
- 18 - Degré d'utilisation du réseau de contact
- 19 - Modernisation du réseau d'acheminement (mécanisation, automatisation du tri, automatisation de l'indexation, conteneurisation..)
- 20 - Modernisation du traitement des opérations financières (centres financiers, terminaux de guichets, connexion des réseaux CCP-CNE, évolution technologique...)
- 21 - Modernisation du réseau de contact
- 22 - Nature du réseau de contact : polyvalence ou spécialisation des guichets, dissociation des points de vente Poste et Télécommunication, rôle du réseau de distribution
- 23 - Position des services courrier et messagerie de la Poste vis-à-vis de la concurrence (parts de marché, gammes de produits)
- 24 - Position des services financiers de la Poste vis-à-vis de la concurrence (extension de la gamme, développement, marché des entreprises)
- 25 - Organisation du système postal (vulnérabilité, rigidité)
- 26 - Poids des structures, inertie (résistance à l'innovation).

Personnel

- 27 - Volume et structure du personnel (féminisation, pyramide des âges, origines géographiques)
- 28 - Conditions de vie et de travail des agents (extérieures, cadre de travail, diversité des localisations des emplois, stabilité de l'emploi)
- 29 - Intérêt du travail (parcellisation du travail, tâches répétitives, diversité des "métiers" possibles)
- 30 - Rémunération et régimes indemnitaires, avantages sociaux (logements, congés, colonies) et statutaires (sécurité de l'emploi)
- 31 - Statut du personnel (conditions de recrutement et de promotion, carrière, mobilité interne et externe, régime des retraites)

- 32 - Formation professionnelle et permanente
- 33 - Motivations, attitude et comportement du personnel (climat social, conflits, résistance au changement, conscience professionnelle, conditions de la concertation ...)
- 34 - Rôle et place du syndicalisme
- 35 - Productivité et coût du personnel
- 36 - Qualité de l'encadrement (méthodes de commandement, structure de décision, cloisonnement, communication, capacité de dialogue avec les syndicats, recrutement interne - externe)

Stratégie de la poste

- 37 - Volontarisme des actions de la poste, planification, cohérence interne, affirmation de sa vocation de service public
- 38 - Rôle social et administratif du réseau (adéquation à l'environnement, aide aux usagers ...)
- 39 - Liberté d'action de la poste (évolution du statut juridique, capacité de proposition)
- 40 - Politique commerciale de la poste
- 41 - Politique tarifaire
- 42 - Connaissance des besoins présents et futurs des clientèles
- 43 - Diversification, élargissement des missions de la poste (par rapport à ses activités traditionnelles, produits, marchés)
- 44 - Politique industrielle (exportation...)
- 45 - Ouverture de la Poste sur son environnement : développement de la sous-traitance, collaboration avec les banques, innovation technologique
- 46 - Maîtrise des coûts
- 47 - Politique financière (taux d'autofinancement, niveau et source de financement)

ENVIRONNEMENT

Concurrence

- 48 - Utilisation à domicile par les ménages des moyens de transmission électriques (téléphone, télécopie) (attitudes, équipement)
- 49 - Utilisation par les entreprises des moyens de transmission électriques (banques de données, réseaux...) (attitudes, équipement)
- 50 - Equipement téléphonique de la France : densité du réseau, qualité de service
- 51 - Nouvelles techniques de télécommunications : pouvoir conserver trace du message, voir l'appelant, aspect international
- 52 - Développement du marché des messageries concurrentes

- 53 - Concurrence des institutions financières envers la poste
- 54 - Compétitivité des moyens concurrents du service courrier
- 55 - Compétitivité des moyens concurrents des services financiers

Environnement économique

- 56 - Situation économique (niveau d'activité économique, croissance du niveau de vie, inflation, chômage, balance des paiements)
- 57 - Ouverture de la France sur l'extérieur (échanges économiques, conjoncture économique mondiale, voyages d'affaires, congrès, tourisme, mouvements migratoires, échanges culturels)
- 58 - Contraintes énergétiques (coût, disponibilité, législation)
- 59 - Evolution démographique : âge, habitat Paris/Province, population active (travail féminin, retraités), urbanisation
- 60 - Développement régional et décentralisation, aménagement du territoire, urbanisme
- 61 - Type de développement industriel (poids relatif primaire - secondaire - tertiaire).
- 62 - Besoins d'échanges des entreprises (gestion, ouverture sur l'extérieur, intensité de la concurrence, besoins d'approvisionnements et de technologies...)
- 63 - Caractéristiques des besoins des entreprises (immédiateté, fiabilité, confidentialité, disponibilité, efficacité du moyen choisi)
- 64 - Evolution des besoins de publicité (volume, choix des supports, attitude du public, réglementation)
- 65 - Evolution de la V.P.C (volume, organisation, diversification des produits vendus, réseaux propres)
- 66 - Nature et rôle de la presse et des médias (abonnements, évolution technologique, périodicité, journaux spécialisés, déficit de la presse...)
- 67 - Situation du secteur bancaire (gestion serrée ou non, concurrence entre banques et entre banques et autres institutions : ouverture de guichets, dynamisme de la politique d'épargne, fréquence des relevés de compte ...)
- 68 - Modes de paiement, part relative des moyens de paiement classiques (chèques, mandats, virements), développement des nouveaux moyens de paiement (cashless society), gestion du risque
- 69 - Modes de placement et de crédit

Environnement socio-culturel

- 70 - Systèmes de valeurs, groupes de comportement
- 71 - Niveau d'éducation du public
- 72 - Besoins de contact et de relations entre personnes, mobilité

- 73 - Besoins d'information, de communication, de messagerie des ménages (relevés de compte ...) (aspect non affectif)
- 74 - Caractéristiques des besoins des ménages : immédiateté, fiabilité, confidentialité
- 75 - Besoins financiers des ménages (volume, structure de la clientèle, produits demandés, assurances ...) (gestion des fonds, crédit, épargne)
- 76 - Critères de choix de la clientèle des services financiers (proximité, spécificité des produits offerts ...)
- 77 - Images de la poste, perception de son rôle de service public, image auprès des collectivités locales et de la clientèle (image institutionnelle, image du service courrier, image des services financiers)

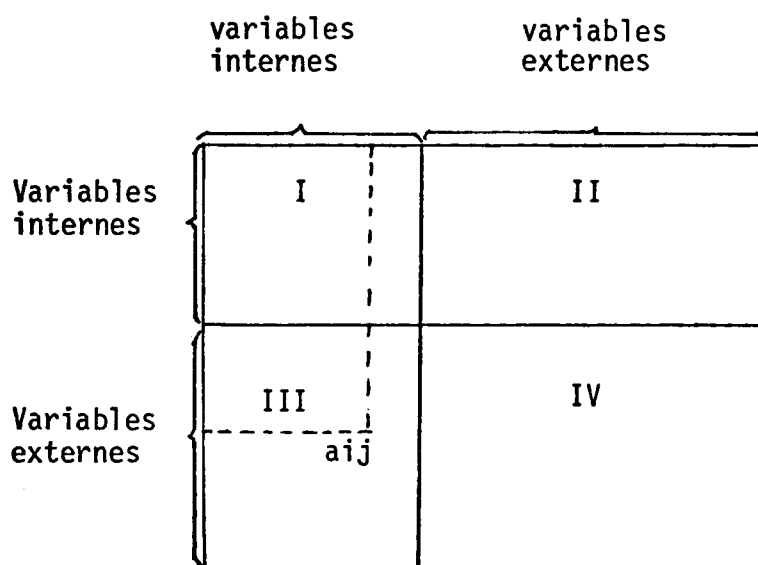
Facteurs institutionnels et politiques

- 78 - Type de société (bureaucratisation, nationalisation, priorité aux services collectifs, simplification des rapports, oralisation)
- 79 - Politique monétaire de l'état (régimes fiscaux, taxation, taux d'intérêt, indexation de l'épargne, encadrement du crédit)
- 80 - Politique sociale des pouvoirs publics (maintien de l'emploi, attitude vis-à-vis des syndicats)
- 81 - Prééminence de la tutelle administrative, attitude des pouvoirs publics vis-à-vis du courrier (presse), des services financiers
- 82 - Présence administrative (points de contact administration - administrés)
- 83 - Evolution de la notion de service public et de monopole
- 84 - Poids des groupes de pression (lobby administratif, industriels, association des usagers, mouvements associatifs, montée des revendications non économiques)
- 85 - Evolution du droit et de la pratique administrative (besoin de preuve écrite).

1.2 - MISE EN RELATION DES VARIABLES

La deuxième étape de la délimitation du système Poste/Environnement consiste à mettre en relation les variables. En effet, dans une vision systémique, une variable n'existe que par ses relations ; c'est d'ailleurs la présence intuitive de certaines relations qui nous a permis de retenir ou non, telle ou telle variable au cours de l'établissement de la liste précédente.

Les relations existant entre les différentes variables recensées sont alors systématiquement étudiées : pour chaque couple de variables, on regarde si l'évolution de l'une peut avoir un impact sur l'évolution de l'autre et réciproquement ; l'ensemble des relations est recensé dans un tableau à double entrée : la matrice d'analyse structurelle (figure 2).



I : action des variables internes sur elles-mêmes.

II : action des variables internes sur l'externe.

III : action de l'externe sur les variables internes.

IV : action des variables externes sur elles-mêmes.

Figure 2 la matrice d'analyse structurelle

Chaque élément a_{ij} de cette matrice doit être renseigné de la façon suivante :

$a_{ij} = 1$ si la variable i agit directement sur la variable j
 0 dans le cas contraire.

Avant de conclure à l'existence d'une relation entre deux variables, le groupe doit répondre systématiquement à trois questions :

- 1) y a-t-il bien action de la variable i sur la variable j , ou bien la relation n'est-elle pas plutôt de j vers i (figure 3.a) ;
- 2) y a-t-il action de i sur j , ou bien n'y a-t-il pas colinéarité, une troisième variable k agissant sur i et j (figure 3.b) ;
- 3) la relation de i à j est-elle directe, ou bien passe-t-elle par l'intermédiaire d'une autre variable de la liste (figure 3.c)

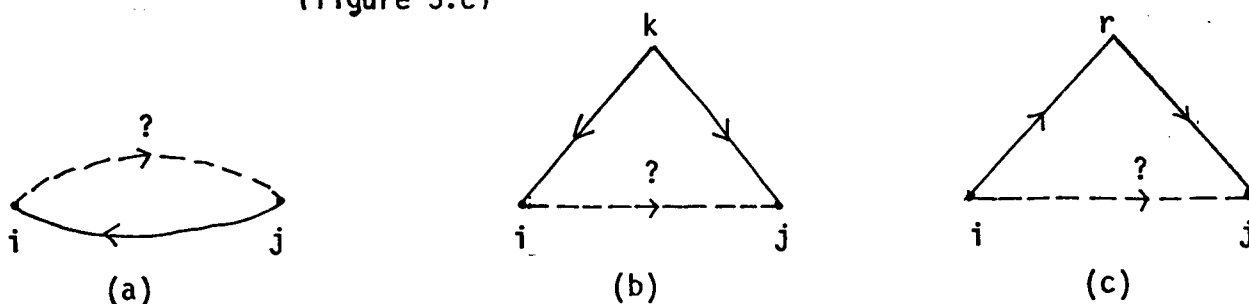


Figure 3 : trois cas de figure suggérant qu'il existe une action directe de i sur j .

Cette procédure permet d'éviter de nombreuses erreurs dans le remplissage de la matrice.

Certaines variables aujourd'hui peu influentes pourraient l'être beaucoup plus dans un contexte différent demain. D'autres variables actuellement surtout dépendantes pourraient dans l'avenir devenir des contraintes déterminantes. Il y a lieu par conséquent de tenir compte de ces relations potentielles, qui viendront ou non, suivant les cas, s'ajouter aux relations de référence, c'est-à-dire aux relations certaines.

La matrice a été exploitée deux fois afin de tester la sensibilité des résultats à la prise en compte de ces relations :

- la première exploitation a été effectuée avec les relations potentielles positionnées à zéro, et les relations de référence positionnées à un,
- la seconde exploitation a été effectuée en assimilant les relations potentielles à des relations de référence.

Il convient de noter que le remplissage de la matrice est essentiellement qualitatif : on note uniquement l'existence ou la non existence des relations, et non leur intensité. Les conséquences de cette façon de procéder sont envisagées en détail au chapitre suivant.

Le travail de remplissage a été effectué au cours d'une session intensive qui a duré une semaine (il y avait 7 140 relations à étudier) par un groupe de travail composé de quatre représentants de la Poste et de trois représentants de SEMA-PROSPECTIVE.

Ce travail de remplissage de la matrice est enrichissant à double titre :

- en premier lieu, la matrice joue un rôle de "matrice de découverte" : en obligeant à se poser la question "A agit-il sur B" pour chaque couple de variable concevable, elle fait découvrir des relations qui auraient été oubliées si les relations n'avaient pas été recherchées de façon systématique ;
- en second lieu, le remplissage de la matrice crée un langage commun et cohérent entre les membres du groupe de travail - ainsi, on observe qu'au début du travail de remplissage, le groupe ne peut pas, assez fréquemment, parvenir à un consensus sur l'existence ou non d'une relation entre deux variables, soit que les variables soient définies d'une façon telle qu'il est difficile de dire si elles sont liées ou non, soit qu'il n'y ait pas consensus entre les membres du groupe sur la définition de l'une des variables. Tout en remplissant la matrice, le groupe est ainsi amené à redéfinir collectivement les variables, si bien qu'en fin de phase, il est aisé de lever les incertitudes du début.

La matrice d'analyse structurelle du système Poste-Environnement figure en encart dans ce rapport.

2 - LES VARIABLES ESSENTIELLES

Compte tenu du grand nombre de variables prises en compte, il n'est pas possible de faire porter l'effort de prospective sur chacune d'entre elles.

Il convient donc de déterminer quelles sont les variables ou les groupes de variables qui ont et qui auront la plus grande valeur explicative vis-à-vis du phénomène étudié, et ce au travers du tissu relationnel que décrit la matrice d'analyse structurelle.

Avant de présenter les principaux résultats il convient de préciser la méthode qui nous a permis de mettre en évidence les variables essentielles.

2.1 - ANALYSE DES RELATIONS - METHODE

L'exploitation par ordinateur de la matrice d'analyse structurelle, permet de mettre en évidence le degré d'implication des variables dans le système, et donc aide à repérer celles qui semblent pouvoir jouer un rôle fondamental pour la compréhension de l'évolution qualitative du système.

2.1.1 - Motricité et dépendance

Le degré d'implication des variables dans le système peut être apprécié au travers de deux indicateurs : la motricité et la dépendance :

- la motricité d'une variable mesure l'action de cette variable sur le système. En d'autres termes, une variable fortement motrice est un facteur d'évolution important du système ;
- à l'inverse, la dépendance d'une variable rend compte de la façon dont cette variable réagit aux changements d'état d'autres variables du système : une variable est d'autant plus dépendante qu'elle est sensible à des modifications du système.

On apprécie la motricité directe d'une variable en considérant la matrice structurelle ligne par ligne (action d'une variable ligne sur toutes les autres variables). Une variable qui n'agit que sur un faible nombre de variables n'agit directement que sur une faible partie du système. A l'inverse, une variable qui agit sur un grand nombre de variables agit directement sur une grande partie du système*.

De même, la dépendance directe s'obtient en considérant les colonnes de la matrice : dans une colonne sont repérées les actions du système sur la variable colonne.

On peut étudier la motricité et la dépendance des variables en considérant la matrice d'analyse structurelle tout entière ou en ne retenant que certains blocs de la matrice. On définit ainsi :

- 1) la motricité et la dépendance globales, qui traduisent l'implication de la variable dans le système tout entier, et se calculent à partir des quatre blocs de la matrice ;
- 2) la motricité et la dépendance internes, qui se calculent à partir du bloc I de la matrice ;
- 3) la motricité externe/interne et la dépendance interne/externe, qui traduisent l'impact de l'environnement sur les variables internes, et se calculent à partir du bloc III de la matrice.

2.1.2 - Classement direct et classement indirect

Les indicateurs de motricité et de dépendance définis ci-dessus rendent compte de l'action directe des variables du système, mais ne suffisent pas à déceler les variables "cachées" qui ont parfois une grande influence sur le système.

En effet, outre les relations directes, il existe des relations indirectes par des chaînes d'influence et des boucles de réaction. La matrice d'analyse structurelle définie à l'étape précédente en contient plusieurs millions. Il est impossible à l'esprit humain de se représenter et d'interpréter un tel réseau de relations.

