



**HAL**  
open science

## L'avenir de la Poste. 2: scénarios 1990

- Sema

► **To cite this version:**

- Sema. L'avenir de la Poste. 2: scénarios 1990. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE); Direction générale des Postes; Sema. 1979, 116 p., tableaux. hal-02185201

**HAL Id: hal-02185201**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185201>**

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.

M. Godelet

**sema**

**prospective**

16-18, rue barbès 92126 montrouge cedex france

tél. 657 13-00

télex semetra 200.601 f

DIRECTION GENERALE DES POSTES

-

L'AVENIR DE LA POSTE

-

RAPPORT N° 2  
SCÉNARIOS 1990

MARS 1979  
c. 321.2.037  
E.E./005

**m sema**

société anonyme au capital de 14 700 000 f.  
siège social : centre metra 16-18, rue barbès - 92126 montrouge cedex  
r.c. paris b 642 005 094 - siret 642 005 094 0D114 - ape : 7702

## PLAN DU RAPPORT

	<u>Pages</u>
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1 - PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE SUR L'AVENIR DE LA POSTE</u>	3
1.1 - Méthode d'enquête - Elaboration du questionnaire	3
1.1.1 - Personnalités consultées	4
1.1.2 - Structure du questionnaire	4
1.1.3 - Intérêt de ce type d'enquête	6
1.1.4 - Résultats de l'enquête	7
1.2 - Résultats d'ensemble - Analyse des histogrammes	9
1.2.1 - Environnement de la Poste	9
1.2.2 - Questions fondamentales concernant le courrier	11
1.2.3 - Questions fondamentales concernant les Services Financiers	15
1.2.4 - Questions complémentaires	19
1.3 - Choix des images finales	26
1.3.1 - Rappel méthodologique	26
1.3.2 - Images 1990 courrier	27
1.3.3 - Images 1990 Services Financiers	30
1.3.4 - Choix des couples d'images finales	33
1.3.5 - Compléments d'information sur les images finales et choix des scénarios à explorer	35
<u>2 - LES SCENARIOS DE LA POSTE A L'HORIZON 1990</u>	37
2.1 - Méthode	37
2.2 - Le scénario de l'adaptation réussie	39
2.2.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures	40
2.2.2 - Le cheminement vers l'adaptation réussie	41
2.2.3 - Conclusion : les priorités	46

	<u>Pages</u>
2.3 - Le scénario de la dérive	47
2.3.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures	48
2.3.2 - La dérive, pourquoi ?	49
2.4 - Le scénario de la crise interne	52
2.4.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures	53
2.4.2 - Le cheminement vers la crise interne	55
2.5 - Quantification des scénarios	59
2.5.1 - Hypothèses d'environnement	59
2.5.2 - Hypothèses spécifiques à chaque scénario	60
2.5.3 - Résultats	70
<u>3 - ETUDE COMPARATIVE ET CONCLUSIONS</u>	81
3.1 - Etude comparative : des scénarios très contrastés	81
3.1.1 - Chronologie des ruptures et principales évolutions	81
3.1.2 - Résultats de la Poste : une forte sensibilité aux scénarios	83
3.2 - Les implications du scénario de l'adaptation réussie : un choix et un risque	88
3.3 - Conclusion : les objectifs stratégiques	90
<u>ANNEXES</u>	
- Questionnaire : l'avenir de la Poste 1980-1990	94
- Liste des personnalités ayant répondu à l'enquête	112.

## INTRODUCTION

Ce rapport est consacré à la seconde phase de l'étude sur l'avenir de la Poste : la construction et l'étude de scénarios de la Poste à l'horizon 1990 ; il fait suite au rapport n° 1 (analyse de la situation actuelle) et comprend trois parties :

- Une enquête sur l'avenir de la Poste réalisée auprès d'experts d'horizons très divers. Le traitement des résultats, par une méthode mise au point par SEMA-PROSPECTIVE, a permis de dégager les images les plus probables de la Poste et de son environnement en 1990.
- La description de trois scénarios contrastés, construits à partir d'images choisies parmi les plus probables pour la Poste et son environnement à l'horizon 1990 ;
- Une analyse comparative de ces trois scénarios, permettant de dégager les objectifs que la Poste doit fixer à son action pour préparer son avenir.

L'enquête prospective a eu pour but de réunir l'avis de nombreux experts sur les évolutions les plus probables de la Poste et de son environnement. Le questionnaire utilisé a été construit à partir des questions-clés mises en évidence par l'analyse de la situation actuelle (cf. rapport n° 1). La première partie de ce rapport présente les principaux résultats de cette enquête et montre comment l'analyse des probabilités simples et conditionnelles accordées par les experts à la réalisation de différentes hypothèses a permis de révéler cinq axes d'évolution probables pour la Poste à l'horizon 1990.

Parmi ces cinq axes, trois ont été choisis pour servir de base à la construction de scénarios.

Les scénarios contrastés (scénario de "l'adaptation réussie", scénario de "la dérive", scénario de "la crise interne") ont été élaborés à partir de ces trois axes d'évolution, à l'aide des informations recueillies tant lors de la première phase de l'étude que de l'enquête prospective.

La description de chaque scénario comprend, outre une fiche-résumé, la chronologie et l'enchaînement des ruptures affectant l'évolution du système Poste-environnement, ainsi que l'étude du cheminement entre la situation actuelle et l'image finale en 1990.

Cette description est complétée par une quantification de l'évolution de certaines grandeurs fondamentales (activité, emploi, résultats financiers, notamment), réalisée par la DGP à l'aide du système de simulation de gestion.

L'étude comparative de ces trois scénarios et de leurs implications, tant au niveau de l'attitude et du comportement des acteurs qu'au niveau des résultats pour la Poste permet alors de dégager cinq objectifs stratégiques pour la Poste. Ces objectifs devraient guider la politique de la Poste, et servir de base à l'élaboration du Plan d'entreprise.

x            x

x

En annexe figurent le questionnaire sur l'avenir de la Poste, ainsi que la liste des personnalités ayant participé à l'enquête prospective.

1 - PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE SUR L'AVENIR DE LA POSTE
--

### 1.1 - METHODE D'ENQUETE - ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

La première phase de l'étude sur l'avenir de la Poste a abouti à la mise en évidence des questions-clés qui conditionnent l'évolution à long terme de la Poste (\*).

Ces questions portent sur la stratégie possible pour la Poste pendant les prochaines années, et sur l'évolution de son environnement à l'horizon 1990.

Une méthode développée par SEMA-PROSPECTIVE permet ensuite de construire des scénarios alternatifs de la situation de la Poste en 1990 en combinant des hypothèses sur ces questions-clés.

Il existe a priori une multitude de combinaisons d'hypothèses possibles (\*\*), mais toutes ne sont pas également probables :

- les hypothèses n'ont pas toutes la même probabilité de réalisation ;
- la réalisation d'une hypothèse peut favoriser, ou au contraire exclure, la réalisation d'une autre hypothèse.

La méthode SMIC (\*\*\*) classe les images possibles de la Poste en 1990 en fonction de leur probabilité d'apparition, ce qui permet de choisir les images correspondant aux scénarios les plus probables et de révéler les scénarios impossibles.

Afin de mieux évaluer la probabilité de chaque hypothèse, la Direction Générale des Postes et SEMA-PROSPECTIVE ont procédé à une enquête par questionnaire auprès de personnalités extérieures à la Poste et de responsables et cadres supérieurs de la Direction Générale des Postes.

Cette enquête a permis de réunir l'avis des experts de différents horizons, de confronter ces avis, et enfin de dégager les probabilités des différentes images possibles de la Poste en 1990.

---

(\*) Cf. Rapport n° 1 "Analyse de la situation actuelle".

(\*\*) Si on caractérise les possibilités d'évolution de la Poste par la réalisation ou non, à l'horizon 1990, de n hypothèses fondamentales, on obtient  $2^n$  images possibles de la Poste en 1990.

(\*\*\*) SMIC : Système et Matrice d'Impacts Croisés.

### 1.1.1 - Personnalités consultées

Le questionnaire sur l'avenir de la Poste a été envoyé à deux cent cinquante personnalités extérieures à la Poste, et à soixante dirigeants et cadres supérieurs de la Direction Générale de la Poste.

A l'extérieur de la Poste, des experts ont été choisis dans chacun des domaines abordés par les questions-clés, et chez chacun des "acteurs" fortement concernés par l'évolution des activités de la Poste (\*) : Administration, collectivités locales, Partis et Syndicats, Direction Générale des Télécommunications, Banques et Assurances, Construction de matériel électronique, usagers importants de la Poste.

Dans chaque cas, on s'est efforcé de faire appel à des experts ayant une connaissance aussi complète que possible du système postal. Ont notamment participé à notre enquête des personnalités ayant apporté leur collaboration au groupe RIPERT, au rapport NORA-MINC, et plus anciennement au Groupe de Réflexion sur l'avenir de la Poste (GRAP) de 1966 à 1969.

Certains experts pouvaient n'être concernés que par une partie des activités de la Poste, ce qui nous a amené à donner une structure particulière au questionnaire.

### 1.1.2 - Structure du questionnaire

Le questionnaire sur l'avenir de la Poste (\*\*) est conçu selon le plan suivant :

- questions générales, portant sur l'environnement de la Poste ;
- questions principales,
  - . concernant le courrier et la messagerie,
  - . concernant les services financiers de la Poste ;
- questions complémentaires,
  - . concernant l'ensemble de la Poste,
  - . concernant le courrier,
  - . concernant les services financiers.

#### 1. Questions générales

Cette partie du questionnaire est destinée à repérer l'évolution de l'environnement de la Poste envisagée par les experts à l'horizon 1990.

Les questions posées concernent l'évolution socio-économique de la France, les modes de vie, la situations de certains acteurs (Banque, vente par correspondance). Les experts peuvent ne répondre qu'à une partie de ces questions.

---

(\*) Cf. Rapport n° 1.

(\*\*) Le questionnaire complet figure en annexe 1 de ce rapport.



## 2. Questions principales

Cette partie du questionnaire regroupe les questions ayant une importance particulière pour l'avenir de la Poste.

Ces questions portent sur les stratégies possibles pour la Poste pendant la période 1979-1990, en relation avec l'évolution de l'environnement et sur leurs effets à l'horizon 1990.

Le questionnaire distingue deux catégories de questions principales, selon qu'elles touchent le courrier ou les services financiers.

Une question commune à ces deux catégories concerne l'adaptation de la Poste à ses marchés, c'est-à-dire la stratégie de produit adoptée par la Poste face à ses clientèles.

Les autres questions principales portent sur :

- la pénétration des nouveaux modes de télécommunication concurrents du service courrier à l'horizon 1990 ;
- la qualité du service courrier ;
- la politique tarifaire de la Poste,

pour la catégorie d'hypothèses concernant le courrier et :

- l'extension de la gamme des produits financiers offerts par la Poste,
- la qualité des services financiers,
- l'évolution de la part de marché des services financiers de la Poste,

pour la catégorie d'hypothèses concernant les services financiers.

Dans chaque catégorie, les questions posées portent sur la probabilité de réalisation a priori des hypothèses envisagées, ainsi que sur les probabilités conditionnelles de ces hypothèses (\*).

Les personnes interrogées peuvent ne répondre qu'à l'une des catégories de questions.

## 3. Questions complémentaires

Ces questions ont pour but d'apporter des renseignements complémentaires sur l'évolution prévisible de la situation de la Poste en 1990, et notamment d'apprécier l'influence des hypothèses principales sur divers aspects de l'évolution de la Poste : image, statut, trafics, parts de marchés, personnel, etc. .

---

(\*) On appelle probabilité conditionnelle la probabilité de réalisation d'une hypothèse sachant qu'une autre hypothèse est (ou n'est pas) réalisée.

Le questionnaire distingue trois types de questions complémentaires :

- questions concernant l'ensemble de la Poste : statut, image, volume et comportement du personnel, évolution des charges de service public ;
- questions concernant le service courrier : évolution prévisible de différentes catégories de courrier, en fonction d'hypothèses sur la stratégie de la Poste et l'évolution de son environnement ;
- questions concernant les services financiers de la Poste : développement des nouveaux moyens de paiement, taxation des comptes ou des opérations à vue, collaboration entre la Poste et les banques.

### 1.1.3 - Intérêt de ce type d'enquête

Après avoir formulé les hypothèses envisageables pour les différentes questions-clés de l'avenir de la Poste, le groupe de travail aurait pu chercher à déterminer lui-même les probabilités de ces différentes hypothèses.

Cette solution aurait eu l'inconvénient de nécessiter de multiples recherches pour un résultat discutable, puisque les appréciations portées sur la probabilité de réalisation des hypothèses à l'horizon 1990 sont nécessairement subjectives.

Il a paru préférable d'étayer le point de vue du groupe de travail, par la consultation de personnalités susceptibles de donner des avis autorisés sur les problèmes étudiés.

La méthode retenue a notamment pour avantages :

- de tirer parti, grâce aux réponses des interrogés, des études et recherches menées à l'extérieur de la Poste dans certains des domaines abordés par notre enquête ;
- de révéler le sentiment des différents acteurs sur l'évolution de la Poste et de son environnement, et par là d'éclairer les projets de ces acteurs ;
- de révéler les divergences de vue (souvent signe de futurs conflits) entre les différents acteurs.

A côté de ces avantages, la méthode présente quelques difficultés dont il faut s'accommoder et éventuellement tirer parti.

1. On objecte souvent que les acteurs peuvent être tentés de biaiser leurs réponses en fonction de leurs intérêts.

Ces biais sont généralement repérés en confrontant les réponses des différents acteurs, mais leur présence oblige à une certaine prudence dans l'interprétation des résultats. Par contre, la détection de ces biais peut apporter des informations sur la stratégie des acteurs.

Pour éviter des biais trop importants, on s'efforce de contacter, à côté des acteurs du système, des personnes moins intéressées à l'évolution de la situation de la Poste.

2. Dans une enquête de ce type, la qualité des réponses a beaucoup plus d'importance que la quantité : un grand nombre de réponses n'est nullement une garantie de fiabilité des résultats, et les notions de "plan de sondage", et d'"échantillon représentatif" n'ont aucun sens.

Ces restrictions doivent inspirer une certaine prudence dans l'interprétation des résultats ; en particulier, on accordera parfois moins d'importance à la forme de l'histogramme des réponses qu'à la répartition des réponses des experts en fonction de leur appartenance à différents groupes (dirigeants de la Poste, acteurs du système, consultants, etc.).

#### 1.1.4 - Résultats de l'enquête

L'enquête sur l'avenir de la Poste a reçu 83 réponses provenant de personnes extérieures à la Poste, et 55 réponses internes. Le taux de réponse externe a été supérieur à 35 %. C'est l'un des plus forts taux obtenus par SEMA-PROSPECTIVE pour les enquêtes de ce type, ce qui montre que les interrogés ont, dans l'ensemble, porté un grand intérêt au problème.

Les réponses externes sont réparties en sept groupes :

Groupe A : Administrations (Ministères du Budget, de l'Economie et de l'Industrie, Commissariat Général au Plan, DATAR) : 10 réponses.

B : Banques : (15 réponses).

C : Constructeurs de matériel de télécommunication : (16 réponses).

E : Experts (SOFRES, sociologues, etc.) : (13 réponses).

G : Usagers importants de la Poste : (12 réponses).

M : Maires de France : (19 réponses) (\*).

T : Télécommunications, CNET, CCETT (\*\*): (8 réponses).

Les questionnaires ont fait l'objet de deux traitements distincts :

- un traitement d'ensemble, où l'on a étudié la distribution des réponses à chaque question (analyse des histogrammes) ;
- un traitement spécifique par une méthode permettant d'affecter une probabilité aux différentes images finales que l'on pouvait concevoir, notamment à partir des réponses aux hypothèses principales (\*\*).

---

(\*) Ces réponses ont fait l'objet d'un traitement spécifique, et n'apparaissent donc pas dans les histogrammes des réponses externes. Les écarts significatifs sont signalés.

(\*\*) CCETT : Centre Commun d'Etudes de Télévision et Télécommunications.

(\*\*\*) Il s'agit de la méthode "Systèmes et Matrices d'Impacts Croisés" (SMIC) développée par SEMA-PROSPECTIVE.

- 1 - L'analyse des histogrammes présente les réponses au questionnaire, selon le plan suivant :
  - 1.2.1 - Questions concernant l'évolution de l'environnement de la Poste (hypothèses générales)
  - 1.2.2 - Questions fondamentales pour l'avenir du courrier (hypothèses principales, partie C)
  - 1.2.3 - Questions fondamentales pour l'avenir des services financiers (hypothèses principales, partie F)
  - 1.2.4 - Questions complémentaires
  
- 2 - A partir des résultats de la méthode SMIC, on dégage les images les plus probables de la Poste en 1990, telles qu'elles ressortent du traitement informatique des réponses. On examine successivement :
  - 1.3.1 - La méthode utilisée
  - 1.3.2 - Les images 1990 des services courrier et messagerie
  - 1.3.3 - Les images 1990 des services financiers
  - 1.3.4 - Les possibilités de jonction des images "courrier" et "services financiers"
  - 1.3.5 - Les compléments d'information qui peuvent être apportés aux images finales retenues.

Les résultats les plus saillants sont présentés sur les pages de gauche du rapport.

## L'ENVIRONNEMENT DE LA POSTE EN 1990

### LES RÉPONSES LES PLUS FRÉQUENTES

POLITIQUE : PEU DE CHANGEMENTS

UNE SOCIÉTÉ LIBÉRALE INTERVENTIONNISTE  
(75 % DES RÉPONSES)

ECONOMIQUE : MÉDIOCRE

FAIBLE CROISSANCE DU PNB (PROB. 62 % - N PROB. 12 %)

INFLATION (PROB. 56 % - N PROB. 13 %)

CONTRAINTE EXTÉRIEURE ACCRUE (PROB. 76 % - N PROB. 7 %)

SOCIAL : PLUS CONTRAIGNANT

AMÉLIORATION DU POUVOIR D'ACHAT DES BAS SALAIRES  
(PROB. 89 % - N PROB. 3 %)

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (PROB. 56 % - N PROB. 20 %)

RENDICATIFS POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE  
TRAVAIL (PROB. 89 % - N PROB. 3 %).

## 1.2 - RESULTATS D'ENSEMBLE - ANALYSE DES HISTOGRAMMES

### 1.2.1 - Environnement de la Poste

Cette partie du questionnaire était destinée à repérer l'environnement que les interviewés envisageaient pour la Poste en 1990. Un large consensus s'est dégagé pour estimer que la situation 1990 s'inscrira largement dans le prolongement des tendances actuelles :

- au plan politique, trois quarts des interrogés pensent que la société future la plus probable est une société libérale interventionniste. Par contre, les avis sont divisés sur le type de société le moins probable : 27 % des interrogés se prononcent pour une société en crise, 33 % pour une société socialiste, 54 % pour une société très libérale (certains des experts ont donné plusieurs réponses) ;
- au plan économique, le pessimisme actuel pousse les interrogés à envisager une situation économique médiocre jusqu' en 1990 : pas de forte reprise de la croissance, poursuite de l'inflation, contraintes extérieures accrues. On remarquera cependant que les interrogés évitent de se prononcer de façon tranchée (très peu de réponses "très probable", et beaucoup "assez probable") ;
- au plan social, le consensus est encore plus grand pour prévoir une amélioration des conditions de vie des catégories sociales situées en bas de l'échelle des revenus, et plus de 35 % des interrogés s'affirment quasiment certains d'un resserrement de l'éventail des revenus et d'une montée des revendications pour l'amélioration des conditions de travail, ce qui signifie pour la Poste un accroissement de des contraintes de personnel. On peut se demander si la poursuite des tendances actuelles n'aboutira pas à créer une crise de l'encadrement d'ici à 1990.

*2 réponses sur 10 jugent probable la modification  
du statut des agents et 2 sur 3 jugent probable l'allongement de la  
durée de travail*

## LES INCERTITUDES

### POLITIQUES : LA DECENTRALISATION ?

(PROB 36 % - N PROB 33 %)

MAIS L'ETAT Y CROIT (PROB 50 % - N PROB 0 %)

### ECONOMIQUES : CRISE DU SECTEUR BANCAIRE ?

(PROB 46 % - N PROB 37 %)

BANQUES : PROB 50 % - N PROB 28 %

INDEXATION DE LA PETITE EPARGNE ?

(PROB 50 %, N PROB 29 %)

BANQUES : PROB 50 % - N PROB 25 %

DEVELOPPEMENT DE LA VENTE PAR CORRESPONDANCE ?

(PROB 42 % - N PROB 29 %)

### SOCIALES : AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL : DE QUELLE (S) FACON (S) ?

. MODIFICATION DES HORAIRES DE TRAVAIL : OUI 89 %, NON 9 %

. ALLONGEMENT DE LA DUREE DES VACANCES : OUI 63 %, NON 36 %

. MODIFICATION DU NOMBRE DE JOURS OUVRÉS :

	}	EXTERNES : OUI 43 %, NON 46 %
		INTERNES : OUI 69 %, NON 20 %

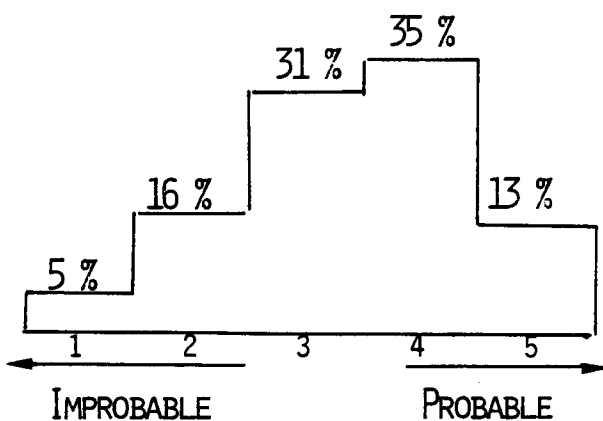
Malgré néanmoins, une grande incertitude pèse sur certaines évolutions.  
En effet :

- d'une part, les personnalités interrogées accordent plutôt une probabilité moyenne à certaines questions :
  - l'hypothèse d'une décentralisation du pouvoir de l'Etat au profit des collectivités locales, bien que correspondant à un thème d'actualité, paraît moyennement probable à la plupart des interrogés. Le groupe "Administration" est très significativement celui qui y croit le plus ;
  - l'hypothèse d'un triplement du chiffre d'affaires de la vente par correspondance entre 1975 et 1990 ne paraît que moyennement probable aux interrogés, malgré le retard de la France par rapport aux autres pays d'Europe ;
- d'autre part, certaines questions divisent les ~~répondants~~ en deux écoles, l'une répondant "probable" et l'autre "improbable" ; il s'agit principalement :
  - de l'hypothèse d'une crise du secteur bancaire : les deux écoles se retrouvent dans tous les groupes, y compris dans le groupe Banques ;
  - de l'hypothèse d'une indexation de la petite épargne : les deux écoles se retrouvent également dans tous les groupes, et les réponses des banques se situent dans la moyenne des réponses ;
  - de l'hypothèse de réorientation de l'épargne : l'Administration est l'acteur qui y croit le plus (probable : 40 %, improbable : 20 %), mais les banques sont le groupe qui y croit le moins (probable : 0 %, improbable : 69 %) ;
  - des modalités de l'aménagement du temps de travail : on remarque sur cette question, l'écart entre les réponses internes et les réponses externes, qui montre que la semaine de six jours risque fort d'être remise en cause à la Poste avant 1990.

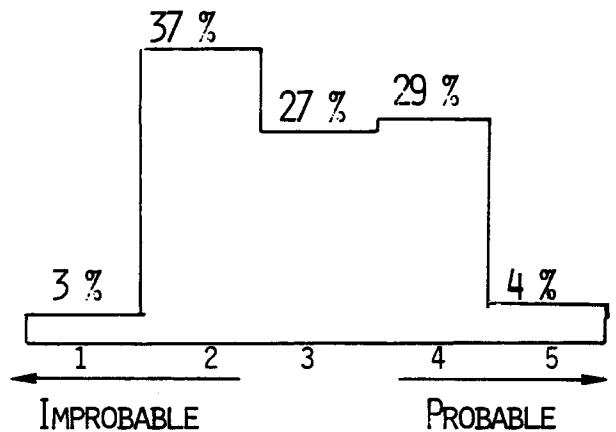


## C1 - LA POSTE S'ADAPTE A SES MARCHES

LES RÉPONSES INTERNES (\*)



LES RÉPONSES EXTERNES (\*)



LA POSTE A GÉNÉRALEMENT CONFIANCE DANS SES CAPACITÉS D'ADAPTATION  
MAIS LE JUGEMENT DE L'EXTÉRIEUR EST PLUS RÉSERVÉ.

LES PLUS OPTIMISTES : LES USAGERS IMPORTANTS (PROB 33 % - N PROB 8 %)

LES PLUS PESSIMISTES : LES EXPERTS (PROB 23 % - N PROB 54 %).

(\*) Les échelons d'un histogramme correspondent, de gauche à droite, aux réponses suivantes :

1. hypothèse très peu probable (une chance sur dix).
2. hypothèse peu probable (trois chances sur dix)
3. hypothèse moyennement probable (cinq chances sur dix)
4. hypothèse assez probable (sept chances sur dix)
5. hypothèse très probable (neuf chances sur dix).

### 1.2.2 - Questions fondamentales concernant le courrier

#### La Poste s'adapte à ses marchés : probabilité moyenne.

La réalisation de cette hypothèse signifie que la Poste mène en 1990 une politique commerciale active, qui lui permet de mieux connaître les besoins de ses clientèles, de créer des produits correspondant à ces besoins et de faire connaître ces produits.

Ceci suppose que la Poste, quel que soit par ailleurs son statut, dispose d'une liberté suffisante pour mener cette politique dans une optique d'équilibre financier (cette hypothèse est commune à la partie "courrier" et à la partie "services financiers" du questionnaire).

L'histogramme des réponses internes traduit une bonne confiance interne dans les capacités d'adaptation de la Poste, mais cet optimisme ne se retrouve pas toujours à l'extérieur, sauf chez les usagers importants (sans doute parce qu'ils souhaitent plus vivement cette adaptation).

#### Relations avec les autres hypothèses

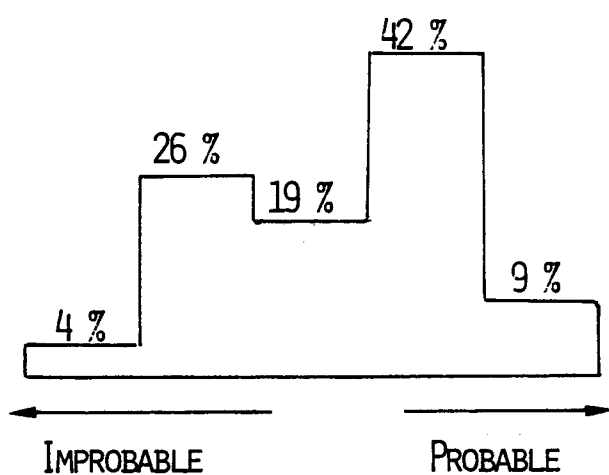
La réalisation de cette hypothèse renforce fortement la probabilité de l'amélioration de la qualité du service, du volume du courrier, du climat social de la Poste et de son image.

La plupart des interrogés pensent que le fait que la Poste s'adapte à ses marchés ne lui fera pas perdre son image de service public (probable : 15 %, improbable : 76 %).

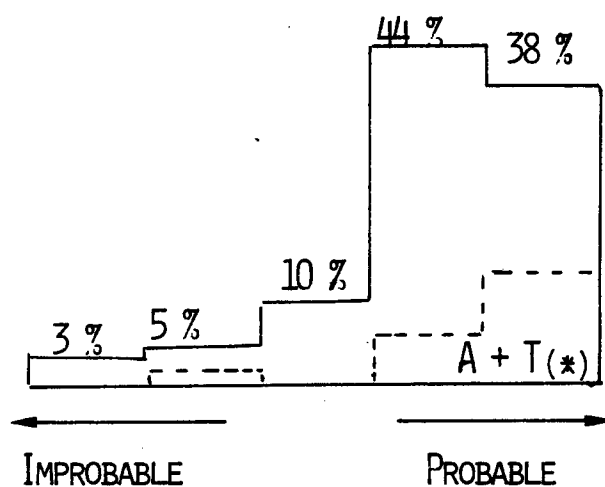
Enfin, tous les groupes externes pensent que la transformation des Télécommunications en entreprise publique serait de nature à favoriser l'adaptation de la Poste à ses marchés.

## C2 - PENETRATION DES NOUVEAUX MODES DE TELECOMMUNICATION CONCURRENTS DU SERVICE COURRIER

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



LA QUASI-CERTITUDE DE L'ADMINISTRATION ET DES TELECOMMUNICATIONS  
N'EST PAS PARTAGEE PAR LES CONSTRUCTEURS DE MATERIEL ELECTRONIQUE.

A L'INVERSE, CERTAINS POSTIERS NE REFUSENT-ILS PAS DE VOIR LA  
MENACE DES NOUVEAUX MODES ?

(\*) addition des réponses des groupes "Administration-Etat" et "Télécommunications"

### Pénétration des nouveaux modes de télécommunication concurrents du service courrier : probable

La réalisation de cette hypothèse signifie que les nouveaux modes : télécopie, télétexte, téléconsultation, sont en 1990 largement utilisés par les entreprises et commencent à pénétrer chez les particuliers.

La quasi-certitude de l'Administration et des Télécommunications peut paraître exagérée (plus de 60 % des réponses "très probable"), car les constructeurs de matériel électronique sont nettement plus réservés (25 % "très probable", 62 % "assez probable").

Mais, à l'inverse, on peut se demander si certains cadres de la Poste ne refusent pas de voir le danger que représentent les nouveaux modes pour la Poste (30 % de réponses "improbable" dans les réponses internes, contre 8 % dans les réponses externes).

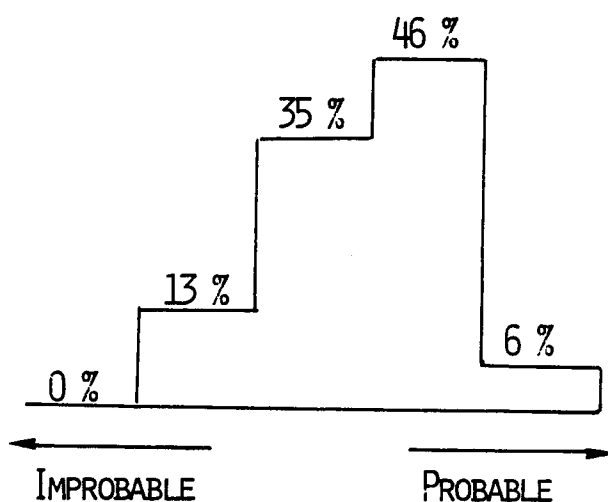
### Relations avec les autres hypothèses

D'après les réponses externes, la diffusion des nouveaux modes de télécommunication augmenterait légèrement la probabilité des autres hypothèses principales. Pour les réponses internes, l'effet ne se ferait sentir que sur la politique tarifaire.

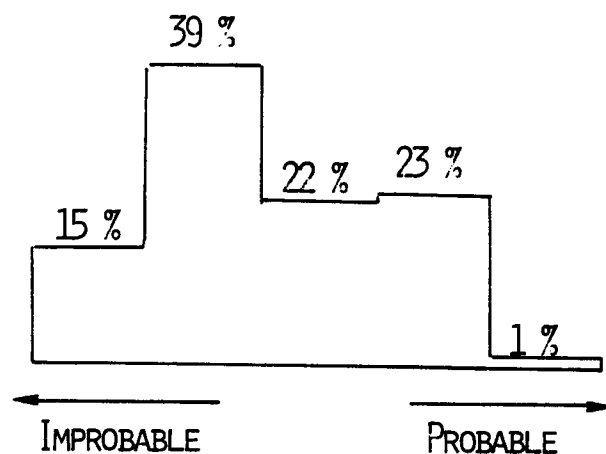
D'autre part, alors que les internes pensent que l'adaptation de la Poste à ses marchés et le maintien d'une bonne qualité de service courrier peuvent freiner la diffusion des nouveaux modes, les externes pensent que l'adaptation aux marchés est sans effet sur la pénétration des nouveaux modes, et que la qualité du service ne joue que légèrement.

### C3 - QUALITE SATISFAISANTE DU SERVICE COURRIER

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



L'ECART ENTRE LES PREVISIONS INTERNES ET EXTERNES TRADUIT UNE DIFFERENCE D'ANALYSE QUANT AUX CAPACITES DE LA POSTE A MAITRISER LA SITUATION.