Le programme MICMAC est un programme de multiplication matricielle que l'on applique à la matrice structurelle. Il permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de réaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables :

- par ordre de motricité, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2... n ... issues de chaque variable;

*La matrice d'analyse structurelle ne permet pas de distinguer l'intensité des relations (cf. supra) mais seulement leur nombre.

- par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur 1, 2 ... n ... arrivant sur chaque variable.

Comme pour le classement direct, on définit des classements de motricité et de dépendance globale ou partielle (classement des variables internes ou externes). Ces classements sont toujours établis en considérant les chemins et les boucles de la matrice toute entière (par exemple, dans le classement de motricité interne/interne, on tiendra compte des actions de variables internes sur d'autres variables internes par l'intermédiaire de variables d'environnement).

Qu'il s'agisse de la motricité ou de la dépendance, l'étude du classement indirect aide à déceler les variables essentielles du système, et la comparaison des deux classements (direct et indirect) pose de nombreuses questions qui peuvent aider à mieux comprendre la dynamique du système.

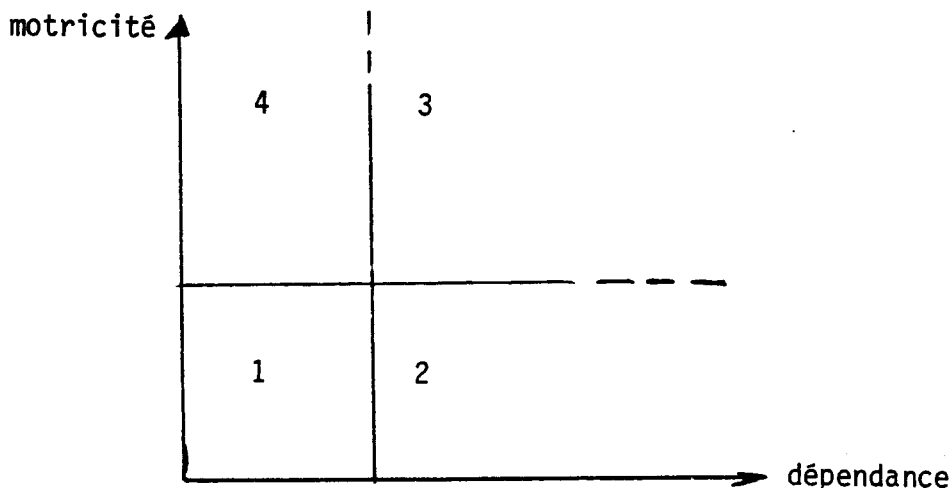
2.1.3 - Plan motricité dépendance

On peut calculer, pour chaque variable, un indice de motricité et un indice de dépendance en fonction du pourcentage de relations indirectes partant de et arrivant sur cette variable.

On positionne alors chaque variable dans un plan motricité dépendance.

Ce plan peut être divisé en quatre secteurs :

- secteur 1 : variables peu motrices et peu dépendantes (points proches de l'origine)
- secteur 2 : variables peu motrices et très dépendantes
- secteur 3 : variables très motrices et très dépendantes
- secteur 4 : variables très motrices et peu dépendantes.



2.1.4 - Limites de l'analyse

La méthode d'analyse présentée ci-dessus a pour objectif de mettre en évidence des variables cachées, de poser des questions et de faire réfléchir à des aspects contre-intuitifs du comportement du système.

Elle vise à aider le décideur, et non à prendre sa place. Elle ne prétend pas décrire avec précision le fonctionnement du système, mais plutôt mettre en évidence les grands traits de son organisation.

Il convient d'utiliser les résultats en gardant présentes à l'esprit les limites de l'analyse :

- 1) la première limite provient du caractère subjectif de la liste de variables. Les précautions prises sont une garantie, mais pour des raisons pratiques, le nombre de variables ne peut excéder la centaine. Cela conduit à regrouper plus ou moins arbitrairement des sous-variables ayant trait à une même dimension du problème. C'est à la fois un inconvénient et un avantage de la méthode, dans la mesure où l'on refuse toute modélisation privilégiant arbitrairement le quantitatif au détriment du qualitatif.
- 2) Lors du remplissage de la matrice d'analyse structurelle, on note uniquement l'existence ou la non existence des relations, et non l'intensité de ces relations. De ce fait, la matrice d'analyse structurelle contient des relations d'intensité très différentes, et cette caractéristique doit être gardée en mémoire lors de l'étude des relations.

Mais introduire une plus grande finesse dans l'analyse est sans doute illusoire ; il est parfois difficile de décider si une relation existe ou n'existe pas, sans même préjuger de son intensité. De plus, l'intensité d'une relation peut varier en fonction de l'état du système. Introduire une échelle d'intensité des relations reviendrait au niveau de cette étude à ne donner qu'une illusion de précision, dont au demeurant la signification serait discutable.

2.2 - PRINCIPAUX RESULTATS

Nous aborderons l'étude des résultats de l'analyse structurelle par la présentation d'un schéma qui visualise la structure du système mise en évidence par le traitement informatique de la matrice d'analyse structurelle.

Ce schéma nous permettra de donner une vue d'ensemble des principaux résultats, que nous analyserons ensuite de façon plus détaillée.

2.2.1 - Vue d'ensemble

L'analyse structurelle a notamment été consacrée à l'analyse de la motricité et de la dépendance des variables du système, en tenant compte des relations indirectes et des effets de feed-backs à l'oeuvre dans le système.

Le graphe motricité - dépendance figurant en encart dans ce rapport présente les résultats de cette analyse.

A - Analyse du plan MOTRICITE - DEPENDANCE

On remarque d'abord que le système poste-environnement est un système stable : seules quelques variables sont simultanément motrices et dépendantes ; ce sont principalement : images de la poste, très dépendante et moyennement motrice, à un moindre degré : rôle et place du syndicalisme, et lorsque l'on prend en compte les relations potentielles, la politique commerciale.

En corollaire, les variables les plus motrices sont peu dépendantes.

Motricité : la variable type de société est, de loin, la plus motrice. Elle conditionne le système en son entier, et n'en est pas dépendante. Cette variable est tellement structurante que nous suggérons d'examiner l'évolution des autres dans le cadre d'un type de société donné.

Les variables qui par la suite apparaissent comme les plus motrices, sont, outre la situation économique, des variables d'"acteurs" :

- poids des groupes de pression,
- systèmes de valeur,
- volontarisme des actions de la poste,
- type de développement industriel,
- notion de service public et de monopole (Etat),
- situation du secteur bancaire,
- développement régional, décentralisation,
- nature et rôle de la presse et des média.

Ce qui montre, si besoin était, qu'une analyse en terme de stratégies d'acteurs s'impose.

On peut remarquer que si ces variables sont dans une même zone de motricité, elles se situent à des degrés différents de dépendance ; les moins dépendantes étant relatives aux "affaires" (banques, industries, décentralisation), les plus dépendantes relatives au "politique" (état, syndicats), ce qui n'est pas surprenant si l'on admet que les premières sont des données exogènes au système, alors que les deuxièmes en dépendent partiellement.

Face à ces variables très motrices, la majorité des variables sont peu motrices, en particulier peu de variables internes ont une motricité supérieure à la motricité moyenne, ce sont :

- modernisation du traitement des opérations financières,
- modernisation du réseau de contact,
- modernisation du réseau d'acheminement,
- diversification, élargissement des missions de la Poste,
- ouverture sur l'extérieur,
- attitude, comportement du personnel,
- politique tarifaire,
- poids des structures,

dont la motricité est peu supérieure à cette motricité moyenne, et :

- qualité du service courrier,
- rôle du syndicalisme,
- volontarisme des actions de la poste,

plus nettement motrices.

Enfin la prise en compte des relations potentielles place la variable politique commerciale parmi les plus motrices, au même niveau que volontarisme de la poste.

Finalement, les variables postes sont peu motrices face à leur environnement ; les variables les plus motrices ne sont pas celles auxquelles on aurait pu s'attendre (maîtrise des coûts, productivité et coût du personnel ...). Nous reviendrons sur cette remarque. Les variables de commande du sous-système sont liées à l'image, à la qualité du service et à l'attitude des acteurs internes.

Dépendance : Les variables internes sont beaucoup plus dépendantes que les variables d'environnement : parmi les 45 premières variables, on trouve 7 variables externes et 38 internes.

C'est néanmoins une variable d'environnement (variable frontière) qui est la plus dépendante : images de la Poste, dont on a vu qu'elle se trouvait également parmi les variables les plus motrices ; c'est le principal facteur d'instabilité du système.

La politique commerciale (*), une des variables de commande de la Poste, est une des variables les plus dominées ; il s'agit, d'autre part, d'une variable moyennement motrice (sauf potentiellement). Il semble que la Poste envisage son action comme devant avant tout s'adapter aux contraintes : parallèlement, on constate que la variable volontarisme des actions de la Poste est peu dépendante. D'autres variables de commande ou stratégiques pour la Poste sont également très dominées :

- politique tarifaire
- ouverture sur l'extérieur
- liberté d'action
- diversification des missions.

Les variables de personnel se classent également parmi les plus dépendantes :

- volume et structure de personnel
- attitude et comportement du personnel
- conditions de vie et de travail des agents
- rôle et place du syndicalisme.

Par contre, des variables résultats comme les volumes du trafic postal et les variables caractéristiques du marché (besoins du public, concurrence des institutions financières) sont relativement peu dépendantes, ce qui pourrait traduire le fait que les principaux problèmes de la Poste ne sont pas des problèmes de marché, en particulier pour le service courrier.

B - ANALYSE PAR MACRO-VARIABLES

Le nombre de variables figurant dans le plan motricité-dépendance rend difficile l'interprétation de ce graphe excepté pour quelques variables occupant des positions remarquables.

C'est pourquoi on a cherché à simplifier ce graphe en regroupant les variables en macro-variables, ce qui a été fait dans le graphe de la page suivante.

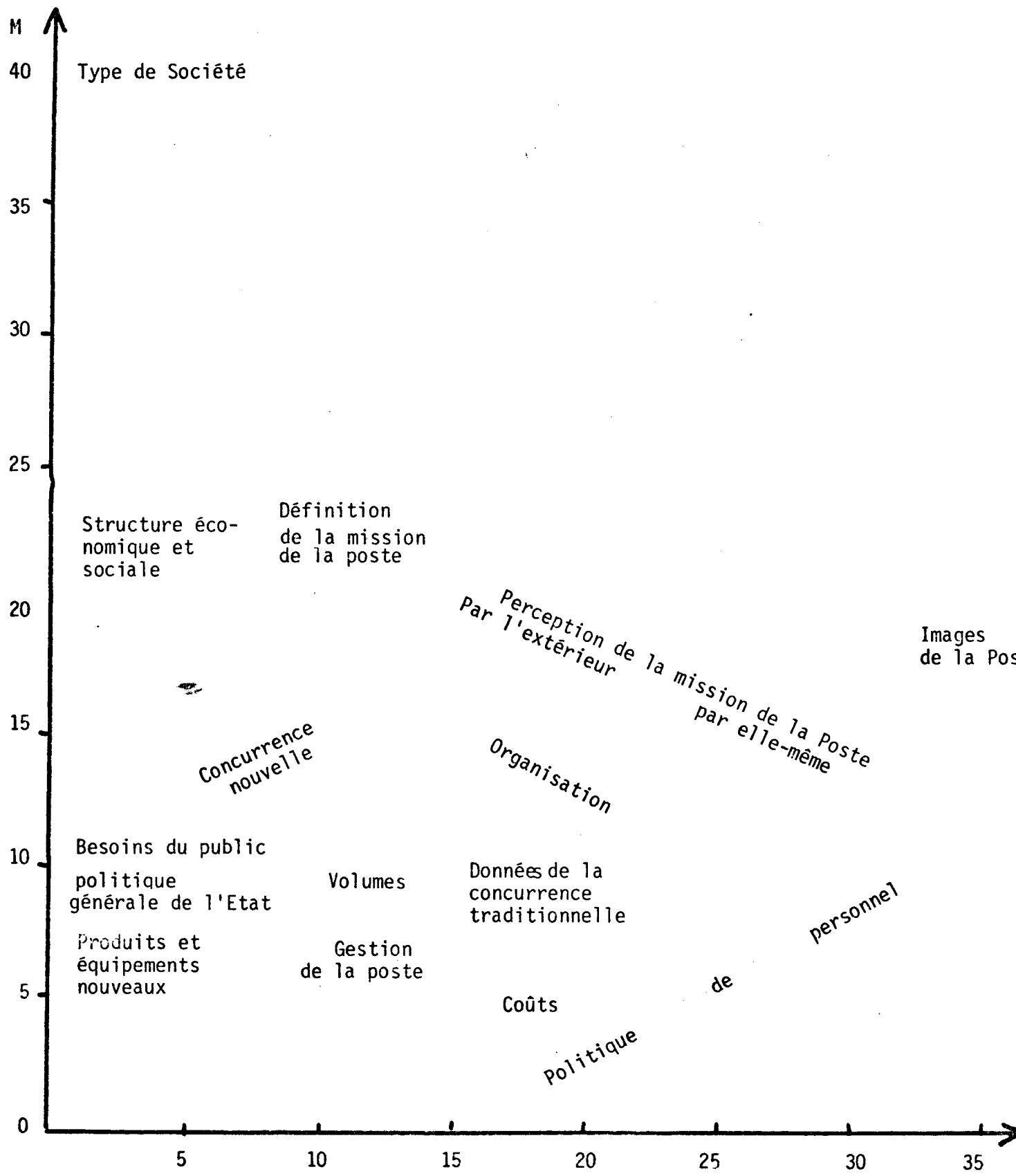
Sur ce graphe figurent des nuages, dont chacun est constitué par quelques variables (***) se rapportant à la même dimension du problème (structure économique, besoins du public, etc) et situées dans la même région du plan.

Ce schéma permet une vision claire, parce que simplifiée, du système poste-environnement sous l'angle motricité-dépendance. Son examen permet de mettre en avant quelques résultats fondamentaux.

(*) La politique commerciale est très dépendante des contraintes internes et externes qui restent difficiles à maîtriser. La marge de manoeuvre est très étroite.

(**) La composition de chaque macro-variable est donnée en annexe 3.

MOTRICITE - DEPENDANCE



En ‰ de la motricité totale et de la dépendance totale.

- 1) L'évolution du système "Poste-Environnement" semble a priori être plus conditionnée par les facteurs externes à la Poste que par les facteurs internes. En effet les macro-variables les plus motrices sont le type de société, les structures économiques et sociales et plus près de la Poste, la définition de la mission de la Poste et la perception de son rôle par l'extérieur.
- 2) On remarque que les variables de politique du personnel sont généralement dépendantes mais peu motrices, ce qui montre que les moyens d'action de la Poste sur l'attitude du personnel et des syndicats subissent des contraintes externes importantes qui limitent fortement sa marge de manoeuvre.
- 3) Les variables de coût, de gestion et de volume sont peu motrices et relativement peu dépendantes, ce qui donne à penser que ces variables présentent une certaine viscosité par rapport à l'évolution du système et perdent de leur importance dans une optique "long terme", car leurs effets sur l'évolution du système sont surtout des effets directs.

Ceci ne veut naturellement pas dire que les volumes et surtout les coûts (plus dépendants que les volumes) ne subiront pas d'importantes variations sous la pression de l'environnement.

- 4) Les variables de concurrence sont éclatées : peu motrices et très peu dépendantes sont les variables d'offres nouvelles (en particulier les variables techniques) ce qui montre que l'offre à elle seule ne suffit pas à provoquer d'importants changements. Mais par contre les variables d'usage de ces produits et équipements nouveaux ("concurrence nouvelle") sont plus motrices que les variables de concurrence traditionnelle.

Ceci confirme que la concurrence devrait être plus vive dans l'avenir que par le passé.

- 5) On remarque également que la variable "situation du secteur bancaire", qui aurait pu apparaître parmi les données de la concurrence, est beaucoup plus motrice et se place en fait au niveau des variables de société.
- 6) La variable "images de la Poste" forme une macro-variable à elle seule, car elle occupe une position clé dans le système : à la fois dépendante et motrice, cette variable n'offre pas seulement un moyen d'apprécier les résultats obtenus par la Poste, elle est également un élément à prendre en compte pour comprendre la stratégie des acteurs. L'action sur son image peut représenter, pour la Poste, un moyen d'agir sur son avenir.
- 7) Les données d'organisation de la Poste (modernisation, nature du réseau, poids des structures statut du personnel, liberté d'action de la Poste) sont à la fois plus motrices et plus dépendantes que les données de gestion (politique industrielle, politique financière, maîtrise des coûts, etc), et plus motrices que les variables de coûts. L'organisation du système postal est donc un des points sensibles du système, et peut représenter pour la Poste un bon moyen d'action, si elle sait s'affranchir des influences externes.