LES USAGERS IMPORTANTS SONT PESSIMISTES (PROB 25 % - N PROB 50 %).

### Qualité satisfaisante du service courrier : plutôt improbable

La réalisation de cette hypothèse signifie qu'en 1990 la qualité du service courrier (rapidité, régularité, sécurité, accessibilité), donne satisfaction à la grande majorité des usagers de la Poste.

Alors que la Poste est assez confiante dans ses capacités à assurer une bonne qualité du service, l'extérieur est beaucoup plus sceptique. En particulier, les usagers importants optimistes sur les possibilités d'adaptation aux marchés, sont pessimistes sur les possibilités de rétablissement de la qualité du service.

Cet écart traduit sans aucun doute la dégradation de l'image de la Poste à l'extérieur (les Maires, ayant une assez bonne image de la Poste, répondent de façon beaucoup plus optimiste que les autres groupes externes), mais on peut en outre se demander si les groupes internes et externes utilisent les mêmes critères pour apprécier la qualité du service courrier, les externes prenant par exemple en compte des critères tels que la qualité de l'accueil au guichet et du contact avec les préposés, le pourcentage de colis dont le contenu arrive détérioré, les heures de distribution, le nombre de lettres distribuées à des fausses adresses, etc. .

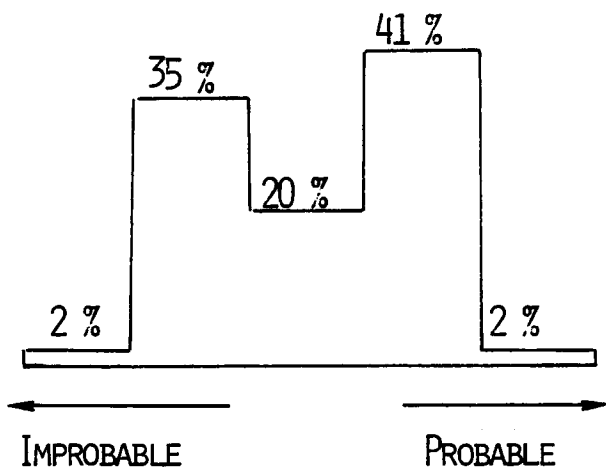
### Relations avec les autres hypothèses

L'hypothèse de qualité du service courrier paraît fondamentale pour l'avenir de la Poste, et notamment pour l'image de la Poste et l'évolution du trafic courrier.

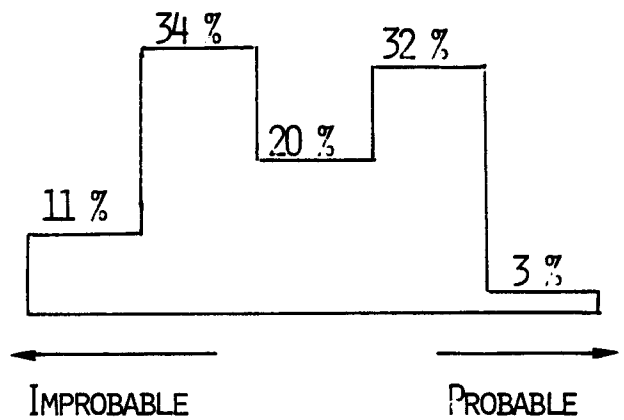
La qualité du service est très liée avec l'adaptation de la Poste à ses marchés.

## C4 - NOUVELLE POLITIQUE TARIFAIRE "VERITE DES PRIX"

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



LES AVIS DIVERGENT SUR LA PROBABILITE DE CETTE HYPOTHESE  
MAIS SONT UNANIMES POUR AFFIRMER SES BIENFAITS

### Nouvelle politique tarifaire "vérité des prix" : les avis sont partagés

La réalisation de cette hypothèse signifie qu'en 1990, les différents services courrier rendus par la Poste sont facturés aux utilisateurs (particuliers, entreprises, Administration), à un prix basé sur le prix de revient, ce qui pourrait conduire, par exemple, à une déperdition des tarifs courrier ou à la suppression des tarifs préférentiels accordés à certaines catégories de courrier.

Cette question divise les interrogés en deux groupes, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Poste. A l'extérieur, l'Administration et les usagers importants sont ceux qui croient le plus à une nouvelle politique tarifaire, le groupe des experts étant celui qui y croit le moins.

Pour tenter d'expliquer ces deux groupes, on peut avancer qu'ils correspondent à deux conceptions différentes du service public : alors qu'une partie des opinions reste attachée aux principes traditionnels de péréquation et de franchise, l'autre partie estime que face à la montée des coûts et à l'apparition d'une concurrence nouvelle, il est nécessaire de faire prendre conscience à l'utilisateur du coût des services qu'il utilise.

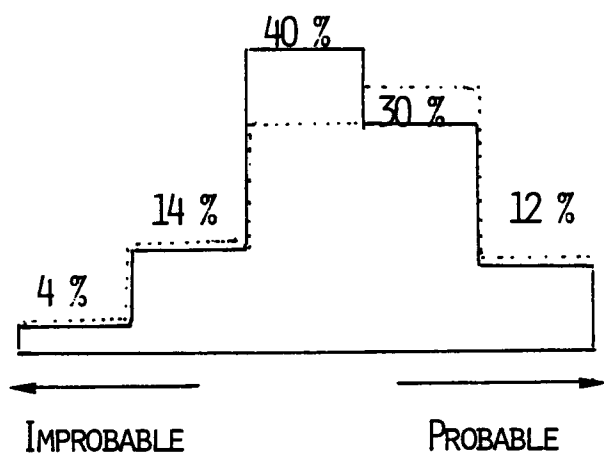
### Relations avec les autres hypothèses

L'hypothèse de nouvelle politique tarifaire est très liée à l'adaptation de la Poste à ses marchés, et beaucoup plus motrice qu'on ne pouvait le penser sur la qualité du service, ce qui suggère que derrière le problème de la vérité des prix, les interrogés ont envisagé celui de la liberté d'action de la Poste (équilibre financier) et la diversification des services rendus.

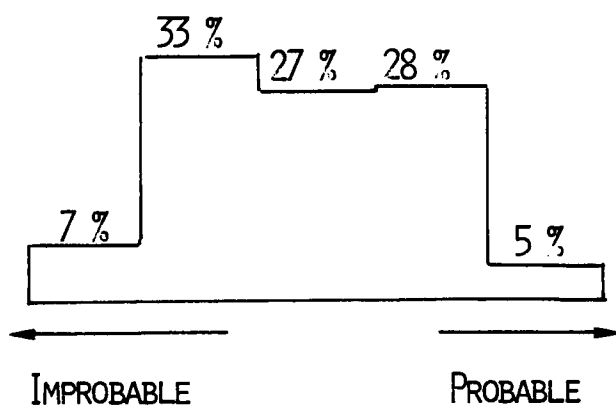


## F1 - LA POSTE S'ADAPTE A SES MARCHES

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



FACE A LA CONCURRENCE DES BANQUES LES REPONSES INTERNES SE FONT PLUS HESITANTES QUE DANS LE CAS DU SERVICE COURRIER.

### 1.2.3 - Questions fondamentales concernant les Services Financiers

La Poste s'adapte à ses marchés : les réponses émanant de la Poste sont un peu plus pessimistes pour les services financiers que pour le service courrier.

La question de l'adaptation de la Poste à ses marchés était posée deux fois, dans la partie "services courrier" et dans la partie "services financiers", mais concernait chaque fois l'ensemble de la Poste. On aurait pu s'attendre à trouver les mêmes histogrammes dans les deux cas.

En fait, si l'histogramme des réponses externes ne bouge pratiquement pas, l'histogramme des réponses internes est légèrement plus pessimiste pour la question posée dans la partie "services financiers". On peut y voir deux raisons :

1. L'échantillon des réponses n'est pas le même, puisque certains interrogés n'ont pas répondu à tout le questionnaire. A l'analyse, cette première raison n'a pratiquement pas joué.
2. Si les externes ont volontiers admis que l'adaptation de la Poste à ses marchés, étant le résultat d'une volonté et d'une organisation globale, formait un tout difficile à dissocier, une part assez importante des cadres de la Poste ont refusé de répondre de la même façon pour le courrier et les services financiers, la concurrence du secteur bancaire leur faisant sans doute plus nettement prendre conscience des difficultés d'adaptation aux marchés.

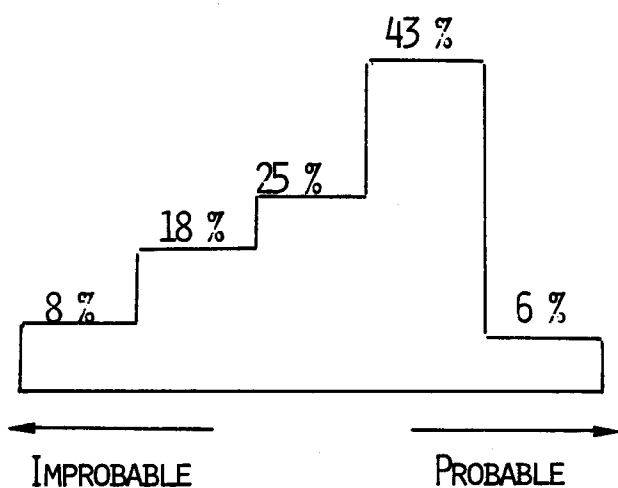
#### Relations avec les autres hypothèses

L'adaptation de la Poste à ses marchés est très liée avec l'extension de la gamme des services financiers de la Poste ; elle est très importante pour la qualité du service et la conservation par la Poste de sa part de marché.

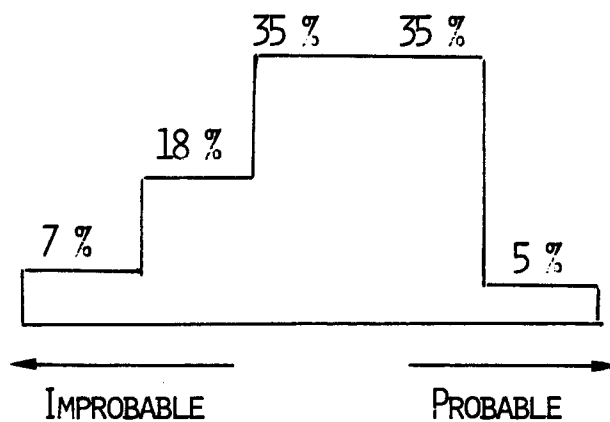
Les experts externes à la Poste pensent que l'adaptation de la Poste à ses marchés serait favorisée par une séparation Poste-Télécommunication.

F2 - EXTENSION DE LA GAMME DES PRODUITS FINANCIERS OFFERTS  
PAR LA POSTE

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



UNE PROBABILITE ETONNANMENT ELEVEE QUE LES BANQUES NE  
CONTESTENT PAS.

Extension de la gamme des produits financiers offerts par la Poste : probable

La réalisation de cette hypothèse signifie que d'ici 1990 la Poste diversifie sa gamme de produits financiers, et peut par exemple autoriser les découverts accidentels, proposer des prêts aux particuliers (par elle-même ou pour le compte d'une banque ou d'un groupe de banques), etc.

Cette hypothèse peut, au vu des résultats, paraître beaucoup plus probable que l'on ne pouvait le penser a priori.

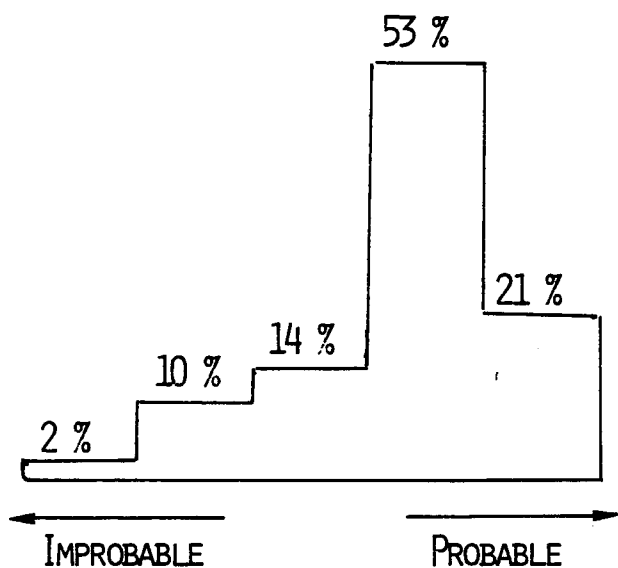
L'Administration semble juger cette hypothèse probable (probable 62 %, improbable 12 %), et les banques ne refusent pas cette hypothèse (banques : probable 43 %, improbable 36 %).

Relations avec les autres hypothèses

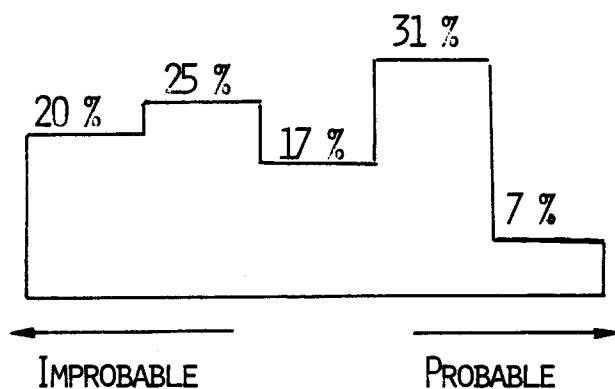
Très liée avec l'adaptation aux marchés, l'extension de la gamme des services financiers favorise fortement le maintien de la part de marché de la Poste.

## F3 - QUALITE SATISFAISANTE DES SERVICES FINANCIERS DE LA POSTE

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



### INTERPRETATION

ALORS QUE LA POSTE JUGE SA QUALITE SUR DES CRITERES DE PERFORMANCE, L'EXTERIEUR LA JUGE SUR DES CRITERES HUMAINS ET SE MONTRE BEAUCOUP PLUS SEVERE DANS SES PREVISIONS.

Qualité satisfaisante des services financiers de la Poste :  
probable à l'intérieur, improbable à l'extérieur

Cette qualité doit être jugée sans prendre en compte l'étendue de la gamme de produits offerts. La réalisation de cette hypothèse signifie qu'en 1990 la qualité des services financiers offerts par la Poste est au moins comparable à la qualité des services offerts par les banques.

L'écart entre les réponses internes et les réponses externes est saisissant, et on remarque notamment que 20 % des externes se déclarent pratiquement certains que la qualité des services financiers de la Poste ne sera pas satisfaisante en 1990. Les jugements les plus sévères sont proférés par les banques, les constructeurs et les experts, alors que les Télécommunications et les usagers importants de la Poste sont plutôt optimistes.

Il était demandé aux personnalités interrogées ayant répondu que l'hypothèse était peu probable de justifier leur réponse. Les raisons invoquées le plus souvent sont :

- l'attitude du personnel et des syndicats (deux fois sur trois),
- l'inertie de l'Administration, sa centralisation,
- la concurrence des banques.

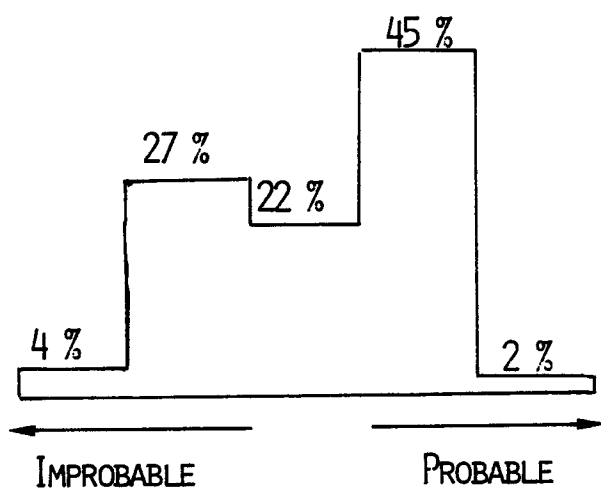
Ce résultat illustre bien le fait que l'intérieur juge la qualité du service sur des critères de performance, alors que l'extérieur prend en compte des critères "humains" comme la qualité de l'accueil, de l'environnement, la personnalisation du service, la souplesse, etc. .

Relations avec les autres hypothèses

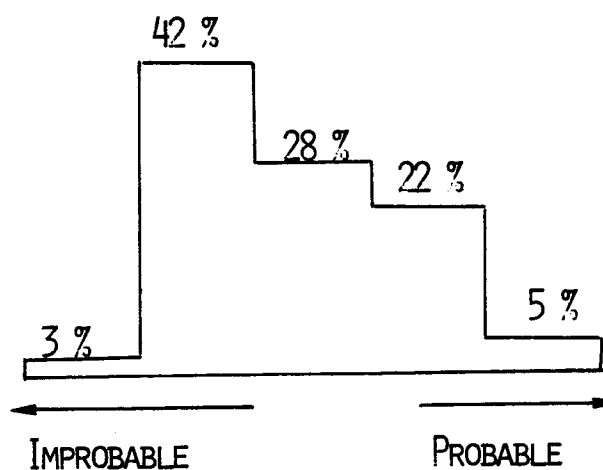
La qualité du service agit fortement sur la conservation de la part de marché de la Poste. Du point de vue des internes, elle favorise également l'extension de la gamme des services financiers.

F4 - LES SERVICES FINANCIERS DE LA POSTE CONSERVENT LEUR PART DE MARCHÉ

LES RÉPONSES INTERNES



LES RÉPONSES EXTERNES



LA DIFFERENCE DE PREVISION ENTRE INTERNES ET EXTERNES EST DIRECTEMENT LIEE AU DESACCORD SUR LA QUALITE.

Les services financiers de la Poste conservent ou augmentent leur part de marché : plutôt improbable

A l'extérieur de la Poste, les Télécommunications et les usagers importants sont les plus optimistes, mais connaissent-ils bien le problème ? (Télécommunications et usagers importants : probable 53 %, improbable 27 %). Les autres groupes sont beaucoup plus pessimistes.

Les réponses à la question complémentaire montrent que les internes croient surtout à une conservation de la part de marché (50 % d'entre eux), et assez peu à une augmentation de cette part (15 %). Les externes croient à une diminution (50 %) ou à une stagnation (37 %) mais très rarement à une augmentation de cette part, et encore moins à une disparition des services financiers de la Poste (2 %).

Relations avec les autres hypothèses

L'évolution de la part de marché de la Poste dépend très fortement des trois hypothèses précédentes (Adaptation de la Poste à ses marchés, maintien de la qualité des services financiers, extension de la gamme des services financiers de la Poste).



## LE VOLUME DU COURRIER

. TOUTES LES CATEGORIES DE COURRIER DEVRAIENT CROITRE, EXCEPTÉ :

- LE COURRIER INTIME (DIMINUTION)
- LA PRESSE DISTRIBUÉE PAR VOIE POSTALE (STAGNATION)

. ET CEPENDANT LES EXPERTS PRÉVOIENT UNE CROISSANCE RALENTIE, VOIRE  
UNE STAGNATION DU TRAFIC POSTAL

. UN EFFET QUALITÉ PARTICULIÈREMENT FORT :

CROISSANCE RAPIDE SI LA QUALITÉ DU SERVICE EST SATISFAISANTE,  
DÉCROISSANCE SI LA QUALITÉ DU SERVICE EST MAUVAISE.

. UN EFFET PRIX :

PAS D'ÉLASTICITÉ - PRIX À LA BAISSÉ  
MAIS UNE ÉLASTICITÉ - PRIX IMPORTANTE À LA HAUSSE  
(EN RAISON DE LA CONCURRENCE DES NOUVEAUX MODES)

STAGNATION DU TRAFIC SI LA QUALITÉ DU SERVICE N'EST OBTENUE QU'ÀUX  
PRIX DE TARIFS ÉLEVÉS.

. UNE SENSIBILITÉ ASSEZ FAIBLE À LA PÉRCÉE DES NOUVEAUX MODES

CROISSANCE LENTE S'IL N'Y A PAS DE NOUVEAUX MODES,  
STAGNATION S'ILS SE RÉPANDENT.

#### 1.2.4 - Questions complémentaires

##### Le volume du courrier : le prix et la qualité pourraient prendre beaucoup plus d'importance à long terme

Les personnalités consultées envisagent généralement une croissance de tous les types de courrier, excepté le courrier de presse (stagnation) et le courrier intime (décroissance).

Seules l'Administration et les Télécommunications prévoient une stagnation, voire une diminution du courrier inter-entreprises et du courrier de et vers les administrations. Les Télécommunications prévoient en outre une stagnation ou une diminution du volume du courrier publicitaire.

Les réponses sur l'évolution des catégories de courrier semblent être en contradiction avec les prévisions globales qui indiqueraient plutôt une croissance ralentie ou une stagnation du trafic courrier. Pour expliquer cette contradiction, on peut avancer que les interrogés ont répondu aux questions concernant les types de courrier en envisageant le nombre de messages ou le besoin d'information, et non le nombre de lettres. C'est sans doute le signe que le marché est très porteur, mais que la Poste risque d'en perdre une partie.

En effet, les prévisions donnent en général une croissance soutenue du volume du courrier si la qualité du service est bonne (croissance supérieure à 4 %/an : 35 % des réponses, croissance lente : 44 %), mais une stagnation ou une décroissance si la qualité est mauvaise (décroissance : 52 %).

L'impact de l'arrivée des nouveaux modes de télécommunications sur le volume du courrier en 1990 est généralement jugé plus limité, sauf bien sûr par les groupes "Administration" et "Télécommunications".

## MAINTIEN DU MONOPOLE POSTAL

SI LA POSTE NE S'ADAPTE PAS A SES MARCHES  
ELLE RISQUE DE PERDRE SON MONOPOLE SUR LE  
COURRIER

MAINTIEN DU MONOPOLE { SI LA POSTE S'ADAPTE : PROB 84 %, N PROB 8 %  
                              { SI LA POSTE NE S'ADAPTE PAS : PROB 38 %, N PROB 41 %

LA DIFFERENCIATION DES TARIFS FAVORISE  
LE MAINTIEN DU MONOPOLE

MAINTIEN DU MONOPOLE { SI LA POSTE DIFFERENCIE SES TARIFS : PROB 66 %, N PROB 11 %  
                              { SI LA POSTE NE DIFFERENCIE PAS SES TARIFS : PROB 40 %, N PROB 26 %

On remarque que 32 % des experts croient à une stagnation ou à une décroissance du volume du courrier en l'absence d'apparition des nouveaux modes, ce qui signifie une remise en cause du monopole de fait de la Poste. En effet, 38 % des interrogés pensent que la Poste perdra probablement ce monopole si elle ne s'adapte pas à ses marchés.

Les tarifs sont également importants : 57 % des externes pensent que le volume du courrier stagnera ou décroîtra si la qualité du service postal a pour contrepartie des tarifs élevés. Ainsi, l'inélasticité aux prix actuellement constatée risque d'être remise en cause par l'apparition des nouveaux modes, surtout si celle-ci s'accompagne d'une forte baisse du tarif de la communication téléphonique (\*). (Cette idée est souvent refusée par les dirigeants de la Poste qui croient au maintien de l'inélasticité-prix). Pour baisser ses tarifs, la Poste pourrait envisager sans inconvénient d'imposer aux usagers des contraintes destinées à faciliter le tri ou de différencier les services offerts. Par contre, des tarifs bas ne suffisent pas à contrebalancer une qualité de service médiocre.

Enfin, la majorité des répondants pense que la différenciation des tarifs aiderait la Poste à maintenir son monopole, ce qui va à l'encontre des théories classiques justifiant le monopole par la péréquation tarifaire.

---

(\*) Les interviewés sont divisés sur la probabilité d'une forte baisse du tarif de la communication téléphonique : probable 53 %, improbable 40 %. L'Administration (non compris le Trésor, qui n'a pas répondu à notre enquête) et les Télécommunications, sont les groupes qui croient le plus à cette hypothèse.

## SERVICES FINANCIERS

LA TAXATION DES COMPTES OU DES OPERATIONS SUR COMPTE A VUE :  
A ENVISAGER SERIEUSEMENT  
SURTOUT EN CAS DE CRISE DU SECTEUR BANCAIRE.

---

LARGE DIFFUSION, EN 1990, DES NOUVEAUX MODES DE PAIEMENT :

- LES BANQUES Y CROIENT ASSEZ PEU,
- LES INTERNES Y CROIENT MOYENNEMENT,
- LES AUTRES EXPERTS Y CROIENT BEAUCOUP

EST-CE UNE OPPORTUNITE POUR LA POSTE ?

---

LA COLLABORATION POSTE-BANQUES EST ASSEZ PROBABLE SI LA POSTE S'ADAPTE  
À SES MARCHES  
ET PLUTOT IMPROBABLE DANS LE CAS CONTRAIRE.

### Services financiers : des mutations attendues

La taxation des comptes ou des opérations à vue est considérée comme probable en cas de crise du secteur bancaire par 76 % des interrogés, et reste probable en l'absence de crise pour 32 % d'entre eux (la taxation peut-elle être le moyen d'éviter la crise ?).

Un autre moyen, pour les banques, de limiter la montée des coûts, est le développement des nouveaux moyens de paiement : 71 % des externes le jugent probable pour 1990, mais pour le groupe "Banques", le pourcentage tombe à 35 % (internes : 41 %).

Face à ces changements, la Poste pourrait envisager de collaborer avec les banques : les experts accordent une probabilité moyenne à cette hypothèse, mais sont divisés sur l'influence que pourrait avoir une crise du secteur bancaire. Par contre, les internes pensent que la collaboration Poste-Banques n'est probable qu'en cas de crise du secteur bancaire.

La collaboration avec les banques demande que la Poste s'adapte à ses marchés (si la Poste s'adapte : collaboration improbable 16 % des réponses ; si la Poste ne s'adapte pas : collaboration improbable : 69 %).

Enfin, elle pourrait être facilitée par la séparation entre service courrier et services financiers (en cas de séparation : collaboration probable : 60 %).

LA POSTE POURRAIT ETRE AMENEE  
A DEVELOPPER  
SON ROLE SOCIAL ET ADMINISTRATIF

EXTERNES : PROB 58 %  
N PROB 20 %

MAIRES : PROB 72 %  
N PROB 21 %

TÉLÉCOMMUNICATIONS : PROB 87 %

INTERNES : PROB 75 %

Développement du rôle social et administratif de la Poste :  
probable, mais quelle sera son importance ?

Les maires semblent croire beaucoup à cette hypothèse, mais leurs réponses sont difficiles à interpréter, car ils ont souvent confondu Poste et PTT.

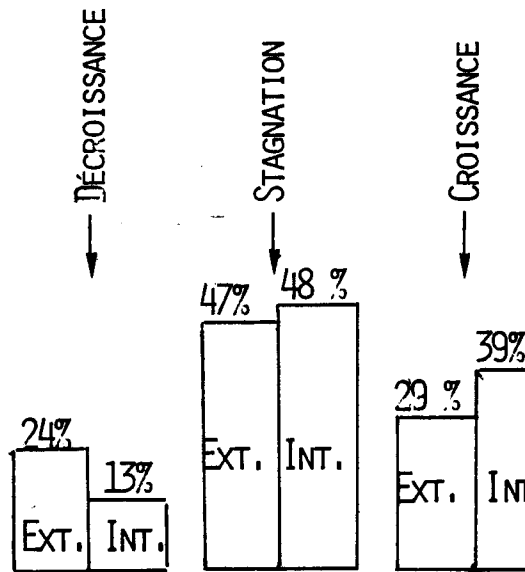
Les Télécommunications voient certainement dans le développement du rôle social et administratif de la Poste une possibilité de recyclage du personnel postal.

Les internes sont également très persuadés de leurs possibilités d'action dans ce domaine (probable : 75 %).

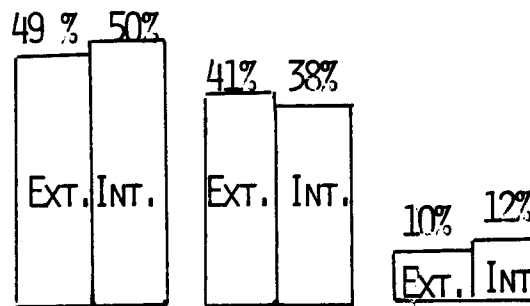


EVOLUTION DU VOLUME DU PERSONNEL

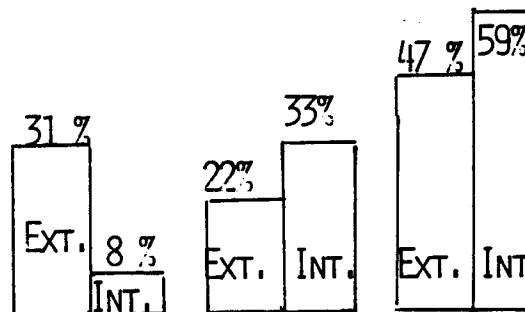
A PRIORI : INCERTITUDE



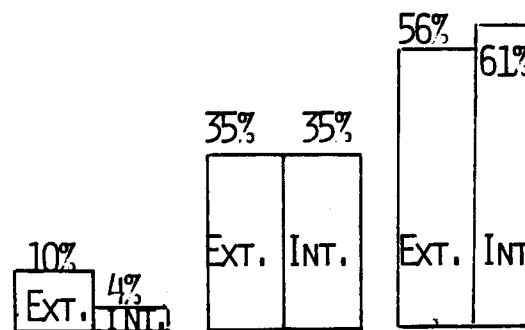
SI LA POSTE NE S'ADAPTE PAS  
À SES MARCHES :  
 DÉCROISSANCE PROBABLE



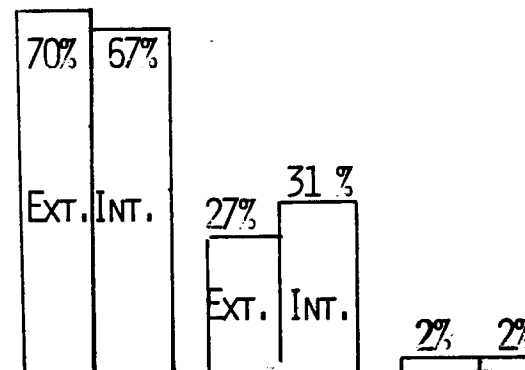
SI ELLE S'ADAPTE : DÉSACCORD



LIAISON FORTE AVEC L'ÉVOLUTION  
DU VOLUME DU COURRIER :  
 SI LE VOLUME DU COURRIER AUGMENTE



ET SURTOUT SI LE VOLUME DU  
 COURRIER DIMINUE



### Evolution du volume du personnel : rien n'est joué

Le volume du personnel est fortement lié au service que rendra la Poste, et en particulier au volume du courrier. De ce fait, une forte incertitude semble a priori peser sur son évolution, les avis divergeant sur l'évolution la plus probable de l'activité de la Poste.

Les experts, tenant compte des gains de productivité, considèrent qu'une baisse du trafic courrier se répercuterait plus fortement qu'une hausse sur le volume de personnel.

Les prévisions des internes sont, en règle générale, légèrement au-dessus des prévisions des externes. Cet écart s'accroît sur la question de l'évolution du volume du personnel dans l'hypothèse où la Poste s'adapte à ses marchés : 31 % des externes, contre 8 % des internes, pensent que dans ce cas, le volume du personnel doit diminuer (\*). Ce dernier résultat souligne qu'il existe un écart peut-être important entre les conceptions internes et externes de l'adaptation aux marchés.

En outre, on peut se demander si ces évolutions en volume ne masquent pas des évolutions encore plus importantes de la structure et de la qualification du personnel (le gonflement de certaines catégories pouvant masquer la diminution des effectifs dans d'autres catégories).

---

(\*) Il s'agit essentiellement de personnes jugeant que l'adaptation de la Poste à ses marchés est très peu probable.

## EVOLUTION DES CHARGES DE SERVICE PUBLIC

LES CHARGES SUPPORTÉES PAR LA POSTE AU TITRE DU SERVICE PUBLIC  
N'AUGMENTERONT PAS, (89 % DES RÉPONSES EXTERNES)  
PEUT-ÊTRE DIMINUERONT-ELLES ?

MAIS LA PRISE EN CHARGE TOTALE DE CES CHARGES PAR L'ÉTAT PARAÎT  
TRÈS PEU PROBABLE.

(MOINS DE 7 % DES RÉPONSES).

### Evolution des charges de service public : stagnation ou décroissance

Les interrogés internes sont, sur cette question, nettement plus optimistes que les interrogés externes :

- Diminution :
  - . 43 % des réponses externes,
  - . 60 % des réponses de l'Administration,
  - . 71 % des réponses internes.
- Stagnation :
  - . 46 % des réponses externes,
  - . 22 % des réponses internes.
- Augmentation :
  - . 11 % des réponses externes,
  - . 7 % des réponses internes.

Mais seuls 7 % des interrogés, internes comme externes, jugent probable la prise en charge totale de ces charges par l'Etat.

Il existe une forte corrélation entre les réponses à cette question et les réponses concernant l'adaptation de la Poste à ses marchés, ce qui montre que dans les deux cas, l'élément déterminant est le volontarisme de la Poste.

AUTRES QUESTIONS IMPORTANTES  
POUR L'AVENIR DE LA POSTE :

---

- LES PROBLÈMES DE PERSONNEL.
- L'ORGANISATION DE LA POSTE, SON STATUT ET SES RELATIONS AVEC L'ÉTAT.
- L'IDENTIFICATION DES FINALITÉS DE LA POSTE.
- LES RELATIONS POSTE-TÉLÉCOMMUNICATIONS.
- LE DÉVELOPPEMENT ET L'UTILISATION PAR LA POSTE DES TECHNOLOGIES NOUVELLES.

## Autres questions importantes pour l'avenir de la Poste

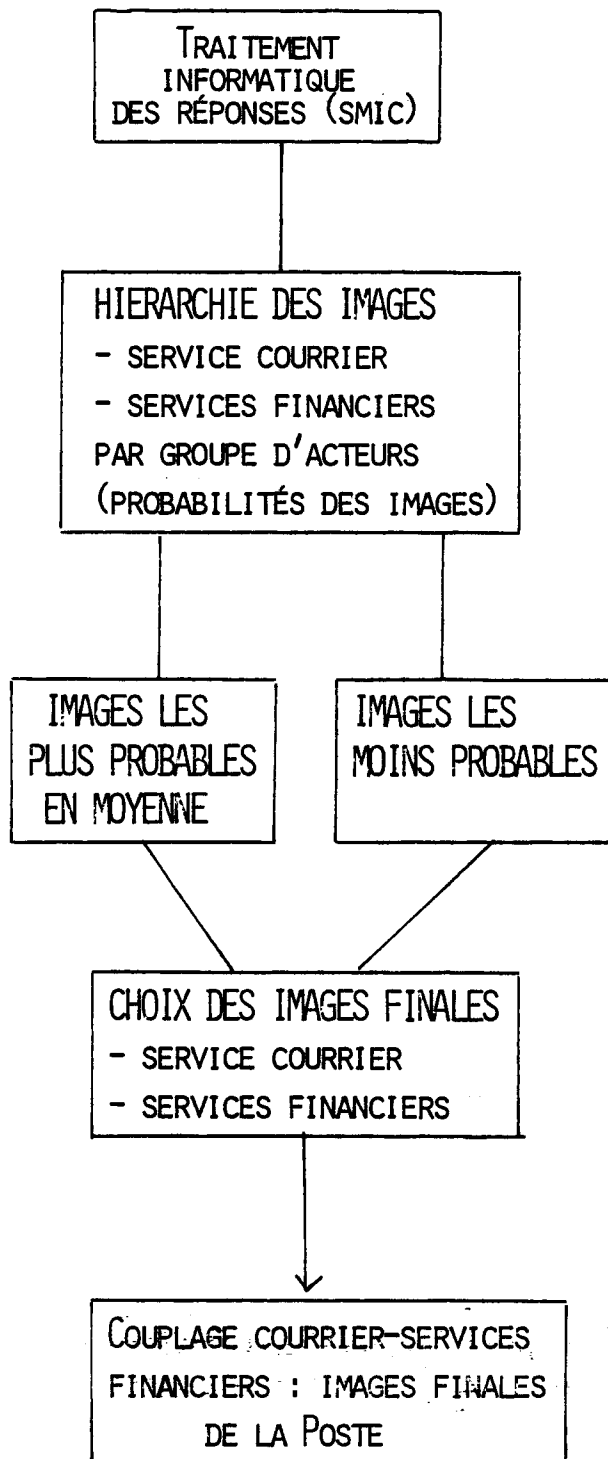
Les commentaires des interrogés, ainsi que leurs réponses à la question "voyez-vous d'autres questions importantes pour l'avenir de la Poste", n'apportent pas d'éléments fondamentalement nouveaux mais soulignent certains points du questionnaire en les approfondissant.

On peut regrouper les commentaires les plus fréquents autour de cinq thèmes :

1. Les problèmes de personnel sont souvent cités, sous divers aspects :
  - . attitude du personnel et des syndicats, grèves, absence de consensus social,
  - . conditions de vie et de travail des agents, formation,
  - . recrutement, rémunération, système de promotion,
  - . gestion du personnel, productivité.
2. L'organisation de la Poste (centralisation, structure de pouvoir et de responsabilité), le statut de la fonction publique, les relations Poste-Etat sont souvent évoquées en relation avec les problèmes de personnel.
3. L'identification des finalités de la Poste est souvent citée par les interrogés externes, mais pratiquement jamais par les internes.
 

Plusieurs externes posent le problème "service public ou concurrence", quelques-uns réclament la recherche de nouvelles missions pour la Poste.
4. Plusieurs personnes posent la question de la séparation Poste-Télécommunications.
5. Enfin, le thème de l'évolution technologique est souvent abordé, de diverses façons :
  - . impact des technologies nouvelles sur les tâches postales : lecture optique, reconnaissance de la voix humaine par ordinateur ...,
  - . anticipation du rôle des nouveaux modes de télécommunications.

## CHOIX DES IMAGES FINALES : DEMARCHE SUIVIE



## 1.3 - CHOIX DES IMAGES FINALES

### 1.3.1 - Rappel méthodologique

On appelle "image finale" la description d'une situation de la Poste en 1990 à l'aide des hypothèses principales présentées ci-dessus.

Une image finale forme en quelque sorte le squelette à partir duquel il est possible de construire un scénario d'évolution de la Poste en s'aidant notamment des résultats complémentaires de l'enquête et des informations recueillies lors de l'analyse de la situation actuelle.

Chacune des quatre hypothèses principales concernant le courrier peut être réalisée ou ne pas l'être en 1990 ; il existe donc  $2^4 = 16$  images finales envisageables pour le courrier, et de même 16 images finales envisageables pour les services financiers.

Le programme SMIC (\*) calcule à partir des réponses au questionnaire, la probabilité attribuée à chaque image finale du courrier et des services financiers. On dégage ainsi :

1. une hiérarchie des images, en fonction des probabilités qui leur sont accordées par les différents interrogés ;
2. les écarts significatifs entre les appréciations des différents groupes interrogés.

L'interprétation de ces écarts peut se révéler extrêmement riche.

On peut alors, au vu de ces résultats, choisir les images finales qui paraissent les plus intéressantes à explorer, du double point de vue de leur probabilité de réalisation et de leur intérêt stratégique pour la Poste. Dans un premier temps, ce choix est effectué indépendamment pour le courrier et pour les services financiers.

Dans un deuxième temps, on étudie les couplages possibles des images finales du courrier et des services financiers, et on retient les plus intéressants pour les développer sous forme de scénarios.

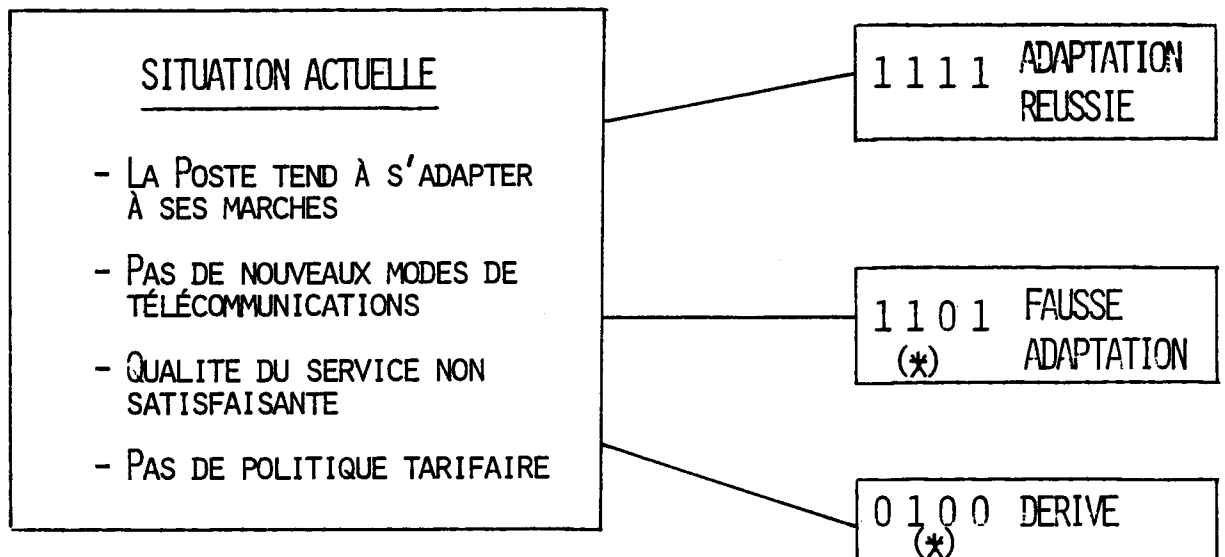
---

(\*) SMIC : Système Matriciel d'Impacts Croisés.



## CHOIX DES IMAGES

### COURRIER ET MESSAGERIE



RAPPEL DES HYPOTHÈSES PRINCIPALES :
C1 - LA POSTE S'ADAPTE A SES MARCHES
C2 - PÉNÉTRATION DES NOUVEAUX MODES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS
C3 - QUALITE SATISFAISANTE DU SERVICE COURRIER
C4 - NOUVELLE POLITIQUE TARIFAIRE

(\*) ON NOTE PAR LE CHIFFRE 1 LA RÉALISATION D'UNE HYPOTHÈSE PRINCIPALE EN 1990 ET PAR 0 SA NON-RÉALISATION. AINSI :

- (1111) = LES HYPOTHÈSES C1 À C4 SONT RÉALISÉES
- (1101) = SEULE L'HYPOTHÈSE C3 N'EST PAS RÉALISÉE
- (0100) = SEULE L'HYPOTHÈSE C2 EST RÉALISÉE.

### 1.3.2 - Images 1990 courrier

Les plus probables : deux images finales contrastées :

- l'image (1111) (\*), dans laquelle les quatre hypothèses sont réalisées, c'est-à-dire qu'il y a adaptation de la Poste à ses marchés, pénétration des nouveaux modes, qualité du service courrier et nouvelle politique tarifaire. C'est une image d'adaptation réussie de la Poste dans un contexte de nouveaux modes ;
- l'image (0100), dans laquelle seule l'hypothèse de percée des nouveaux modes est réalisée : c'est une image de dérive, puisque la Poste ne s'adapte pas à ses marchés et ne rétablit pas la qualité du service.

Ces deux images ont une probabilité moyenne nettement supérieure à celle des autres. Cependant, elles ne font pas l'unanimité :

- douze interrogés internes accordent une probabilité très faible à l'image d'adaptation réussie, et dix à l'image de dérive ;
- un banquier sur deux exclut le scénario d'adaptation réussie ;
- les maires accordent une probabilité assez faible à l'image de dérive.

Un certain nombre d'interrogés préfèrent à l'image (1111) d'adaptation réussie son équivalent sans nouvelle politique tarifaire : la variante (1110) vient vingt six fois parmi les deux plus probables.

---

(\*) On note par un 1, la réalisation d'une hypothèse principale, et par un 0 sa non-réalisation. Ainsi le quadruplet (1111) correspond à l'image finale dans laquelle les quatre hypothèses principales sont réalisées, et le quadruplet (0100) à celle où seule la seconde hypothèse est réalisée.

### Des images très peu probables

La plupart des images sans nouveaux modes de télécommunications sont refusées par les interrogés. Seules deux d'entre elles ont plus d'une chance sur vingt de se réaliser :

- l'image 1011, image d'adaptation réussie sans nouveaux modes : cette image est beaucoup plus crédible pour les interrogés internes que pour les interrogés externes (probabilité moyenne : une chance sur neuf pour les interrogés internes, une chance sur vingt pour les interrogés externes) ;
- l'image 0000, variante sans nouveaux modes du scénario de dérive : c'est l'image de ceux qui pensent que sans le stimulus des nouveaux modes, la Poste a peu de chances de s'adapter à ses marchés : banques, usagers importants, maires. Ce scénario est refusé par l'Etat et les Télécommunications, pour qui la dégradation de la qualité du service postal appelle nécessairement la percée des nouveaux modes.

### Une troisième possibilité : la fausse adaptation

Parmi les autres images, l'image (1101) avec adaptation de la Poste à ses marchés, percée des nouveaux modes, nouvelle politique tarifaire mais pas de restauration de la qualité du service courrier, semble sortir du lot ; elle est citée trente fois, dans les deux plus probables, et rarement dans les improbables. Le fait qu'il y ait, dans cette image, adaptation de la Poste à ses marchés sans restauration de la qualité du service, montre qu'il s'agit d'une fausse adaptation, soit que la Poste dans son désir de conserver son monopole, ait privilégié les objectifs de résistance à l'écrémage par rapport à l'objectif de qualité du service, soit que l'adaptation reste au niveau technique, les innovations étant mal comprises ou mal admises par le personnel.

A l'image de fausse adaptation, on peut rattacher l'image voisine (1100) de fausse adaptation sans nouvelle politique tarifaire, ainsi que l'image (0101) dans laquelle une nouvelle politique tarifaire donne l'illusion d'une volonté d'adaptation. Ces deux images, tout en étant nettement moins probables que l'image de fausse adaptation, gardent cependant une probabilité non négligeable.

## COURRIER ET MESSAGERIE 1990

### Axes d'évolution les plus probables

<p>Adaptation réussie</p> <p>Quatre chances sur dix</p>	<p>Face à la perspective d'apparition des nouveaux modes de télécommunications à l'horizon 1990, la Poste adopte dès le début des années 1980 une politique volontariste pour s'adapter à ses marchés futurs : elle restaure la qualité du service et met en place une nouvelle politique tarifaire. L'image 1990 est caractérisée par l'adaptation réussie de la Poste (bonne qualité du service, adaptation aux marchés, politique tarifaire réussie) face aux nouveaux modes de télécommunication dont elle a su tirer parti.</p>
<p>Fausse adaptation</p> <p>Deux chances sur dix</p>	<p>La Poste cherche surtout à s'adapter à ses marchés actuels, sans pour autant réussir à améliorer la qualité du service. Elle se prépare insuffisamment à l'apparition des nouveaux modes vers la fin des années 1980. Pour y faire face, elle adopte trop tard une nouvelle politique tarifaire. Elle manque ainsi son adaptation.</p>
<p>Dérive</p> <p>Deux chances sur dix</p>	<p>La Poste ne cherche plus à s'adapter et la qualité du service se dégrade de plus en plus. Dans un premier temps, la montée des postes parallèles fait perdre à la Poste son monopole de fait, d'autant plus facilement qu'elle n'a pas différencié ses tarifs. Dans un deuxième temps, les nouveaux modes de télécommunication se substituent progressivement au courrier.</p>

En conclusion, trois axes d'évolution pour le courrier

1. L'axe d'adaptation réussie, caractérisé par l'adaptation de la Poste à ses marchés et la restauration de la qualité du service : l'image finale la plus probable de cet axe est l'image (1111) qui situe cette adaptation dans un contexte de nouveaux modes et avec une nouvelle politique tarifaire.

A cet axe se rattachent :

- l'image d'adaptation réussie sans nouvelle politique tarifaire (1110), (probabilité moyenne : une chance sur dix) ;
- l'image d'adaptation réussie sans nouveaux modes (1011) qui serait plutôt une image intermédiaire qu'une image finale de cet axe (probabilité : une chance sur quinze) ;
- l'image d'adaptation réussie sans nouveaux modes ni nouvelle politique tarifaire, très peu probable (une chance sur trente).

La probabilité de cet axe est de trois à quatre chances sur dix.

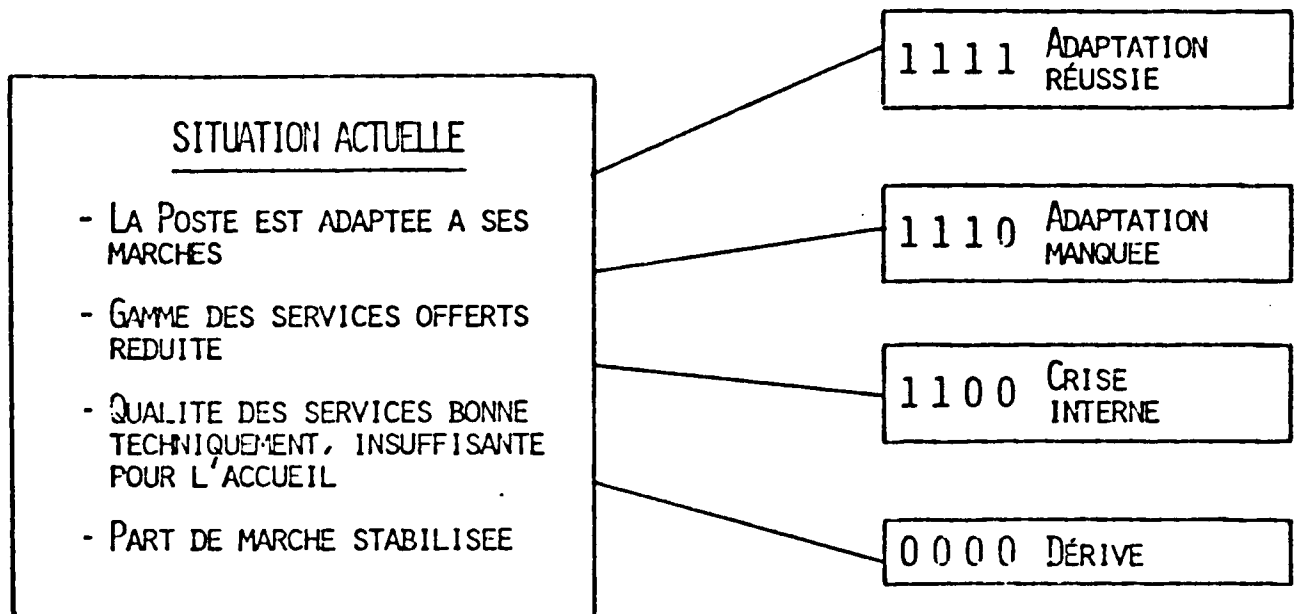
2. L'axe de dérive, caractérisé par un manque d'adaptation de la Poste à ses marchés, une mauvaise qualité du service et pas de nouvelle politique tarifaire. L'image 1990 la plus probable de cet axe est l'image (0100), avec percée des nouveaux modes.

La probabilité de cet axe est de deux à trois chances sur dix.

3. L'axe de fausse adaptation, caractérisé par des tentatives d'adaptation sans restauration de la qualité du service, dans un contexte de nouveaux modes. L'image représentative de cet axe est l'image (1101) avec adaptation et nouvelle politique tarifaire ; on peut y rattacher les images (1100) sans nouvelle politique tarifaire, et l'image (0101) avec nouvelle politique tarifaire mais sans adaptation véritable.

La probabilité de cet axe est de deux à trois chances sur dix.

CHOIX DES IMAGES  
SERVICES FINANCIERS



- F1 - LA POSTE S'ADAPTE À SES MARCHES
- F2 - EXTENSION DE LA GAMME DES PRODUITS FINANCIERS OFFERTS PAR LA POSTE
- F3 - QUALITE SATISFAISANTE DES SERVICES FINANCIERS DE LA POSTE
- F4 - LES SERVICES FINANCIERS DE LA POSTE CONSERVENT LEUR PART DE MARCHÉ

### 1.3.3 - Images 1990 Services Financiers

#### Très nette convergence sur les deux images extrêmes

Deux images finales sortent du lot, encore beaucoup plus nettement que pour le service courrier : l'image d'adaptation réussie et l'image de dérive :

- l'image (1111) d'adaptation réussie avec adaptation de la Poste à ses marchés, extension de la gamme des services financiers offerts par la Poste, qualité du service et maintien de la part de marché de la Poste, paraît probable à tous les groupes, et notamment aux internes, aux usagers importants et aux maires (trois chances sur dix). Les plus sceptiques sont les banques, les constructeurs de matériel électronique et les experts (moins de deux chances sur dix) ;
- tous les groupes accordent également une probabilité élevée à l'image (0000) de dérive, sans adaptation de la Poste à ses marchés, sans extension de la gamme des produits financiers ni qualité de service, et avec diminution de la part de marché de la Poste. Les groupes experts et constructeurs accordent trois chances sur dix à cette image, les autres groupes deux chances sur dix.

Ces deux images ont une probabilité moyenne plus de trois fois supérieure à toutes les autres.

#### La moitié des images finales sont très peu probables

C'est le cas, en particulier, des images avec qualité de service (\*) mais sans adaptation de la Poste à ses marchés.

Dans ce groupe, seule l'image (0010) sans extension de la gamme des services financiers ni conservation de la part de marché de la Poste, garde une certaine vraisemblance. Certains interrogés lui accordent même une probabilité assez forte. C'est sans doute une image qui paraît possible à ceux qui jugent la qualité du service sur des critères de performance, et accordent de ce fait une assez forte probabilité à son maintien.

Il est également très improbable que la Poste puisse conserver sa part de marché sans s'adapter à ses marchés : les images de ce type ont une probabilité inférieure à une chance sur vingt ; mais l'adaptation de la Poste à ses marchés ne suffit pas pour que la Poste conserve sa part de marché : l'image (1001) dans laquelle il y a adaptation et conservation de la part de marché de la Poste, mais ni maintien de la qualité ni extension de la gamme, est très peu probable (une chance sur quarante).

---

(\*) Rappelons que l'enquête a montré que la qualité du service devrait être envisagée au sens large du terme (accueil, accessibilité, etc.).

## SERVICES FINANCIERS 1990

### Axes d'évolution les plus probables

Adaptation réussie  Trois chances sur dix	La Poste poursuit son effort d'adaptation ; elle est bien placée pour tirer parti du développement des moyens de paiement électroniques, ce qui pousse les banques à collaborer avec elle, et permet à la Poste d'étendre sa gamme de services offerts. Elle améliore la qualité des prestations offertes aux usagers et conserve sa part de marché.
Adaptation manquée  Une chance sur dix	La Poste cherche à s'adapter à ses marchés. Elle cherche à collaborer avec les banques, et à les imiter principalement en étendant sa gamme. Mais face à la vive concurrence des banques, conséquence de la crise du secteur bancaire, elle n'arrive pas à maintenir sa part de marché, bien que la qualité des services offerts soit bonne.
Crise interne  Une chance sur dix	La situation actuelle se prolonge quelques temps, puis le répit de la concurrence cesse. La Poste réagit tardivement et sans formation suffisante du personnel. L'extension précipitée de la gamme des services contribue à dégrader la qualité, et n'enraye en rien la baisse de sa part de marché.
Dérive  Trois chances sur dix	Dans un premier temps, la Poste cherche à s'adapter à ses marchés, mais n'obtient pas de l'Etat l'autorisation d'étendre sa gamme, condition nécessaire au maintien de sa part de marché. Ce qui conduit dans un deuxième temps à une démobilisation aussi bien au niveau direction qu'au niveau personnel, puis à une dégradation de la qualité du service.



Finalement, d'après les interviewés : l'adaptation de la Poste à ses marchés, l'extension de la gamme et la qualité de service, sont trois conditions liées et également essentielles au maintien de la part de marché de la Poste et il n'y a pas de solutions partielles.

### Erosion du marché : deux scénarios à ne pas négliger

Parmi les images dans lesquelles la Poste ne parvient pas à maintenir sa part de marché, on remarque plusieurs images volontaristes ayant une probabilité non négligeable :

- la première de ces images d'échec est l'image (1110) avec adaptation de la Poste à des marchés, extension de la gamme et qualité du service. C'est une image de renforcement de la concurrence puisque la décroissance de la part de marché de la Poste ne lui est apparemment pas imputable (adaptation de la Poste à ses marchés, qualité du service).  
Cette image paraît assez probable à l'Administration ;
- la seconde image est l'image (1100) avec adaptation de la Poste à ses marchés, extension de la gamme, mais mauvaise qualité du service et baisse de la part de marché. Dans cette image, la Poste dispose des moyens de résister à la concurrence (adaptation, extension de la gamme), mais ne sait pas les utiliser (mauvaise qualité du service). C'est une image de crise interne, récusée par la Poste (moins d'une chance sur vingt cinq en moyenne), mais qui n'est pas exclue par les groupes externes (une chance sur dix ou quinze pour l'Etat, les banques, les constructeurs et les experts).

### En conclusion : quatre axes d'évolution pour les services financiers de la Poste

1. L'axe d'adaptation réussie, caractérisé par l'adaptation de la Poste à ses marchés et la conservation de la part de marché de la Poste. Dans l'image finale (1111) représentative de cet axe, la qualité du service est bonne et la gamme des services financiers offerts par la Poste est étendue. A cet axe appartiennent également les images, moins probables, d'adaptation réussie sans extension de la gamme (1011) et adaptation réussie sans qualité de service (1101).  
La probabilité de cet axe est d'environ trois chances sur dix.
2. L'axe de dérive, caractérisé par la non-adaptation de la Poste à ses marchés et la diminution de la part de marché de la Poste, ce qui laisse supposer une démobilisation de la direction et du personnel de la Poste. L'image représentative de cet axe est l'image (0000) sans extension de la gamme ni qualité du service.

A cet axe appartient également l'image (0010) de dérive avec qualité du service, qui est sans doute une image dans laquelle le maintien de la qualité technique du service ne suffit pas à empêcher la dérive de la Poste.

La probabilité de cet axe est d'environ trois chances sur dix.

3. L'axe de l'adaptation manquée, avec adaptation de la Poste à ses marchés, qualité du service, mais diminution de la part de marché de la Poste, ce qui montre que la Poste doit faire face à un renforcement de la concurrence des banques.

Dans l'image représentative de cet axe (1110), la Poste a pu accroître sa gamme de services, ce qui laisse supposer qu'elle n'a pas su tirer parti de toutes ses possibilités d'action, soit qu'elle ait visé des marchés en régression, soit qu'elle ait cherché à imiter les banques plutôt qu'à développer son marché.

Moins probable est l'image (1010) sans extension de la gamme des services financiers, dans laquelle la Poste dispose de moyens d'action plus limités.

La probabilité de cet axe est d'environ une chance sur dix.

4. L'axe de crise interne, caractérisé par l'adaptation de la Poste à ses marchés, l'extension de la gamme des services offerts par la Poste, mais ni la qualité du service ni maintien de la part de marché de la Poste (image 1100), ce qui montre que la Poste ne parvient pas à tirer parti de ses moyens d'action et laisse supposer qu'elle réagit trop tardivement aux changements de son environnement et se heurte à un manque de formation et d'information de son personnel. A la limite, on peut envisager que la crise interne empêche la Poste de s'adapter réellement à ses marchés, malgré la volonté d'adaptation de ses dirigeants (image 0100, un peu moins probable que la précédente).

La probabilité de cet axe est d'environ une chance sur dix.

CHOIX DES COUPLES D'IMAGES

COURRIER ET  
MESSAGERIE

SERVICES  
FINANCIERS

ADAPTATION  
REUSSIE

ADAPTATION  
REUSSIE

FAUSSE  
ADAPTATION

ADAPTATION  
MANQUEE

CRISE  
INTERNE

DERIVE

DERIVE

$I_1$

$I_2$

$I_3$

$I_5$

$I_4$

### 1.3.4 - Choix des couples d'images finales

Les trois axes d'évolution possible du courrier, croisés avec les quatre axes d'évolution possible des services financiers, donnent a priori, douze images de la situation de la Poste en 1990.

Cependant, parmi ces douze images, certaines sont peu vraisemblables, ne serait-ce que parce qu'il doit exister une certaine cohérence dans le comportement de la direction de la Poste et de son personnel.

En particulier, on ne peut envisager le couplage d'une image de dérive et d'une image d'adaptation.

On ne peut non plus envisager le couplage de l'image d'adaptation réussie du courrier avec l'image de crise interne des services financiers, le développement d'une crise interne aux services financiers réagissant nécessairement sur la qualité du service courrier.

Enfin, en raison de l'importance de la qualité du service courrier pour l'image de la Poste, il est peu probable que la Poste puisse réussir son adaptation du côté des services financiers en cas de fausse adaptation du service courrier (on vérifie d'ailleurs que l'axe d'adaptation réussie est plus probable pour le service courrier que pour les services financiers).

In fine, cinq couples d'images gardent un haut degré de vraisemblance.

- I1. L'adaptation réussie du courrier et des services financiers : c'est l'image optimiste de la Poste en 1990. Si l'on admet que l'adaptation du courrier conditionne celle des services financiers, on peut accorder à cette image une probabilité de l'ordre de trois chances sur dix.
- I2. L'adaptation réussie du courrier, mais manquée des services financiers peut être liée à un renforcement de la concurrence des banques ou à un manque de créativité de la Poste. Dans cette hypothèse, la diminution de la part de marché des services financiers de la Poste ne doit pas atteindre des proportions énormes, et le climat social doit rester bon, afin que la Poste puisse réussir l'adaptation du service courrier. La probabilité de cette image est inférieure à une chance sur dix.
- I3. L'adaptation manquée (fausse adaptation du courrier - adaptation manquée des services financiers) est une image dans laquelle la Poste n'a pas réussi à rétablir la qualité du service courrier ; pour les services financiers, la qualité est bonne, mais la Poste ne conserve pas sa part de marché.

Cette image est assez pessimiste, dans la mesure où elle montre une Poste qui n'a pas réussi à retrouver son équilibre, malgré la volonté d'adaptation de sa direction, et la coopération de son personnel (puisque la qualité des services financiers est satisfaisante).

La probabilité de cette image est inférieure à une chance sur dix.

- I4. Dérive : le couplage des deux images de dérive donne l'image d'une Poste dans laquelle on ne constate pas de volonté d'adaptation, ni même de volonté de rétablir la situation dégradée.

Cette image a une probabilité assez forte (deux chances sur dix).

- I5. Crise interne : l'image de crise interne des services financiers (adaptation de la Poste à ses marchés, mais sans qualité du service, et diminution de la part de marché) est parfaitement cohérente avec l'image de fausse adaptation du service courrier (adaptation sans qualité) et lui apporte l'éclairage nouveau d'une adaptation technique, qui ne donne pas satisfaction au public du fait des blocages internes et du mauvais fonctionnement du système. C'est sans doute la plus sombre des images de l'avenir de la Poste ; sa probabilité est d'environ une chance sur dix.

### 1.3.5 - Compléments d'information sur les images finales et choix des scénarios à explorer

Les réponses des interrogés aux questions générales et aux questions complémentaires permettent d'apporter un certain nombre de compléments d'information sur l'environnement des différentes images finales et leurs conséquences pour la Poste.

La synthèse de ce travail est donnée dans le tableau suivant.

A chaque image finale retenue pour la Poste, correspond une colonne du tableau. Le haut du tableau rappelle brièvement les images finales, le bas du tableau apporte les compléments d'information tirés de l'analyse des réponses.

La justification de certains compléments est donnée dans la colonne de droite de ce tableau.

Ce tableau a été élaboré dans le but de mettre en évidence les couples d'images les plus intéressants à explorer. Après consultation des dirigeants de la Poste, il a été décidé de développer trois d'entre eux sous forme de scénarios :

- I1 "Adaptation réussie du courrier et des services financiers", qui apparaît comme le scénario que la Poste doit chercher à réaliser ;
- I4 "Dérive", qui analyse les dangers d'une politique trop laxiste face à un environnement en mutation ;
- I5 "Crise interne", qui met en évidence les risques d'échec d'une politique d'adaptation mal conduite ou se heurtant à l'incompréhension du personnel de la Poste.