8) Enfin, on remarque le rôle fondamental joué par les variables concernant la définition et la perception du rôle de la Poste.

Ce paquet de variables se décompose en trois sous-paquets. Le plus moteur et le moins dépendant concerne la définition du rôle de la Poste, par elle-même (volontarisme), par l'Etat (prééminence de la tutelle administrative) et par les groupes de pression.

Un deuxième paquet compare ce que la Poste devrait être (notion de service public et de monopole) et ce qu'elle est (qualité du service courrier). On note que la mission de la Poste est jugée essentiellement sur le service courrier, et que cette variable est beaucoup plus motrice que ne le sont les autres variables de qualité (qualité du réseau de contact et qualité des services financiers), ce qui justifie l'importance que la Poste accorde à cette variable.

Le troisième paquet, à la fois moteur et dépendant, et donc également très important, concerne la perception de la mission de la Poste par elle-même, et plus particulièrement la façon dont cette perception se traduit dans les faits, au niveau du personnel et des Syndicats comme au niveau de la Direction de la Poste.

C - Comparaison du graphe de référence et du graphe potentiel

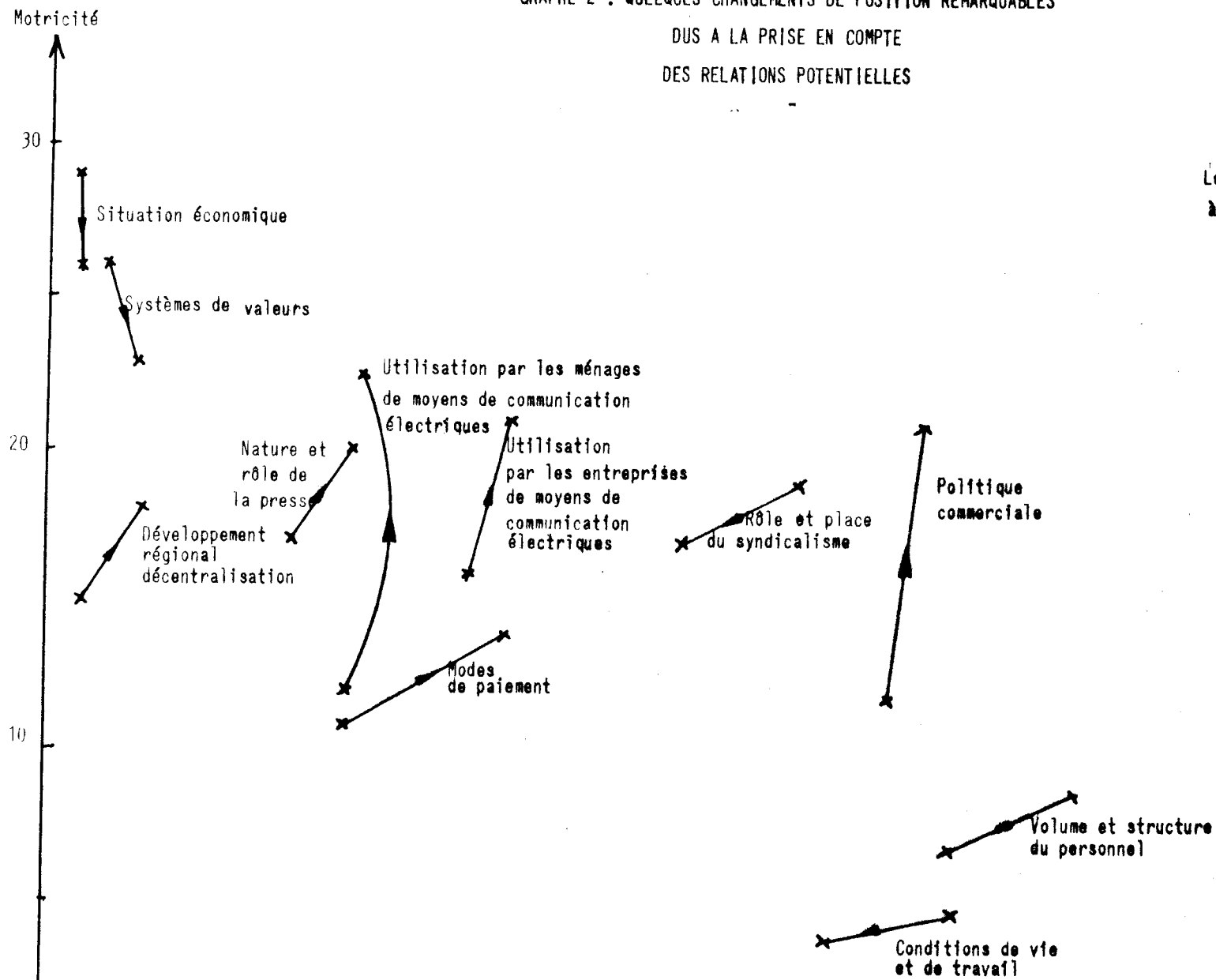
Comme on l'a vu, la matrice d'analyse structurelle a été exploitée deux fois, la première fois en ne tenant compte que des relations de référence, la seconde fois en tenant compte également des relations potentielles. De ce fait, les variables ont été positionnées deux fois dans le graphe motricité-dépendance.

Pour la plupart des variables, la position calculée sur les relations de référence n'est pas significativement différente de la position calculée en tenant compte des relations potentielles. Cependant, quelques variables connaissent des changements de position importants qui indiquent des possibilités de modification de la place de ces variables dans le système.

Le graphe de la page suivante montre les changements de position les plus remarquables.

A gauche de ce graphe, plusieurs variables de structure socio-économique perdent de leur motricité lorsque l'on passe de la position de référence à la position potentielle, mais la variable "développement régional et décentralisation" remonte nettement. On peut interpréter ce phénomène en disant que la motricité globale des variables de structure socio-économique ne change pas, mais qu'un nouvel équilibre pourrait accorder plus de poids à la variable décentralisation.

GRAPHE 2 : QUELQUES CHANGEMENTS DE POSITION REMARQUABLES
DUS A LA PRISE EN COMPTE
DES RELATIONS POTENTIELLES



Les flèches vont de la position de référence
à la position potentielle

L'un des changements majeurs mis en évidence par le graphe 2 est l'éventualité d'un très fort accroissement de la motricité de l'utilisation par les entreprises et surtout par les ménages des moyens de communication électriques : on doit relier ce phénomène aux incertitudes qui pèsent sur l'avenir des nouveaux modes de télécommunication (télécopie, télétexte, etc). En particulier la diffusion de ces nouveaux modes chez les ménages, si elle semble plus improbable que la diffusion de ces modes dans les entreprises, et a donc une motricité de référence plus faible, aurait potentiellement un impact plus important sur l'avenir de la Poste (motricité potentielle plus forte).

De la même façon, on mesure mal actuellement l'impact possible de l'évolution des modes de paiement, et le graphe met en évidence cette incertitude.

On a déjà souligné le fait que la politique commerciale de la Poste, était dans le graphe de référence, beaucoup plus dépendante que motrice ; l'écart qui existe entre la motricité de référence de cette variable et sa motricité potentielle suggère que la Poste pourrait augmenter fortement la maîtrise de son environnement en tirant mieux parti de ses possibilités d'action commerciale.

Enfin, on remarque que plusieurs variables liées au personnel regressed à la fois en motricité et en dépendance lorsque l'on prend en compte les relations potentielles, ce qui suggère que les variables de personnel pourraient, dans l'avenir, voir diminuer leur importance relative par rapport à d'autres facteurs d'évolution du système (*).

2.2.2 - Comparaison des classements directs et indirects

On a vu précédemment que l'exploitation par ordinateur de la matrice d'analyse structurelle permettait de classer les variables par ordre de motricité et de dépendance, soit en ne prenant en compte que les relations directes entre chaque variable et le reste du système (classement direct), soit en tenant compte des relations indirectes, par le biais de chemins et de feed-backs (classement indirect).

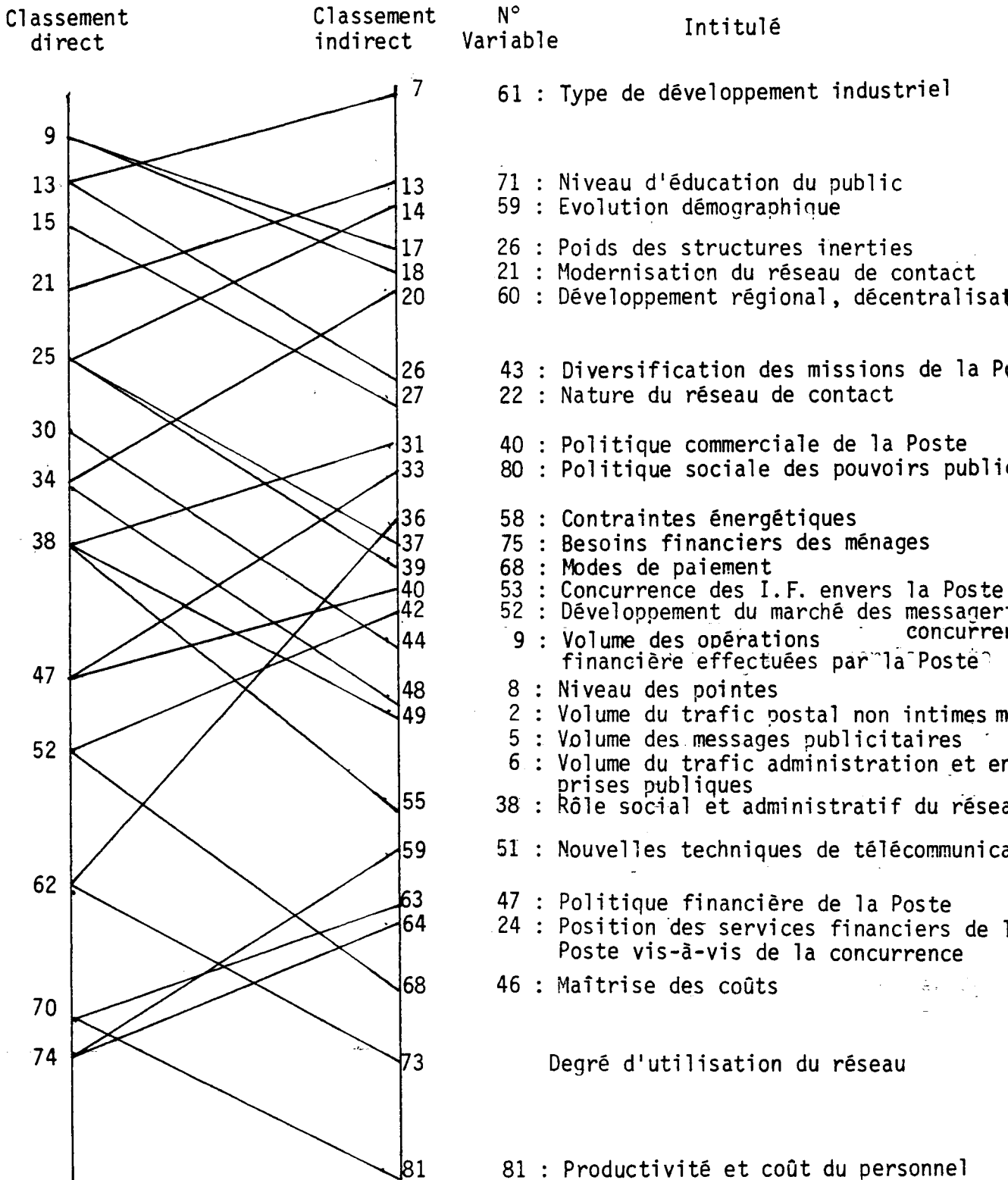
Comparer les classements directs et indirects peut montrer que l'on a parfois tendance à sur-estimer la motricité ou la dépendance de certaines variables(**), et aide à remettre en cause certaines idées.

Les graphes 3 et 4 présentent les principaux changements intervenant entre le classement direct et le classement indirect.

-
- (*) Rappelons qu'aucun jugement n'est porté sur l'intensité actuelle et future des différentes relations (cf. 2.1.4 : limites de l'analyse).
 - (**) L'esprit humain ne peut prendre en compte la multiplicité des relations indirectes, et ne considère généralement que les relations directes, auxquelles correspond le classement direct.

GRAPHE N° 3 : MOTRICITE GLOBALE - RELATIONS DE REFERENCE

Principaux changements de position entre le classement direct et le classement indirect.



Nota : Ce graphe se lit ainsi : la variable n°61 : "type de développement industriel" classée 13^e dans le classement direct, remonte à la 7^e place dans le classement indirect.

A - Motricité globale (graphe 3)

On retrouve la hiérarchie observée dans le plan motricité-dépendance : en tête, variables type de société et situation économique, puis les variables d'acteurs. Lorsqu'on tient compte des relations potentielles, deux variables de nature plus technique s'intercalent : utilisation par les ménages des moyens de transmission électriques, utilisation par les entreprises des moyens de transmission électriques.

L'étude des variables peu ou pas motrices fait apparaître plusieurs résultats contre intuitifs.

Les variables maîtrise des coûts, productivité et coût du personnel sont peu motrices (resp. 68e et 81e) dans le classement indirect et moins que ne l'indiquait le classement direct (52e et 70e). Les autres variables de coût concernant le réseau de contact, le traitement des opérations financières, le réseau d'acheminement sont également très peu motrices.

La position des services financiers de la Poste vis-à-vis de la concurrence se trouve dans le dernier tiers du classement indirect ; on peut noter cependant qu'elle était encore plus mal classée dans le classement direct.

D'une manière générale, les variables internes gardent à peu près le même classement ou descendent, alors que les variables d'environnement gardent leur classement ou remontent. A ne considérer que les relations directes existant entre les variables, on tend donc à surestimer l'influence des variables internes sur le système et à sous-estimer celle de l'environnement.

Parmi les variables qui remontent le plus nettement entre les deux classements, on trouve :

- pour les variables internes :
 - . politique commerciale (38e → 31e) (*)
 - . politique financière (70e → 63e)
 - . position des services financiers
poste/concurrence (74e → 64e)

Ces deux dernières variables restent néanmoins dans la dernière partie du classement.

Mais c'est surtout pour les variables externes que les évolutions sont notables :

- . développement régional (34e → 20e)
- . politique sociale des pouvoirs publics (47 e → 33e)
- . nouvelles techniques de communications (74e → 59e)
ce dernier résultat étant sans doute associé à la bonne position des deux variables "utilisation des moyens de transmission électriques",

(*) Le premier chiffre indique le classement direct, le second chiffre indique le classement indirect.

- . contraintes énergétiques (62e → 36e)
Celle très forte remontée est sans doute due à l'impact de la variable sur les variables économiques ; en effet, dans l'analyse motricité externes sur internes, son classement varie peu. Cette variable, bien qu'a priori négligeable pour la Poste, compte tenu de son caractère structurant pour l'environnement économique doit être prise en compte,
- . enfin, les deux variables de concurrence (messageries concurrentes, institutions financières) voient leur classement s'améliorer légèrement (52e et 47e → 42e et 40e).

Parmi les variables déclassées, on trouve en particulier :

- pour les variables d'environnement :
 - . deux variables "bancaires" : besoins financiers des ménages (25e → 37e) et modes de paiement (25e → 39e).
- pour les variables internes :
 - . Maîtrise des coûts et productivité et coût du personnel déjà citées.
 - . Un certain nombre de variables concernant le réseau et son utilisation : rôle social et administratif du réseau (38e → 55e) "degré d'utilisation du réseau" (62e → 73e), "diversification, élargissement des missions de la Poste" (13e → 26e), "nature du réseau de contact" (15e → 27e), "modernisation du réseau de contact".
 - . Enfin, la plupart des variables de volume, moyennement classées dans le classement direct, descendent dans le classement indirect.