IMAGES FINALES - PREMIERS COMPLEMENTS

	1	2	3
	Adaptation réussie courrier et services financiers	Adaptation - courrier : réussie - services financiers : manquée	Adaptation manquée courrier et services financiers
Courrier et messagerie	La Poste s'adapte à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés
	Il y a pénétration des nouveaux modes de télé		
	La qualité du service courrier est satisfaisante	La qualité du service courrier est satisfaisante	La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante
	Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (vérité des prix)	Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (vérité des prix)	Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (vérité des prix)
Services financiers	La Poste s'adapte à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés
	Extension de la gamme des produits financiers offerts	Extension de la gamme des produits financiers offerts	Extension de la gamme des produits financiers offerts
	La qualité des services financiers est satisfaisante	La qualité des services financiers est satisfaisante	La qualité des services financiers est satisfaisante
	Les services financiers conservent leur part de marché	La part de marché des services financiers diminue	La part de marché des services financiers diminue
Environnement	La situation économique est médiocre		
	Société libérale interventionniste		
	Fortes contraintes sociales		
	Crise du personnel dans le secteur bancaire	Crise dans le secteur bancaire	Crise dans le secteur bancaire
Hypothèses complémentaires			
	Les tarifs des télécommunications baissent	Les tarifs des télécommunications baissent	Les tarifs des télécommunications baissent
	Concertation avec le personnel	Concertation avec le personnel	Tentatives de concertation avec le personnel
	Climat social de la Poste bon	Climat social de la Poste bon	Climat social de la Poste médiocre
	Le rôle social et administratif de la Poste se c		
	Maintien du monopole de fait	Maintien du monopole de fait	Effritement du monopole de fait
	Diffusion des moyens de paiement électroniques		
	Pas de taxation des comptes	Taxation des comptes	Taxation des comptes
	Les banques recherchent la collaboration de la Poste	La Poste tente de collaborer avec les banques	La Poste tente de collaborer avec les banques
Implications pour la Poste	L'image de la Poste est bonne	L'image de la Poste est bonne	Dégradation de l'image de la Poste
	L'image de service public est conservée	L'image de service public est conservée	Perte de l'image de service public
	Les charges de service public diminuent	Les charges de service public diminuent	Les charges de service public stagnent
	Le volume du trafic courrier croît rapidement	Le volume du trafic courrier croît rapidement jusqu'en 1985, lentement ensuite	Le volume du trafic courrier stagne ou décroît faiblement
	Le volume du personnel décroît	Le volume du personnel stagne ou décroît légèrement	Le volume du personnel décroît légèrement

Les hypothèses suivantes doivent être précisées :

4	5	Commentaires compte tenu des histogrammes et de l'articulation cohérente entre les hypothèses
Dérive générale	Crise interne	
La Poste ne s'adapte pas à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés	
Communications		
La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante	La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante	
Il n'y a pas de nouvelle politique tarifaire	Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (vérité des prix)	
La Poste ne s'adapte pas à ses marchés	La Poste s'adapte à ses marchés	
Pas d'extension de la gamme des produits financiers offerts	Extension de la gamme des produits financiers offerts	
La qualité des services financiers n'est pas satisfaisante	La qualité des services financiers n'est pas satisfaisante	
La part de marché des services financiers diminue	La part de marché des services financiers diminue	
		Consensus des experts, tant en ce qui concerne la croissance, que l'inflation et les contraintes extérieures
		Consensus des experts
		Consensus des experts (réduction du temps de travail, amélioration du pouvoir d'achat des bas salaires, revendication pour l'amélioration des conditions de travail)
Crise dans le secteur bancaire	Crise du personnel dans le secteur bancaire	La crise, assez probable, du secteur bancaire recouvre plusieurs aspects : - crise financière liée à la saturation du marché, à la croissance des coûts et aux contraintes administratives (encadrement du crédit,...) - crise du personnel liée à une pléthore d'effectifs face à l'apparition des nouveaux modes de paiement, de gestion...
Les Télécommunications ne deviennent pas entreprise publique		4 : Les Télécommunications ne deviennent pas entreprise publique, car la transformation des Télécommunications est de nature à favoriser l'adaptation de la Poste à ses marchés.
Pas de baisse du tarif des télécommunications		1 <sub>1</sub> et 1 <sub>2</sub> = baisse profitant à la Poste qui sait tirer parti des nouveaux modes de télécommunications 1 <sub>3</sub> = baisse dont la Poste ne sait pas profiter (elle est surprise par l'arrivée des nouveaux modes) 1 <sub>4</sub> = la cause de la dérive est ailleurs
Pas de concertation avec le personnel	Pas de concertation avec le personnel	La concertation avec le personnel est nécessaire mais non suffisante pour l'adaptation de la Poste et le maintien de la qualité
Climat social de la Poste mauvais	Climat social de la Poste mauvais	L'adaptation (réussie) de la Poste améliore le climat social (cf. histogrammes)
développe un peu		
Perte du monopole de fait	Effritement du monopole de fait	Lié à la qualité du service. 1 <sub>4</sub> : montée des postes parallèles due à une mauvaise qualité du service
Pas de diffusion des moyens de paiement électronique	Diffusion des moyens de paiement électroniques	1 <sub>1</sub> : la Poste développe elle-même les nouveaux modes de paiement électroniques 1 <sub>4</sub> : la crise vient d'ailleurs 1 <sub>5</sub> : facteur de crise interne 1 <sub>2</sub> , 1 <sub>3</sub> : pas de nouveaux modes, car taxation des comptes
Taxation des comptes	Pas de taxation des comptes	La taxation des comptes due à une crise, en particulier financière, du secteur bancaire
Pas de collaboration Poste-banques	Pas de collaboration Poste-banques	1 <sub>1</sub> : les banques cherchent à collaborer avec la Poste car celle-ci a pris l'initiative dans l'utilisation des moyens de paiement électroniques 1 <sub>2</sub> , 1 <sub>3</sub> : la Poste recherche cette collaboration
L'image de la Poste est mauvaise	L'image de la Poste est mauvaise	En relation avec la qualité du service courrier
L'image de service public est conservée	Perte de l'image de service public	
Les charges de service public stagnent	Les charges de service public stagnent	1 <sub>1</sub> et 1 <sub>2</sub> : le volontarisme de la Poste lui permet d'obtenir une diminution de ses charges
Le volume du trafic courrier décroît	Le volume du trafic courrier s'effondre	Cf. histogrammes, 1 <sub>1</sub> et 1 <sub>2</sub> : l'apparition des nouveaux modes de télécommunications en lieu de période freine la croissance
Le volume du personnel décroît légèrement	Le volume du personnel stagne ou décroît	1 <sub>1</sub> : le volume d'activité de la Poste croît, et le volume du personnel décroît (gain de productivité) 1 <sub>2</sub> : idem 1 <sub>1</sub> mais problèmes du côté des services financiers 1 <sub>3</sub> : le volume d'activité baisse, la volonté d'adaptation conduit à une réduction des effectifs 1 <sub>4</sub> : dérive générale 1 <sub>5</sub> : le volume du personnel est un facteur de crise.

décentralisation du pouvoir de l'Etat, indexation de la petite épargne, réorientation de l'épargne, développement de la vente par correspondance,



2 - LES SCENARIOS DE LA POSTE A L'HORIZON 1990
--

## 2.1 - METHODE

Les images finales de la situation de la Poste en 1990, retenues à la suite de l'enquête auprès d'experts, ne forment que des esquisses de scénarios.

Il manque notamment à ces esquisses la description de l'évolution menant de la situation actuelle aux images finales (le "cheminement").

L'exercice de construction de ce cheminement a pour but de révéler les choix et les échéances stratégiques auxquelles la Poste devra faire face, en soulignant tout particulièrement les choix stratégiques les plus urgents.

La méthode de construction des scénarios mise au point par SEMA-PROSPECTIVE met l'accent sur les "ruptures", c'est-à-dire les changements majeurs qui donnent au scénario sa physionomie, et ceci pour deux raisons :

- cette méthode a l'avantage de faire porter l'attention d'abord sur les caractéristiques dominantes du scénario, et donc de souligner en quoi il se démarque des autres avènements possibles ;
- les ruptures modifient l'équilibre du système et la stratégie des acteurs. Par conséquent, la vraisemblance d'un scénario dépend avant tout de la logique avec laquelle ces ruptures s'enchaînent pour passer de la situation actuelle à l'image finale.

Le schéma de la page suivante résume cette démarche :

1. La comparaison de la situation actuelle et de l'image 1990 permet de repérer les ruptures qu'implique le scénario.

Ces ruptures peuvent être voulues par la Poste, être des conséquences indirectes (désirées ou non) des choix stratégiques de la Poste, ou encore présenter des échéances auxquelles elle doit faire face.

CONSTRUCTION DES SCENARIOS  
(CHEMINEMENTS)  
METHODE

SITUATION  
ACTUELLE

IMAGE  
1990

REPÉRAGE DES  
RUPTURES

STRATEGIE  
DES ACTEURS

QUAND ET  
POURQUOI ?

ÉVOLUTION DE LA  
POSITION DES ACTEURS

ÉVOLUTION DE LA  
POSITION DE LA POSTE

GRAPHE  
POSITIONNEMENT  
DES VARIABLES  
ESSENTIELLES

CONSÉQUENCES DES RUPTURES  
SUR L'ÉVOLUTION DES PRIN-  
CIPALES VARIABLES

COMPLÉMENTS D'INFORMATIONS  
SUR LES CHEMINEMENTS

ANALYSE DE LA  
SITUATION ACTUELLE

ÉTUDE DES IMPLICATIONS  
DES SCÉNARIOS

MODÈLES DE  
PRÉVISIONS

2. Pour expliquer comment ces ruptures peuvent s'enchaîner, on examine les causes possibles d'apparition des ruptures, puis les effets de ces ruptures sur la position stratégique des différents acteurs, en s'inspirant notamment de l'analyse de la stratégie des acteurs (cf. rapport n° 1).

Cette analyse met en évidence les délais nécessaires à l'obtention de certaines ruptures, les échéances auxquelles la Poste (ou les autres acteurs) doit faire face, et les liens existant entre certaines ruptures.

On remarque en particulier que certaines ruptures ne peuvent se produire que dans un ordre déterminé, et doivent parfois être séparées par un intervalle de temps plus ou moins long.

La prise en compte de ces enchaînements permet de déterminer la chronologie des ruptures, qui constitue l'"ossature" du scénario. Si les enchaînements sont nombreux ou les délais assez longs, la chronologie des ruptures peut être déterminée de façon assez stricte : ce fut notamment le cas pour l'élaboration du scénario d'adaptation réussie. Une telle situation signifie souvent que les actions stratégiques doivent être engagées rapidement pour que l'acteur puisse faire face aux échéances de son environnement.

3. L'analyse de l'évolution des variables principales, dans le cadre de la chronologie des ruptures et de la stratégie des acteurs qu'elle implique, permet alors de donner au scénario sa forme développée.
4. On étudie les implications détaillées du scénario pour l'avenir de la Poste, à partir des informations recueillies lors de la première étape (monographies, etc.), et en utilisant le scénario pour alimenter en données d'entrée, des modèles de prévisions. Dans le cas présent, on a utilisé des modèles mis au point par la Direction Générale des Postes.

Les trois scénarios explorés selon cette méthode sont présentés dans les chapitres suivants. Pour faciliter la compréhension de la démarche, on a présenté d'abord l'enchaînement des ruptures, puis le scénario détaillé. Un chapitre spécial est consacré à la présentation comparative des implications quantifiées des trois scénarios.

## 2.2 - LE SCENARIO DE L'ADAPTATION REUSSIE

### Fiche - résumé

#### Service courrier et messagerie

##### Situation actuelle

- . La Poste tend à s'adapter à ses marchés
- . La qualité du service est insuffisante
- . Pas de politique tarifaire de vérité des prix
- . Pas de nouveaux modes de télécommunications

##### Image 1990

- . La Poste est adaptée à ses marchés
- . La qualité du service est bonne
- . Une politique tarifaire de vérité de prix a été développée
- . Les nouveaux modes de télécommunications se sont répandus

Face à la perspective d'apparition des nouveaux modes de télécommunications, la Poste adopte dès le début des années 1980 une politique volontariste pour s'adapter à ses marchés futurs ; elle améliore la concertation avec le personnel, obtient une diminution des charges de service public. Elle restaure la qualité du service et met en place une politique de vérité des prix.

#### Services financiers

##### Situation actuelle

- . La Poste est adaptée à ses marchés
- . La gamme des produits offerts est réduite
- . La qualité des services est bonne techniquement, insuffisante dans les relations avec la clientèle.
- . La part de marché est stabilisée

##### Image 1990

- . La Poste est adaptée à ses marchés
- . La gamme des produits offerts est étendue
- . La qualité des services est bonne
- . La part de marché est conservée

La Poste poursuit son effort d'adaptation, en améliorant la qualité des services offerts et en les conformant aux besoins de ses différents clients. Elle développe la concertation avec le personnel et sa formation. Elle est soutenue par les Pouvoirs Publics dans son effort (elle obtient une prise en charge de la dette indue des services financiers), et se trouve bien placée pour tirer parti du développement des moyens de paiement électroniques, ce qui pousse les banques à collaborer avec elle. La Poste peut étendre la gamme de ses services, et conserve sa part de marché.

### 2.2.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures

Pour être prête dès 1985, et réussir son adaptation aux nouveaux modes et à l'évolution du secteur bancaire, la Poste doit prendre rapidement les dispositions nécessaires :

La phase critique de ce scénario est la période 1980-1983.

1. Le volontarisme des dirigeants de la Poste s'affirme dès maintenant, et se traduit dans les faits sur toute la période 1980-1990. L'appui de l'Etat se traduit par un engagement réciproque avec la Poste (en contrepartie du rétablissement de la qualité de service et de la productivité, l'Etat s'engage à rééquilibrer les charges de service public, à autoriser l'extension de la gamme des services financiers de la Poste et la mise en place d'une nouvelle politique tarifaire).
2. Dès 1980, une politique systématique de motivation du personnel est poursuivie.
3. Au début de la décennie 80, les coûts d'exploitation dans les banques approchent un seuil critique et les poussent à rechercher des solutions nouvelles, notamment grâce au développement des nouveaux moyens de paiement électroniques. La Poste commence à élargir sa gamme de services financiers.
4. Vers 1981-1982, les actions engagées, notamment avec le personnel et les usagers commencent à porter leurs fruits : en particulier, la qualité du service courrier et de l'accueil se restaure peu à peu. La Poste renforce sa crédibilité aux yeux des différents acteurs (Pouvoirs Publics, télécommunications, banques, usagers importants).
5. Pendant la période 1980-1983, la Poste met en place une gamme complète de services financiers.
6. Sur la période 1982-1985, les nouveaux modes de télécommunications commencent à se diffuser. Parallèlement, sous l'impulsion des banques, les nouveaux moyens de paiement électroniques se mettent en place. La Poste, en s'équipant dès le début, contribue à leur diffusion.
7. En 1985, la place que la Poste tient dans le réseau des paiements électroniques, et la bonne qualité de ses prestations, poussent certaines banques à rechercher la collaboration de la Poste.
8. Sur la période 1985-1990, les nouveaux modes de télécommunications et les nouveaux moyens de paiement se développent. La Poste est bien placée pour en tirer parti, tant sur le plan des services financiers que du courrier. Elle peut alors continuer à développer une gamme de services nouveaux, adaptés aux besoins de ses clientes.

## 2.2.2 - Le cheminement vers l'adaptation réussie

### - L'impulsion du redressement de la Poste

En tout début de période, les utilisateurs réagissent contre les grèves du service postal qui deviennent inacceptables à leurs yeux (situation comparable aux réactions du public devant les grèves EDF il y a quelques années). Des manifestations locales se multiplient et sont à l'origine des pressions qu'exercent les Pouvoirs Publics sur la Poste.

Ils lui assignent de retrouver l'équilibre, à travers des objectifs de qualité et de productivité : le redressement de la Poste devient une des priorités nationales. En contrepartie, l'Etat s'engage à clarifier les comptes de la Poste et à lui laisser progressivement une plus grande liberté d'action en matière de gamme et de tarifs.

Pour y parvenir, la Direction Générale des Postes commence par rechercher la motivation de son personnel par les moyens suivants :

- une campagne de sensibilisation et de mobilisation du personnel (directe, par les média) ;
- la révision du système des primes, et la mise en place d'un système d'intéressement du personnel à la réalisation des objectifs de qualité et de productivité, négociés aux différents niveaux de l'organisation postale ;
- l'utilisation du système de gestion rendu opérationnel ;
- la prise en compte des conditions locales, auxquelles sont apportées des solutions locales ;
- la recherche de la concertation à tous les niveaux.

Parallèlement, elle met en oeuvre un plan d'action conduisant à redéfinir ses objectifs de qualité de service, à rétablir sa productivité et à renforcer sa collaboration avec ses usagers.

Enfin, elle commence à étendre sa gamme de services financiers et prépare la mise en place d'une gamme complète et compétitive.

### - Les conséquences internes : une décentralisation accrue ...

La nécessité de mener des études régionales et locales de clientèle, jointe à celle de mener la concertation non seulement avec les syndicats, mais aussi avec le personnel de base, conduit la Poste, dès le début des années 80, à décentraliser les responsabilités :

- une politique de recrutement locale est développée, la mobilité des cadres est renforcée, les procédures de décision sont allégées ;
- une "force de vente" est créée, avec responsabilisation des cadres sur les objectifs et les moyens.

... La restauration de la qualité ...

Les progrès de la concertation avec le personnel permettent à la Poste de restaurer la qualité du service courrier (\*), et d'améliorer la qualité, hors aspects techniques, des services financiers : par le biais de l'aménagement des locaux, de l'amélioration de la compétence du personnel : sensibilisation, formation, recrutement (embauche de personnel venant des banques), de l'information du public sur les produits existants, et aussi d'une meilleure connaissance de ses besoins spécifiques.

... Des gains de productivité ...

La nouvelle politique du personnel, une gestion efficace, des investissements importants, permettent d'inverser la tendance à la dégradation de la productivité du travail.

... L'amélioration des relations avec les syndicats ...

Le dialogue avec les syndicats s'instaure sur des bases nouvelles (discussion du plan d'entreprise, etc.). La motivation du personnel et la décentralisation des responsabilités facilitent le règlement des problèmes locaux et évitent que ceux-ci ne remontent systématiquement jusqu'au plus haut niveau.

- Conséquences externes : une crédibilité retrouvée aux yeux des Pouvoirs Publics ...

Ayant maîtrisé sa situation, la Poste retrouve sa crédibilité vis-à-vis de l'Etat, et est autorisée à mettre en place une nouvelle politique tarifaire de vérité des prix, et de nouveaux produits (adaptation aux marchés).

Cette nouvelle politique tarifaire consiste à rapprocher les tarifs des prix de revient en s'appuyant sur plusieurs critères (segments de clientèle, type de flux, type de traitement, ...). La péréquation des tarifs du courrier sous monopole expédié par les ménages est conservée.

---

(\*) Grâce aussi à la poursuite des actions de modernisation.

Outre qu'il favorise cette politique de vérité des prix, l'Etat accepte une diminution des charges de service public, la clarification des comptes demandées par la Poste :

- la presse prend à son compte une partie des charges d'acheminement et de distribution des périodiques, l'Etat en prenant une autre ;
- les dépôts au Trésor sont rémunérés au prix de revient : (taux de collecte) ;
- l'Etat contribue au financement de la présence de la Poste en zones rurales.

L'Etat accepte également l'extension progressive de la gamme des services financiers offerts par la Poste :

- prêts personnels et prêts immobiliers aux ménages,
- virement inter-comptes CCP/CNE,
- actions vis-à-vis des PME : services trésorerie, tenue des comptes,
- segmentation de la clientèle par utilisation systématique des fichiers CCP et propositions de services personnalisés au niveau des centres CCP,
- puis, en fin de période, plus grande personnalisation du service au niveau des guichets : gestion de portefeuilles, placements, etc. .

L'extension ultérieure de certains de ces services est envisageable dans le cadre de la collaboration avec les banques.

### ... des télécommunications ...

Au début des années 80, devant la réticence des constructeurs électroniques à initialiser la demande, l'Etat donne l'exemple et incite la Poste à s'équiper en nouveaux modes de télécommunications.

La collaboration Poste-Télécommunications s'instaure alors, sous l'impulsion de l'Etat qui veut que la Poste ait un rôle moteur. Elle est également acceptée par les Télécommunications, qui veulent développer leurs produits.

Cette collaboration pourrait être facilitée par une séparation Poste-Télécommunications, visant à équilibrer davantage les rapports entre les deux entités, chacune acquérant une identité et une autonomie accrue.

Les Télécommunications peuvent par exemple devenir Entreprise Publique, la collaboration s'établissant alors sur des bases contractuelles plus saines (élimination des problèmes internes, concurrence "loyale").



D'autre part, la transformation des Télécommunications en Entreprise Publique, peut autoriser la Poste à réclamer elle aussi une plus grande autonomie, en contrepartie d'une collaboration Poste-Télécommunications "imposée" par l'Etat, et appuyer ses revendications, en particulier tarifaires.

... et une adaptation anticipée aux nouveaux modes ...

La Poste est donc une des premières organisations à s'équiper en nouveaux modes de télécommunications, et ce dès 1982-1983, en accord avec les Télécommunications pour tester les nouveaux modes, ce qui suppose un important effort de formation technique et commercial du personnel.

Grâce à son réseau unique en France de contact et de distribution, la Poste peut tirer parti des nouveaux modes de télécommunications pour offrir aux entreprises et aux particuliers des services nouveaux, comme des couplages télécopie/distribution ou téléimpression/distribution.

Par contre, le télétexte se développe au sein des entreprises, ce qui aboutit à une diminution sensible du courrier postal inter-entreprises.

Parallèlement, on constate le même phénomène en ce qui concerne les nouveaux moyens de paiement électroniques : dès 1981, des accords portant sur des tests de mise au point sont passés entre Postes et Télécommunications. Puis, une fois qu'un accord est intervenu entre les banques, facilité par le développement de la crise du système bancaire, un GIE (\*) Postes-Banques-Télécommunications est créé, aboutissant vers 1985 à un essai de lancement généralisé d'un réseau électronique de paiements.

- La fin de la décennie : les objectifs sont atteints

Les relations de la Poste avec les usagers importants sont plutôt bonnes, la Poste proposant des produits adaptés à ses différentes clientèles, notamment en liaison avec l'essor des nouveaux modes.

Des tensions ont pu se manifester entre l'Etat et la Presse au moment de la négociation du partage des charges subies par la Poste, sans nécessairement affecter les relations Poste-Presses qui doivent rester bonnes, car la Poste doit savoir utiliser les médias pour faire passer ses réformes auprès du grand public, l'informer et le mobiliser.

---

(\*) GIE : Groupe d'Intérêt Economique.

Le grand public est assez favorable aux innovations de la Poste et à sa politique de nouveaux produits, la Poste ayant une bonne image et faisant un effort d'information. Elle peut en particulier utiliser son réseau courrier pour faire sa publicité et soutenir la croissance du trafic.

Par ailleurs, le dynamisme de la Poste (qualité de service, adaptation à l'usage des nouveaux modes), pousse certaines banques à rechercher une collaboration active avec la Poste, car elle est devenue un acteur à part entière du système bancaire. Le choix d'un partenaire est alors pour la Poste une action stratégique, pouvant lui permettre de développer son marché (déjà stabilisé), en donnant un nouvel essor à sa politique de services personnalisés.

Enfin, l'image de la Poste, bonne à l'extérieur, s'est aussi sensiblement améliorée à l'intérieur : les postiers ont conscience d'appartenir à une administration redevenant dynamique et bien perçue.

Cependant, un problème se pose à l'horizon 1990 : la diffusion au sein des ménages de la télécopie, permettant aux Télécommunications de renforcer leur position sur le marché de la communication, au détriment de la Poste.

---

En marge de ce scénario, on peut noter l'apparition possible d'un conflit entre Télécommunications et usagers importants, liée au développement des nouveaux modes.

En effet, les usagers importants peuvent être tentés par la création de leur propre réseau, notamment les banques, qui possèdent de nombreux guichets. On assisterait alors à une remise en cause générale du monopole des transmissions électroniques d'informations (réseaux satellites, réseaux privés de télétransmission), analogue à celle du monopole des transmissions radio d'information (cf. radios régionales).

### 2.2.3 - Conclusion : les priorités

Pour réussir son adaptation, la Poste devrait engager dès maintenant un certain nombre d'actions ou de réflexions :

- négozier avec l'Etat un programme d'engagement réciproque ;
- motiver le personnel :  
ce qui postule que l'on sache :
  - . comment réussir une campagne de sensibilisation,
  - et que l'on envisage :
    - . une refonte du système de recrutement, promotion,
    - . une refonte du système d'intéressement aux résultats ;
- adapter le personnel aux besoins :  
ce qui demande que l'on connaisse les besoins futurs de la Poste (effectifs, profils, ...),  
et que l'on envisage :
  - . la définition des programmes et du système de formation,
  - . l'embauche de cadres ayant une expérience externe, la création de passerelles secteur public ou privé-Postes ;
- contribuer à l'arrivée des nouveaux modes :
  - . étudier les possibilités, pour la Poste, de tirer parti de ces nouveaux modes,
  - . lancer dès que possible les actions de formation du personnel nécessaires,
  - . étudier les bases d'une collaboration avec les télécommunications et avec les banques ;
- étudier les bases d'une politique tarifaire nouvelle (vérité des prix) :
  - . connaître les flux, la demande potentielle ;
- mettre en place une force de vente responsable de ses objectifs ; définir ses moyens.

## 2.3 - LE SCENARIO DE LA DERIVE

### Fiche - résumé

#### Service courrier et messagerie

##### Situation actuelle

- . La Poste tend à s'adapter à ses marchés
- . La qualité du service est insuffisante
- . Pas de politique tarifaire de vérité des prix
- . Pas de nouveaux modes de télécommunications

##### Image 1990

- . La Poste n'est pas adaptée à ses marchés
- . La qualité du service est mauvaise
- . Pas de politique tarifaire de vérité des prix
- . Les nouveaux modes de télécommunications se sont répandus

La Poste, se consacrant surtout aux problèmes du court terme, ne réussit pas à s'adapter à ses marchés. La qualité du service se dégrade progressivement. Dans un premier temps, la montée des postes parallèles fait perdre à la Poste son monopole de fait, d'autant plus facilement qu'elle n'a pas différencié ses tarifs. Dans un deuxième temps, les nouveaux modes de télécommunications se substituent progressivement au courrier.

#### Services financiers

##### Situation actuelle

- . La Poste est adaptée à ses marchés
- . La gamme de produits offerts est réduite
- . La qualité des services est bonne techniquement, insuffisante dans les relations avec la clientèle
- . La part de marché est stabilisée

##### Image 1990

- . La Poste n'est pas adaptée à ses marchés
- . La gamme des produits offerts est réduite
- . La qualité des services est mauvaise
- . La part de marché décroît

La Poste se heurte à une position très tranchée du Trésor, qui persiste à ne voir dans la Poste qu'un collecteur de fonds, l'Etat refuse à la Poste l'autorisation d'étendre la gamme des services offerts, condition nécessaire à la Poste pour s'adapter à ses marchés et maintenir sa part de marché. Cela conduit à une démobilitation aussi bien au niveau direction, qu'au niveau personnel. La qualité du service se dégrade, la part de marché diminue.

### 2.3.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures

En l'absence de stimuli extérieurs, la Poste laisse se prolonger la situation actuelle jugée acceptable. Dès 1983, la Poste ne peut plus espérer redresser la situation

1. Dès 1980, les coûts d'exploitation dans les banques approchent un seuil critique, poussant les banques à rechercher des solutions nouvelles : dans un premier temps taxation des opérations, puis nouveaux moyens de paiement électroniques.
2. La reprise de la concurrence des banques provoque une baisse de la part de marché des services financiers.
3. Sur la période 1980-1983, montée des postes parallèles, conséquences d'une qualité du service dégradée.
4. Vers 1983-1984, les nouveaux modes de télécommunication commencent à se diffuser.
5. Vers 1985, les banques mettent en place, de façon opérationnelle un réseau de paiement électronique.
6. Sur la période 1985-1990 paiement électronique et nouveaux modes de télécommunication se développent, la désaffection des usagers de la Poste s'accroît. La situation des services financiers de la Poste, qui ne peuvent plus faire face à la concurrence, devient très difficile et oblige l'Etat à intervenir.

### 2.3.2 - La dérive, pourquoi ?

#### - A l'intérieur de la Poste : la routine

Les dirigeants de la Poste doivent faire face à une succession de petites grèves perlées, marginales contre lesquelles il est difficile de lutter et qui entravent toute initiative, toute action stratégique de leur part.

La Direction prend alors essentiellement en compte les aspects techniques des problèmes et s'efforce avant tout de poursuivre sa politique de mécanisation, tout en satisfaisant les revendications des syndicats concernant les salaires, les effectifs, les horaires, pour leur faire accepter cette mécanisation. Elle privilégie les problèmes de stratégie à court terme, sans développer une politique délibérée de concertation avec le personnel.

Par ailleurs, les dirigeants de la Poste croient peu à la diffusion des nouveaux modes de télécommunication et ne jugent donc pas urgent de prendre des mesures qui permettraient à la Poste de résister à cette concurrence voire d'en tirer parti.

La Poste s'habitue ainsi à une qualité de service médiocre (comme on s'habitue à l'inflation). Les indicateurs globaux de satisfaction de la Poste sur la qualité se maintiennent à un niveau jugé acceptable vu les circonstances (grèves, modernisation non encore achevée...) et donnent une illusion de service relativement bon à l'échelon national.

Des études sont faites sur les possibilités apportées par une nouvelle politique tarifaire de vérité des prix, mais restent sans effet (crainte de provoquer des remous, attentisme, changement de dirigeants, etc). Les dirigeants de la Poste en viennent ainsi à pratiquer une politique du court terme, sans prendre en considération l'ensemble des paramètres économiques, technologiques, sociologiques dont l'activité de la Poste dépend.

L'Etat, pour des raisons de climat social, préfère ne pas intervenir et laisse pourrir la situation.

- A l'extérieur de la Poste : perte de confiance et concurrence avivée

Le personnel devant ce qu'il considère comme un refus de la Direction de tenir compte de ses problèmes multiplie les grèves locales. La qualité du service se dégrade progressivement (problèmes de sécurité : le courrier n'arrive pas, perte de la fiabilité) ; et si l'image de la Poste reste relativement bonne aux yeux du grand public, celle qu'en ont les usagers importants est mauvaise, leur confiance en la Poste s'effrite.

La détérioration du service telle qu'ils la perçoivent, le manque d'adaptation de la Poste à l'évolution de leurs besoins les poussent à utiliser de plus en plus les postes parallèles et à mettre en place de nouveaux systèmes de saisie d'informations (commande par téléphone, etc).

La diffusion des nouveaux modes vers 1983-1984, est accélérée par la mauvaise qualité du service courrier.

Leurs coûts d'exploitation augmentant, une crise s'amorce dans les banques dès 1980. Le développement des nouveaux moyens de paiement électroniques est, à terme, une solution pour elles, mais la Poste dont la présence active serait nécessaire à leur mise en place de façon opérationnelle, n'a pas à leurs yeux la crédibilité nécessaire.

Cet état de fait, et le retard éventuel qu'il implique pour la diffusion des nouveaux modes de paiement amène les banques, dès le début des années 1980, à s'accorder entre elles sur la taxation des opérations, exutoire momentané à la crise.

Les petits comptes deviennent plus intéressants et les banques relancent leur campagnes de publicité vers ceux-ci. La dégradation des services financiers au niveau du guichet est ressentie plus nettement par les utilisateurs, et les conduit vers la banque. Celle-ci offre également des services plus complets et attire certains petits épargnants.

- Les conséquences : le déclin

La Poste, ayant une mauvaise image auprès de ses clientèles et n'étant pas préparée à la concurrence des nouveaux modes de télécommunication, perd à leur profit une partie du trafic de ses usagers importants, dont les besoins sont alors satisfaits soit par les postes parallèles, soit par les nouveaux modes.

Le trafic postal commence à décroître, tendance qui s'accroît sur la période 1985-1990, lorsque ces nouveaux modes de télécommunication connaissent un développement plus intense.

D'autre part, la concurrence plus vive des banques, entraîne une baisse de la part de marché des services financiers vers 1983.

La mise en place d'un réseau de paiement électronique vers 1985 se fait essentiellement sous l'impulsion des banques, sans que la Poste y prenne une part active et ce n'est pas pour elle l'occasion d'améliorer la situation de ses services financiers.

La baisse de sa part de marché pousse la Poste à réclamer à l'Etat l'autorisation d'étendre la gamme des services offerts. Mais elle doit faire face à une position très tranchée de la part du Trésor pour qui la Poste doit être un collecteur de fonds, un incitateur à l'épargne et qui ne voit pas l'intérêt de la création d'un nouveau réseau de crédit (suréquipement bancaire, problème de contrôle de la masse monétaire...). La Poste sans arguments convaincants se voit donc refuser par l'Etat l'extension de la gamme, extension indispensable pour elle au maintien de sa part de marché.