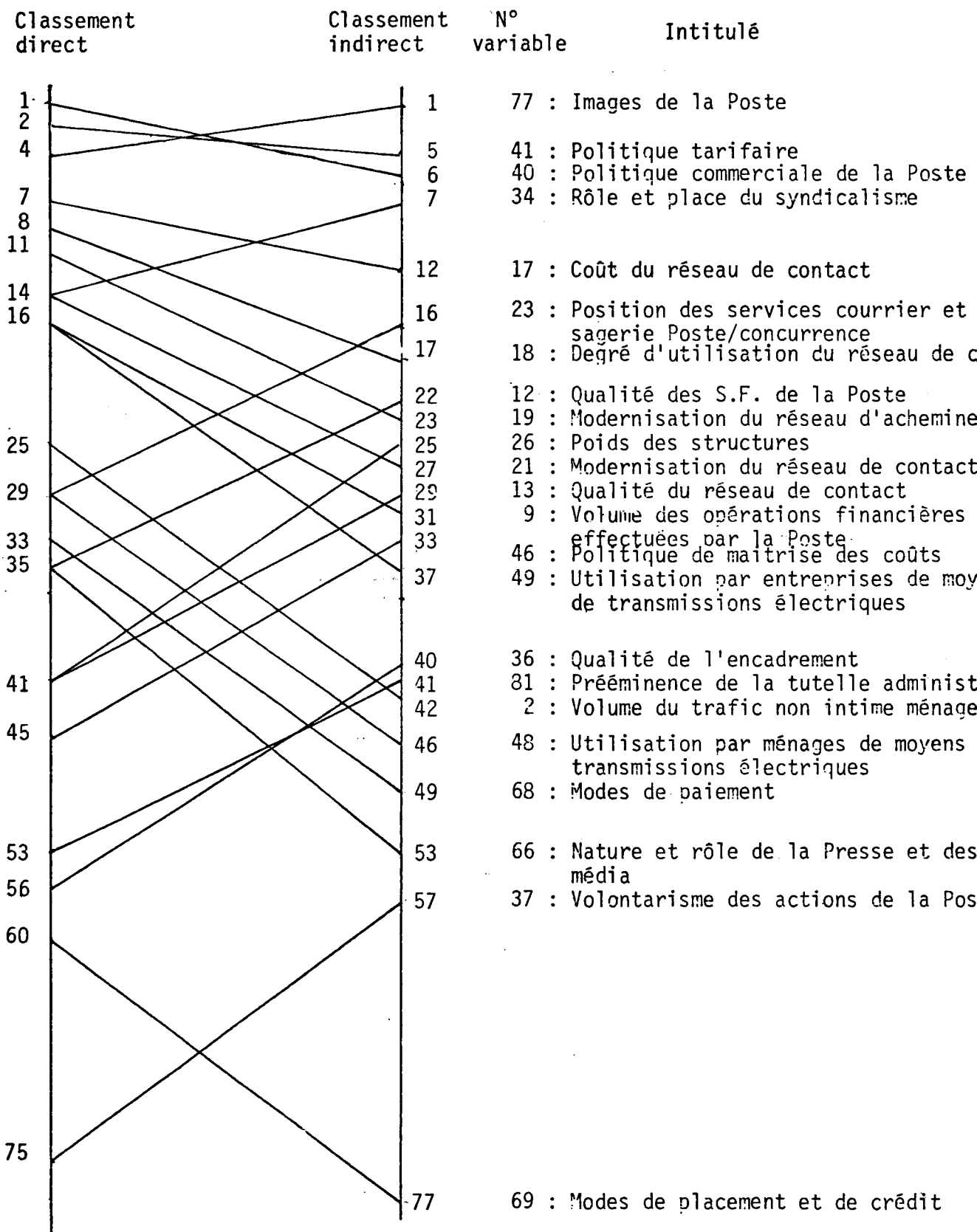
La prise en compte des relations indirectes confirme ainsi que ce sont essentiellement des variables résultats.

Parmi les variables dont le classement change peu, on remarque que les trois variables modernisation sont restées groupées (25e, 23e, 18e), et les trois variables qualité sont nettement séparées dans les deux classements : courrier : 16e, réseau de contact : 29e, services financiers : 62e. (Cf. le graphe motricité-dépendance).

La différence de motricité entre qualité du service courrier et qualité des services financiers peut être reliée à la différence de motricité entre compétitivité des moyens concurrents du service courrier (28e) et compétitivité des moyens concurrents des S.F. (70e).

GRAPHE N° 4 : DEPENDANCE GLOBALE - RELATIONS DE REFERENCE

Principaux changements de position entre le classement direct et le classement indirect.



Nota : Ce graphe se lit ainsi : la variable n° 77 "image de la Poste", classée 4è dans le classement direct, remonte à la première place dans le classement indirect.

Outre la variable rôle et place du syndicalisme, la variable du personnel la plus motrice est "attitude et comportement du personnel" (24e). Cette variable sert sans doute de relais aux autres variables (formation, statut) qui sont beaucoup moins motrices, en particulier intérêt du travail, avant-dernière du classement.

La prise en compte des relations potentielles fait baisser la motricité de ces variables personnel, sauf intérêt du travail qui remonte légèrement.

B - Dépendance globale (graphe 4)

Les mêmes variables se retrouvent en tête du classement direct et en tête du classement indirect.

La variable images de la Poste, 4e du classement direct, devient la plus dépendante dans le classement indirect, alors que quelques variables de commande de la Poste descendent légèrement dans le classement : politique tarifaire (2e→5e), politique commerciale (1e→6e). Ces variables restent cependant parmi les plus dépendantes, ce qui montre que la marge de manoeuvre de la Poste est fortement dépendante de l'environnement.

Les variables qui déterminent cette marge de manoeuvre voient leur dépendance augmenter lorsque l'on passe du classement direct au classement indirect : "rôle et place du syndicalisme" passe du 14e au 7e rang, "poids des structures" du 41e au 25e rang, "prééminence de la tutelle administrative" du 53e au 41e rang.

Le fait que ces variables apparaissent plus dépendantes à long terme (en prenant en compte les effets indirects) qu'à court terme tend à montrer que les entraves actuelles à la liberté d'action de la Poste ne sont pas, comme on le pense trop facilement, des invariants du système. Cette analyse semble confirmée par le fait que la variable "volontarisme des actions de la Poste" voit également sa dépendance augmenter (de 75e dans le classement direct, elle passe 57e dans le classement indirect).

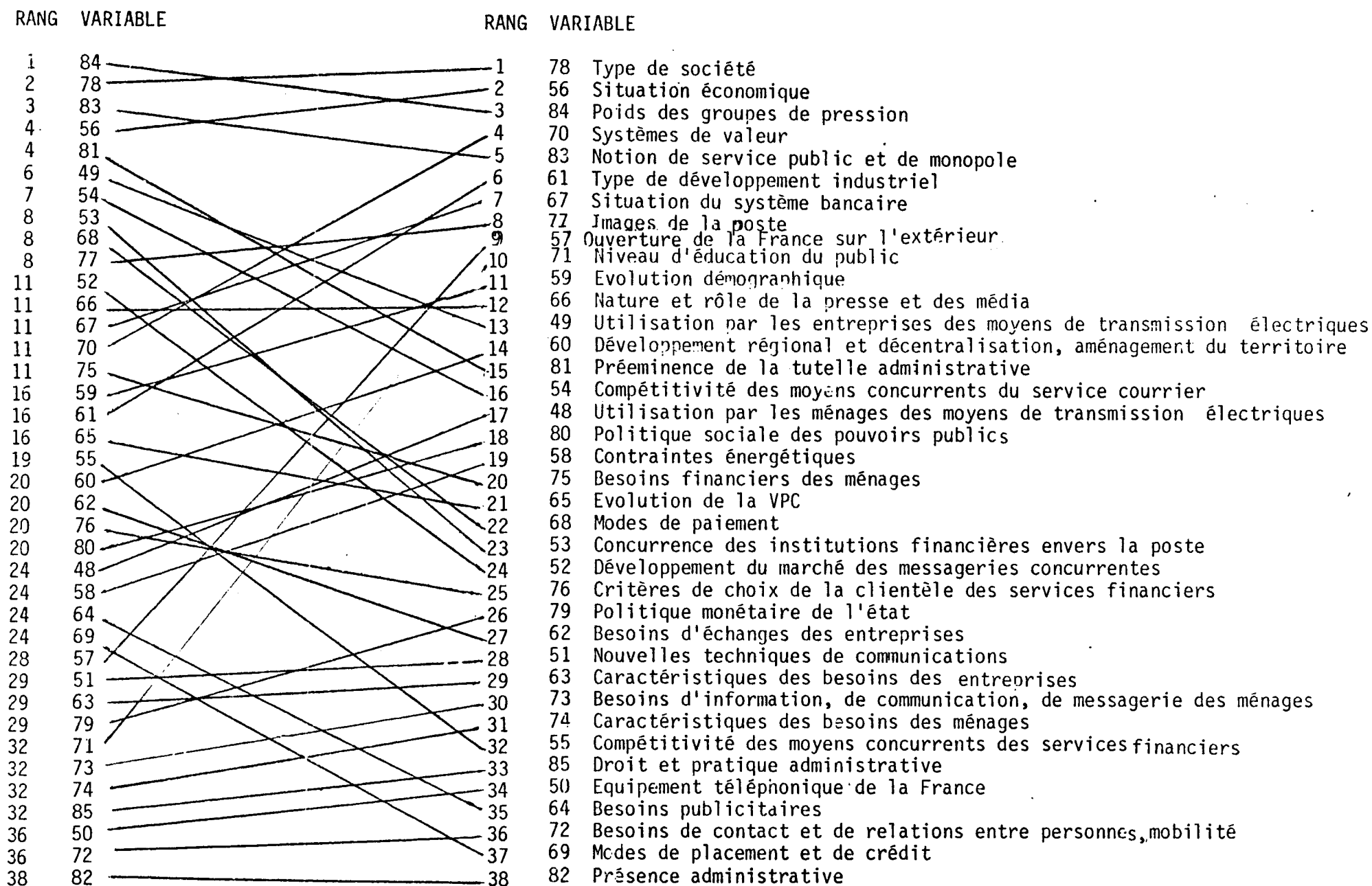
Les variables "position des services courrier et messagerie vis-à-vis de la concurrence", "qualité du réseau de contact", "qualité des services financiers de la Poste" gagnent en dépendance dans le classement indirect, alors que la dépendance des variables volumes de courrier et volume des opérations financières, diminue, ce qui confirme le fait que les modifications de l'environnement affectent plus fortement la qualité du service que la demande exprimée.

D'une façon générale, les volumes de courrier se situent dans le troisième quart du classement, alors que le volume des opérations financières effectuées par la Poste reste plus dépendant (16e dans le classement direct, 31e dans le classement indirect), sans doute parce que ce secteur des activités de la Poste est nettement plus exposé à la concurrence.

GRAPHE N° 5 - MOTRICITE EXTERNES SUR INTERNES

Classement direct

Classement indirect



On note enfin que la dépendance de plusieurs variables d'évolution technologique diminue dans le classement indirect, ce qui montre que la liberté de choix en matière de technologie est sans doute plus grande qu'on ne le croit habituellement. Descendent en particulier :

- modernisation du réseau d'acheminement (11e→23e)
- modernisation du réseau de contact (14e→27e)
- utilisation par les entreprises des moyens de transmission électriques (16e→37e)
- utilisation par les ménages de moyens de transmission électriques (29e→46e)
- modes de paiement (33e→49e).

Les variables se trouvant en tête du classement motricité sont également les moins dépendantes, sauf la variable poids des groupes de pression (32e):

C - Analyse par sous-blocs

1) Motricité externes sur internes (graphe 5)

Deux variables remontent nettement : ouverture sur l'étranger (28e → 9e) et niveau d'éducation du public (32e → 10e).

Remontent également, mais dans une moindre mesure :

- systèmes de valeur : 11e → 4e
- type de développement industriel : 16e → 6e
- développement régional et décentralisation : 20e → 14e

L'environnement économique et socioculturel apparaît donc plus moteur que prévu sur le système interne.

Parmi les variables déclassées, on note :

- utilisation par les entreprises des moyens de transmission électriques (4e → 13e),
- compétitivité des moyens concurrents du service courrier (7e → 16e)
- concurrence des institutions financières envers la Poste (8e → 23e)
- développement du marché des messageries concurrentes (11e → 24e)
- compétitivité des moyens concurrents des services financiers (19e → 32e).

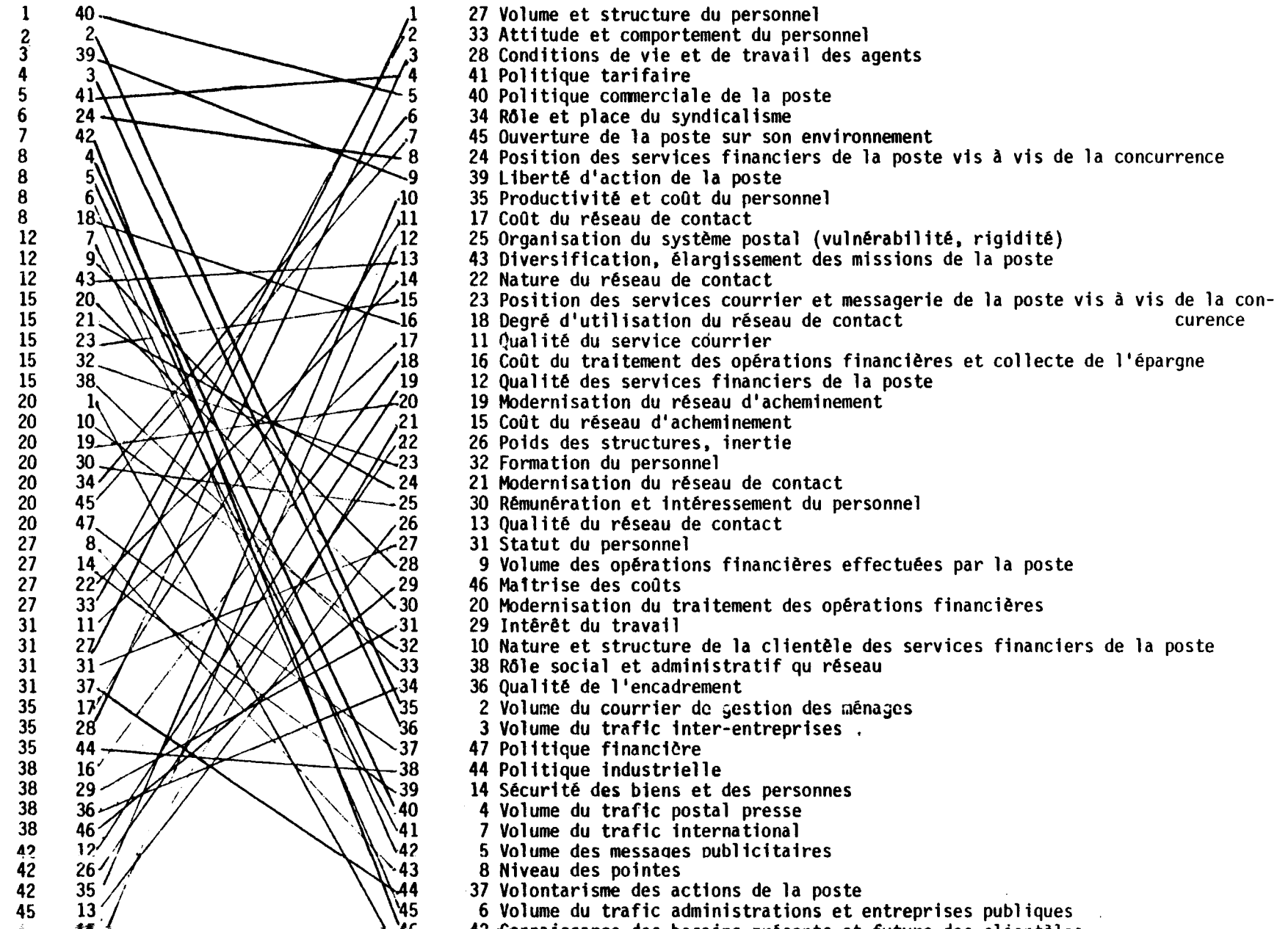
GRAPHE N° 6 : DEPENDANCE INTERNES / EXTERNES

Classement direct

Classement MIC MAC

RANG VARIABLE

RANG VARIABLE



Les variables de concurrence sont donc moins motrices que prévu et ce aussi bien pour les services courrier et messagerie que pour les services financiers. On peut noter, néanmoins que la variable utilisation par les ménages des moyens de transmission électriques remonte (24e → 17e), sans doute parce que l'aspect "attitude" des ménages face à ces nouveaux moyens est important et est donc lié aux variables systèmes de valeur et niveau d'éducation du public.

Baissent également dans le classement indirect :

- prééminence de la tutelle administrative (4e → 15e)
- modes de paiement (8e → 22e)
- besoins publicitaires (24e → 35e)
- modes de placement et de crédit (24e → 37e).

Il semble donc que l'on ait a priori surestimé quelque peu l'impact que peuvent avoir certaines variables qui semblent directement contraignantes : concurrence, tutelle administrative et sous-estimé, au contraire, celui de variables d'environnement plus générales et moins facilement observables : développement régional, développement industriel, ouverture sur l'extérieur, éducation du public, systèmes de valeur...

2) Dépendance internes-externes (graphe 6)

Les variables de personnel sont les plus dépendantes, alors que l'influence directe du système externe sur ces variables semblait moins importante. Ainsi "volume et structure" était 31e ; "attitude et comportement" 27e ; "conditions de vie et de travail" 35e dans le classement direct.

Les variables de coût sont également plus dépendantes du système externe que prévu ainsi que les variables de qualité. Sont, en revanche, un peu moins dépendantes que prévu certaines variables de commande, de stratégie : politique commerciale (1ère → 5e), liberté d'action de la Poste (3e → 9e), volontarisme des actions de la Poste (31e → 44e).

Enfin, en termes d'effets indirects, les volumes se trouvent tous être peu dépendants du système externe, alors qu'ils se trouvaient en tête de la dépendance directe. Il semble donc que l'on ait tendance à sur-estimer leur dépendance, ce qui pourrait expliquer les difficultés rencontrées, pour corrélérer les volumes avec des indicateurs d'évolution de l'environnement.

2.2.3 - Résumé des principales conclusions de l'analyse structurelle

A - Résultats généraux

Le système constitué par la Poste et son environnement est un système stable, ce qui ne veut pas dire qu'il est figé mais qu'il contient peu de variables qui soient à la fois très motrices et très dépendantes, exception faite de la variable "images de la Poste".

La place occupée par cette variable montre qu'elle n'est pas seulement une variable résultat, mais également un facteur de changement que la Poste doit chercher à maîtriser.

Les variables les plus motrices appartiennent à l'environnement, et sont plus motrices qu'on ne pouvait le penser a priori. En revanche, les variables Postes sont assez dépendantes et souvent moins motrices que prévu.

L'analyse structurelle confirme le rôle prédominant des variables de structure économique et sociale, et montre que l'importance de ces variables croît dans une optique "long terme", alors que diminue l'importance des variables d'environnement plus proches de la Poste (concurrence, besoins du public, etc).

Les variables d'acteurs sont les plus motrices, et tous les acteurs sont moteurs.

L'analyse structurelle montre en particulier l'importance, pour l'avenir de la Poste, des acteurs suivants (*) :

- l'Etat (Ministères, Parlement, Administrations),
- les partis et syndicats,
- les usagers importants de la Poste (en particulier : Presse, état consommateur),
- les télécommunications;
- le grand public,
- le secteur bancaire,
- les collectivités locales.

(*) On ne doit pas accorder de signification particulière à l'ordre dans lequel sont cités ces acteurs.

B - Résultats spécifiques intuitifs

Les variables Postes les plus motrices sont, dans l'ordre : images de la Poste, rôle et place du syndicalisme, qualité du service courrier, attitude et comportement du personnel.

On doit souligner l'importance de la variable "qualité du service courrier", qui semble beaucoup plus motrice que la qualité du réseau de contact, qui elle-même surclasse la qualité des services financiers (*).

Il semble que la qualité du service courrier soit pour beaucoup dans la formation des images de la Poste, et doit donc être considérée comme une variable stratégique pour la Poste.

Les variables de trafic courrier sont moins sensibles à l'environnement que la variable volume des opérations financières.

La politique commerciale est assez motrice, mais cette variable est également très dépendante.

La motricité de cette variable augmente très fortement si l'on tient compte des relations potentielles, ce qui donne à penser que la Poste n'utilise pas actuellement toutes ses possibilités d'action.

Les variables de modernisation et d'organisation sont plus motrices que les variables de gestion de la Poste.

La concurrence nouvelle est plus motrice que la concurrence traditionnelle.

C - Résultats assez contre-intuitifs

Certaines variables d'environnement socio-économiques ont peu d'effets directs sur la Poste mais ont un impact indirect très fort, en particulier :

- développement régional, décentralisation,
- politique sociale des pouvoirs publics,
- contraintes énergétiques.

Ces variables, a priori peu importantes pour la Poste, doivent être prises en compte en raison de leur caractère structurant pour l'environnement.

(*) Ce qui n'empêche pas toutes ces composantes de la qualité du service postal d'être déterminantes pour la politique de la Poste.

Contrairement à l'intuition première, les produits nouveaux (nouvelles techniques de télécommunication, nouveaux services bancaires) sont peu moteurs. Tout dépendra des réactions des usagers, l'offre seule est une condition nécessaire mais non suffisante de la modification de la concurrence.

Les variables de politique du personnel sont plus dépendantes de l'environnement que les variables de volume du courrier, alors que le classement direct laissait supposer l'inverse. Il semble donc que l'on ait tendance à surestimer la dépendance des variables de trafic, et à sous-estimer l'influence de l'évolution socio-économique, et notamment de l'évolution des modes de vie, sur les motivations et le comportement du personnel de la Poste.

La comparaison des classements directs et indirects montre que l'on a tendance à surestimer la motricité d'un certain nombre de variables et en particulier des suivantes :

- maîtrise des coûts,
- productivité et coût du personnel,
- rôle social et administratif du réseau,
- diversification, élargissement des missions de la Poste.

Ces variables sont plus dépendantes que motrices. Il semble qu'elles dépendent d'autres variables beaucoup plus motrices comme la politique tarifaire, la qualité du service, l'attitude du personnel.

3 - ANALYSE EXPLICATIVE

L'analyse structurelle présentée dans les deux premières parties de ce rapport a permis de dégager les variables essentielles du système et d'identifier les principaux acteurs pouvant faire pression sur l'évolution de ces variables.

L'analyse explicative de la dynamique du système Poste-Environnement comporte deux volets :

- une analyse monographique de l'évolution des variables essentielles (place de la variable dans le système, tendances de son évolution, germes de changement),
- une analyse stratégique du jeu des acteurs susceptibles de faire évoluer le système Poste-Environnement (objectifs, contraintes, moyens d'action).

Cette analyse explicative permet notamment de révéler les questions-clés qui commandent l'évolution du système, et d'articuler entre elles les hypothèses qui en découlent de façon à préparer la construction de jeux d'hypothèses cohérents et probables sur l'avenir de la Poste à l'horizon 1990.

3.1 - ANALYSE MONOGRAPHIQUE DES VARIABLES ESSENTIELLES

Des monographies ont été réalisées sur chaque variable essentielle repérée lors de la phase d'analyse structurelle, dans le double but de faire le point de l'évolution passée de cette variable et de préciser la place qu'elle occupe dans le système "Poste-Environnement".

L'examen de l'évolution des variables essentielles au cours des années passées permet tout d'abord d'éviter de privilégier exagérément la situation actuelle dont l'étude peut être biaisée par des facteurs conjoncturels. Il vise également à mettre en évidence les invariants du système et ses tendances lourdes. Les invariants sont des états ou des évolutions dont on peut, avec une grande certitude, postuler la constance sur l'ensemble de la période d'étude. Les tendances lourdes sont des tendances qui seront considérées comme constantes sur tout ou partie de la période d'étude.

Le repérage de la place occupée par les variables essentielles dans le système "Poste-Environnement" met l'accent sur les relations qui unissent la variable étudiée avec les autres variables du système dans le but de préciser :

- l'impact de l'évolution de cette variable sur le système, s'il s'agit d'une variable motrice,
- la sensibilité de cette variable à l'évolution du système, s'il s'agit d'une variable dépendante.

Les informations recueillies dans ces monographies permettront d'assurer la cohérence et la vraisemblance des scénarios de l'avenir de la Poste.

3.2 - ANALYSE STRATEGIQUE

L'analyse de la stratégie des acteurs constitue le second volet de l'analyse explicative de la dynamique du système "poste-environnement" en effet, c'est le jeu des acteurs moteurs dans le système poste-environnement (objectifs, moyens d'action, contraintes), qui explique l'évolution des variables commandées par ces acteurs.

L'analyse structurelle a permis de dégager les principaux acteurs du système. Rappelons qu'il s'agit de :

- l'Etat, en tant que décideur, avec plus particulièrement le Gouvernement, le Parlement, le Ministère des Postes et Télécommunications, le Ministère du Budget, le Ministère de l'Economie, la DATAR, le Commissariat au Plan.
- les collectivités régionales, départementales et locales ;
- les syndicats et partis politiques,
- la Poste (administration et personnel),
- les usagers importants de la Poste, et notamment la VPC, la Presse, les administrations (en tant que consommatrices de service postal,
- les banques,
- le grand public,
- les télécommunications.

Il convient de s'interroger sur la stratégie de ces acteurs afin de mieux cerner les directions dans lesquelles pourra s'exercer leur influence sur le système.

Après avoir décrit brièvement la méthode d'analyse stratégique utilisée, nous examinerons les relations entre les différents acteurs et la façon dont ces relations peuvent évoluer dans l'avenir.

3.2.1 - Méthode

L'outil privilégié de l'analyse de la stratégie des acteurs est le "tableau de stratégie des acteurs", qui est utilisé pour représenter les finalités des acteurs, leurs objectifs, leurs contraintes et leurs moyens d'action.

Ce tableau se présente sous la forme d'une matrice carrée, comportant autant de lignes et de colonnes qu'il y a d'acteurs.

Dans les cases diagonales du tableau, on note les finalités de l'acteur, ses objectifs et les contraintes qu'il subit.

Dans les cases non diagonales, on note les moyens d'action dont dispose l'acteur - ligne sur l'acteur - colonne (fig. 1).

	Acteur A	Acteur B
Acteur A	<u>Finalités de l'acteur A</u> Objectifs : Contraintes :	Moyens d'action de A sur B
Acteur B	Moyens d'action de B sur A	<u>Finalités de l'acteur B</u> Objectifs : Contraintes :

Fig. 1 - Le tableau de stratégie des acteurs.

Le travail de remplissage du tableau de stratégie des acteurs a été mené en trois étapes :

- dans un premier temps, le groupe de travail a noté dans le tableau l'information dont il disposait, en se basant sur les interviews menées dans la première partie de l'étude. Ce travail préliminaire a permis de repérer un certain nombre de lacunes dans l'information disponible, les principales lacunes concernant les objectifs et moyens d'action des banques et des télécommunications ;
- dans un deuxième temps, le groupe a approfondi l'étude des points où un manque d'information avait été détecté, en s'appuyant notamment sur quelques entretiens en profondeur avec des représentants des Banques et des Télécommunications ;
- enfin, dans un troisième temps, le groupe a organisé l'information recueillie lors des entretiens, et complété le tableau de stratégie des acteurs. Le tableau ainsi obtenu figure en encart dans ce rapport.

3.2.2 - Analyse des relations entre acteurs

Les différents acteurs impliqués dans le système Poste-Environnement ont chacun un projet, que nous avons décrit par leurs finalités, leurs objectifs et leurs contraintes. Pour mener à bien son projet, pour l'adapter aux modifications possibles de l'environnement, un acteur peut être conduit à faire partiellement cause commune avec certains acteurs, et à se heurter à d'autres.

Ces "alliances" et ces "conflits" sont susceptibles de modifier considérablement l'état du système Poste-Environnement. Il s'agit alors, pour en apprécier les conséquences pour la Poste :

- d'identifier les possibilités d'alliances et de conflits entre acteurs,
- de situer dans ce contexte la position stratégique de la Poste,
- de dégager les possibilités d'évolution des relations entre acteurs, qu'elles proviennent de changements dans l'environnement ou du seul jeu des acteurs.

Cette analyse met alors en lumière les germes de changements possibles, servant de base à la construction des scénarios.

A. Possibilités d'alliances et de conflits entre les acteurs

Les possibilités d'alliances et de conflits entre acteurs peuvent être repérées en examinant les finalités et objectifs des acteurs, identifiés dans les cases diagonales du tableau de stratégie des acteurs (cf. document joint).

Il apparaît tout d'abord que certains acteurs ont une mission voisine, et peuvent être regroupés, face aux autres :

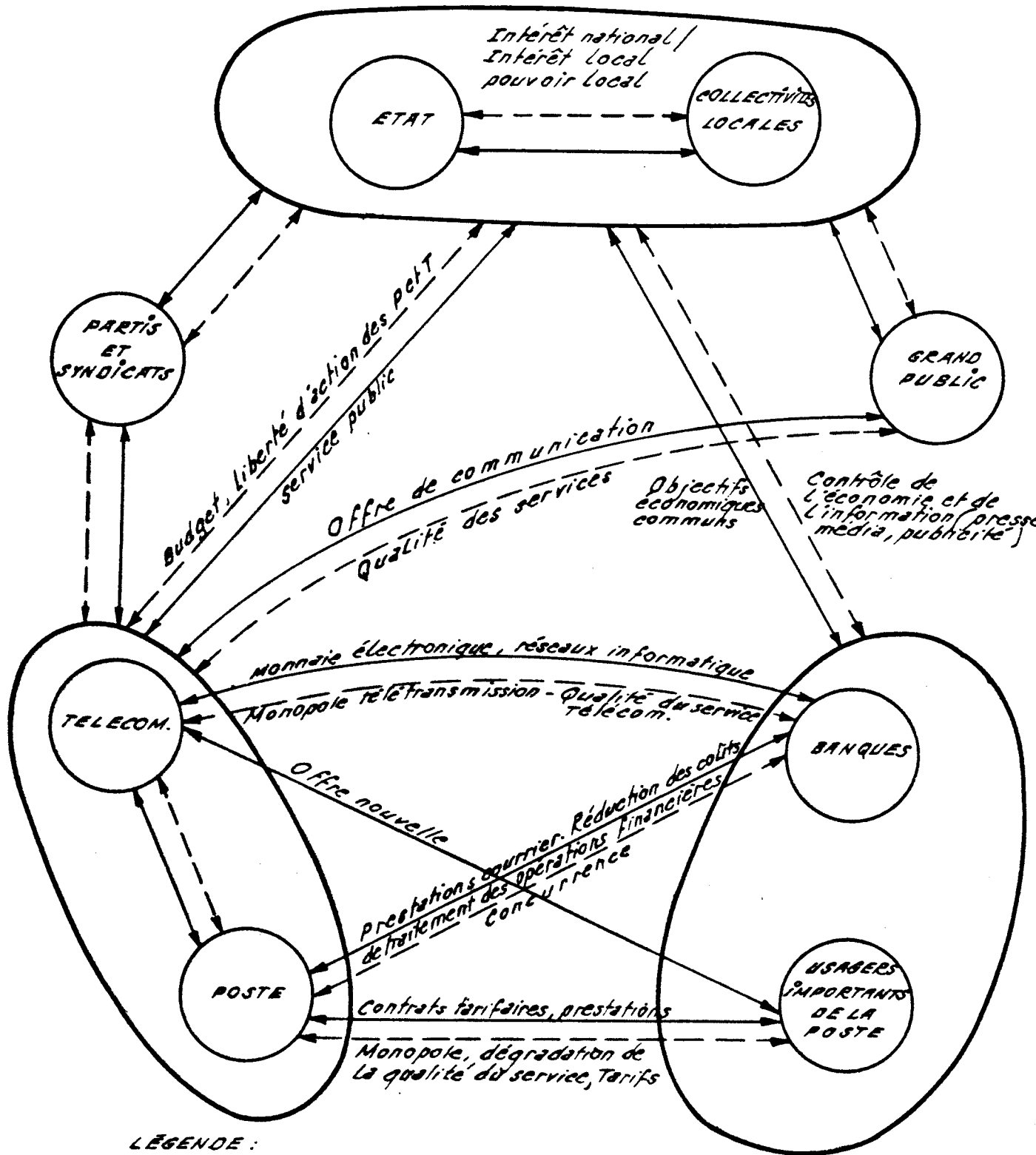
- l'Etat et les collectivités locales forment un groupe qui a pour mission de gérer les intérêts publics,
- les Postes et Télécommunications forment un groupe qui a pour mission d'assurer la communication sociale,
- les Banques et les usagers importants de la Poste forment un groupe qui a pour mission de produire des biens ou des services.

On voit également que, à des degrés divers, il existe entre presque tous les acteurs des possibilités d'alliance ou de conflits, mais que seules certaines d'entre elles peuvent amener un acteur à modifier fortement sa stratégie dans l'avenir.

Le graphe n° 1 présente les regroupements entre acteurs et les relations principales (conflits ou alliances) qui les lient.

Graphe 1

CONFLITS ET ALLIANCES POTENTIELS



LÉGENDE :

- ↔ Conflit
- ↔ Alliance

Un premier examen de ce graphe confirme la stabilité du système "Poste-Environnement", (stabilité déjà mise en évidence par l'analyse structurelle). En effet, chaque conflit potentiel est contre-balançé par une convergence d'intérêt qui vient limiter les risques de développement de ce conflit.

Cependant, une analyse en profondeur permet de déceler cinq facteurs de changement pouvant affecter sensiblement les relations entre acteurs. Ce sont :

1) L'émergence des collectivités locales.

On remarque que la Poste, les Télécommunications, les Banques et les usagers importants de la Poste ont généralement des risques de conflits plus importants avec l'Etat qu'avec les collectivités locales ; ceci provient du fait que l'Etat détient un pouvoir très supérieur à celui dont disposent les collectivités locales, et non d'une différence de fond entre la mission de l'Etat et les missions des collectivités locales.