La perte de sa clientèle, le manque de soutien de la part de l'Etat démobilisent le personnel et accentuent la dégradation des services offerts aux usagers. La montée des coûts devient préoccupante, en particulier pour les services financiers de la Poste, plus exposés que le courrier à la concurrence.

Baisse du trafic postal, et décroissance de l'activité bancaire amènent une décroissance du volume de personnel en fin de période : pas de renouvellement lors des départs, fermeture de certains bureaux...

Les dernières années de la décennie voient la tension monter entre les syndicats et les dirigeants, qui tentent de réduire leurs coûts.

La Poste ne contrôlant plus qu'une partie du trafic des communications et son déficit augmentant sensiblement, les Pouvoirs Publics mettent en place un plan de régression avant la fin de la décennie. La Poste reste centrée sur ses activités traditionnelles, garde son rôle de service public, et voit ses effectifs ajustés à la taille de son marché.



## 2.4 - LE SCENARIO DE LA CRISE INTERNE

### Fiche - résumé

#### Service courrier et messagerie

##### Situation actuelle

- . La Poste tend à s'adapter à ses marchés
- . La qualité du service est insuffisante
- . Pas de politique tarifaire de vérité des prix
- . Pas de nouveaux modes de télécommunication

##### Image 1990

- . La Poste est techniquement adaptée à ses marchés
- . La qualité du service est insuffisante
- . Une politique tarifaire de vérité des prix à été développée
- . Les nouveaux modes de télécommunication se sont répandus

La Poste ne se prépare pas suffisamment à l'arrivée des nouveaux modes, et cherche surtout à s'adapter aux marchés actuels. Elle ne parvient pas, pour des raisons internes (problèmes de personnel) à restaurer la qualité du service. On assiste à un développement des postes parallèles, malgré l'adoption tardive d'une politique tarifaire de vérité des prix.

La Poste manque ainsi son adaptation.

#### Services financiers

##### Situation actuelle

- . La Poste est adaptée à ses marchés
- . La gamme des produits offerts est réduite
- . La qualité des services est bonne techniquement, insuffisante pour l'accueil
- . La part de marché est stabilisée

##### Image 1990

- . La Poste est techniquement adaptée à ses marchés
- . La gamme des produits offerts s'est élargie
- . La qualité du service est insuffisante
- . La part de marché régresse

La situation actuelle se prolonge quelque temps, puis le répit de la concurrence cesse. La Poste réagit tardivement et sans formation suffisante du personnel. L'extension de la gamme des services cause une grave crise interne, qui contribue à dégrader la qualité. Le marché de la Poste passe en partie à la concurrence.

#### 2.4.1 - Chronologie et enchaînement des ruptures

L'aggravation des conflits internes, dus à un rejet par le personnel des efforts d'adaptation de la Direction Générale des Postes, rend inopérante une adaptation pourtant réussie au plan technique.

La montée des périls : 82-84.

- 1 - 1979-1982 : La volonté d'adaptation de la Poste s'exprime par l'automatisation des centres de tri, la négociation de contrats tarifaires, les études de marché. Le personnel refuse cette adaptation qu'il ne comprend pas, et les conflits internes se développent.
- 2 - Dès 1980, la concurrence entre banques, ravivée par la montée des coûts d'exploitation, se traduit par une politique commerciale agressive de leur part.
- 3 - 1982-1983 : Montée des postes parallèles, due à un mauvais fonctionnement de la Poste (grèves, qualité du service courrier jugée insuffisante à l'extérieur), et début du développement des nouveaux modes (télématique).
- 4 - 1983 : La part du marché des services financiers de la Poste décroît de façon significative.
- 5 - 1983 : Crise du personnel dans les banques, les conduisant à s'entendre pour préparer le développement des nouveaux moyens de paiement.
- 6 - 1984 : Les Pouvoirs Publics autorisent la Poste à étendre sa gamme de services financiers.
- 7 - 1985 : Très grave crise du personnel à la Poste. La qualité des services financiers se dégrade. Le développement des nouveaux modes de télécommunication s'accélère.

- 8 - 1986 : La Poste développe une nouvelle politique tarifaire pour tenter d'enrayer la concurrence des postes parallèles et des nouveaux modes.
- 9 - Fin de période : deux issues possibles :
  1. La Poste s'installe dans une situation de crise qui s'auto-alimente
  2. La mobilisation de l'opinion publique et la prise de conscience, par les syndicats, des dangers qui menacent la Poste, permettent à celle-ci de rétablir progressivement la situation.

## 2.4.2 - Le cheminement vers la crise interne

### - Volontarisme et inertie

La Poste continue à manifester, en début de période, un volontarisme se traduisant par la poursuite de l'effort d'automatisation et le lancement de produits adaptés à la demande des usagers importants. Dès 1980, elle contribue à la diffusion des nouveaux modes et lance des programmes d'études techniques et de faisabilité.

Parallèlement, la stabilisation observée de la part de marché des services financiers de la Poste satisfait l'Etat, qui refuse à la Poste les moyens de s'adapter et d'étendre sa gamme.

Cependant le personnel accepte mal les projets d'adaptation qui vont à l'encontre de sa conception du service public et lui imposent des charges supplémentaires.

Pour éviter les conflits majeurs, la Direction de la Poste doit faire des concessions sur ces projets. Ainsi, le plan d'adaptation de la Poste perd peu à peu sa cohérence, car seuls sont maintenus intégralement les aspects les plus faciles à réaliser.

De ce fait, le lancement des innovations, se heurtant à l'inertie du personnel, a pour premier effet de perturber la qualité du service et non de l'améliorer. Ainsi, ces innovations contribuent à ternir l'image de la Poste plutôt qu'à la rétablir.

### - La tension monte : concurrence externe et morosité interne

La crise du secteur bancaire s'amorce dès le début des années 1980 par une guerre commerciale entre les banques : chacune étend ses activités au maximum, en jouant sur la complémentarité entre produits. Cette concurrence, avivée par la saturation du marché des dépôts et par des contraintes externes (législations sur l'encadrement du crédit, les fonds propres, les réglementations de la CEE, etc.), pèse de plus en plus sur la Poste qui reste en retrait au point de vue de l'accueil, de la formation du personnel, de l'aptitude des guichetiers à renseigner la clientèle et à l'informer de la gamme. La part de marché de la Poste décroît sensiblement.

La montée des postes parallèles est d'abord progressive : on considère généralement que les difficultés de la Poste sont temporaires, celle-ci achève la mise en place de l'automatisation du tri, expérimente avec succès quelques centres de télécopie, une information est faite à l'extérieur sur les produits postaux. Mais, au fil du temps, la qualité du service ne se rétablit pas, du fait surtout de la multiplication du nombre des grèves dont les syndicats rejettent la responsabilité sur la Direction de la Poste, en invoquant des motifs comme le manque de préparation du personnel, les conditions de travail, les menaces confuses de réductions d'effectifs dues à la mécanisation et à l'introduction des nouveaux modes de paiement, etc. .

Dès lors, la crédibilité de la Poste à mener à bien son adaptation est relise en cause, malgré les tentatives des dirigeants. Certains usagers importants (banques, VPC notamment) préfèrent développer des réseaux privés.

#### - L'accélération du changement : la machine se bloque

La Poste attribue la baisse de la part de marché de ses services financiers à un renforcement de la concurrence plus qu'à une dégradation de la qualité du service. Elle parvient à persuader l'Etat qu'elle a besoin de plus de liberté d'action, et obtient le droit d'étendre sa gamme de produits.

De nouveaux services sont offerts dès 1984, mais leur lancement est lent car les syndicats se sont opposés à la mise en place d'un système d'intéressement du personnel et aux opérations de formation commerciale et de recrutement nécessaires.

Ainsi, les services financiers de la Poste sont en pleine mutation au moment où les banques s'accordent sur la constitution d'un réseau électronique inter-banques, destiné à permettre le développement des nouveaux moyens de paiement. La Poste y participe, mais elle n'est pas prête psychologiquement à collaborer avec ses concurrents et n'est donc pas très motrice.

Dans le même temps, dès 1983, le développement des réseaux de postes parallèles incite les constructeurs de matériel de télématique à lancer une offensive sur le marché des nouveaux modes de télécommunications. Leur diffusion est accélérée en 1985-1986, lorsque les problèmes internes bloquent pendant de longues périodes le fonctionnement de la Poste.

#### - La crise interne

Pour tenter de résister à la montée des postes parallèles et à la percée des nouveaux modes, la Poste décide l'adoption rapide d'une série de mesures, parmi lesquelles une recherche accrue de gains de productivité et une nouvelle politique tarifaire ; mais celle-ci est mal appliquée, et surtout mal comprise du grand public, insuffisamment informé (cf. le cas du courrier à double tarif, perçu comme un aveu d'une baisse de qualité du service).

Ces tentatives d'adaptation provoquent sur la période 1985-86, une grave crise du personnel à la Poste : alors que les dirigeants sentent la nécessité urgente du changement, le personnel est peu sensibilisé à ces problèmes et cherche comme pendant la période 1980-1985, à obtenir de substantielles concessions de la Direction.

1979

1983

1986

1990

	1979	1983	1986	1990
<u>Activité poste</u>		2,1	1,8	1,7
. Bureaux de poste		2,1	2,1	2,1
. Centres de tri		2,5	1,9	1,6
. Distribution		1,8	1,5	1,4
<u>Trafic postal</u>		2,5	1,9	1,6
. Lettres		1,3	0,5	-0,3
. PNU		5,55	3,6	3,3
. Franchises		3,1	1,7	0,8
. Messageries		3,5	3	2,5
. Presse		-1,75	0	0
. PNUTS		4,5	3,5	3,5
. ISA		5,6	5,6	5,6
. Catalogues		5,5	5,5	5,5
<u>Activité SF</u>		2,8	3,5	4,5
. CCP	2,8	3,5	3,5	3,5
. CNE	9,4	9,4	9,4	9,4
. Mandats	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8
. Avoirs CCP	9,5	10,5	10,5	10,5
. Nombre de comptes CCP	0,3	1,0	1,0	1,0
. Excédents CNE		15	15	15
. Nombre comptes CNE		1,0	1,0	1,0
<u>Crédits de fonctionnement</u>				
. Services postaux		6,5	6,1	5,1
Comptes 63		6,4	5,7	4,1
Compte 64		7	6,7	6,1
Compte 66		2,5	1,9	1,6
<u>Services financiers</u>				
Compte 63		5,8	5,8	5,8
Compte 64		0	0	0
Compte 66		12,7	12,7	12,7
Effectifs (y compris services communs et généraux)				
. Services postaux (en nombre total d'agents)	253 712	261 212	249 512	244 572

Services financiers  
(la création ou suppression d'emplois)

1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
800	900	1100	1100	1100	1100	-2850	-2600	-2400	-2200	-2000

Investissements (y compris services généraux) en Millions Francs 1979

1979	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
. AP Poste	1473	1820	1830	1810	1820	1770	1770	1770	1770	1770	1770
. AP Services financiers	135	160	160	160	160	210	210	210	210	210	210

Pris

- . Presse 42% jusqu'en 1983, 10% ensuite
- . Postaux 17,5% en 1980, 8,5% ensuite

Compensation (en Millions de Francs)

	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
Poste	234	505	811	892	981	1079	1187	1306	1437	1580	1738
Services postaux	156	300	549	602	545	652	1545	390	507	489	1582
Services ruraux	55	120	200	290	320	352	387	426	469	515	567

### b) Scénario de la dérive

Le trafic total déposé en 1990 s'établit à 13,6 milliards d'objets soit son niveau de 1979. Des hypothèses de pertes de trafic dues au développement des postes parallèles ont été faites sur chacune des catégories de courrier :

- presse : perte pour la Poste de pratiquement tout le trafic lié aux quotidiens distribués en zone urbaine,
- messagerie : le trafic passerait de 291 millions de paquets à 200 millions de paquets soit une diminution de 3,35 % par an en moyenne,
- autres trafics : les pertes ont été estimées à 1 % sur toute la période.

Une hypothèse d'impact fort des nouveaux modes de télécommunications a été retenue (28,3 % de perte en 1990).

Les effectifs passent de 253 712 agents en 1979 à 283 790 agents en 1990. Cette évolution prend en compte :

- une diminution de la durée de travail :  
40 heures/semaine en 1979  
36 heures/semaine en 1990
- la décroissance importante du trafic due à un impact fort du développement du courrier électronique sur la Poste traditionnelle.

L'indice d'activité des services financiers augmente de 0,6 % en moyenne par an sur la période.:

- les mandats : ils régressent de façon beaucoup plus sensible au rythme de 10 % par an,
- la CNE :  
croissance du trafic : 8 %  
croissance des excédents : 9,5 %  
croissance nombre de comptes : 0 %
- les chèques postaux

Dans ce scénario, on introduit une hypothèse de taxation des comptes en 1980 de 40,00 F par compte.

Les conséquences en sont :

- une diminution du nombre de comptes
  - 10 % en 1980,
  - 5 % en 1981
- une diminution de la croissance des avoirs
  - 1 % en 1980,
  - 4,5% en 1981.



	1979	1983	1986	1990
<u>Activité poste</u>		1,4	1,0	0,3
. Bureaux de poste		1,5	1,5	1,5
. Centres de tri		1,45	0,3	-1,8
. Distribution		1,4	0,9	0,06
<u>Trafic postal</u>		1,6	0,0	-1,4
. Lettres		0,5	-2,2	-2,2
. PNU		4,2	2,6	2,6
. Franchises		2,5	-1	-1
. Messageries		3,5	-7,1	-7,1
. Presse	- 1,75	- 3	-11,7	-11,7
. PNUITS		4	3	3
. ISA		4,5	4,5	4,5
. Catalogues		4,5	4,5	4,5
	1980	81	1982 à 1985	1986 à 1990
<u>Activité SF</u>	- 4,5	- 0,9	3	0,1
. CCP	-5,9	-1,7	2,8	- 0,5
. CNE	8	8	8	8
. Mandats	-10	-10	- 10	-10
. Avoirs CCP	- 1	4,5	10	9
. Nombre de comptes CCP	- 10	- 5	0,3	- 1
. Excédents CNE	9,5	9,5	9,5	9,5
. Nombre comptes CNE	0	0	0	0
<u>Crédits de fonctionnement</u>				
. Services postaux		5,8	5,0	2,2
Compte 63		4,9	4,4	0,7
Compte 64		5,1	4	1,9
Compte 66		1,45	0,3	-1,8
. Services financiers				
Compte 63		6,5	6,5	6,5
Compte 64		2,5	2,5	2,5
Compte 66		9,2	9,2	9,2
Effectifs (y compris services communs et généraux)				
. Services postaux (en nombre total d'agents)	253 712	278 960	288 808	283 785

Services financiers  
(en création ou suppression d'emplois)

1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
-1900	-400	1100	1170	1200	1240	110	115	120	130	140

Investissements (y compris services généraux) en Millions Francs 79

1979	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
1473	1820	1830	1810	1820	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770
135	160	160	160	160	210	210	210	210	210	210	210

Pris

- . Presse 42% jusqu'en 1983, 10% ensuite
- . Postaux 17,5% en 1980, 16% en 1981, 12% ensuite.
- . Services financiers 40 F de taxe de tenue de compte CCP en 1980 + 15% tous les deux ans.

c) Scénario de la crise interne

Le trafic total déposé en 1990 s'élève à 14,6 milliards d'objets. Trois périodes sont à considérer :

- 1979-1984 : les pertes dues au développement des postes parallèles sont de l'ordre de 1 % par an sur l'ensemble du trafic.
- 1985-1986 : les prévisions de chute de trafic due aux conflits graves qui éclatent pendant ces deux années s'établissent à environ 8,6 %.
- 1987-1990 : la reprise est lente et le trafic retrouve en 1990 son niveau de 1984.

L'impact de l'apparition des nouveaux modes de télécommunications sur les plis de moins de 20 grammes atteint 14,3 % en 1990.

Les effectifs sont de 282 500 agents en 1990. Cette évolution prend en compte outre les éléments précisés dans le scénario de l'adaptation réussie la chute du trafic (et donc de l'activité en 1985 et 1986).

L'indice d'activité des services financiers augmente de 2,8 % en moyenne par an sur la période :

- les mandats : l'hypothèse de régression est la même que dans le scénario de dérive soit 10 % par an en moyenne,
- la CNE :
 

croissance du trafic	: 9,4 % et 8 % en 1985 et 1986
croissance des excédents	: 10 %
croissance du nombre de comptes	: 0 %
- les chèques postaux

L'impact de la possibilité d'octroi de prêts aux particuliers est amorti par les grèves de 1985-1986 pendant lesquelles l'activité des CCP n'augmente pas et même le nombre de CCP diminue de 2 %.

	1982	1984	1986	1987	1990
<u>Activité poste</u>	1,8	1,6	-3,5	6,5	1,4
. Bureau de poste	1,8	1,8	-2	3,6	1,5
. Acheminement	2,1	1,5	-8,6	13,5	1,3
. Distribution	1,6	1,4	-2,7	6,2	1,3
<u>Trafic postal</u>	2,1	1,5	-8,6	13,5	1,3
. Lettres	1,3	0,5	-6	12,2	-0,5
. PNU	4,3	3,5	-10	22	3
. Franchises	2,6	1,7	-8	16,8	0,6
. Messageries	3,5	0	-10	14,5	2,5
. Presse	-1,4	-1,4	-14,7	0	0
. PNUTS	4,5	3	-6	10,1	3,5
. ISA	5,6	4,5	-10	20	5,6
. Catalogues	5,5	4,5	-10	12,5	5,5
<u>Activité SF</u>	2,8	2,8	0,6	4	4
. CCP	2,8	2,8	0	3,5	3,5
. CNE	9,4	9,4	8	9,4	9,4
. Mandats	-10	-10	-10	-10	-10
. Avoirs CCP	9,5	9,5	8	9,5	9,5
. Nombres de CCP	0,3	0,3	-2	1,0	1,0
. Excédents CNE	10	10	10	10	10
. Nombre de comptes CNE	0	0	0	0	0
<u>Crédits de fonction- nement</u>					
. Services postaux	5,4	5,0	-2,8	14,3	4,0
compte 63	5,3	5,0	0	11,6	3,1
compte 64	5,8	5,2	-4,9	17,2	5,0
compte 66	2,1	1,5	-8,6	13,5	1,3
. Services finan- ciers					
compte 63	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
compte 64	0	0	0	0	0
compte 66	10	10	12,7	12,7	12,7
Effectifs (y com- pris services communs et géné- raux)					
. services pos- taux (en nom- bre total d'agents)	253 712	265 300	182 550	282 550	282 550

Services financiers  
en création ou suppression  
d'emplois)

1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
900	940	960	990	1010	200	210	-2500	-2300	-2100	-1900

Investissements (y  
compris services  
généraux) en Millions  
de Francs 1979

	1979	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
.AP Poste	1473	1820	1830	1810	1820	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770
. AP Services financiers	135	160	160	160	160	210	210	210	210	210	210	210

tarifs

- . Presse 42% jusqu'en 1983, 10% ensuite
- . Postaux 17,5% en 1980, 15% en 1981, 10% jusqu'en 1984, 20% en 1985 et 1986
- . Services financiers 7% par an de 88 à 90  
+ 15% tous les 2 ans

### 2.5.3 - Résultats

Les tableaux suivants présentent pour chaque scénario, le compte d'exploitation et le compte d'opérations en capital, en millions de francs courants, pour la Direction Générale des Postes, pour la Poste et pour les Services Financiers.

Un tableau synthétique reprend les données relatives au trafic total déposé, aux effectifs et à l'activité des Services Financiers.

## SCENARIO DE L'ADAPTATION REUSSIE - Résultats DGP

Dette DGP : 35 529 millions de Francs courants en 1990  
soit 15 238 millions de F 1979

## \*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : DGP

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	20796.8	23268.5	26079.8	29244.9	32800.4	36432.7	40235.1	44081.8	48210.4	52845.2	57960.8	63611.2
63-TFSE	1813.2	2031.3	2388.9	2742.0	3147.4	3593.6	4103.1	4684.8	5284.0	5960.1	6723.0	7583.8
64-TETD	1563.9	1805.9	2085.3	2408.3	2781.2	3203.1	3689.2	4249.2	4867.0	5574.8	6385.6	7314.5
66DIVGES	207.6	236.0	268.6	306.5	350.3	399.8	457.4	524.4	601.9	692.7	799.2	924.6
PREST-TL	250.9	282.9	320.5	363.0	411.0	465.6	527.4	597.3	676.6	766.4	868.2	983.5
67A-FFIN	413.6	527.0	626.3	768.6	927.3	1025.4	1202.6	1347.8	1491.3	1683.7	1820.7	1944.3
67B-FFDE	1082.8	1203.8	1230.0	1302.6	1386.5	1300.2	1314.6	1292.9	1191.7	1236.2	1196.9	1098.0
67FFINAN	1496.4	1730.8	1856.3	2071.2	2313.8	2325.6	2517.2	2640.7	2683.0	2919.9	3017.6	3042.3
INT-SERV	9306.0	10820.4	12466.9	14351.3	16523.3	19026.1	21896.8	25177.9	28930.2	33223.4	38137.8	43765.9
68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1669.6	1889.7	2128.1	2386.6	2663.3	2960.6
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	124.1	359.8	244.7	0.0	0.0	956.9	231.7	322.6	741.6	2173.6
TOTAL	36249.7	41096.2	46643.0	53020.2	59943.8	67017.8	75210.3	84927.1	93748.1	*****	*****	*****

## CREDIT

REC-POST	13509.0	15548.3	17720.3	19866.8	22315.3	24664.4	27216.7	30039.1	32976.0	36209.5	39770.5	43693.3
FRANC-PO	2455.6	2863.7	3262.3	3649.4	4082.1	4504.2	4970.0	5484.1	5997.9	6559.7	7174.2	7846.3
PROD-TAX	982.6	1011.4	1190.2	1242.1	1460.6	1530.9	1801.7	1898.7	2242.2	2397.9	2876.0	3185.9
INST-ADM	559.6	644.7	743.5	858.4	992.2	1147.8	1329.2	1540.6	1787.0	2074.6	2410.3	2802.3
COMPENS.	0.0	445.0	925.0	1560.0	1784.0	1846.0	2083.1	3119.2	2121.6	2411.8	2584.3	3886.8
PROD-ACC	98.7	103.0	107.4	112.0	116.9	121.9	127.2	132.8	138.4	144.4	150.8	157.3
PROD-FIN	15715.8	18300.4	20850.2	23749.6	27062.8	30851.0	35166.9	40071.4	45648.3	51993.4	59216.6	67443.5
PREST-TL	1389.4	1489.0	1595.8	1710.6	1833.8	1965.9	2107.9	2260.4	2424.1	2600.0	2789.0	2992.1
T.F.A.E.	106.9	117.5	128.8	141.0	154.2	168.5	183.9	200.5	218.5	237.9	258.9	281.5
DIVERS	94.2	109.7	119.5	130.3	141.9	153.7	166.5	180.5	194.2	209.1	225.1	242.3
PERTE-EX	1337.9	463.5	0.0	0.0	0.0	63.6	57.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	36249.7	41096.2	46643.0	53020.2	59943.8	67017.8	75210.3	84927.1	93748.1	*****	*****	*****

## \*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : DGP

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	1405.4	2149.2	2093.7	2636.5	2846.6	3055.2	3300.5	3573.3	3883.4	4196.0	4533.5	4898.1
REMB-EMP	870.9	791.5	857.6	1757.5	2356.6	1263.8	2308.8	3645.4	1873.0	3643.2	4351.0	4833.1
A*INV	294.4	242.7	290.3	565.3	893.5	592.9	1091.8	1466.6	1146.1	1796.4	2122.7	2406.8
B*DEF	576.5	548.8	567.2	1192.2	1463.2	671.0	1217.0	2178.9	726.7	1846.8	2228.4	2426.3
PERTE-EX	1337.9	463.5	0.0	0.0	0.0	63.6	57.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AUG-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	3614.5	3404.2	2951.3	4393.9	5203.3	4382.7	5666.6	7218.8	5756.2	7839.0	8884.7	9731.3

## RESSOURCES

68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1669.6	1889.7	2128.1	2386.6	2663.3	2960.6
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	124.1	359.8	244.7	0.0	0.0	956.9	231.7	322.6	741.6	2173.6
EMPRUNT	2799.9	2533.8	1774.6	2860.9	3587.0	2811.4	3882.3	4247.8	3261.0	4983.0	5321.3	4425.5
DIM-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	3614.5	3404.2	2951.3	4393.9	5203.3	4382.7	5666.6	7218.8	5756.2	7839.0	8884.7	9731.3

TABLEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETDEB( 0.0) NON=0

#20778.3

## QUELQUES RATIOS

AUTOFINB	-41.8	15.6	52.4	54.8	53.4	45.9	48.8	79.7	60.8	64.6	75.1	104.8
AUTOFINN	-103.7	-21.2	11.4	-11.8	-29.4	4.5	-21.1	-22.4	12.5	-22.3	-20.9	6.1
DETTE LT	23521.9	25264.2	26181.2	27284.6	28515.0	30062.6	31636.1	32238.5	33626.5	34966.3	35936.6	35529.0

## SCENARIO DE L'ADAPTATION REUSSIE - Résultats Poste

Prix du timbre catégorie 1 : 3,20 F en 1990  
soit 1,30 F 79  $\Delta$  : 9,3 %

## \*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : POSTE

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	18017.4	20142.1	22536.6	25215.7	28213.4	31214.0	34301.1	37693.5	41551.6	45891.7	50685.1	55979.1
63-TFSE	1449.6	1665.8	1914.2	2199.6	2527.6	2885.4	3293.9	3760.1	4227.4	4752.8	5343.5	6007.6
64-TETD	1545.6	1786.1	2064.0	2385.2	2756.3	3176.2	3660.2	4217.8	4833.1	5538.2	6346.1	7271.8
66DIVGES	151.9	168.2	186.1	206.1	228.1	251.0	276.3	304.0	333.6	366.1	401.7	440.8
PREST-TL	238.4	270.3	306.6	347.7	394.2	447.1	507.0	574.9	651.9	739.3	838.4	950.7
PREST-SF	23.7	26.3	29.2	32.4	36.0	39.9	44.3	49.2	54.6	60.6	67.3	74.7
67A-FFIN	361.6	477.5	579.2	707.1	883.7	989.9	1168.9	1316.3	1461.6	1654.8	1792.9	1917.5
67B-PFDE	459.7	570.1	586.9	611.1	658.0	636.1	608.1	575.6	551.8	603.3	615.3	565.4
67FFINAN	821.3	1047.6	1166.1	1318.2	1541.8	1596.0	1776.9	1891.9	2013.4	2258.1	2408.3	2482.9
68AMORTS	597.4	638.0	797.4	896.1	1063.5	1230.2	1405.0	1590.6	1788.8	2004.4	2235.4	2483.8
BENEF-EX	0.0	0.0	38.7	241.1	135.0	81.5	95.8	226.9	135.4	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>22845.3</b>	<b>25744.4</b>	<b>29038.8</b>	<b>32842.1</b>	<b>36895.8</b>	<b>40921.5</b>	<b>45360.3</b>	<b>50308.9</b>	<b>55590.0</b>	<b>61611.1</b>	<b>68325.6</b>	<b>75691.3</b>

## CREDIT

REC-POST	13509.0	15548.3	17720.3	19866.8	22315.3	24664.4	27216.7	30039.1	32976.0	36209.5	39770.5	43693.3
FRANC-PO	2455.6	2863.7	3262.3	3649.4	4082.1	4504.2	4970.0	5484.1	5997.9	6559.7	7174.2	7846.3
COMPENS.	0.0	289.0	625.0	1011.0	1182.0	1301.0	1431.1	1574.2	1731.6	1904.8	2095.3	2304.8
PROD-ACC	67.6	70.3	73.1	76.0	79.1	82.2	85.5	89.0	92.5	96.2	100.1	104.1
PREST-TL	1296.2	1385.5	1481.0	1583.1	1692.3	1808.9	1933.6	2066.9	2209.3	2361.6	2524.4	2698.4
PREST-SF	4411.1	4992.5	5655.4	6412.7	7278.8	8270.3	9406.6	10710.4	12207.8	13929.5	15911.3	18195.1
T.F.A.E.	97.9	107.4	117.6	128.6	140.5	153.4	167.2	182.2	198.4	215.9	234.8	255.2
DIVERS	79.6	94.7	104.1	114.5	125.8	137.2	149.6	163.1	176.4	190.9	206.5	223.3
PERTE-EX	928.3	393.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	142.9	308.6	370.9
<b>TOTAL</b>	<b>22845.3</b>	<b>25744.4</b>	<b>29038.8</b>	<b>32842.1</b>	<b>36895.8</b>	<b>40921.5</b>	<b>45360.3</b>	<b>50308.9</b>	<b>55590.0</b>	<b>61611.1</b>	<b>68325.6</b>	<b>75691.3</b>

## \*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : POSTE

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	1287.3	1988.5	1943.4	2422.5	2615.2	2783.4	2974.4	3195.1	3474.6	3754.2	4056.1	4382.2
REMB-EMP	485.5	455.1	527.4	1012.9	1670.0	881.5	1691.4	1984.2	1487.1	2910.1	3644.2	2768.1
A*INV	238.9	184.4	243.4	468.2	800.4	563.6	1058.3	1427.7	1139.2	1789.1	2111.1	2270.1
B*DEF	246.6	270.7	283.9	544.7	869.7	317.9	633.1	556.6	347.8	1121.0	1533.1	498.0
PERTE-EX	928.3	393.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	142.9	308.6	370.9
AUG-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>2701.1</b>	<b>2836.5</b>	<b>2470.8</b>	<b>3435.4</b>	<b>4285.2</b>	<b>3665.0</b>	<b>4665.8</b>	<b>5179.3</b>	<b>4961.6</b>	<b>6807.2</b>	<b>8009.0</b>	<b>7521.1</b>

## RESSOURCES

68AMORTS	597.4	638.0	797.4	896.1	1063.5	1230.2	1405.0	1590.6	1788.8	2004.4	2235.4	2483.8
BENEF-EX	0.0	0.0	38.7	241.1	135.0	81.5	95.8	226.9	135.4	0.0	0.0	0.0
EMPRUNT	2103.7	2198.5	1634.7	2298.1	3086.7	2353.2	3165.1	3361.9	3037.4	4802.8	5321.3	4425.5
DIM-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	452.2	611.8
<b>TOTAL</b>	<b>2701.1</b>	<b>2836.5</b>	<b>2470.8</b>	<b>3435.4</b>	<b>4285.2</b>	<b>3665.0</b>	<b>4665.8</b>	<b>5179.3</b>	<b>4961.6</b>	<b>6807.2</b>	<b>8009.0</b>	<b>7521.1</b>

TABLEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETTE DE NA-1( 7665.6)NON=0  
?11620.3

## QUELQUES RATIOS...

DET-1/RE	23.9	29.1	28.4	15.9	10.4	21.3	12.0	11.0	15.5	8.5	7.3	10.2
FF/DET-1	7.1	7.9	7.8	8.2	8.9	8.5	8.8	8.7	8.7	9.2	9.1	8.8
FF/TOTCH	3.6	4.1	4.0	4.0	4.2	3.9	3.9	3.8	3.6	3.7	3.5	3.3
INV/TOTC	5.6	7.7	6.7	7.4	7.1	6.8	6.6	6.4	6.3	6.1	5.9	5.8
AUTOFINB	-25.7	12.3	43.0	46.9	45.8	47.1	50.5	56.9	55.4	49.6	47.5	48.2
AUTOFINN	-63.4	-10.6	15.9	5.1	-18.0	15.5	-6.4	-5.2	12.6	-27.9	-42.3	-14.9
DETTE LT	13238.5	14981.9	16089.3	17374.6	18791.3	20263.0	21736.6	23114.3	24664.6	26557.3	28234.4	29891.9

VOULEZ-VS SAUVEGARDER LES RESULTATS SUR RESPORIP?(OUI=1)