Par conséquent, une décentralisation du pouvoir de l'Etat au profit des collectivités locales aurait un double effet :

- d'une part, un accroissement des contraintes locales, et donc un renforcement de l'acuité des conflits entre les collectivités locales et les autres acteurs,
- d'autre part, un transfert au niveau des acteurs centralisés des problèmes posés par les disparités locales, ce qui pourrait les conduire à se décentraliser à leur tour (directions régionales).

2) Le rôle des groupes de pression issus du grand public

Les possibilités d'appui sur le grand public que peuvent avoir la Poste et les Télécommunications sont fondamentales, d'autant que ces acteurs sont relativement dépourvus de moyens d'actions sur l'Etat et les collectivités locales.

En effet, le grand public peut entrer en conflit avec les acteurs "politiques" (Etat, collectivités locales, partis et syndicats) et dispose de moyens d'action (vote, adhésion) tels qu'il peut pratiquement toujours régler à son avantage ces conflits dès que ceux-ci mobilisent une part importante de l'opinion publique, sauf dans les hypothèses extrêmes d'une société totalitaire.

A cet égard, l'image dont la Poste jouit auprès du grand public peut, soit lui être extrêmement bénéfique (cf. le cas du téléphone, déclaré "priorité nationale" grâce à la mobilisation de l'opinion publique), soit lui faire le plus grand tort : une dégradation de la qualité du service pourrait pousser le public à s'organiser en groupes de pression (mouvements associatifs, syndicats d'usagers, pour provoquer un changement dans la situation de la Poste.

De tels groupes ont déjà prouvé leur pouvoir dans d'autres domaines (écologistes, consumérisme).

3) L'émergence des nouveaux modes de communication

A l'heure actuelle, les relations Télécommunications-banques et Télécommunications-usagers importants de la Poste sont des relations d'alliance plutôt que de conflit. Ces acteurs ont actuellement intérêt à collaborer pour mettre au point et installer des moyens nouveaux de télécommunication (réseaux informatiques, télétex, téléédition) permettant aux banques et aux usagers importants de la Poste de s'affranchir d'une partie des contraintes que leur impose la Poste. De plus, Banques et Télécommunications sont également intéressées au développement de la monnaie électronique, qui permettrait aux banques de réduire leurs coûts de fonctionnement et aux Télécommunications d'accroître leur marché.

Cependant, si les modes nouveaux de télécommunications venaient à se répandre, les usagers importants pourraient être tentés, pour des raisons de coût et de fiabilité, de développer eux-mêmes leurs propres réseaux, et entrer en conflit avec les Télécommunications qui auront à défendre leur monopole*. En particulier, un nouveau conflit pourrait apparaître entre les Télécommunications et certains usagers importants de la Poste devenus également usagers importants des Télécommunications.

Les Télécommunications se trouveraient alors dans une position stratégique très semblable à la situation actuelle de la Poste.

4) Une collaboration Postes-Télécommunications

Entre Poste et Télécommunications, la concurrence et les conflits de structure masquent les convergences d'intérêt.

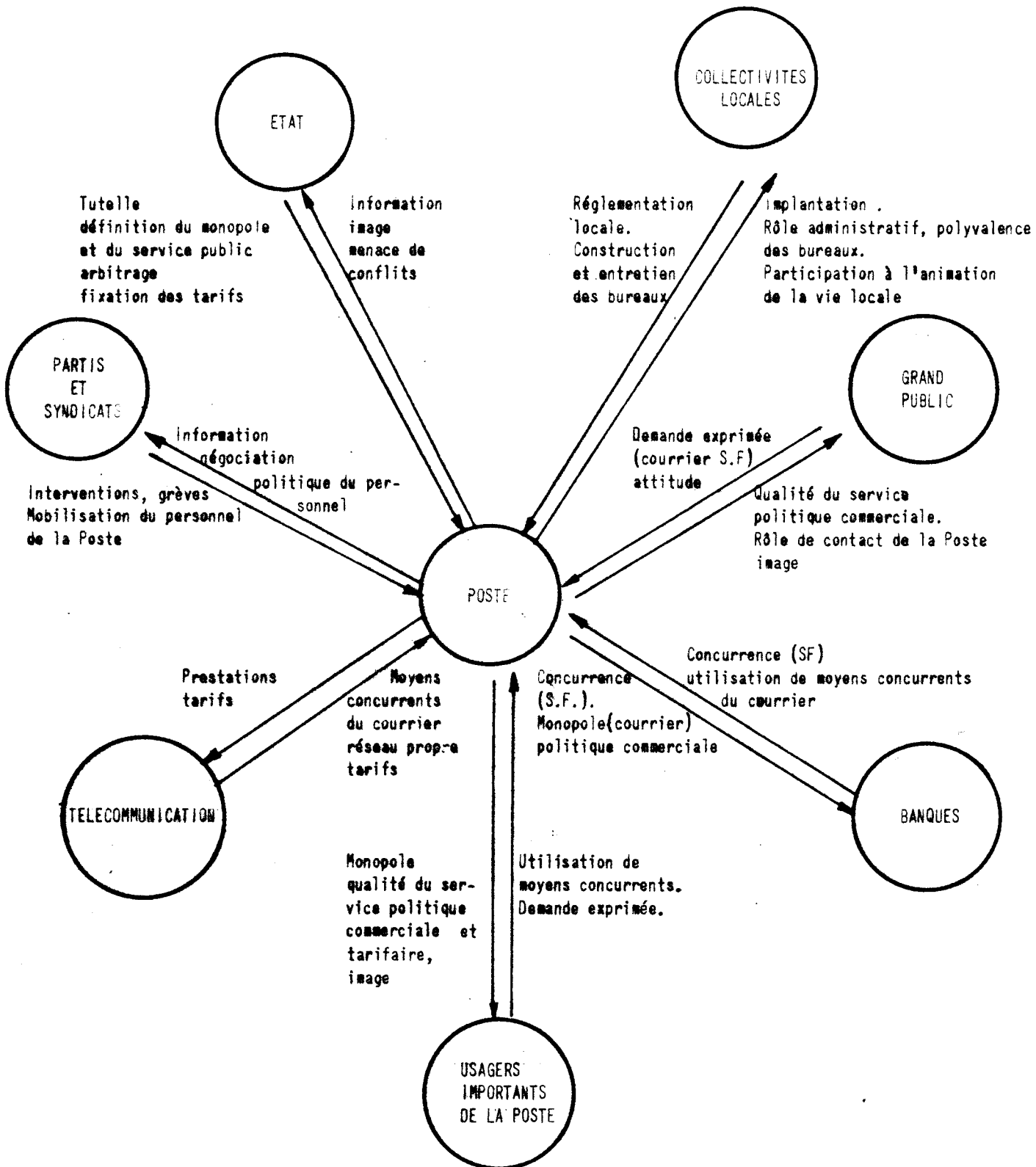
La Poste et les Télécommunications sont en concurrence sur le marché de la communication. Estimant que l'évolution technologique et économique actuelle leur est très favorable, les Télécommunications cherchent à se démarquer de la Poste pour augmenter leur liberté d'action et éviter d'avoir à financer le déficit de la Poste.

Cependant, de nombreux intérêts communs devraient rapprocher la Poste et les Télécommunications : outre les prestations réciproques (dont les Télécommunications cherchent actuellement à réduire l'importance), la Poste et les Télécommunications auraient un intérêt réciproque à collaborer sur des problèmes comme la monnaie électronique et les terminaux de guichet, et pourraient trouver avantage à s'unir pour défendre leur monopole face aux pressions des usagers importants tentés de développer leur propre réseau.

On ne peut donc exclure une alliance forte entre Poste et Télécommunications, mais cette hypothèse suppose une stabilisation de la part de marché et de la rentabilité de chacun de ces deux acteurs.

* Sur cette question, cf. notamment le rapport NORA-MINC, III-2-B : "La transformation du défi d'IBM".

GRAPHE 2 : POSITION STRATEGIQUE DE LA POSTE
(moyens d'action directs)



5) Un rapprochement Direction des Postes-Syndicats

Entre la Poste et les partis et syndicats, les relations sont complexes. Les principaux risques de conflit existent entre la direction de la Poste et les syndicats de personnel, cependant que des alliances ou des convergences d'intérêt peuvent se manifester entre la Direction de la Poste et les partis, entre le personnel et les syndicats ouvriers et entre la Direction de la Poste et ces mêmes syndicats.

La Poste pourrait donc envisager de pratiquer une politique d'alliance avec les syndicats de personnel, mais cette alliance risque d'être peu motrice (préservation des avantages acquis) et de bloquer son évolution.

B. La position stratégique de la Poste

Après avoir tracé les grands traits de l'environnement stratégique de la Poste, nous allons, dans ce cadre, affiner l'étude de sa position en nous intéressant plus particulièrement aux principaux moyens d'action qui unissent la Poste et les autres acteurs, tels qu'ils apparaissent dans le tableau de stratégie des acteurs (cf. graphe n° 2), d'une part en analysant les rapports de force directs entre acteurs, et d'autre part, en examinant les possibilités d'actions concertées.

1) Relations bilatérales : deux points faibles seulement

Pour les moyens dont elle dispose, il apparaît que la Poste est en position de force vis-à-vis des collectivités locales (grâce à son réseau) et des usagers importants (grâce à son monopole), mais souffre par contre de deux faiblesses, vis-à-vis des Télécommunications et vis-à-vis de l'Etat :

- vis-à-vis des Télécommunications le rapport de force est relativement équilibré mais la Poste n'a pas, actuellement, l'initiative de l'action : ses moyens d'action sont surtout défensifs, alors que ceux des Télécommunications sont offensifs ;
- vis-à-vis de l'Etat, la Poste est, comme tout service public, en situation de tutelle. C'est en effet à l'Etat qu'il incombe de définir la mission de la Poste et de contrôler la façon dont elle remplit cette mission. Cette situation est normale (c'est celle de toute administration ou entreprise publique), et ne peut présenter d'inconvénients pour la Poste que si l'Etat utilise mal ses prérogatives ou les utilise dans d'autres buts que le Service Public.

2) Des contraintes indirectes

C'est principalement par le biais des deux acteurs que la Poste contrôle le moins bien (l'Etat et les Télécommunications) que les autres acteurs peuvent tenter d'agir.

Or, l'étude du tableau de stratégie des acteurs montre que l'Etat peut être mobilisé par le grand public et par les partis et syndicats (qui disposent sur lui de moyens d'action très importants) et à un moindre degré par les autres acteurs ; les Télécommunications pouvant, elles, être mobilisées par l'Etat, par les usagers (actuels ou potentiels) des services Télécommunications, et par les partis et syndicats.

On détermine ainsi les actions potentielles suivantes :

- le grand public peut mobiliser l'Etat, car celui-ci est extrêmement sensible à l'opinion publique,
- les collectivités locales peuvent utiliser leurs appuis politiques, et éventuellement mobiliser l'opinion publique, pour faire pression sur l'Etat,
- les partis et syndicats peuvent agir directement ou indirectement sur l'Etat : l'action directe est la forme d'action privilégiée des partis au pouvoir mais concerne également les partis de l'opposition représentés à l'assemblée nationale. L'action indirecte (mobilisation de l'opinion publique ou d'autres acteurs) concerne surtout les partis d'opposition et les syndicats.

Certains syndicats peuvent également agir très directement sur les Télécommunications en mobilisant leur personnel,

- les Télécommunications peuvent faire pression sur l'Etat, soit directement (utilisation de leur image hautement technologique, etc.), soit indirectement (utilisation des appuis politiques et industriels, mobilisation du grand public pour la définition de priorités nationales, etc.),
- les usagers importants de la Poste peuvent faire appel aux Télécommunications pour développer des moyens de communication substitués du service courrier. De plus, deux des usagers importants peuvent aisément mobiliser l'Etat : l'administration (par action directe) et la Presse, qui dispose d'énormes possibilités d'influence sur l'opinion publique,
- les banques, enfin, peuvent d'une part collaborer avec les Télécommunications pour la mise au point de nouveaux procédés de transmission (monnaie électronique notamment), et d'autre part développer leurs appuis dans les milieux influents (partis, administration, presse) pour influencer la politique de l'Etat.

3) Des atouts potentiels

La Poste peut également avoir recours à ses possibilités d'alliance et à ses moyens d'action pour faire pression, de façon indirecte, sur d'autres acteurs :

- la Poste peut rechercher l'appui de l'Etat ; ce soutien lui est en fait nécessaire pour défendre son monopole et préserver son rôle bancaire, mais peut en outre être utilisé comme moyen d'action indirect sur les Télécommunications. Cependant, une stratégie volontariste d'alliance avec l'Etat n'est possible que si la Poste dispose d'une crédibilité et d'une capacité de proposition suffisantes pour rééquilibrer le rapport des forces,
- avec les collectivités locales, les possibilités d'alliance sont nombreuses et pourraient être développées. Peu motrices actuellement, ces alliances pourraient l'être beaucoup plus dans l'avenir,
- il est bien évident que la Poste a intérêt à sensibiliser le monde politique à ses problèmes ; d'autre part, une politique d'alliance avec les syndicats de personnel (politique dont on a vu précédemment qu'elle pouvait présenter certains inconvénients pour la Poste) doterait la Poste de moyens d'action importants sur l'Etat et sur les Télécommunications,
- la recherche du soutien du grand public est sans doute la politique qui pourrait, en cas de réussite, fournir à la Poste les plus grandes possibilités d'action indirectes sur les autres acteurs : on a vu le rôle fondamental de l'opinion publique dans le système, notamment vis-à-vis de l'Etat et des partis et syndicats,
- la Poste peut mobiliser ses usagers importants, dont certains et particulièrement la presse, disposent de moyens d'action sur les autres acteurs,
- enfin, une politique d'alliance avec les Télécommunications peut fournir à la Poste des moyens d'actions indirects sur les banques et les usagers importants.

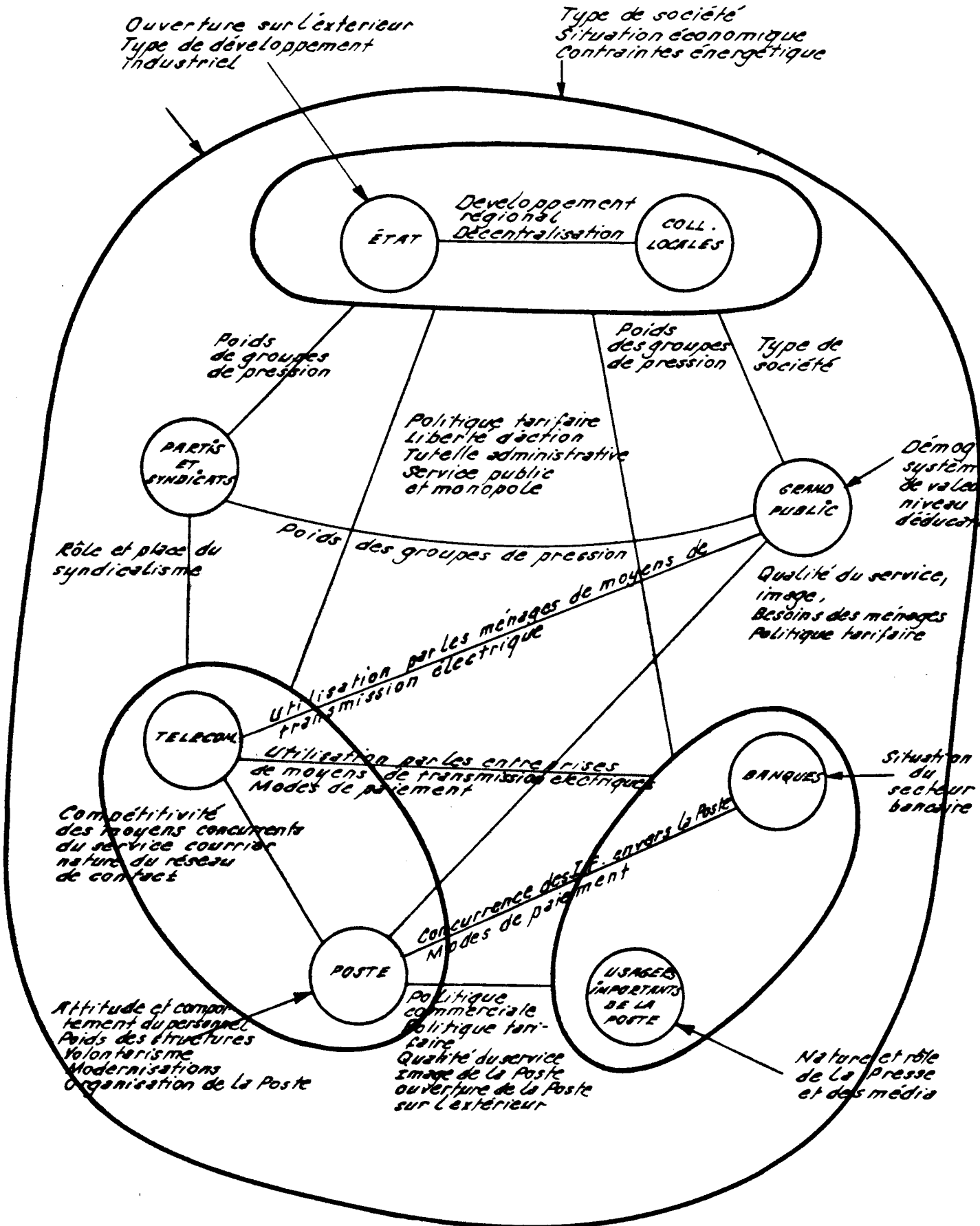
En résumé, la Poste peut utiliser divers moyens d'action pour renforcer sa position, ceci suppose une politique volontariste, s'appuyant sur une bonne image et une crédibilité suffisante.

C. Possibilités de modification de la situation stratégique

L'analyse des alliances et conflits possibles, ainsi que celle de la position de la Poste, ont été menées à partir d'une description de la situation stratégique des acteurs telle qu'elle est actuellement perceptible, mais une vue prospective du système implique que l'on examine de façon aussi systématique que possible les possibilités de modification de cette situation.

Grappe 3

POSITIONNEMENT DES VARIABLES ESSENTIELLES DE L'ANALYSE STRUCTURELLE



Nous nous aiderons pour cela des résultats de l'analyse structurelle. En effet, celle-ci a permis de mettre en évidence les variables les plus motrices pour l'évolution du système "Poste-Environnement". En évoluant, ces variables peuvent modifier la position de différents acteurs (objectifs, contraintes, moyens d'action) et donc les inciter à changer de stratégie.

Dans le graphe n° 3, ces variables ont été "positionnées" par rapport aux acteurs, de façon à mettre en évidence leur importance stratégique. On remarquera que certaines variables peuvent figurer plusieurs fois dans le graphe (cas de la variable "politique tarifaire"), ou même agir sur l'ensemble des acteurs (cas de la variable "type de société").

On constate que la structure de ce graphe est extrêmement proche de celle du graphe des conflits et alliances. Cette situation est normale : bon nombre de variables peuvent être associées à des conflits ou à des alliances en tant que cause ou en tant que résultat. La similitude des deux graphes montre l'importance de la stratégie des acteurs pour l'évolution du système Poste-Environnement.

On retrouve en particulier des germes de changements déjà évoqués dans l'analyse des alliances et des conflits : décentralisation et émergence des collectivités locales, poids des groupes de pression, émergence des nouveaux modes de communication, relations Postes-Télécommunications relation Postes-syndicats. De nouveaux facteurs de changement potentiels apparaissent également :

1) Une évolution du type de société, pouvant se traduire par une évolution du pouvoir de l'Etat sur les autres acteurs (libéralisme ou dirigisme, par exemple) et par une évolution de l'ordre des priorités d'intervention de l'Etat (choix du type de développement industriel, importance accordée à la position de la France face à la concurrence internationale, etc.).

De tels changements pourraient notamment affecter les relations entre l'Etat et les Banques (contrôle du secteur bancaire par l'Etat, politique monétaire de l'Etat), entre l'Etat et les usagers importants de la Poste (nationalisation, contrôle des prix ou libéralisme, contraintes sur l'emploi contrôle de la presse et des médias, etc.), entre l'Etat et les partis et syndicats (renversement du système d'alliance de l'Etat), entre l'Etat et les Télécommunications (importance accordée au développement du secteur Télécommunications, statut et liberté d'action des télécommunications, etc.) et entre l'Etat et la Poste (statut et liberté d'action de la Poste, contraintes de rentabilité, charges de service public, etc.).

2) Une modification des contraintes économiques, qui ferait évoluer les objectifs de l'Etat : dégradation de la situation économique, contraintes énergétiques, ouverture de la France sur l'Etranger etc. Une telle situation pourrait notamment conduire l'Etat à adopter une nouvelle politique d'emploi.

3) Une évolution en profondeur du comportement du grand public, induite par l'évolution des modes de vie, des systèmes de valeur, du niveau d'éducation, de la démographie. Elle aurait des répercussions sur la nature et le rôle des partis et syndicats et par contre coup sur les structures de pouvoir et de concertation aussi bien au niveau politique que dans les entreprises et notamment à la Poste), ainsi que sur les caractéristiques des besoins de communication du public. Ce dernier point pourrait être la source d'une mauvaise adéquation de l'offre à la demande.

4) Une modification de la situation du secteur bancaire (par exemple, une crise de ce secteur) le rendrait sans doute plus agressif par certains côtés, mais en même temps l'affaiblirait en lui interdisant de se lancer dans une concurrence coûteuse. La Poste pourrait ainsi tirer parti de son réseau pour développer son activité dans les zones mal desservies par les banques, et augmenter sa compétitivité face à certaines clientèles.

5) L'évolution des contraintes internes de la Poste pourrait bouleverser sa position stratégique. Par exemple, le comportement du personnel peut être extrêmement déterminant pour l'évolution des relations entre la Poste et ses usagers ; de même, la plus ou moins grande rigidité de l'organisation du système postal peut l'empêcher ou lui permettre de s'adapter facilement aux variations de la demande.

Comme on l'a déjà souligné ci-dessus, la Poste devra s'adapter à l'évolution des systèmes de valeur de son personnel. Les structures actuelles de pouvoir et de concertation risquent de se révéler totalement inefficaces face à l'apparition d'un nouveau type de syndicalisme pratiquant plus volontiers l'action "sauvage" et ponctuelle.

Une action volontariste des dirigeants de la Poste, basée par exemple sur une politique du personnel dynamique et sur l'exploitation des possibilités de modernisation, peut changer le poids de ces contraintes, et donc renforcer la position stratégique de la Poste.

3.2.3 - Résumé des principales conclusions de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique a permis de préciser la position de la Poste face aux autres acteurs, et de détecter les principaux germes de changement de la situation actuelle.

A. Position stratégique de la Poste : des forces et quelques faiblesses

Grâce, notamment, à son monopole et à son réseau, la Poste est en bonne position vis-à-vis de ses clients et concurrents, mais elle souffre cependant de deux faiblesses :

- vis-à-vis de l'Etat, la Poste ne dispose pas d'une crédibilité et d'une capacité de proposition suffisantes pour résister au poids de la tutelle administrative,
- face aux Télécommunications, le rapport des forces est équilibré mais les Télécommunications ont actuellement l'initiative de l'action (dissociation des points de vente, etc.).

Les autres acteurs passent de préférence par le relai de l'Etat ou des Télécommunications pour agir sur la Poste.

Pour résister efficacement à ces pressions, et renforcer sa position, la Poste peut développer ses appuis en direction du grand public ou des syndicats. Ceci suppose une politique volontariste, s'appuyant sur une bonne image et une crédibilité suffisante.

B. Situation actuelle : des germes de changement à explorer

- . Un changement du type de société peut se traduire par une évolution du pouvoir de l'Etat sur les autres acteurs, et par un bouleversement des "règles du jeu" actuelles.

A côté des hypothèses de changement de majorité, on doit envisager la possibilité d'une décentralisation du pouvoir et d'une émergence des collectivités locales, qui pourraient offrir de nouvelles possibilités d'action à la Poste, mais également l'obliger à se décentraliser à son tour pour s'adapter à la disparité des contraintes locales.

- . Une évolution en profondeur du grand public (modes de vie, systèmes de valeurs, etc.) pourrait changer ses besoins et ses modes d'action. Parallèlement, la formation de groupes de pression nouveaux (mouvements associatifs, etc.) s'intéressant au courrier ou au secteur bancaire pourrait donner au grand public un rôle plus actif dans l'évolution de la Poste et de ses partenaires.
- . Des contraintes économiques nouvelles pourraient bouleverser les projets et les possibilités d'action de l'Etat et des entreprises, on doit en particulier examiner les conséquences pour la Poste d'une aggravation du chômage et d'une crise du secteur bancaire.

- . L'arrivée des modes nouveaux de télécommunications pourrait créer de nouveaux conflits entre leurs utilisateurs et les Télécommunications, et par contre rapprocher celles-ci de la Poste.
- . L'évolution des contraintes internes à la Poste pourrait notamment provenir d'une évolution des systèmes de valeur du personnel et du développement d'un nouveau type de syndicalisme. La Poste peut mener une action volontariste pour lever ces contraintes, d'une part en exploitant ses possibilités de modernisation, d'autre part en adoptant une attitude nouvelle vis-à-vis de son personnel.

CONCLUSION :
LES QUESTIONS-CLES DE L'AVENIR DE LA POSTE

Ce rapport consacré à l'analyse du système Poste-Environnement, a eu pour but de préparer la construction de scénarios de l'avenir de la Poste à l'horizon 1990 ; il a permis notamment de révéler les facteurs d'évolution que devront prendre en compte ces scénarios.

Les interviews d'experts, l'analyse structurelle et l'analyse explicative ont montré qu'il existait de fortes incertitudes sur le devenir de nombre de ces facteurs d'évolution, et mis en évidence les questions-clés de l'avenir du système. La construction de jeux d'hypothèses cohérents et probables sur ces questions-clés fournira, dans la prochaine étape, l'ossature à partir de laquelle on élaborera les scénarios de l'avenir de la Poste.

Ces questions-clés forment ainsi le lien fondamental qui unit la situation actuelle de la Poste et ses futurs possibles.

C'est pourquoi nous allons, en guise de conclusion de ce rapport, les rappeler brièvement.

Ces questions-clés sont interdépendantes, c'est-à-dire que le fait d'apporter une réponse à une question-clé limite le champ des réponses possibles à d'autres questions-clés(*).

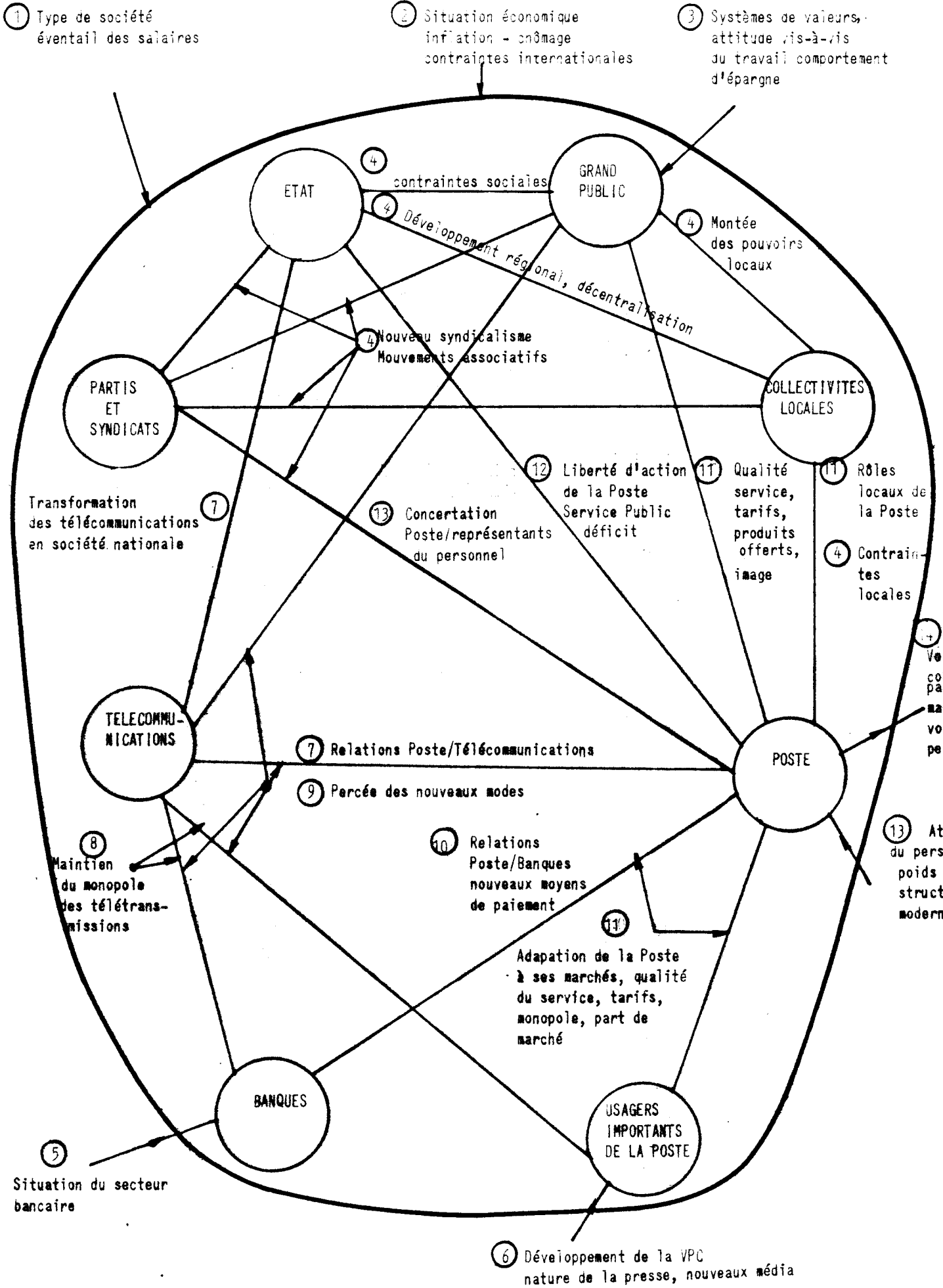
Le graphe n° 4 montre comment ces questions-clés sont reliées entre elles par l'impact qu'elles peuvent avoir sur la position des différents acteurs. Dans ce graphe, les numéros renvoient aux commentaires que l'on fait ci-dessous sur chaque question-clé.:

- 1) Le type de société que connaîtra la France dans la décennie 1980-1990 est sans doute l'élément d'environnement le plus déterminant pour l'avenir du système ; de ce type de société dépendront notamment les relations entre l'état et les autres acteurs.

Ce type de société conditionne en outre la répartition des revenus, question importante pour la Poste qui emploie essentiellement du personnel peu qualifié.

(*) C'est d'ailleurs l'existence de ces relations entre les questions-clés qui permet d'affirmer qu'il n'existe qu'un nombre réduit de futurs possibles pour la Poste.

GRAPHE N° 4 : LES QUESTIONS CLES DE L'AVENIR DE LA POSTE



- 2) L'évolution économique a également un impact important sur le comportement de la plupart des acteurs.

Par "évolution économique" on entendra non seulement la croissance du PNB, mais aussi les contraintes internationales (concurrence mondiale, difficultés d'approvisionnement en énergie) qui peuvent modifier la physionomie de l'économie française, et le taux de chômage, qui peut inciter l'état à prendre des mesures concernant très directement la Poste (augmentation du volume du personnel, mesures destinées à favoriser les entreprises utilisatrices de main-d'oeuvre, etc).

- 3) L'évolution des systèmes de valeurs peut être en partie appréhendée au travers du choix d'un type de société, mais d'autres aspects demandent à être précisés : en particulier l'attitude vis-à-vis du travail (revendications sur les conditions de travail et les horaires de travail) et le comportement d'épargne des ménages, très important pour les services financiers de la Poste.

- 4) L'évolution des systèmes de valeurs peut encore se traduire par un changement de l'attitude du public vis-à-vis des organisations sociales, ce qui peut remettre en cause les pouvoirs et la structure de ces organisations. On doit notamment envisager les possibilités suivantes :

- contestation de la prééminence de l'état, refus croissant des contraintes sociales,
- décentralisation de l'état, perte de pouvoir de l'état central au profit des collectivités locales,
- apparition d'un nouveau type de syndicalisme, montée des mouvements associatifs (groupements de quartiers, mouvements de défense du consommateur, etc).

- 5) La situation du secteur bancaire peut modifier les données de la concurrence entre les banques et les services financiers de la Poste : une crise mettrait l'objectif de survie et la recherche de la rentabilité au premier plan des préoccupations des banques.

Afin de réduire leurs coûts, les banques pourraient également être incitées à accélérer la mise au point des moyens de paiement électroniques.

- 6) Le développement de la vente par correspondance offrirait à la Poste de nouvelles possibilités de développement, à condition qu'elle sache adapter ses services à ce nouveau marché.

L'apparition de nouveaux média (radios locales, télévision par câbles, etc) pourrait changer la nature et l'importance de la Presse, et toucher ainsi une part importante de l'activité postale.