## SCENARIO DE L'ADAPTATION REUSSIE - Résultats Services Financiers.

## \*\*\*\*\*COMPTE D"EXPLOITATION :

## DESIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	2779.4	3126.4	3543.2	4029.2	4587.0	5218.7	5934.0	6388.3	6658.8	6953.5	7275.7	7632.1
63-TFSE	363.6	415.5	474.7	542.4	619.8	708.2	809.2	924.7	1056.6	1207.3	1379.5	1576.2
64-TETD	18.3	19.8	21.3	23.1	24.9	26.9	29.0	31.4	33.9	36.6	39.5	42.7
66DIVGES	55.7	67.8	82.5	100.4	122.2	148.8	181.1	220.4	268.3	326.6	397.5	483.8
PREST-TL	12.5	12.6	13.9	15.3	15.8	18.5	20.4	22.4	24.7	27.1	29.8	32.8
PREST-PO	4411.7	4992.5	5655.4	6412.7	7278.8	8270.3	9406.7	10710.4	12207.8	13929.5	15911.3	18195.2
67A-FFIN	52.0	49.5	47.1	61.5	43.6	35.5	33.7	31.5	29.7	28.9	27.8	26.8
67B-FFDE	623.1	633.7	643.1	691.5	728.5	694.1	736.5	717.3	639.9	632.9	581.6	532.6
67FFINAN	675.1	683.2	690.2	753.0	772.0	729.7	740.2	748.8	669.6	661.8	609.5	559.3
INT-SERV	9306.0	10820.4	12466.9	14351.3	16523.3	19026.1	21896.8	25177.9	28930.2	33223.4	38137.8	43765.9
68AMORTS	153.3	160.8	175.8	189.6	212.1	236.1	264.6	299.1	339.3	382.2	427.9	476.8
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	85.4	118.6	109.6	0.0	0.0	729.7	96.4	465.9	1049.8	2544.3
<b>TOTAL</b>	<b>17839.8</b>	<b>20370.5</b>	<b>23288.8</b>	<b>26623.2</b>	<b>30362.6</b>	<b>34488.3</b>	<b>39396.6</b>	<b>45377.8</b>	<b>50420.7</b>	<b>57360.4</b>	<b>65417.1</b>	<b>75480.5</b>

## CREDIT

PROD-TAX	982.6	1011.4	1190.2	1242.1	1460.6	1530.9	1801.7	1898.7	2242.2	2397.9	2876.0	3185.9
INST-ADM	559.6	644.7	743.5	858.4	992.2	1147.8	1329.2	1540.6	1787.0	2074.6	2410.3	2802.3
COMPENS.	0.0	156.0	300.0	549.0	602.0	545.0	652.0	1545.0	390.0	507.0	489.0	1582.0
PROD-ACC	31.1	32.7	34.3	36.0	37.8	39.7	41.7	43.8	45.9	48.2	50.7	53.2
PROD-FIN	15715.8	18300.4	20850.2	23749.6	27062.8	30851.0	35156.9	40071.4	45648.3	51993.4	59216.6	67443.5
PREST-TL	93.2	103.5	114.8	127.5	141.5	157.0	174.3	193.5	214.8	238.4	264.6	293.7
PREST-PO	23.7	26.3	29.2	32.4	36.0	39.9	44.3	49.2	54.6	60.6	67.3	74.7
T.F.A.E.	9.0	10.1	11.2	12.4	13.7	15.1	16.7	18.3	20.1	22.0	24.1	26.3
DIVERS	14.6	15.0	15.4	15.8	16.1	16.5	16.9	17.4	17.8	18.2	18.6	19.0
PERTE-EX	410.2	70.6	0.0	0.0	0.0	145.3	152.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>17839.8</b>	<b>20370.5</b>	<b>23288.8</b>	<b>26623.2</b>	<b>30362.6</b>	<b>34488.3</b>	<b>39396.6</b>	<b>45377.8</b>	<b>50420.7</b>	<b>57360.4</b>	<b>65417.1</b>	<b>75480.5</b>

## \*\*\*\*\*COMPTE D"OPERATIONS EN CAPITAL : TOT.S.F.

## EMPLOIS

INVESTNT	118.1	160.7	150.3	214.0	231.4	271.8	326.1	378.2	408.8	441.8	477.4	515.9
REMB-EMP	385.4	336.4	330.2	744.6	686.6	382.3	617.4	1661.2	385.9	733.1	706.8	2065.0
A*INV	55.5	58.3	46.9	97.1	93.1	29.3	33.5	38.9	6.9	7.3	11.6	136.7
B*DEF	329.9	278.1	283.3	647.5	593.5	353.1	583.9	1622.3	378.9	725.8	695.3	1928.3
PERTE-EX	410.2	70.6	0.0	0.0	0.0	145.3	152.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AIDE-AUT	1280.7	1235.3	1401.7	1576.0	1769.4	1982.3	2213.4	2498.4	2829.5	3183.9	3107.7	3338.9
AUG-FDR	61.2	68.7	76.4	84.6	93.1	102.1	111.6	121.7	132.4	143.7	155.7	168.6
<b>TOTAL</b>	<b>2255.6</b>	<b>1871.6</b>	<b>1958.6</b>	<b>2619.2</b>	<b>2780.5</b>	<b>2883.9</b>	<b>3421.4</b>	<b>4659.4</b>	<b>3756.5</b>	<b>4502.5</b>	<b>4899.8</b>	<b>6700.2</b>

## RESSOURCES

68AMORTS	153.3	160.8	175.8	189.6	212.1	236.1	264.6	299.1	339.3	382.2	427.9	476.8
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	85.4	118.6	109.6	0.0	0.0	729.7	96.4	465.9	1049.8	2544.3
EMPRUNT	696.2	335.3	139.9	562.8	500.3	458.2	717.2	885.9	223.6	180.2	0.0	0.0
AIDE-AUT	1280.7	1235.3	1401.7	1576.0	1769.4	1982.3	2213.4	2498.4	2829.5	3183.9	3107.7	3338.9
AUG-FDR	61.2	68.7	76.4	84.6	93.1	102.1	111.6	121.7	132.4	143.7	155.7	168.6
<b>TOTAL</b>	<b>2255.6</b>	<b>1871.6</b>	<b>1958.6</b>	<b>2619.2</b>	<b>2780.5</b>	<b>2883.9</b>	<b>3421.4</b>	<b>4659.4</b>	<b>3756.5</b>	<b>4502.5</b>	<b>4899.8</b>	<b>6700.2</b>

TABEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETTE DE NA-1( 9158.0)NON=0  
9158

## QUELQUES RATIOS...

DET-1/RE	23.8	28.1	28.7	12.5	13.2	23.3	14.6	5.5	21.5	11.1	10.7	3.3
PF/DET-1	7.4	7.2	7.3	8.1	8.5	8.2	8.2	8.2	8.1	8.1	8.0	8.1
PF/TOTCH	3.8	3.4	3.0	2.8	2.6	2.1	1.9	1.7	1.3	1.2	0.9	0.8
INV/TOTC	0.7	0.8	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7
AUTOFINB	-163.2	100.7	226.6	185.0	180.5	72.1	69.4	305.0	139.7	225.2	342.8	618.8
AUTOFINN	-439.5	-108.6	6.9	-163.1	-116.2	-68.6	-119.9	-134.2	45.3	59.2	194.7	218.6
DETTE LT	9468.8	9467.7	9277.4	9095.6	8909.3	8985.2	9085.0	8309.7	8147.4	7594.5	6887.7	4822.8

## SCENARIO DE LA DERIVE - Résultats DGP

Dette DGP : 61 122,6 millions de F Courants en 1990  
soit 26 214 millions de F 1979

## \*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : DGP

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6152PERS	20796.3	23127.6	25890.7	29128.9	32832.0	36877.2	41336.0	45710.7	50143.3	55007.4	60345.3	66203.2
53-TFSE	1813.2	2060.5	2341.6	2661.2	3024.5	3424.6	3877.8	4270.2	4704.7	5186.4	5720.7	6313.9
64-TETD	1563.9	1774.7	2013.8	2285.1	2593.2	2912.2	3270.5	3599.5	3961.5	4350.0	4798.5	5281.2
66DIVGES	207.6	232.0	259.7	290.9	326.3	363.8	406.3	448.7	496.9	551.6	614.2	685.9
PREST-TL	250.9	282.9	320.5	363.0	411.0	465.6	527.4	597.3	676.6	756.4	838.2	933.5
67A-FFIN	413.6	527.0	626.3	768.6	927.2	1021.8	1196.5	1341.4	1484.2	1676.9	1831.0	1984.5
67B-FFDE	1082.8	1236.2	1314.7	1441.5	1574.1	1546.8	1716.6	1929.0	2082.2	2397.1	2694.1	3035.7
67FFINAN	1496.4	1763.2	1941.0	2210.1	2501.3	2560.6	2913.1	3269.4	3566.4	4074.0	4525.1	5020.2
INT-SERV	9306.0	10800.7	12332.2	14142.7	16115.7	18324.9	20784.0	23507.4	26522.4	29859.0	33550.2	37632.0
68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1669.6	1889.7	2128.1	2386.6	2663.3	2960.6
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

TOTAL 36249.7 40912.0 46202.1 52255.1 59175.7 66508.1 74899.1 83417.4 92335.0 \*\*\*\*\*

## CREDIT

REC-POST	13509.0	15430.6	18354.4	21211.9	24354.8	26601.2	29299.6	32437.4	35619.1	39005.7	42768.3	46947.4
FRANC-PO	2455.6	2847.0	3395.4	3929.7	4510.2	5000.6	5406.8	6105.3	6738.4	7404.5	8136.8	8940.6
PROD-TAX	982.6	1132.6	1281.6	1262.0	1444.2	1455.1	1681.7	1690.2	1941.5	1995.0	2355.0	2552.7
INST-ADM	559.6	638.9	730.2	835.4	956.9	1097.1	1258.9	1446.0	1662.2	1912.3	2201.7	2536.7
COMPENS.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROD-ACC	98.7	103.0	107.4	112.0	116.9	121.9	127.2	132.8	138.4	144.4	150.8	157.3
PROD-FIN	15715.8	17811.4	19970.8	22614.6	25558.2	28864.1	32526.4	36509.8	40910.7	45770.9	51136.3	57658.4
PREST-TL	1339.4	1475.6	1567.3	1664.7	1768.6	1870.0	1996.5	2121.6	2254.8	2396.7	2547.7	2708.6
T.F.A.E.	106.9	117.5	128.8	141.0	154.2	168.5	193.9	200.5	218.5	237.9	259.9	281.5
DIVERS	94.2	109.0	125.0	139.2	155.0	168.6	181.2	199.0	215.0	232.2	251.0	271.2
PERTE-EX	1337.9	1196.4	541.2	345.5	146.7	952.1	2157.1	2574.0	2536.6	3238.3	3437.4	3798.1

TOTAL 36249.7 40912.0 46202.1 52255.1 59175.7 66508.1 74899.1 83417.4 92335.0 \*\*\*\*\*

## \*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : DGP

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	1405.4	2149.2	2093.7	2636.5	2846.6	3055.2	3300.5	3573.3	3883.4	4196.0	4533.5	4898.1
REMB-EMP	870.9	791.5	864.2	1783.5	2508.3	1427.5	2580.1	4012.2	2373.3	4410.8	5569.7	6281.0
A*INV	294.4	242.7	290.3	565.3	890.5	592.9	1091.0	1463.9	1132.2	1793.5	2113.8	2396.4
B*DEF	576.5	548.8	573.8	1218.1	1617.8	834.6	1489.0	2548.3	1240.9	2617.3	3459.0	3884.6
PERTE-EX	1337.9	1196.4	541.2	345.5	146.7	952.1	2157.1	2574.0	2636.6	3238.3	3437.4	3798.1
AUG-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

TOTAL 3614.5 4137.2 3499.2 4765.5 5501.5 5434.7 8037.5 10159.4 8093.2 11845.0 13540.9 14977.3

## RESSOURCES

68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1669.6	1889.7	2128.1	2386.6	2663.3	2960.6
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EMPRUNT	2799.9	3256.9	2446.8	3592.2	4129.8	3863.3	6253.2	8145.1	6629.6	9311.7	10719.1	11845.2
DIM-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

TOTAL 3614.5 4137.2 3499.2 4765.5 5501.5 5434.7 8037.5 10159.4 8093.2 11845.0 13540.9 14977.3

TABLEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETDEB( 0.0) NON=0  
?20778.3

## UELQUES RATIOS

AUTOFINB	-41.8	-18.5	20.6	28.1	39.7	16.6	-14.8	-19.2	-13.1	-20.3	-17.1	-17.1
AUTOFINN	-103.7	-55.3	-20.6	-39.6	-48.5	-29.9	-92.9	-131.4	-74.2	-125.4	-139.9	-145.3
DETTE LT	23521.9	25997.3	27579.9	29388.6	31010.1	33445.9	37119.0	41251.9	45508.2	50409.1	55558.5	61122.6

## SCENARIO DE LA DERIVE - Résultats Poste

Prix du timbre de catégorie 1 en 1990 : 4,50 F courants  
soit 1,85 francs 1979  $\bar{\Delta}$  : 12,9 %.

\*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : POSTE

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	18017.4	20159.3	22707.3	25577.5	28810.5	32322.3	36176.7	39965.0	43807.6	48019.7	52636.7	57697.7
63-TFSE	1449.6	1542.3	1860.6	2107.9	2388.1	2692.6	3035.9	3301.8	3590.9	3905.3	4247.2	4619.1
64-TETD	1545.6	1754.4	1991.4	2260.3	2565.7	2881.8	3236.8	3562.2	3920.2	4314.3	4747.9	5225.2
66DIVGES	151.9	166.3	182.2	199.5	218.5	236.7	256.4	271.9	288.4	305.8	324.3	344.0
PREST-TL	238.4	270.3	306.6	347.7	394.2	447.1	507.0	574.9	651.9	730.3	839.4	950.7
PREST-SF	23.7	26.1	28.7	31.5	34.7	38.2	42.0	46.2	50.8	55.9	61.5	67.6
67A-FFIN	361.6	477.5	579.2	707.1	883.6	986.3	1162.0	1309.9	1454.5	1648.0	1803.2	1957.6
67B-FFDE	459.7	590.2	623.2	639.1	650.6	561.8	596.5	593.5	585.1	625.0	616.3	533.1
67FFINAN	821.3	1067.7	1202.4	1346.2	1534.2	1548.0	1759.3	1903.4	2039.6	2273.0	2419.5	2490.7
68AMORTS	597.4	638.0	797.4	896.1	1063.5	1230.2	1405.0	1590.6	1788.8	2004.4	2235.4	2483.8
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	492.1	865.1	404.5	0.0	0.0	0.0	37.6	353.2	883.1
<b>TOTAL</b>	<b>22845.3</b>	<b>25724.3</b>	<b>29076.5</b>	<b>33258.9</b>	<b>37874.4</b>	<b>41801.3</b>	<b>46418.9</b>	<b>51215.9</b>	<b>56138.2</b>	<b>61655.1</b>	<b>67864.0</b>	<b>74761.8</b>

## CREDIT

REC-POST	13509.0	15430.6	18354.4	21211.9	24354.8	26801.2	29299.6	32437.4	35619.1	39005.7	42768.3	46947.4
FRANC-PO	2455.6	2647.0	3395.4	3928.7	4510.2	5000.6	5486.8	6106.3	6738.4	7404.5	8136.8	8940.6
COMPENS.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROD-ACC	67.6	70.3	73.1	76.0	79.1	82.2	85.5	89.0	92.5	96.2	100.1	104.1
PREST-TL	1296.2	1373.1	1454.5	1540.7	1632.1	1728.9	1831.4	1940.0	2055.0	2176.9	2306.0	2442.7
PREST-SF	4411.1	4954.7	5564.6	6249.6	7019.0	7883.0	8853.4	9943.2	11167.2	12541.9	14085.8	15819.7
T.F.A.E.	97.9	107.4	117.6	128.6	140.5	153.4	167.2	182.2	198.4	215.9	234.8	255.2
DIVERS	79.6	94.0	109.6	123.4	138.9	152.1	164.3	181.6	197.2	214.0	232.4	252.2
PERTE-EX	928.3	847.3	7.3	0.0	0.0	0.0	530.6	336.1	70.4	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>22845.3</b>	<b>25724.3</b>	<b>29076.5</b>	<b>33258.9</b>	<b>37874.4</b>	<b>41801.3</b>	<b>46418.9</b>	<b>51215.9</b>	<b>56138.2</b>	<b>61655.1</b>	<b>67864.1</b>	<b>74761.8</b>

\*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : POSTE

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	1287.3	1980.5	1943.4	2422.5	2615.2	2783.4	2974.4	3195.1	3474.6	3754.2	4056.1	4382.2
REMB-EMP	485.5	455.1	531.5	1025.7	1746.7	890.4	1691.6	1934.1	1410.6	2903.3	3681.4	2843.5
A*INV	238.9	184.4	243.4	468.2	797.4	563.6	1057.5	1425.0	1125.3	1786.2	2099.2	2259.7
B*DEF	246.6	270.7	288.0	557.4	949.3	326.8	634.1	509.1	285.2	1117.1	1582.2	583.8
PERTE-EX	928.3	847.3	7.3	0.0	0.0	0.0	530.6	336.1	70.4	0.0	0.0	0.0
AUG-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>2701.1</b>	<b>3290.9</b>	<b>2482.2</b>	<b>3448.2</b>	<b>4361.9</b>	<b>3673.8</b>	<b>5196.6</b>	<b>5465.4</b>	<b>4955.5</b>	<b>6657.5</b>	<b>7737.5</b>	<b>7225.7</b>

## RESSOURCES

68AMORTS	597.4	638.0	797.4	896.1	1063.5	1230.2	1405.0	1590.6	1788.8	2004.4	2235.4	2483.8
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	492.1	865.1	404.5	0.0	0.0	0.0	37.6	353.2	883.1
EMPRUNT	2103.7	2652.9	1684.9	2059.9	2433.3	2039.0	3791.7	3874.8	3166.7	4615.6	5148.9	3858.8
DI4-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>2701.1</b>	<b>3290.9</b>	<b>2482.2</b>	<b>3448.2</b>	<b>4361.9</b>	<b>3673.8</b>	<b>5196.6</b>	<b>5465.4</b>	<b>4955.5</b>	<b>6657.5</b>	<b>7737.5</b>	<b>7225.7</b>

TABLEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETTE DE NA-1( 7665.6)NON=0  
?11620.3

## QUELQUES RATIOS...

DET-1/RE	23.9	29.1	29.0	16.2	10.1	20.6	11.5	11.1	16.7	8.7	7.3	10.0
FF/DET-1	7.1	8.1	7.8	8.1	8.7	8.5	9.0	8.8	8.7	9.0	9.0	8.8
FF/TOTCH	3.6	4.2	4.1	4.1	4.1	3.7	3.8	3.7	3.6	3.7	3.6	3.4
INV/TOTC	5.6	7.7	6.7	7.4	7.1	6.7	6.4	6.2	6.2	6.1	6.0	5.9
AUTOFINB	-25.7	-10.5	40.7	57.3	73.7	58.7	29.4	39.3	49.5	54.4	63.8	76.8
AUTOFINN	-63.4	-33.4	13.3	15.0	7.0	26.7	-27.5	-21.3	8.9	-22.9	-26.9	11.9
DETE LT	13238.5	15436.3	15589.7	17624.0	18310.6	19459.3	21559.3	23500.1	25256.1	26968.4	28435.9	29451.1

VOULEZ-VS SAUVEGARDER LES RESULTATS SUR RESPORIP?(OUI=1)



## SCENARIO DE LA CRISE INTERNE - Résultats DGP

Dette DGP : 47 114,5 millions de francs courants en 1990  
soit 20 210 millions de Francs 79.

## \*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : DGP

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	20796.8	23151.3	25874.2	28917.9	32613.7	36977.9	41150.8	45292.8	49601.7	54174.7	59200.3	64723.9
63-TFSE	1813.2	2064.0	2349.5	2674.5	3037.6	3450.0	3770.3	4122.7	4911.1	5499.2	6158.4	6897.4
64-TETD	1563.9	1785.9	2039.3	2329.9	2644.7	3003.4	3086.1	3171.3	4008.2	4543.5	5150.3	5838.3
66DIVGES	207.6	233.7	263.3	297.1	334.2	376.5	422.4	486.5	632.4	786.3	989.7	1260.4
PREST-TL	250.9	282.9	320.5	363.0	411.0	465.0	527.4	597.3	676.6	766.4	868.2	983.5
67A-FFIN	413.6	527.0	622.8	748.4	896.8	993.9	1169.9	1315.6	1357.9	1493.4	1647.7	1789.1
67B-FFDE	1082.8	1222.3	1266.0	1353.6	1473.9	1435.4	1577.7	1735.1	1789.4	1925.6	1999.7	2125.7
67FFINAN	1496.4	1749.3	1888.8	2107.0	2370.7	2430.3	2747.6	3050.7	3147.3	3419.0	3647.4	3914.8
INT-SERV	9306.0	10798.1	12385.1	14156.2	16145.9	18379.5	20872.2	23640.1	26712.8	30122.7	33905.9	38132.0
68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1671.2	1893.1	2132.8	2390.6	2667.3	2964.5
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	101.6	328.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1196.3	0.0	0.0	0.0
TOTAL	36249.7	40935.6	46274.9	52345.8	58929.5	66654.4	74362.5	82370.9	93154.3	*****	*****	*****

## CREDIT

REC-POST	13509.0	15514.2	18430.6	21293.4	23668.6	26384.3	28605.1	31642.6	37719.9	40017.6	43321.6	46745.5
FRANC-PO	2455.6	2849.9	3379.4	3852.9	4309.4	4820.4	5219.1	5762.0	7022.7	7436.4	8003.6	8614.6
PROD-TAX	982.6	970.1	1099.7	1697.8	1257.5	1278.5	1467.0	1510.8	1822.2	1967.2	2401.9	2702.2
INST-ADM	559.6	638.9	730.2	835.4	956.9	1097.1	1258.9	1446.0	1562.2	1912.3	2201.7	2536.7
COMPENS.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROD-ACC	98.7	103.0	107.4	112.0	116.9	121.9	127.2	132.8	138.4	144.4	150.9	157.3
PROD-FIN	15715.8	18275.0	20705.7	23409.8	26431.9	29808.9	33459.3	37495.4	42083.3	47152.7	52786.9	59012.6
PREST-TL	1309.4	1475.6	1567.3	1664.7	1768.6	1879.0	1996.5	2121.6	2254.8	2396.7	2547.7	2708.6
T.F.A.E.	106.9	117.5	128.8	141.0	154.2	166.5	183.9	200.5	218.5	237.9	258.9	281.5
DIVERS	94.2	109.7	125.8	138.8	152.1	166.8	186.5	208.7	232.4	246.7	261.8	277.9
PERTE-EX	1337.9	881.8	0.0	0.0	113.4	929.1	1859.5	1857.7	0.0	326.9	811.2	1819.3
TOTAL	36249.7	40935.6	46274.9	52345.8	58929.5	66654.4	74362.5	82370.9	93154.3	*****	*****	*****

## \*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : DGP

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	1405.4	2149.2	2093.7	2636.5	2846.6	3072.9	3325.9	3593.9	3883.4	4196.0	4533.5	4898.1
REMB-EMP	870.9	791.5	861.3	1769.1	2428.7	1284.9	2393.7	3830.9	2133.6	4146.2	5178.0	5240.4
A*INV	294.4	242.7	290.3	564.6	885.4	570.1	1032.5	1445.3	1088.7	1721.4	2060.8	2014.3
B*DEF	576.5	548.8	570.9	1264.5	1543.3	714.9	1361.1	2385.6	1044.9	2424.8	3117.2	3226.1
PERTE-EX	1337.9	881.8	0.0	0.0	113.4	929.1	1859.5	1857.7	0.0	326.9	811.2	1819.3
AUG-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	3614.5	3822.4	2955.2	4405.5	5388.8	5287.1	7579.0	9282.3	6016.9	8669.1	10522.7	11957.8

## RESSOURCES

68AMORTS	750.7	798.8	973.2	1085.7	1275.6	1466.3	1671.2	1893.1	2132.8	2390.6	2667.3	2964.5
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	101.6	328.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1196.3	0.0	0.0	0.0
EMPRUNT	2799.9	2952.0	1801.2	2904.2	4017.2	3715.8	5793.2	7264.5	2552.4	6131.8	7696.8	8821.8
DIM-FDR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	3614.5	3822.4	2955.2	4405.5	5388.8	5287.1	7579.0	9282.3	6016.9	8669.1	10522.7	11957.8



## SCENARIO DE LA CRISE INTERNE - Résultats Services Financiers.

\*\*\*\*\*COMPTE D'EXPLOITATION : TOT.S.F.

## DEBIT

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
6162PERS	2779.4	3103.7	3491.1	3927.2	4417.8	4970.0	5527.9	6107.6	6498.1	6760.7	7044.9	7353.0
63-TFSE	363.6	415.5	474.7	542.4	619.8	708.2	809.2	924.7	1056.6	1207.3	1379.5	1576.2
64-TETD	18.3	19.8	21.3	23.1	24.9	26.9	29.0	31.4	33.9	36.6	39.5	42.7
66DIVGES	55.7	66.2	78.6	93.4	110.9	131.8	180.8	248.0	340.1	466.5	639.8	877.6
PREST-TL	12.5	12.6	13.9	15.3	16.8	18.5	20.4	22.4	24.7	27.1	29.8	32.8
PREST-PO	4411.7	4954.7	5564.6	6249.6	7019.0	7883.0	8671.3	9538.4	10712.6	12031.3	13512.3	15175.7
67A-FFIN	52.0	49.5	47.1	61.5	43.6	35.5	33.7	31.5	29.7	28.9	27.8	26.9
67B-FFDE	623.1	640.4	670.0	759.0	853.9	883.4	971.8	1116.8	1180.9	1305.6	1392.2	1518.3
67FFINAN	675.1	689.9	717.1	820.5	897.5	919.0	1005.5	1148.3	1210.6	1334.5	1420.0	1545.2
INT-SERV	9306.0	10798.1	12385.1	14156.2	16145.9	18379.5	20872.2	23640.1	26712.8	30122.7	33905.9	38102.0
68AMORTS	153.3	160.8	175.8	189.6	212.1	236.1	264.6	299.1	339.3	382.2	427.9	476.8
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>17839.8</b>	<b>20292.8</b>	<b>23001.8</b>	<b>26104.8</b>	<b>29560.9</b>	<b>33378.1</b>	<b>37495.4</b>	<b>42084.6</b>	<b>47063.9</b>	<b>52515.4</b>	<b>58558.4</b>	<b>65353.5</b>

## CREDIT

PROD-TAX	982.6	970.1	1099.7	1097.8	1257.5	1278.5	1467.0	1510.8	1822.2	1967.2	2401.9	2702.2
INST-ADM	559.6	638.9	730.2	835.4	956.9	1097.1	1258.9	1446.0	1662.2	1912.3	2201.7	2536.7
COMPENS.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROD-ACC	31.1	32.7	34.3	36.0	37.8	39.7	41.7	43.8	45.9	48.2	50.7	53.2
PROD-FIN	15715.0	18275.0	20705.7	23409.8	26431.9	29808.9	33459.0	37495.4	42083.3	47152.7	52795.9	59012.6
PREST-TL	93.2	102.5	112.8	124.0	136.5	150.1	165.1	181.6	199.8	219.8	241.7	265.9
PREST-PO	23.7	26.1	28.7	31.5	34.7	38.2	42.0	45.2	50.8	55.9	61.5	67.6
T.F.A.E.	9.0	10.1	11.2	12.4	13.7	15.1	16.7	18.3	20.1	22.0	24.1	26.3
DIVERS	14.6	15.0	15.4	15.8	16.1	16.5	16.9	17.4	17.8	18.2	18.6	19.0
PERTE-EX	410.2	222.5	263.9	542.0	675.8	934.0	1028.2	1324.1	1161.7	1109.2	771.3	669.9
<b>TOTAL</b>	<b>17839.8</b>	<b>20292.8</b>	<b>23001.8</b>	<b>26104.8</b>	<b>29560.9</b>	<b>33378.1</b>	<b>37495.4</b>	<b>42084.6</b>	<b>47063.9</b>	<b>52515.4</b>	<b>58558.4</b>	<b>65353.5</b>

\*\*\*\*\*COMPTE D'OPERATIONS EN CAPITAL : TOT.S.F.

## EMPLOIS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
INVESTNT	119.1	160.7	150.3	214.0	231.4	271.8	326.1	378.2	408.8	441.8	477.4	515.9
REMB-EMP	385.4	336.4	331.5	751.9	729.0	474.1	796.2	1929.6	756.9	1233.6	1475.8	2819.4
A*INV	55.5	58.3	46.9	97.1	93.1	29.3	33.5	38.9	6.9	7.3	11.6	136.7
B*DEF	329.9	278.1	284.6	654.8	635.9	444.9	762.6	1890.7	749.9	1226.3	1464.2	2682.7
PERTE-EX	410.2	222.5	263.9	542.0	675.8	934.0	1028.2	1324.1	1161.7	1109.2	771.3	669.9
AIDE-AUT	1280.7	1277.6	1491.3	1720.2	1976.2	2260.6	2588.5	2943.2	3282.6	3633.2	3990.5	4345.3
AUG-FDR	61.2	58.7	76.4	84.6	93.1	102.1	111.6	121.7	132.4	143.7	155.7	168.6
<b>TOTAL</b>	<b>2255.6</b>	<b>2065.9</b>	<b>2313.5</b>	<b>3312.7</b>	<b>3705.5</b>	<b>4042.7</b>	<b>4850.5</b>	<b>6696.8</b>	<b>5742.3</b>	<b>6561.4</b>	<b>6870.8</b>	<b>8519.2</b>

## RESSOURCES

68AMORTS	153.3	160.8	175.8	189.6	212.1	236.1	264.6	299.1	339.3	382.2	427.9	476.8
DOT-CNE	64.2	71.6	79.4	87.5	96.1	105.1	114.6	124.6	135.3	146.6	158.7	171.6
BENEF-EX	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EMPRUNT	696.2	487.2	490.6	1230.7	1328.1	1338.8	1771.3	3208.1	1852.7	2255.7	2137.9	3356.9
PART-AUT	1280.7	1277.6	1491.3	1720.2	1976.2	2260.6	2588.5	2943.2	3282.6	3633.2	3990.5	4345.3
DIM-FDR	61.2	68.7	76.4	84.6	93.1	102.1	111.6	121.7	132.4	143.7	155.7	168.6
<b>TOTAL</b>	<b>2255.6</b>	<b>2065.9</b>	<b>2313.5</b>	<b>3312.7</b>	<b>3705.5</b>	<b>4042.7</b>	<b>4850.5</b>	<b>6696.8</b>	<b>5742.3</b>	<b>6561.4</b>	<b>6870.8</b>	<b>8519.2</b>

TABLEAU RATIOS, SI OUI ENTREZ DETTE DE NA-1 ( 9158.0)NON=0  
79158

## QUELQUES RATIOS...

DET-1/RE	23.8	28.1	29.0	13.0	14.1	22.9	14.7	6.6	18.5	12.2	10.9	5.9
FF/DET-1	7.4	7.3	7.5	8.4	8.7	8.5	8.6	9.0	8.7	8.9	8.8	9.2
FF/TOTCH	3.8	3.4	3.1	3.1	3.0	2.8	2.7	2.7	2.6	2.5	2.4	2.4
INV/TOTC	0.7	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8
AUTOFINB	-163.2	6.1	-5.8	-123.8	-150.9	-210.1	-199.0	-238.1	-168.1	-131.4	-38.7	-4.2
AUTOFINN	-489.5	-203.2	-226.3	-475.2	-473.9	-392.5	-443.2	-748.2	-353.2	-410.6	-347.8	-550.7
DETTE LT	9468.8	9619.6	9778.7	10257.5	10856.5	11721.2	12696.3	13974.9	15070.7	15092.8	16754.9	17292.3

Tableau synthétique

EVOLUTION DU TRAFIC TOTAL DEPOSE (milliards)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Adaptation réussie	13,6	13,9	14,3	14,6	15,0	15,3	15,6	15,9	16,1	16,4	16,6	16,9
Dérive	13,6	13,8	13,9	14,2	14,4	14,5	14,5	14,4	14,2	14,0	13,8	13,6
Crise interne	13,6	13,8	14,1	14,4	14,6	14,8	13,5	12,4	14,0	14,2	14,5	14,6

EVOLUTION DES EFFECTIFS DGP (milliers)

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Adaptation réussie	294	297	300	303	306	303	300	293	289	286	282	279
Dérive	294	299	305	313	319	326	332	331	330	329	328	327
Crise interne	294	299	304	309	318	328	328	328	326	323	321	319

EVOLUTION DE L'ACTIVITE DES SERVICES FINANCIERS

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Adaptation réussie	100	103	106	109	112	116	120	124	129	135	141	148
Dérive	100	95	95	97	100	103	106	107	107	107	107	107
Crise interne	100	103	106	109	112	115	116	116	121	126	131	136



### 3 - ETUDE COMPARATIVE ET CONCLUSIONS

L'exercice de construction de scénarios a permis de révéler différents avènements possibles de la Poste. Mais ce travail n'aurait qu'un intérêt limité s'il n'était suivi d'une phase d'analyse visant à mettre en évidence les grandes options stratégiques qui en découlent, et auxquelles la Poste est dès maintenant confrontée.

Dans ce but, le présent chapitre est consacré à une analyse comparative des différents scénarios. Cette analyse débouche sur le choix des avènements les plus souhaitables pour la Poste, puis en conclusion sur la mise en évidence des objectifs fondamentaux qui devront guider la Poste dans la définition de sa stratégie.

#### 3.1 - ETUDE COMPARATIVE : DES SCENARIOS TRES CONTRASTES

##### 3.1.1. - Chronologie des ruptures et principales évolutions

Le tableau de la page ci-après permet de comparer les principales ruptures et évolutions décrites dans les trois scénarios.

On a tenté dans ce tableau, de séparer les évènements qui se produisent à l'intérieur de la Poste, et dépendent donc principalement de ses choix stratégiques, de ceux intervenant dans son environnement. Cependant, cette séparation est assez arbitraire, car de nombreux évènements touchent à la fois l'intérieur et l'environnement de la Poste.

De plus, les évènements internes et externes sont nécessairement en interaction.

Dans l'environnement de la Poste, on trouve d'abord les échéances auxquelles la Poste doit faire face : principalement, en 1980, une reprise de la concurrence des Banques, conséquence de la saturation du marché ; dans la période 1981-1985, la diffusion des nouveaux modes de télécommunication, dans les entreprises et les administrations ; pendant la même période, le lancement de cartes de paiement de la seconde génération, et éventuellement le développement des cartes de paiement à mémoire active ; ultérieurement (vers la fin du siècle ?), la diffusion de la télématique domestique (télécopie, téléconsultation à domicile).

TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPALES RUPTURES ET EVOLUTIONS.

Adaptation réussie		Dérive		Crise interne	
A la Poste	dans l'environnement	A la Poste	dans l'environnement	A la Poste	dans l'environnement
<p>1979 : Politique de restauration du climat social et de la productivité. Redéfinition des objectifs de qualité de service. L'Etat passe un contrat de programme avec la Poste.</p> <p>1980-82 : Restauration de la qualité du service ; la Poste renforce sa crédibilité. Clarification des comptes ; la Poste se prépare à la télématique, étend sa gamme de services financiers, prépare une nouvelle politique tarifaire.</p> <p>1983-85 : La Poste propose à ses clientèles une gamme très compétitive de services financiers ; elle participe à la diffusion des nouveaux modes de télécommunication.</p> <p>1985-90 : La Poste tire parti des nouveaux modes de télécommunication ; elle développe des services nouveaux pour rester adaptée à ses marchés.</p>	<p>1979 : réaction des usagers contre les interruptions du service postal.</p> <p>1980 : reprise de la concurrence entre les banques.</p> <p>1981-85 : diffusion des nouveaux modes de télécommunications, démarrage des nouveaux moyens de paiement.</p> <p>1985 : les banques cherchent à collaborer avec la Poste.</p> <p>1985-90 : Début de diffusion de la télématique domestique.</p>	<p>1980 : la part de marché des services financiers de la Poste baisse.</p> <p>1980-85 : dégradation de la qualité du service ; la productivité baisse.</p> <p>Fin de période : l'Etat intervient et met en place un plan de régression.</p>	<p>1980 : taxation des comptes bancaires, reprise de la concurrence entre les banques.</p> <p>1980-83 : montée des Postes parallèles.</p> <p>1981-85 : diffusion des nouveaux modes de télécommunication, démarrage des nouveaux moyens de paiement.</p> <p>1985 : Les banques mettent en place un réseau de paiement électronique.</p> <p>1985-90 : début de diffusion de la télématique domestique.</p>	<p>1979-82 : la Poste tente de s'adapter mais les innovations sont mal accueillies par le personnel ; développement des conflits internes.</p> <p>1983 : la part de marché des services financiers décroît.</p> <p>1985 : Extension de la gamme des services financiers, nouvelle politique tarifaire.</p> <p>1986 : grande grève, l'Etat intervient.</p>	<p>1980 : reprise de la concurrence entre les banques.</p> <p>1981-83 : montée des Postes parallèles.</p> <p>1981-85 : développement des nouveaux modes de télécommunication.</p> <p>1983-85 : crise du personnel dans les banques, développement des nouveaux moyens de paiement.</p> <p>1985 : mobilisation de l'opinion publique.</p> <p>1985-90 : Début de la diffusion de la télématique domestique.</p>

Ces échéances sont peu dépendantes de la stratégie adoptée par la Poste, et l'enquête prospective leur a affecté une assez forte probabilité. On les retrouve donc dans les trois scénarios.

D'autres évènements n'affectent l'évolution de la Poste que dans l'un des scénarios : ainsi, le scénario d'adaptation réussie suppose que dès 1979, des usagers réagissent fortement contre les interruptions du service postal ; cet évènement est en effet de nature à donner à la Poste l'impulsion de son redressement, en mettant au premier plan des préoccupations des acteurs (Poste, Etat, Syndicats) la satisfaction de l'intérêt général.

Dans le scénario de crise interne, la mobilisation des usagers n'intervient que beaucoup plus tard. Ainsi les acteurs ont été moins incités à se remettre en cause et à chercher l'entente, ce qui peut expliquer le développement des conflits internes à la Poste.

L'hypothèse de taxation des comptes bancaires n'intervient que dans le scénario de dérive : on a en effet considéré que cet évènement très défavorable à la Poste (fermeture des doubles comptes) pouvait être le signe d'un manque de dynamisme de sa part et d'une position défavorable face à l'état et aux Banques.

On aurait pu envisager un scénario de dérive sans taxation des comptes, ou un scénario d'adaptation réussie sans mobilisation du public : ces évènements favorisent l'évolution de la Poste vers tel ou tel scénario, mais ne suffisent pas à l'y contraindre. Les causes profondes de son évolution sont en grande partie internes à la Poste, comme on peut le voir sur le tableau comparatif.

Dans le scénario d'adaptation réussie, les échéances auxquelles la Poste doit faire face sont anticipées : pour être prête à tirer parti de nouveaux modes de télécommunication, la Poste doit restaurer rapidement sa crédibilité, et pour cela maîtriser sa situation dès le début des années 80. Lorsque ces nouveaux modes se diffuseront, elle devra savoir les utiliser et avoir redéfini sa politique tarifaire.

Pour faire face à la reprise de la concurrence entre les banques, la Poste doit très rapidement étendre sa gamme de services financiers et faire porter ses efforts sur la qualité de l'accueil et l'amélioration des services de contact avec la clientèle.

Le scénario de crise interne illustre les difficultés d'une politique d'adaptation : en voulant anticiper le changement, la Poste risque de se heurter à une attitude de refus de son personnel, peu motivé pour accepter des évolutions dont il perçoit mal la nécessité ou l'urgence. Le rétablissement du climat social, le développement du dialogue devront donc figurer parmi les priorités de la stratégie de la Poste.

Enfin, dans le scénario de dérive, les échéanciers externes ne sont plus anticipés, et laissent la Poste sans réaction suffisante. Ces échéanciers marquent alors les étapes de la dégradation de la situation de la Poste, par l'enclenchement d'un processus (pression de la concurrence externe - perte de confiance interne - dégradation du climat social - baisse de la qualité - pression de la concurrence - ...) conduisant à une régression de la Poste.

### 3.1.2 - Résultats de la Poste : une forte sensibilité aux scénarios

Les graphiques des pages suivantes montrent quelle pourrait être la traduction des scénarios en ce qui concerne l'évolution du trafic courrier, l'activité des services financiers et le volume du personnel.

- Pour le trafic courrier, les courbes présentées ont été tracées à partir, notamment, des résultats de l'enquête prospective. On a donc supposé que, contrairement à ce que l'on observait dans le passé, la qualité du service, les prix et l'adaptation de la Poste à ses marchés pouvaient avoir un assez fort impact sur le trafic.

En particulier, dans les scénarios de crise interne et de dérive, des évactions de trafic peuvent résulter de l'apparition de postes parallèles et de réseaux de portage, puis de la diffusion des nouveaux modes de télécommunication.

Les catégories de courrier les plus touchées seraient les objets de presse, le courrier entre entreprises puis, lors de la diffusion des nouveaux modes de télécommunication, le courrier des administrations.

En outre, une mauvaise qualité de service, des tarifs élevés ou une mauvaise adaptation de la Poste à ses marchés peuvent en longue période inciter les utilisateurs de la Poste à modifier leurs habitudes ; ce phénomène, masqué dans les études rétrospectives, toucherait notamment les messages publicitaires (adressés ou non) le trafic presse (diminution du nombre d'abonnés) et la messagerie.

Ainsi, le scénario de dérive montre que le trafic courrier pourrait commencer à décroître vers les années 1985, alors que le marché potentiel du courrier continuerait à croître.

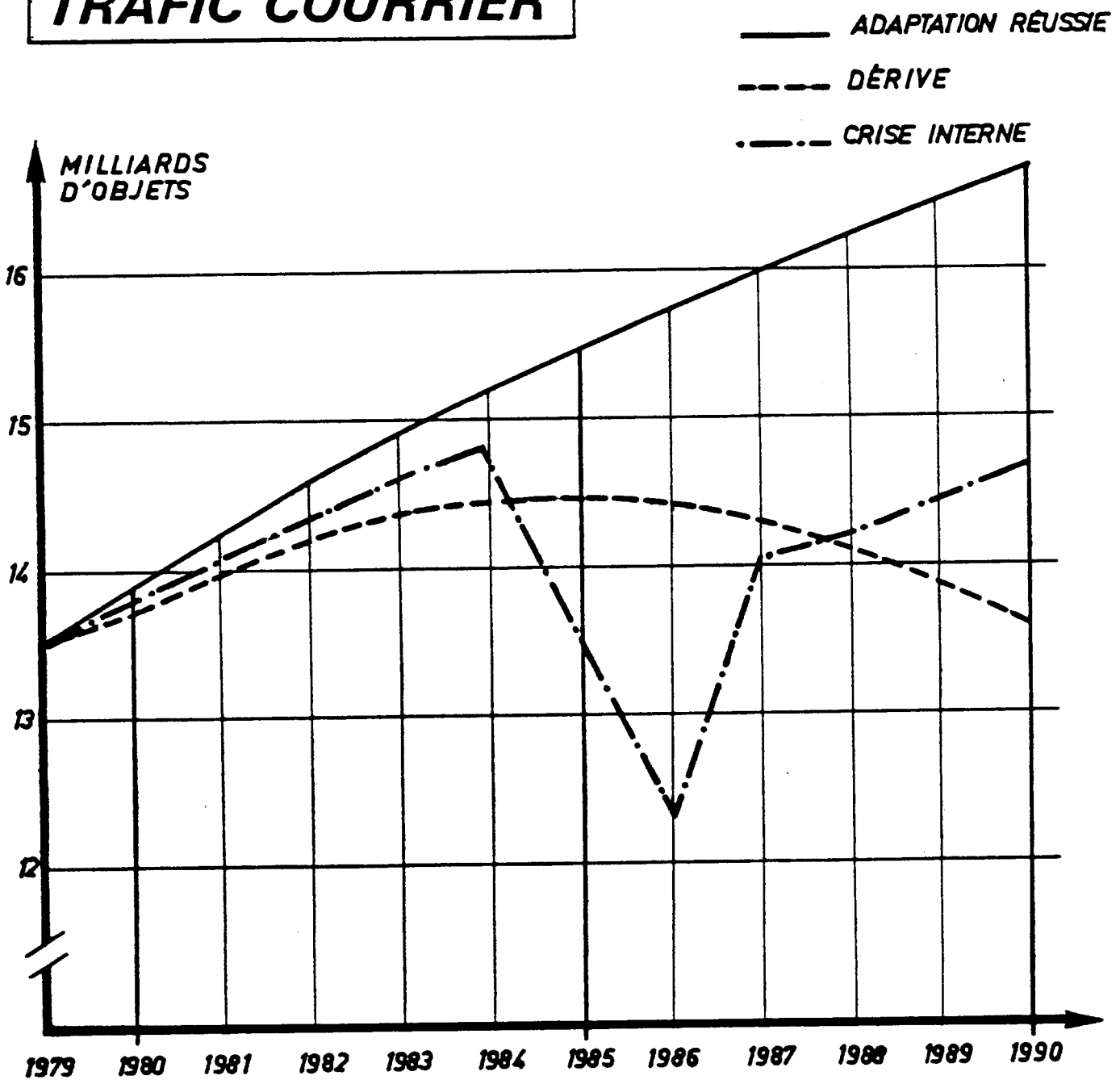
- L'activité des services financiers est également très dépendante de la stratégie de la Poste : en 1990, l'indice d'activité des services financiers serait plus élevé de plus du tiers dans le scénario d'adaptation réussi que dans le scénario de dérive.

La stagnation de l'indice d'activité des services financiers, dans le cas du scénario de dérive, se traduit par une diminution de la part de marché de la Poste.

- En ce qui concerne l'évolution du volume du personnel, les effets de l'adaptation réussie sur l'activité des services postaux sont plus que compensés par les gains de productivité que la Poste réalise, dans ce scénario, pour rester compétitive. De la sorte, les effectifs de la D.G.P. sont en 1990 plus réduits dans le scénario d'adaptation réussie que dans les autres scénarios.

On doit cependant souligner que cette situation a toutes chances de se renverser après 1990 : en effet, la fin de la décennie 80 voit, dans le scénario de dérive, la mise en place d'un plan de régression de la Poste. On doit donc, dans ce scénario, s'attendre à des dégagements massifs d'effectifs dans les années 1990-2000, peut-être même avant.

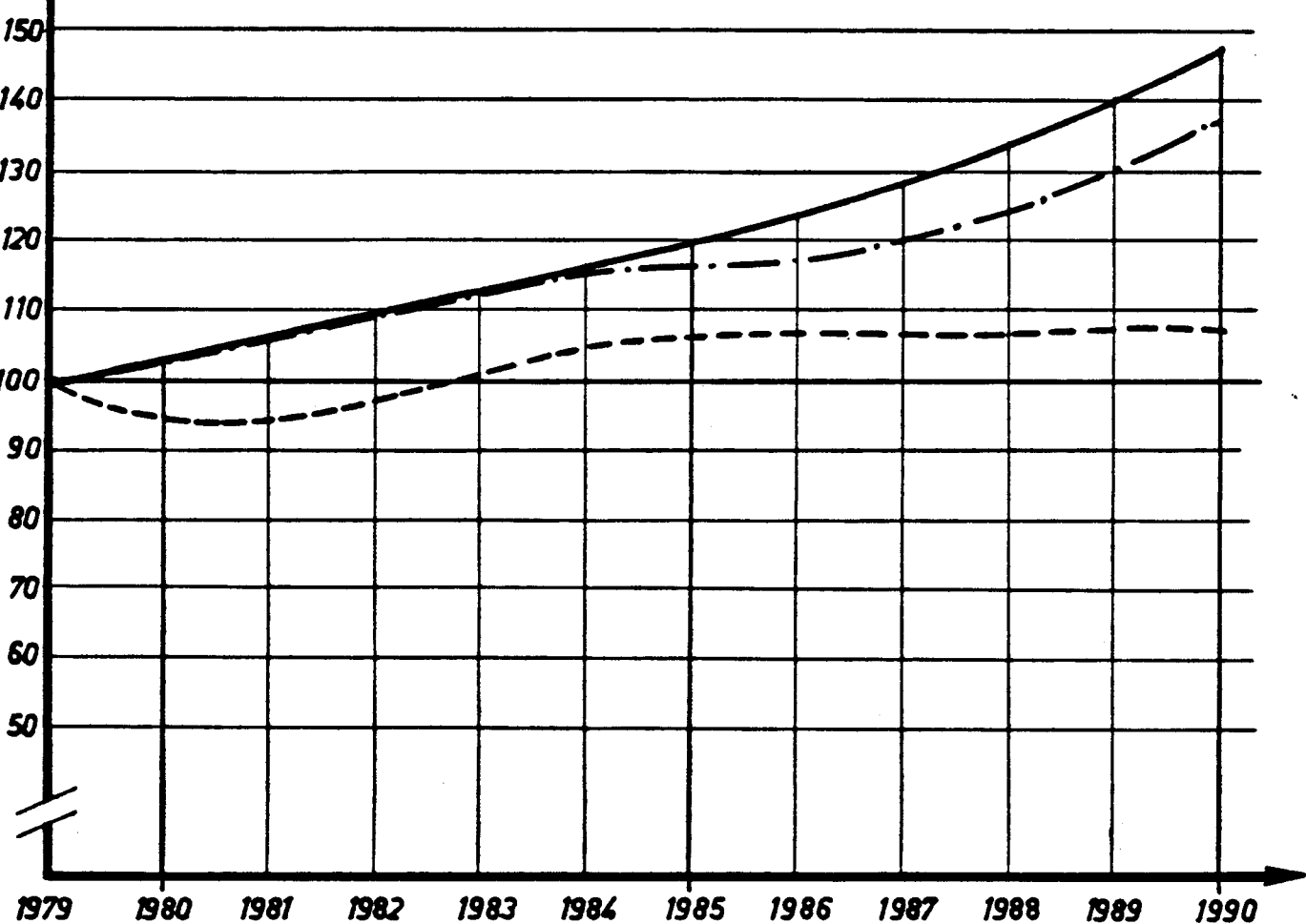
# TRAFIC COURRIER



# INDICE D'ACTIVITÉ DES SERVICES FINANCIERS

— ADAPTATION RÉUSSIE  
- - - DÉRIVE  
- · - · - CRISE INTERNE

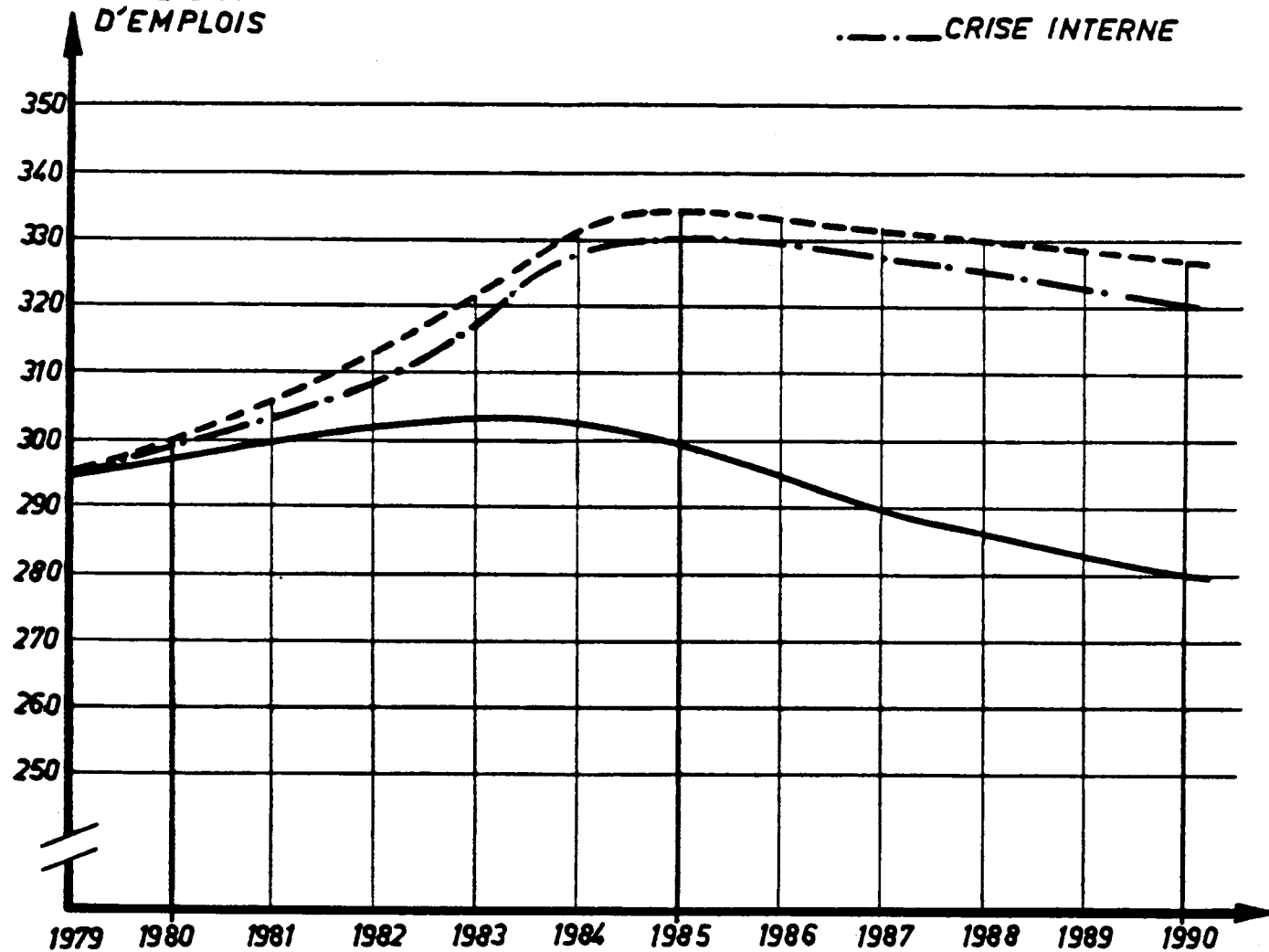
INDICE  
(BASE 100 EN 1979)



**EFFECTIFS DE LA D.G.P.**

—— ADAPTATION RÉUSSIE  
- - - DÉRIVE  
- . . - CRISE INTERNE

MILLIERS  
D'EMPLOIS





### 3.2 - LES IMPLICATIONS DU SCENARIO DE L'ADAPTATION REUSSIE : UN CHOIX ET UN RISQUE

L'examen des trois scénarios met en évidence les points suivants :

1. Les innovations techniques actuelles et à venir seront utilisées par les acteurs du système : banques, usagers importants, télécommunication, Poste. Le choix de la Poste se situe entre le scénario d'adaptation réussie et celui de la dérive de par le rôle qu'elle voudra jouer dans la diffusion de ces nouveaux moyens, et face à la concurrence.
2. La marge de manoeuvre entre le scénario de l'adaptation réussie et celui de la crise interne est étroite : c'est le risque que court la Poste de voir ses efforts d'adaptation échouer, du fait de possibles blocages internes. Ces blocages peuvent provenir aussi bien des syndicats que des structures (responsabilités mal définies, encadrement peu motivé) ou de l'inertie du système (délais de réponse et d'adaptation).
3. Il n'y a pas de scénario intermédiaire. On peut bien entendu imaginer des variantes pour chaque scénario, des échéanciers un peu différents, ou proposer d'autres gammes d'actions.

Mais envisager un scénario "idéal" (parce que plus facile à mettre en oeuvre et sécurisant) entre l'adaptation réussie et la dérive, paraît illusoire\* : il y a un risque non négligeable que la recherche d'un moyen terme se transforme en déroute, dans la mesure où les autres acteurs n'attendront pas pour occuper des créneaux rentables ou en expansion. Il ne restera plus à la poste que les marchés difficiles. Elle y trouvera bien sûr une justification de sa mission de service public, mais dans quelles conditions de productivité ? En fin de compte, on risque fort d'aboutir, comme dans la variante 1 du scénario de crise interne, à une situation bloquée : des effectifs trop lourds et incompatibles avec un niveau d'activité réduit.

---

\*Les experts interrogés ont d'ailleurs accordé de faibles probabilités de réalisation à des scénarios intermédiaires associant par exemple une restauration de la qualité du service courrier sans adaptation au marché, ou une préservation de la part de marché des services financiers sans extension de la gamme.

En définitive, le scénario de l'adaptation réussie, quand on le confronte à celui de la crise interne et à celui de la dérive, repose sur l'acceptation par différents partenaires, des contraintes et des conséquences relatives aux changements qui devront se produire d'ici 1983 :

- vis-à-vis des pouvoirs publics, il s'agit d'obtenir très rapidement des engagements sur l'extension de la gamme des services financiers et sur le rééquilibrage des charges de service public ;
- vis-à-vis des usagers importants, il s'agit de rétablir une qualité de service suffisante pour couper court aux évasions de trafic postal, il s'agit également d'être en mesure de leur proposer des services tenant compte de l'évolution des nouvelles techniques, et des tarifs adaptés ;
- vis-à-vis du personnel, il s'agit de rétablir un climat social dégradé (au niveau des centres de tri surtout), de préparer les différents niveaux hiérarchiques à l'introduction de nouvelles techniques, et de nouveaux services, de les sensibiliser et de les motiver pour l'atteinte des objectifs du plan d'entreprise ;
- vis-à-vis de la tutelle, il s'agit de déboucher en fin de période sur une situation financière saine, et de parvenir à une certaine forme de rentabilité.

### 3.3 - CONCLUSION : LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Ces impératifs conduisent à définir cinq objectifs stratégiques pour la Poste.

1. Se faire reconnaître, aussi bien par l'Etat que par les usagers importants, les banques, les télécommunications et les média.
  - La reconnaissance par l'Etat doit être obtenue rapidement : le principe d'un contrat de programme doit être acquis dès 1979, la clarification des comptes avant 1983 pour pouvoir tenir l'échéancier de l'adaptation réussie. Par ailleurs, l'impact psychologique de ces mesures contribuera à mobiliser le personnel et à éviter la dérive,
  - l'amélioration de l'image externe est également à obtenir en début de période, pour renforcer la crédibilité de la Poste vis-à-vis des différents acteurs et faciliter l'instauration de la collaboration avec les banques et les télécommunications (condition nécessaire de l'adaptation réussie, et intervenant dès 1981).
  
2. Rétablir le climat social, c'est-à-dire parvenir à une diminution importante du nombre des conflits nationaux et locaux. Pour éviter de se trouver en situation de crise interne, cet objectif doit se traduire dès 1979 par des actions visant à :
  - sensibiliser le personnel, et lui donner confiance dans les perspectives d'évolution de son entreprise,
  - développer la concertation avec les syndicats, et améliorer les relations avec et entre le personnel,
  - améliorer les conditions de travail.

Il est également nécessaire de lancer rapidement des études, sinon des actions pour décentraliser les pouvoirs et les responsabilités, motiver le personnel à la poursuite des objectifs, l'intéresser aux résultats.

### 3. Assurer une bonne qualité de service

Le scénario de la dérive montre que s'attacher à préserver une certaine qualité technique, ou s'appuyer sur des indicateurs de satisfaction du public ne suffit pas. S'il faut bien sûr maintenir la qualité du traitement des opérations financières, il s'agit surtout, afin de limiter les évasions de trafic, de restaurer pour 1981-1982 la régularité et la fiabilité de l'acheminement du courrier, mais aussi d'améliorer la qualité et l'accueil et de rénover le réseau ; les résultats de telles mesures auront d'ailleurs des retombées positives sur l'image de la Poste, et favoriseront sa reconnaissance par le public et les médias.

### 4. S'adapter aux marchés, c'est-à-dire préserver le monopole sur les marchés actuels, maintenir les parts de marché par produits (courrier et services financiers) et par segments de clientèle, être suffisamment présent sur le marché des produits nouveaux, limiter (à 7 % par exemple) l'évasion du trafic courrier due à la télématique en 1990.

Cet objectif est naturellement à la base de l'adaptation réussie, et c'est sa réalisation ou non qui la distingue de la dérive. Pour l'atteindre, il faut qu'au préalable la Poste puisse étendre la gamme de ses services financiers (et en particulier obtienne dès 1980 l'autorisation de faire des prêts aux particuliers).

Il faut également qu'elle connaisse les secteurs concurrentiels et ses marchés spécifiques, qu'elle développe une nouvelle politique commerciale fondée sur la création de forces de vente régionales, et sur le développement de la collaboration avec les usagers importants, et ce sur la période 1981-1983.

Par ailleurs, les bases d'une nouvelle politique tarifaire doivent être définies avec l'Etat vers 1980, pour que sa mise en place effective puisse intervenir en 1983.

Enfin, des actions visant à préparer la Poste à la télématique, aussi bien côté courrier que côté services financiers doivent se développer sur la période d'expérimentation (1979-1983).

5. Préserver la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire un bénéfice d'exploitation au niveau D.G.P, et une réduction de la dette à long terme à partir de 1985.

Cet objectif peut être atteint, dans le cadre du scénario de référence, si des actions sont poursuivies pour améliorer la productivité du travail et la productivité globale, mais aussi par la mise en oeuvre de la nouvelle politique tarifaire déjà évoquée.

En résumé la politique qui devrait inspirer le plan d'entreprise de la Poste permettra de déboucher sur l'adaptation réussie si elle se développe autour des cinq axes suivants :

- reconnaissance par les acteurs du système (notamment de l'Etat),
- rétablissement du climat social,
- maintien d'une bonne qualité de service (notamment pour l'accueil),
- adaptation et préservation des marchés,
- préservation de la rentabilité.

L'étape suivante consiste à sélectionner les actions et les études à poursuivre et à entreprendre pour concourir à atteindre ces objectifs stratégiques.

## ANNEXES

- Questionnaire sur l'avenir de la Poste à l'horizon 1990.
- Liste des experts ayant répondu à l'enquête.

QUESTIONNAIRE

L'avenir de la Poste  
1980-1990

Codage des réponses

Sauf pour quelques questions ouvertes, il vous suffit de mettre une croix dans la case correspondant à la réponse qui vous paraît la plus juste.

De nombreuses questions sont posées en termes de probabilité. La réponse est recueillie dans une grille à 5 cases.

←	Improbable	→	Probable	→	
1	2	3	4	5	6

- Avec :
- 1 - hypothèse très peu probable (environ 10 %)
  - 2 - hypothèse peu probable (environ 30 %)
  - 3 - hypothèse moyennement probable (environ 50 %)
  - 4 - hypothèse assez probable (environ 70 %)
  - 5 - hypothèse très probable (environ 90 %)

(éventuellement) 6 - hypothèses indépendantes.



HYPOTHESES GENERALES
----------------------

A - Une nette amélioration de la situation économique de la France se dessine d'ici 1990, la croissance tendancielle du PNB est à nouveau aux alentours de 5 % par an.

← Improbable					Probable →	
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

B - Réduction du temps de travail  
 Pendant la période 1980-1990, le temps de travail annuel moyen est fortement réduit (10 à 20 %)

← Improbable					Probable →	
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Question complémentaire : Si le temps de travail est réduit, pensez-vous que cette réduction aura des conséquences importantes (\*)

- sur la durée des vacances
- sur le nombre de jours ouvrés (semaine de travail en 4 jours de 9 heures, ou en 6 jours de 6 heures)
- sur les heures de travail (horaires variables, travail le matin)

oui	non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C - L'inflation se poursuit en France, pendant la période 1980-1990, à un rythme rapide (supérieur à 8 % par an).

← Improbable					Probable →	
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

D - Parmi les quatre types de sociétés ci-dessous, quels sont, à votre avis, le plus probable et le moins probable pour la période 1980-1990 ? (\*)

- une société libérale interventionniste en prolongation de la société actuelle
- une société très libérale (libre concurrence)
- une société socialiste
- une société en crise (politique et institutionnelle)

Le plus probable	Le moins probable
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E - L'Etat transfère une partie de ses pouvoirs aux collectivités régionales et locales, sous la pression notamment de mouvements associatifs (écologistes, etc) qui contestent la centralisation actuelle du pouvoir

← Improbable					Probable →	
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

(\*) Mettre une croix dans la case correspondant à votre réponse.