- 7) Le rapport NORA propose de séparer Postes et Télécommunications, et de transformer ceux-ci en une société nationale, afin de les doter d'une plus grande liberté d'action. La mise en pratique de cette proposition aurait un impact important sur la stratégie des télécommunications, et notamment sur les relations état/télécommunications, mais aussi sur la liberté d'action de la Poste et sur les relations Poste/état et Poste/télécommunications.
- 8) Le rapport NORA souligne également le défi des grandes sociétés informatiques : celles-ci tentent de créer leurs propres réseaux de transmission de données, indépendamment des télécommunications.

L'hypothèse de non maintien du monopole des télécommunications, aussi improbable qu'elle puisse paraître, ne doit cependant pas être rejetée a priori en raison de l'impact très fort qu'elle pourrait avoir sur l'avenir de la communication sociale.

- 9) Le développement des moyens de télécommunication présente une grande importance pour l'avenir de la Poste. Si la diffusion du téléphone peut être tenue pour acquise, et ne semble pas devoir menacer le service courrier, une grande incertitude pèse par contre sur l'avenir des nouveaux modes de télécommunication : télécopie, télétexte, téléconsultation, et on doit faire des hypothèses sur l'accueil que leur réserveront les entreprises et les ménages, sur la demande nouvelle de communication qu'ils pourront générer et sur l'effet de ces modes sur le service courrier.
- 10) L'avenir des relations entre la Poste et les banques est également incertain, et l'on doit se demander s'il n'existe pas, pour la Poste, de possibilités de collaboration avec les banques (entrée dans le réseau carte bleue, collaboration sur les nouveaux moyens de paiement, opérations effectuées pour le compte d'une banque, etc).

- 11) Les hypothèses les plus fondamentales que l'on doit faire pour l'avenir de la Poste concernent sa capacité à s'adapter aux modifications de son environnement. On doit en particulier poser les questions suivantes :
- la poste saura-t-elle s'adapter à ses marchés (courrier, messagerie, services financiers), proposer à ses clientèles des produits et services qui correspondent à leurs besoins, profiter des opportunités qui s'ouvrent à elle ?
 - saura-t-elle maintenir une qualité de service suffisante pour donner satisfaction à ses usagers ?
 - pourra-t-elle définir une politique tarifaire qui lui permette de résister aux pressions de la concurrence ? Quelle politique tarifaire serait la mieux adaptée aux souhaits de ses clientèles ?
 - la Poste devrait-elle diversifier ses services (service courrier, services financiers) ?
 - le développement de son rôle de contact et de ses rôles locaux présente-t-il, pour la Poste, des opportunités intéressantes ?
 - si la Poste ne s'adapte pas aux modifications de son environnement, le monopole postal ne risque-t-il pas d'être remis en cause ? Les services financiers de la Poste ne risquent-ils pas de disparaître ?
 - quel sera l'effet de ces transformations sur l'image de la Poste ?
- 12) Les possibilités d'évolution de la Poste sont notamment fonction des relations entre l'état et la Poste. Aussi doit-on s'interroger sur la liberté d'action que l'état laissera à la Poste, sur les charges de service public qu'il lui imposera et sur la façon dont sera assuré le financement de ces charges.
- 13) Les possibilités d'évolution de la Poste dépendent également de son organisation et de ses contraintes internes. A ce titre, il convient de s'interroger :
- sur les possibilités d'évolution de la structure du système postal,
 - sur les possibilités de modernisation de la Poste,
 - sur les relations entre la Poste et les syndicats,
 - sur l'attitude du personnel : acceptera-t-il certaines évolutions ? Ne risque-t-il pas d'imposer à la Poste de nouvelles contraintes (fermeture le samedi, etc) ?

En se rappelant la faible motricité des variables de politique du personnel, il paraît essentiel de se demander si la Poste pourra se doter de moyens lui permettant de motiver son personnel et d'assurer une productivité satisfaisante.

- 14) Enfin, en fonction des modifications de l'environnement de la Poste, et de la façon dont la Poste réagira à ces mutations, on doit se demander comment évolueront les volumes de courrier, la part de marché de la Poste pour les services hors monopole (messagerie, services financiers, imprimés sans adresse, etc), le volume du personnel et les coûts.

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

INTRODUCTION

Le rôle de la Poste est en train de changer, et la Poste (1er employeur de France après l'Education Nationale), s'interroge sur son avenir.

Ces entretiens ont pour but de recueillir la liste des variables caractérisant ce système poste et environnement, de recenser les facteurs d'évolution de ce système, et de mettre en évidence les mécanismes d'interaction entre ces facteurs.

On s'intéresse aux deux fonctions de la Poste :

- transmission de messages et de petits paquets,
- fonction financière (CCP, CNE, mandats).

1 - LA DEMANDE DE COMMUNICATION ET SON ENVIRONNEMENT

- 1.1 - Quels sont les facteurs d'évolution de la demande de communications personnelles (l'évolution démographique, socio-économique, évolution des modes de vie ...).

Quelles sont les exigences principales du public et ses critères de sélection entre modes de communication ? (rapidité, régularité, sécurité, accessibilité, disponibilité, qualité de l'accueil, coût...).

- 1.2 - Quels sont les facteurs d'évolution de la demande de communications entre entreprises ? (centralisation, besoin d'information, type d'activité, mode d'organisation de l'activité ...).

Quelles sont les exigences principales des entreprises, et leurs critères de choix entre modes (coût, rapidité, sécurité, secret ...).

- 1.3 - Quels sont les facteurs d'évolution de la demande de communications entre entreprises et ménages ? :

- pour le trafic presse,
- pour le trafic publicité,
- pour le trafic VPC, commandes.

Quelles sont les exigences des uns et des autres ?
Comment les voyez-vous évoluer ?

Quels sont les facteurs d'évolution des besoins de communication de et vers l'administration (besoin de prise en charge, emprise de l'administration...)?

Quels sont les facteurs d'évolution des besoins de communication internationaux ? (commerce international, CEE, mobilité internationale du travail ...).

Qui est concerné ?

2 - FACTEURS D'EVOLUTION DES MOYENS DE COMMUNICATION

- 2.1 - Les moyens de communication offerts par la poste sont-ils susceptibles de se modifier, sous la pression de quels facteurs d'évolution ? (énergie, automatisation ...).
- 2.2 - Comment voyez-vous évoluer la concurrence entre Poste et télécommunication ? :
- impact de l'équipement en téléphone,
 - nouveaux moyens à la disposition des entreprises (télétexte, télécopie, téléconférence ...),
 - nouveaux moyens à la disposition des particuliers (les mêmes à plus long terme ...).
- 2.3 - Voyez-vous des facteurs de développement des Postes parallèles messagerie légère : facteurs d'apparition ? de développement ? (grèves, tarif, sécurité, qualité du service ...).
- 2.4 - Quels sont les facteurs d'évolution des modes de déplacement ? Y a-t-il concurrence ou complémentarité avec la transmission de messages ?
- Quels sont les facteurs d'évolution de la concurrence (énergie, temps, besoin de contact, coût ...).
- 2.5 - D'autres moyens de communication (téléinformatique ...), peuvent-ils avoir un impact sur le trafic postal ?

3 - FACTEURS D'EVOLUTION DE LA DEMANDE ET L'OFFRE DE SERVICES FINANCIERS

- 3.1 - Quels sont les facteurs d'évolution de la demande de services financiers non bancaires (mandats, pensions,...).
- 3.2 - Quels sont les facteurs d'évolution de la demande de services bancaires : compte-chèque, compte sur livret, épargne, crédit, épargne logement ? (besoin de sécurité, poids des habitudes ...).

Que demandent les ménages ? les entreprises ?

- 3.3 - Facteurs d'évolution de l'offre de services financiers :
- comment évolue la concurrence entre banques ? la législation bancaire ? le coût des services bancaires ?
 - sous quels facteurs les services offerts par les banques, les caisses d'épargne et la Poste vont-ils se modifier ? (cashless, nouveaux moyens de paiement ...);
 - qu'est-ce qui peut conditionner le développement de nouveaux types d'épargne et de placements non bancaires ? Comment les voyez-vous ?.
- 3.4 - Voyez-vous évoluer la position des services bancaires de la Poste face aux banques et caisses d'épargne :
- possibilité de crédit,
 - virement postal,
 - chéquiers caisse d'épargne,
 - autres facteurs d'évolution (gestion par ordinateur, relevé par opération, carte bleue...).

4 - FACTEURS D'EVOLUTION INTERNES A LA POSTE

- 4.1 - Quel sera l'impact des nouveaux moyens de gestion du courrier (tri auto, code postal ...) ?
- 4.2 - Quels sont les facteurs d'évolution des contraintes de personnel ? :
- impact de l'évolution des modes de vie sur les revendications du personnel et son comportement (refus du travail le samedi et de travail de nuit, conscience professionnelle, syndicalisme),
 - impact du statut du personnel,

- influence du recrutement et de la formation sur le comportement du personnel,
- influence de l'organisation de la Poste sur le comportement du personnel.

5 - FACTEURS POLITIQUES ET POSSIBILITES D'ACTION DE LA POSTE

5.1 - Voyez-vous évoluer les contraintes de service public et de statut ?

Comment concevez-vous le rôle de service public, la vocation de la poste ?

Comment peut évoluer la tarification ? la déperéquation est-elle possible ?

Voyez-vous évoluer le statut de la Poste ? sa dépendance budgétaire ? Pour quelles raisons ?

Le monopole risque-t-il d'être remis en cause ? pour quelles raisons ?

5.2 - Quelles sont, à votre avis, les possibilités d'action de la Poste ? :

- peut-on mieux tirer parti de la complémentarité trafic postal/services financiers ?
- possibilités de diversification de la Poste - vers quels services ? à quoi peut-on utiliser le réseau ?
- dans quelle mesure la Poste peut-elle mener une politique volontariste (action commerciale, diversification ..) ?

5.3 - Quels sont les autres acteurs pouvant avoir une action sur l'avenir de la Poste ?

Citer quelques acteurs.

ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNALITES RENCONTREES

PERSONNALITES RENCONTREESI - Responsables de la Poste

MM. BAUDIENVILLE, chargé de mission à la Direction de l'action commerciale
 CAPELLE, chef du service du personnel
 CATON, chef du centre de tri de Clermont-Ferrand
 DELMAS, directeur de l'action commerciale
 FARA, Directeur régional
 GOURSOLAS, directeur des services postaux
 GUETAT, directeur DCFI
 MARCHAL, DSP - B2
 PAPALLARDO, chef de bureau

II - Autres personnalités

MM. AMZALAG }
 LECLERC } Consultronique
 LE BELLER, Syndicat CFDT
 BERNARD, CNET
 CHAPUIS, Parti Socialiste
 CHAUVIN, EDF
 DENIZET, Banque de Paris et des Pays Bas
 DONDOUX }
 TORNATO } IREST
 D'ESTIVAL, Commissariat général au Plan
 FADY, SEMS
 FERRIER, Chambre Nationale de la Messagerie d'abonnement et de
 Publicité
 FLAGELLE }
 LEGOUET } SERNAM
 FOSSAT, Syndicat Force Ouvrière
 FOURNIER, H.B.S.
 GUERY, Centre de perfectionnement des Journalistes
 HERNANDEZ, Ministère des finances (Trésor)
 HERVOCHON, Amicale des receveurs
 DE JOUVENEL, FUTURIBLES
 LATTES, Banque de Paris et des Pays Bas

LAUDE, EDF

LAULAN, Société Générale

LEPORS }
VANNEAU } Parti Communiste

MONJOIN, Société de Signalisation

NEMOZ, Association des Maires de France

PLAUD, DATAR

RAYMOND, Banque de France

RIBES, Député RPR

SCARDIGLI, CREDOC

SELOSSE, Télécommunications - France - Câbles

TOYER, Ministère des Finances (Budget)

VENTRE, Direction Générale des Télécommunications

VIANNET, Syndicat CGT

ANNEXE 3

LES MACRO-VARIABLES

MACRO VARIABLES :1 - TYPE DE SOCIETE :

78 - Type de société.

2 - VARIABLES DE STRUCTURE ECONOMIQUE ET SOCIALE

56 - Situation économique

57 - Ouverture de la France sur l'extérieur

59 - Evolution démographique

60 - Développement régional et décentralisation

61 - Type de développement industriel

66 - Nature et rôle de la presse et des médias

67 - Situation du secteur bancaire

70 - Systèmes de valeurs

71 - Niveau d'éducation du public.

3 - BESOINS DU PUBLIC

42 - Connaissance des besoins du public

62 - Besoins d'échanges des entreprises

63 - Caractéristique des besoins des entreprises

64 - Evolution des besoins de publicité

72 - Besoins de contact et de relation entre personnes

73 - Besoins d'information, communication, messagerie des ménages

74 - Caractéristiques des besoins des ménages

75 - Besoins financiers des ménages

76 - Critères de choix de la clientèle des services financiers

65 - Evolution de la VPC

69 - Modes de placement et de crédit (eg. dans 5).

4 - POLITIQUE GENERALE DE L'ETAT :

58 - Contraintes énergétiques

79 - Politique monétaire de l'Etat

80 - Politique sociale des pouvoirs publics

85 - Evolution du droit et de la pratique administrative.

5 - PRODUITS NOUVEAUX - EQUIPEMENTS NOUVEAUX :-

50 - Equipement téléphonique

51 - Nouvelles techniques de télécommunication

55 - Compétitivité des moyens concurrents des services financiers

69 - Modes de placements et de crédit (eg. dans 3)

6 - CONCURRENCE NOUVELLE - IMPACT DES NOUVEAUX MOYENS SUR L'ATTITUDE DU PUBLIC :

- 48 - Utilisation à domicile par les ménages des moyens de transmission électrique
- 49 - Utilisation par les entreprises des moyens de transmission électrique
- 54 - Compétitivité des moyens concurrents du service courrier
- 68 - Modes de paiement classiques et nouveaux (part relative).

7 - DONNEES DE LA CONCURRENCE TRADITIONNELLE :

- 12 - Qualité des services financiers de la Poste
- 13 - Qualité du réseau de contact
- 18 - Degré d'utilisation du réseau de contact
- 23 - Position des services courrier et messagerie vis-à-vis de la concurrence
- 24 - Position des S.F. de la Poste vis-à-vis de la concurrence
- 52 - Développement du marché des messageries concurrentes
- 53 - Concurrence des institutions financières envers la Poste.

8 - DEFINITION ET PERCEPTION DE LA MISSION DE LA POSTE :

- 8A - Définition de la mission de la Poste :
 - 37 - Volontarisme de la Poste
 - 81 - Prééminence de la tutelle administrative
 - 84 - Poids des groupes de pression.
- 8B - Perception de la mission de la Poste par l'extérieur :
 - 11 - Qualité du service courrier
 - 83 - Notion de service public et de monopole
- 8C - Perception de la mission de la Poste par elle-même :
 - 33 - Attitude et comportement du personnel
 - 34 - Rôle et place du syndicalisme
 - 40 - Politique commerciale
 - 41 - Politique tarifaire
 - 43 - Diversification des missions de la Poste
 - 45 - Ouverture de la Poste sur l'extérieur.

9 - ORGANISATION :

- 19 - Modernisation du réseau d'acheminement
- 20 - Modernisation du traitement des opérations financières
- 21 - Modernisation du réseau de contact
- 22 - Nature du réseau de contact
- 25 - Organisation du système postal
- 26 - Poids des structures, inertie
- 31 - Statut du personnel
- 39 - Liberté d'action de la Poste.

10 - DONNEES DE VOLUMES

- 1 -
 - 2 -
 - 3 -
 - 4 -
 - 5 -
 - 6 -
 - 7 -
- } Volumes de courrier
- 8 - Niveau des pointes
 - 9 - Volume des opérations financières effectuées par la Poste
 - 10 - Nature et structure de la clientèle des S.F. de la Poste
 - 38 - Rôle social et administratif du réseau.

11 - GESTION DE LA POSTE :

- 14 - Sécurité des biens et des personnes
- 36 - Qualité de l'encadrement
- 44 - Politique industrielle
- 46 - Maîtrise des coûts
- 47 - Politique financière.

12 - COÛTS :

- 15 - Coût du réseau d'acheminement
- 16 - Coût de traitement des opérations financières et de collecte de l'épargne
- 17 - Coût du réseau de contact
- 30 - Rémunération et régimes indemnitaires (également en 13)
- 35 - Productivité et coûts du personnel.

13 - POLITIQUE DU PERSONNEL :

27 - Volume et structure du personnel

28 - Conditions de vie et de travail des agents

29 - Intérêt du travail

30 - Rémunération et régimes indemnitaires (également en 12)

32 - Formation professionnelle et permanente.

14 - IMAGE DE LA POSTE :

77 - Image de la poste



sema

société de conseil, d'études et d'ingénierie
informatique, marketing, organisation, formation