F - Pendant la période 1980-1990, la France doit faire face à des contraintes extérieures accrues; elle éprouve des difficultés à équilibrer sa balance des paiements, par exemple à la suite de hausses répétées du prix de l'énergie ou des matières premières, et de la baisse de la compétitivité de son appareil productif.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

G - Amélioration sensible du pouvoir d'achat des bas salaires

Pendant la période 1980-1990, les bas salaires progressent plus rapidement que le PNB

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

H - Revendications pour l'amélioration des conditions de travail : Pendant la période 1980-1990, les revendications syndicales font une place importante à l'amélioration des conditions de travail. De nombreuses opérations de modernisation ont pour but de supprimer les tâches peu enrichissantes (travail à la chaîne, etc) et d'améliorer le cadre de travail.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

I - Le secteur bancaire connaît de graves difficultés dans les années 1980-1990 ; les banques doivent prendre des mesures importantes pour limiter leurs dépenses et préserver leur rentabilité (innovations technologiques, taxation des opérations financières, fermeture des guichets peu rentables, licenciements)

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

J - A l'horizon 1990, la petite épargne est indexée sur le taux d'inflation

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

K - Réorientation de l'épargne  
Pendant la période 1980-1990, l'épargne se réoriente vers les valeurs mobilières au détriment des comptes d'épargne et de l'immobilier.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

L - Développement de la vente par correspondance  
La vente par correspondance se développe rapidement. Son chiffre d'affaires en 1990 est au moins le triple de ce qu'il était en 1975 (en francs constants), ce qui représente une croissance supérieure à 7,5 % par an.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5

HYPOTHESES PRINCIPALES
------------------------

Les hypothèses principales ont une importance particulière pour l'avenir de la Poste.

On a ici distingué deux catégories d'hypothèses principales, selon qu'elles concernent :

1. Le service courrier et messagerie (catégorie C, pages 7 à 10).
2. Les services financiers de la Poste (catégorie F, pages 11 à 14).

Nous vous demandons de répondre au moins à l'une de ces deux catégories de questions.

Dans les catégories que vous avez choisies, répondez à toutes les questions.

Dans le cas contraire, il nous serait impossible de tenir compte de vos réponses pour construire les scénarios.

<p>CATEGORIE C</p> <p>Questions concernant le courrier et la messagerie</p>
---

## 1 - PROBABILITES SIMPLES

### C1 - La poste s'adapte à ses marchés

La réalisation de cette hypothèse signifie que la Poste mène une politique commerciale active, qui lui permet de mieux connaître les besoins de ses clientèles, de créer des produits correspondant à ces besoins et de faire connaître ses produits.

Ceci suppose que la Poste, quel que soit par ailleurs son statut, dispose d'une liberté suffisante pour mener cette politique dans une optique d'équilibre financier.

A l'horizon 1990, cette hypothèse vous paraît :

←	Improbable	→	←	Probable	→
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota : cette question est commune à la catégorie "questions concernant le courrier et la messagerie" et à la catégorie "questions concernant les services financiers de la Poste".

### C2 - Pénétration des nouveaux modes de télécommunication concurrents du service courrier

En 1990, les nouveaux modes de télécommunication concurrents du service courrier (\*) ont fait la preuve de leur utilité et sont accessibles à des coûts raisonnables ; ils sont largement utilisés par les entreprises et commencent à se diffuser chez les particuliers.

←	Improbable	→	←	Probable	→
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota : La non-réalisation de cette hypothèse signifierait que ces nouveaux procédés de télécommunication auraient un impact limité, comparable à celui du télex.

(\*) Il s'agit principalement de la télécopie (reproduction à distance d'un document), du télétexte (édition à distance d'un texte dactylographié) et de la téléconsultation (utilisation à distance d'ordinateurs et de fichiers informatiques).

CATEGORIE C - Suite
---------------------

- C3 - Qualité satisfaisante du service courrier  
 La réalisation de cette hypothèse signifie qu'en 1990, la qualité du service courrier (rapidité, régularité, sécurité, accessibilité) donne satisfaction à la grande majorité des usagers de la Poste.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- C4 - Nouvelle politique tarifaire (vérité des prix)  
 A l'horizon 1990, les différents services courrier rendus par la Poste sont facturés à leurs bénéficiaires (particuliers, entreprises, administration) à un prix basé sur le prix de revient (1) ce qui pourrait conduire, par exemple, à une déperdition des tarifs courrier ou à la suppression des tarifs préférenciels accordés à certaines catégories de courrier.

← Improbable	Probable →			
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 - PROBABILITES CONDITIONNELLES

Nous vous demandons maintenant d'apprécier dans quelle mesure votre jugement se modifie pour chacune des hypothèses faites précédemment (catégorie C) quand on suppose que les autres hypothèses sont ou ne sont pas réalisées tour à tour, sur la période 1980-1990.

### Probabilités conditionnelles de C1

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse C1 :

Quand on suppose que par ailleurs :

- il y a pénétration des nouveaux modes de télécommunication (C2 est réalisée)
- il n'y a pas pénétration des nouveaux modes de télécommunication
- la qualité du service courrier est satisfaisante (C3 est réalisée)
- une nouvelle politique tarifaire est mise en place (C4 est réalisée)
- il n'y a pas de nouvelle politique tarifaire

La poste s'adapte à ses marchés

← Improbable	↓ Probable	→			
1	2	3	4	5	6(*)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(1) Actuellement, le prix de revient moyen de l'acheminement d'une lettre est inférieur au tarif en vigueur. Par contre, certaines catégories de courrier, comme les journaux bénéficient de tarifs préférenciels sans rapport avec le coût de leur acheminement.

(\*) Si vous estimez que les deux hypothèses sont indépendantes, cochez la case 6.

CATEGORIE C - Suite
---------------------

Probabilités conditionnelles de C2

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse C2 :

Quand on suppose que par ailleurs :

Il y a pénétration des nouveaux modes de télécommunications
---

- La Poste s'adapte à ses marchés (C1 est réalisée)
- La Poste ne s'adapte pas à ses marchés
- La qualité du service courrier est satisfaisante (C3 est réalisée)
- La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante
- Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (C4 est réalisée)
- Il n'y a pas de nouvelle politique tarifaire

		← Improbable ↓			Probable →		
		1	2	3	4	5	6 (*)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Probabilités conditionnelles de C3

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse C3 :

Quand on suppose que par ailleurs :

La qualité du service courrier est satisfaisante
--

- La poste s'adapte à ses marchés (C1 est réalisée)
- La poste ne s'adapte pas à ses marchés
- Il y a pénétration des nouveaux modes de télécommunications (C2 est réalisée)
- Il n'y a pas pénétration des nouveaux modes de télécommunications
- Une nouvelle politique tarifaire est mise en place (C4 est réalisée)
- Il n'y a pas de nouvelle politique tarifaire

		← Improbable ↓			Probable →		
		1	2	3	4	5	6 (*)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Si vous estimez que les deux hypothèses sont indépendantes, cochez la case 6.

CATEGORIE C - Suite
---------------------

Probabilités conditionnelles de C4

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse C4 :

Quand on suppose que par ailleurs :

- La poste s'adapte à ses marchés (C1 est réalisée)
- La Poste ne s'adapte pas à ses marchés
- Il y a pénétration des nouveaux modes de télécommunication (C2 est réalisée)
- Il n'y a pas pénétration des nouveaux modes de télécommunication
- La qualité du service courrier est satisfaisante (C3 est réalisée)
- La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante

Nouvelle politique tarifaire					
← Improbable			↓	Probable →	
1	2	3	4	5	6(*)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Si vous estimez que les deux hypothèses sont indépendantes, cochez la case 6.

## CATEGORIE F

## Questions concernant les services financiers de la Poste

1 - PROBABILITES SIMPLESF1 - La Poste s'adapte à ses marchés

La réalisation de cette hypothèse signifie que la Poste mène une politique commerciale active, qui lui permet de mieux connaître les besoins de ses clientèles, de créer des produits correspondant à ces besoins et de faire connaître ses produits.

Ceci suppose que la Poste, quel que soit par ailleurs son statut, dispose d'une liberté suffisante pour mener cette politique dans une optique d'équilibre financier.

A l'horizon 1990, cette hypothèse vous paraît :

←	Improbable	Probable	→	
1	2	3	4	5
□	□	□	□	□

Nota : cette question est commune à la catégorie "questions concernant le courrier et la messagerie" et à la catégorie "questions concernant les services financiers de la Poste". Si vous avez déjà répondu à la question C1 (page 7) rappelez ici votre réponse.

F2 - Extension de la gamme des produits financiers offerts par la Poste.

La réalisation de cette hypothèse signifie que d'ici 1990 la Poste diversifie sa gamme de produits financiers, et peut par exemple, autoriser les découverts accidentels, proposer des prêts aux particuliers (par elle-même ou pour le compte d'une banque ou d'un groupe de banques) etc...

←	Improbable	Probable	→	
1	2	3	4	5
□	□	□	□	□

F3 - Qualité satisfaisante des services financiers de la Poste

Cette qualité doit être jugée sans prendre en compte la largeur de la gamme de produits offerts (\*).

La réalisation de cette hypothèse signifie qu'en 1990 la qualité des services financiers offerts par la Poste est au moins comparable à la qualité des services offerts par les banques.

←	Improbable	Probable	→	
1	2	3	4	5
□	□	□	□	□

(\*) Exemples de critères d'appréciation de la qualité : temps d'attente, qualité de l'accueil, compétence du personnel, rapidité et sûreté des opérations de tenue de compte, fréquence et durée des interruptions de services, densité du réseau de guichets ...



## Catégorie F - Suite

Questions complémentaire : Si vous avez répondu que l'hypothèse F3 était improbable, pouvez-vous en quelques mots, dire pourquoi ? :

F4 - Les services financiers de la Poste conservent leur part de marché

En 1962, les avoirs de la Poste, non compris les bons du trésor placés par la Poste, représentaient 18,5 % des liquidités hors monnaie fiduciaire (\*)

Cette part de marché est restée à peu près constante de 1962 à 1969, puis a baissé jusqu'à 14,5 % en 1973 et s'est maintenue à ce niveau depuis cette date.

Quelle est, à votre avis, la probabilité que la part du marché de la Poste se maintienne à 14,5 % ou s'améliore pendant la période 1980-1990.

←	Improbable		Probable	→
1	2	3	4	5

Questions complémentaires :

1. Si vous avez répondu que l'hypothèse F4 était probable, pouvez-vous dire si vous envisagez plutôt (\*\*):
  - un maintien de la part de marché de la Poste à un niveau voisin de 14,5 %
  - une augmentation de la part de marché de la Poste
  
2. Si vous avez répondu que l'hypothèse F4 était improbable pouvez-vous dire si vous envisagez plutôt (\*\*):
  - une diminution de la part de marché de la Poste
  - une disparition progressive des services financiers de la Poste

(\*) Epargne à vue + épargne liquide et à court terme.

(\*\*) Cochez la case correspondant à votre réponse.

CATEGORIE F - Suite
---------------------

2 - PROBABILITES CONDITIONNELLES

Nous vous demandons maintenant d'apprécier dans quelle mesure votre jugement se modifie pour chacune des hypothèses faites précédemment (catégorie F) quand on suppose que les autres hypothèses principales <u>sont</u> ou <u>ne sont pas</u> réalisées tour à tour, sur la période 1978-1990.
---

Probabilités conditionnelles de F1

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse F1 :

La Poste s'adapte à ses marchés
---------------------------------

Quand on suppose que par ailleurs :

- Il y a extension de la gamme des produits financiers offerts par la Poste (F2 est réalisée)
- Il n'y a pas extension de la gamme des produits financiers offerts par la Poste
- La qualité des services financiers de la Poste est satisfaisante (F3 est réalisée)
- La Poste conserve sa part de marché (F4 est réalisée)
- La Poste ne conserve pas sa part de marché

← Improbable ↓ Probable →					
1	2	3	4	5	6(*)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Probabilités conditionnelles de F2

Quelle est, à votre avis, la probabilité de réalisation de l'hypothèse F2 :

Extension de la gamme de produits financiers offerts par la Poste
---

Quand on suppose que par ailleurs :

- La poste s'adapte à ses marchés (F1 est réalisée)
- La Poste ne s'adapte pas à ses marchés
- La qualité des services financiers de la Poste est satisfaisante (F3 est réalisée)
- La qualité des services financiers de la Poste n'est pas satisfaisante
- La Poste conserve sa part de marché (F4 est réalisée)
- La Poste ne conserve pas sa part de marché

← Improbable ↓ Probable →					
1	2	3	4	5	6(*)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Si vous pensez que les deux hypothèses sont indépendantes, cochez la case 6.



QUESTIONS COMPLEMENTAIRES
---------------------------

Ces questions sont destinées à faciliter l'analyse des implications, pour l'avenir de la Poste, des scénarios construits à partir des hypothèses précédentes.

Vous pouvez ne répondre qu'à une partie des questions posées.

1. Questions complémentaires concernant l'ensemble de la Poste

Q1 - Quelle est la probabilité que la Poste s'adapte à ses marchés (hypothèses C1 et F1) sachant que par ailleurs, d'ici 1990 :

- les télécommunications deviennent entreprise publique
- la concertation entre les dirigeants de la Poste et les syndicats est très développée
- la concertation entre les dirigeants de la Poste et les syndicats est assez limitée

	$\leftarrow$	Improbable		Probable	$\rightarrow$	
	1	2	3	4	5	6(*)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q2 - Quelle est la probabilité que l'unité actuelle service courrier - services financiers de la Poste soit maintenue jusqu'en 1990 :

	$\leftarrow$	Improbable		Probable	$\rightarrow$	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Q3 - A votre avis, si la Poste s'adapte à ses marchés, le climat social de la Poste devrait (\*\*):

- . s'améliorer
- . se dégrader
- . ne pas se modifier

Q4 - Quelle est la probabilité que la Poste soit amenée, d'ici 1990, à développer son rôle social et administratif (rôle administratif en zone rurale, services à domicile pour les personnes âgées et les handicapés, etc).

	$\leftarrow$	Improbable		Probable	$\rightarrow$	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Q5 - Quelle est la probabilité que le fait que la Poste s'adapte à ses marchés

- aide la Poste à améliorer son image
- fasse perdre à la Poste son image de service public

	$\leftarrow$	Improbable		Probable	$\rightarrow$	
	1	2	3	4	5	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

(\*) Si vous estimez que les deux hypothèses sont indépendantes, cochez la case 6.

(\*\*) Cochez la case correspondant à la réponse choisie.

Q6 - A votre avis, les charges supportées par la Poste au titre du service public (tarifs préférentiels pour les objets de presse, sous-rémunération par le trésor des dépôts des CCP, etc), auront-elles, en 1990 (\*) :

- . diminué
- . augmenté
- . conservé un niveau sensiblement égal

Ces charges seront-elles : (\*)

- financées totalement par l'Etat
- financées partiellement par l'Etat
- financées totalement par la Poste

Q7 - Comment voyez-vous évoluer le volume du personnel d'ici 1990 (\*)

Décroissance  Stagnation  Augmentation

Q8 - Comment voyez-vous évoluer ce même volume du personnel d'ici 1990 :

Sachant que par ailleurs :	Le volume du personnel		
	Décroit	plafonne	augmente
- la Poste s'adapte à ses marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- la Poste ne s'adapte pas à ses marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- les nouveaux modes de télécommunications (télécopie, télétex) se répandent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- les nouveaux modes de télécommunications sont relativement peu utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le trafic courrier augmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le trafic courrier diminue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Cochez la case correspondant à l'hypothèse la plus probable.

## 2. Questions complémentaires concernant le service courrier

Q9 - Pensez-vous que le trafic postal (nombre d'objets transportés) aura tendance à: croître rapidement (4 % par an), croître faiblement (1 % par an), stagner, décroître faiblement (-1 % par an), décroître rapidement (-3 % par an), pendant la période 1980-1990 (\*), sachant que par ailleurs :

	Le trafic postal				
	Croît rapide- ment	croît lente- ment	Stagne	Décroît lente- ment	Décroît rapi- dement
- La poste s'adapte à ses marchés (C1 est réalisée)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La Poste ne s'adapte pas à ses marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Il y a pénétration des nouveaux modes de télécommunication (C2 est réalisée)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Il n'y a pas pénétration des nouveaux modes de télécommunication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La qualité du service courrier est satisfaisante (P3 est réalisée)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La qualité du service courrier n'est pas satisfaisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La qualité du service est bonne mais les tarifs sont élevés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les tarifs postaux sont bas, mais la qualité du service est médiocre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les tarifs postaux sont bas, mais les usagers doivent se conformer à un certain nombre de contraintes destinées notamment à faciliter le tri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Il existe plusieurs tarifs correspondant à des qualités de services et des contraintes différentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Actuellement, la croissance est de l'ordre de 3 % par an.

Q10 - Comment voyez-vous évoluer ces différentes catégories de courrier d'ici 1990 :

	Croissance	Stagnation	Décroissance
a) courrier intime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) courrier de gestion des ménages (factures, relevés de compte ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) courrier inter-entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) presse distribuée par voie postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) messages publicitaires distribués par la Poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) courrier de et vers les adminis- trations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) courrier international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) petits paquets (moins de 5 kg) (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11 - Quelle est la probabilité que la Poste conserve un monopole sur l'acheminement et la distribution du courrier, sachant que par ailleurs :

	← Improbable			Probable →	
	1	2	3	4	5
- La Poste s'adapte à ses marchés (C1 est réalisée)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La Poste ne s'adapte pas à ses marchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La Poste différencie ses tarifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La Poste ne différencie pas ses tarifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q12 - Quelle est la probabilité que le tarif de la communication téléphonique baisse fortement en francs constants d'ici 1990 (de l'ordre de - 30 %)

	← Improbable			Probable →	
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Y compris les colis de vente par correspondance transportés par la Poste.

### 3. Questions complémentaires concernant les services financiers de la Poste

Q13 - Quelle est la probabilité que les banques mettent en place, d'ici 1990, un système de taxation des comptes ou de taxation des opérations sur compte à vue, sachant que par ailleurs :

- l'hypothèse I se réalise (graves difficultés dans le secteur bancaire)

- l'hypothèse I ne se réalise pas

←		Improbable	→	←		Probable	→	
1	2	3	4	5				

Q14 - Quelle est la probabilité que les moyens de paiement électroniques (supprimant l'usage du chèque) connaissent une large diffusion en 1990.

←		Improbable	→	←		Probable	→	
1	2	3	4	5				

Q15 - Quelle est la probabilité que la Poste collabore avec les banques (par exemple : mise au point de nouveaux moyens de paiement, prêts pour le compte d'une banque, etc), sachant que par ailleurs :

- l'hypothèse I est réalisée (graves difficultés dans le secteur bancaire pendant la période 1980-1990)

- l'hypothèse I n'est pas réalisée

- l'hypothèse C1 est réalisée (la Poste s'adapte à ses marchés)

- l'hypothèse C1 n'est pas réalisée

- les services financiers de la Poste sont séparés du service courrier

- l'unité des services financiers et du service courrier est maintenue

←		Improbable	→	←		Probable	→	
1	2	3	4	5				

Q16 - Voyez-vous d'autres questions fondamentales pour l'avenir de la Poste ?  
Si oui, lesquelles ?



Liste des personnalités ayant répondu à l'enquête

<u>Externes</u>		
<u>Nom</u>	<u>Organisation</u>	<u>Catégorie</u>
ADAM	Matra	C
AGLIETTA	Sofrès	E
AMZALLAG	Consultronique	E
d'ARBAUMONT	Beauval	GP
BAUDE	Cie Fr. de Journaux	GP
BAUDIN	LMT	C
BECA	Ministère de l'Industrie	A
BELLANGER	Groupe Carte Bleue	B
BERNARD	DGT	T
BONELLI	Sema	E
BONNAFY	Ministère du Budget	A
BOUQUIN	Soravie	B
CAMUS	CNET	T
CHAPUIS	Parti Socialiste	E
COIRON	TRT	C
CONRUYT	CCETT	T
COUTURON	Trois Suisses	GV
CROSET	Caisse des Dépôts	A
DALLE	La Redoute	GV
DANIEL	Sofrès	E
DENIS	Jeumont Schneider	C
DEYGAS	Banque de France	B
DONOLO	Centre d'automatisation	E
DOUAILLY	Le grand Livre du Mois	G
ELDIN	CIT-Alcatel	C
EMPEREUR	DG Impôts	A
ESTEVA	UAP	B
d'ESTIVAL	Plan	A
FADY	SEMS	C
FARGEAUD	GIE-AGF	B
FAVEAU	CAMIF	GV
FLAGEUL	Sernam	E

FOSSAT	F.O.	
FOURNIER	AOIP	C
FOURNIER	HBS	C
FUNCK-BRENTANO	Hôpital Necker	E
GERARDIN	Thomson CSF	C
GUERON	Conseillers de Synthèse	E
GUERIN	Moët-Hennessy	G
GUINET	CGETT	T
du HALGOUET	Société Générale	B
LABORIE	Sofrès	E
LAMBERT	Sofrès	E
LATTES	Paribas	B
LE BELLER	CFDT	
LEONARD	CIT-Alcatel	C
LESTRADE	Délégué Téléc. Ile de France	T
MAILLET	Intertechnique	C
MEHAT	IBM	C
MINC	Ministère des Finances	A
NGO-QUANG	CNCA	B
NORA	DGT	T
PALOT	Sélection	GP
PETIT	Union des Offices de Transports	E
PICARD	Transpac	T
PLAUD	DATAR	A
POTIER	La Préservatrice	B
POTVIN	IBM	C
de POYFERRE	IBM	C
RAYMOND	Banque de France	B
RIOU	GAN	B
de ROSNAY	Institut Pasteur	E
SAINT-GEOURS	Sema	B
SAINT-GEOURS	Ministère des Finances	A
SOLANET	Syndicat VPC	GV
SOLEIL	CCF	B
STARY	Ministère de l'Industrie	A
STEINBACH	IBM	C
STERN	Société d'étude des systèmes d'Automation	C
THIRIEZ	Brun Petit	GV

TORNATO	IREST	T
TOURAINÉ	Hautes Etudes de Sciences Sociales	E
VEIL	UTA	G
VERDIER	AGP	B
VIBERT	Crédit Lyonnais	B
VIMONT	Qnisep	A
WALRAVE	SNCF	E
WORMS	Hachette	VP

---

Communes

BAEHR	Lingolsheim (Bas-Rhin)	M
BOILEAU	Dombasle (Meurthe et Moselle)	M
COLLIARD	Le Havre (Seine Maritime)	M
de COMBRET	Le Beausset (Var)	M
DAUDIN	Touzac (Charente)	M
DELANEAU	Chateau-Renault (Indre et Loir)	M
DEMAINE	Senlis (Oise)	M
FILHOL	Rambouillet	M
FRANCOU	Salon de Provence (Bouches du Rhône)	M
GAILLARD	Niort (Deux Sèvres)	M
GIANSILY	Nantes	M
LAGARDE	Lorient (Morbihan)	M
LESUEUR	Sceaux	M
MAROSELLI	Luxeuil (Charente Maritime)	M
MORLEVAT	Semur-en-Artois (Côte d'Or)	M
QUILLOT	Clermont-Ferrand (Puy de Dôme)	M
SERUSCLAT	Saint-Fons (Rhône)	M
SOULARD	Ardilleux (Deux-Sèvres)	M
VITTORI	Trévoux (Ain)	M

A : administration - Etat

B : banques et assurances

C : constructeurs de matériels électroniques

T : télécommunications (DGT et organismes connexes)

GV : VPG

GP : presse ) usagers importants

G : autres )

E : entreprises

M : maires.

Internes

<u>Nom</u>	<u>Fonction</u>
ANDRIES	Receveur
ANIZON	Adm. HC DSP
BABIN	Directeur
BATTISTUZZI	Receveur
BAUDIENVILLE	Chargé de mission Presse
BIZET	Directeur d'Etablissement
BOUCAULT	Directeur départemental
BOULET	Inspecteur général
CAPELLE	Inspecteur général - Service du personnel
CONTAT	Receveur
CRASTRE	Directeur départemental
CROS	Directeur Centre de tri
DECOUZON	Sous-Directeur
FARA	Directeur Régional
FIALIP	Receveur
FRANCOUAL	Receveur
GASREL	Directeur d'Etablissement
GAUTIER	Directeur départemental
GENET	Directeur départemental
GLASSER	Receveur HC
GODEFROY	
GRUFFAT	Receveur
GUEDNEE	Receveur
GUETAT	Directeur DCFI
HARYMBAT	Adm. SBPC
HESTIN	Sous-Directeur SBPC
IMBERT	Receveur
IMPERAS	Adm. SBPC
LALLORET	Directeur départemental
LAVERRY	Receveur
LECONTE	SBPC
LE MEUR	Receveur
LIBE	Receveur
LIMAT	Directeur départemental
LULIANI	Directeur régional

MAGLOIRE	Directeur Régional Services Ambulants
MALARD	Directeur d'établissement
MASSIP	Receveur
MELLET	Directeur Régional
MONGAS	Directeur Equipement et Transports
MORTEL	Directeur Départemental
MOTHE	Directeur d'établissement
MOUSSAULT	Receveur
MUNTANER	Directeur départemental
PAPPALARDO	DAC
PERIER	Adm. SBPC
PICHON	Directeur régional
RAUCH	Directeur départemental
ROUSSEY	
RUAT	Adm. DSP
SOURD	Directeur départemental
Mme VAUCHELLE	Receveur

La crise monte, chacun rejetant la responsabilité des échecs de la Poste, tant au plan courrier que services financiers, sur les autres : syndicats sur dirigeants, dirigeants sur Etat et personnel, Etat sur tout le monde.

Les syndicats mal informés sur des changements qui ont été décidés sans véritable concertation se retranchent dans une position de rejet des réformes proposées.

N'ayant plus de véritables interlocuteurs, et inquiétés par la menace que représente la montée des postes parallèles et des nouveaux modes, ils déclenchent des grèves massives vers 1985-1986. (Ils refusent les gains de productivité, demandent l'intégration de la télécopie dans le monopole postal, et s'opposent à la réforme tarifaire qu'ils ressentent comme un abandon de service public).

Le grand public et les usagers importants, mécontents des services postaux, entrent en conflit avec la Poste. Les groupes de pression, les média interviennent.

Les Pouvoirs Publics veulent traiter le problème Poste "par la tête" et changent fréquemment les dirigeants (nominations successives de "Monsieur Postes").

Des syndicats d'usagers se créent et mènent des actions de boycott des produits postaux ayant des équivalents chez les concurrents, en particulier lors de la mise en place de la nouvelle politique tarifaire.

#### - Fin de période : deux issues possibles

Selon l'attitude du personnel et la mobilisation de l'opinion publique, on peut voir deux issues possibles à la crise interne de 1985-1986.

#### . Variante 1 : l'installation dans la crise

La crise a tendance à s'auto-alimenter : la baisse du trafic postal oblige à prendre des mesures de réorganisation et d'adaptation, qui suscitent à leur tour de nouvelles grèves, etc.

L'Etat, persuadé que la Poste ne parviendra pas à reprendre en main son personnel, décide de laisser pourrir la situation et refuse de défendre le monopole postal, qui dans les faits n'existe plus depuis longtemps.

. Variante 2 : la Poste adaptée mais amoindrie

La crise prend fin sous la double pression de l'opinion publique et des syndicats : l'opinion publique, dont les réactions sont répercutées et amplifiées par les médias (d'autant plus volontiers que les journaux souffrent de la mauvaise qualité du service postal) manifeste son hostilité au personnel en grève et pousse l'Etat à prendre des mesures énergiques.

Les syndicats s'alarment de leur baisse de popularité à l'extérieur de la Poste et prennent conscience de la menace que représentent, pour le personnel postal, certaines mesures réclamées par le public et les entreprises (halte au gaspillage postal, restriction du monopole postal, etc).

Dans ces conditions, la crise se résorbe peu à peu. L'activité reprend, mais la Poste a irrémédiablement laissé passer un certain nombre d'opportunités, et sort amoindrie de la crise.

Côté services financiers, les nombreuses grèves de la Poste ont profité aux banques. La part de marché de la Poste se stabilise à un niveau inférieur à celui des années 70.

Côté courrier, la Poste doit faire face à la concurrence des Télécommunications, qui ont profité de la crise de 85-86 pour lancer un programme d'installations de "boutiques télématiques" à la disposition des usagers, et lancer les opérations de télématique grand public. Les particuliers commencent à s'équiper en télécopieurs.

Le rôle de contact de la Poste, qui s'était développé en début de période, décroît : les banques ont pris le relais pour résoudre leurs problèmes de personnel, et les bureaux polyvalents ne sont plus envisagés.

Certains marchés ont définitivement échappé à la Poste, et la qualité du service ne se rétablit que lentement car un gros effort est nécessaire pour former et motiver le personnel.

## 2.5 - QUANTIFICATION DES SCENARIOS

Afin de donner une idée plus précise de la situation financière de la Direction Générale des Postes à l'horizon 1990 dans chacun des trois scénarios proposés une évaluation chiffrée de l'incidence des événements et des actions prévues a été faite et exploitée par la DGP à l'aide du système de simulation de gestion.

Ce système de simulation établit la situation financière à l'horizon 1990 par l'édition de deux catégories de comptes :

- compte d'exploitation générale,
- compte d'opérations en capital.

Pour être en mesure de calculer ces différents comptes, il faut introduire dans le système un certain nombre d'hypothèses.

### 2.5.1 - Hypothèses d'environnement

L'environnement économique de la Poste a été considéré identique dans les trois scénarios, les données exogènes sont donc communes.

Dans le scénario de l'adaptation réussie, les gains de productivité importants permettent d'intéresser le personnel : un gain de pouvoir d'achat de 3 % a été retenu contre 2 % pour les deux autres scénarios.

Les hypothèses retenues sont présentées ci-dessous, en variations annuelles moyennes sur la période 1979-1990 :

- croissance PIB 3,5 %
- prix de la PIB 8 %
- gain annuel de pouvoir d'achat 3 % (adaptation réussie) et 2 % (autres scénarios)
- coût de l'argent 11 % (adaptation réussie) et 10 % (autres scénarios)
- prix de l'énergie 15,2 %
- croissance démographique 0,3 %.

#### Masse monétaire :

- M1 : disponibilités monétaires 11,5 %
- M2 : masse monétaire 12,6 %
- M3 : liquidités 13,8 %.



Taux d'intérêt :

		Rappel budget 79
- emprunt à long terme	10 %	10 %
- rémunération CCP	6,5 %	6,1 %
- taux d'intérêt CNE	6,5 %	6,5 %
- portefeuille CT CNE	7,5 %	8,0 %
- portefeuille LT CNE	8,05 %	7,98 %

2.5.2 - Hypothèses spécifiques à chaque scénario

Elles portent, pour les services postaux, sur le trafic, les effectifs, (qui sont évalués en fonction d'hypothèses sur la productivité et l'activité) et les investissements. Pour les services financiers, elles concernent l'activité (CCP, CNE, mandats).

Pour chaque scénario, les hypothèses sont brièvement commentées et traduites en données internes.

Par ailleurs, une enveloppe moyenne voisine de 1 900 millions de francs 1979 d'autorisation de programme est nécessaire dans les trois scénarios pour la poursuite des programmes d'automatisations ainsi que pour l'accompagnement de l'activité.

a) Scénario de l'adaptation réussie

Le trafic total déposé passe de 13,6 milliards en 1979 à 16,9 milliards en 1990 soit un accroissement moyen annuel de 2,0 %.

La perte de trafic sur les plis de moins de 20 grammes (lettres et plis non urgents) due à l'apparition de nouveaux modes de télécommunications atteint 14,3 % en 1990.

Les effectifs des services postaux passent de 253 712 agents en 1979 à 244 570 agents en 1990, soit une diminution annuelle moyenne de 0,3 %.

Cette évolution prend en compte :

- l'apparition du courrier électronique à partir de 1981 qui entraîne une diminution du trafic et donc de l'activité des services postaux ;
- les gains escomptés de l'automatisation du tri (jusqu'en 1986).

L'indice d'activité des services financiers augmente de 3,6 % par an en moyenne sur la période :

- les mandats :  
continuent à régresser au rythme de 4,8 % par an
- la CNE :  
croissance du trafic : 9,4 % par an  
croissance des excédents : 15,0 % par an  
croissance du nombre de comptes : 1,0 % par an.
- les chèques postaux :  
croissance de l'activité : 2,8 % jusqu'en 1980  
croissance des avoirs : 9,5 % jusqu'en 1980  
croissance du nombre de comptes : 0,3 % jusqu'en 1980.

A partir de 1980, l'octroi possible de prêts aux particuliers améliore la part de marché des CCP et relance l'activité.

Croissance de l'activité : 3,5 % en moyenne par an  
Croissance des avoirs : 10,5 % en moyenne par an  
Croissance du nombre de comptes : 1,0 % en moyenne par an.