

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Entrepreneurs

Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France

Algoé²

ANRT

Arcelor

Areva²

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Roger Godino

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

IdVectoR¹

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2007)

TERRITOIRES ET PROSPECTIVE LA RATP ET LA POSTE EN MIROIR

par

Édith HEURGON

Centre culturel international de Cerisy
Conseillère en prospective à La Poste

Séance du 7 février 2007

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Édith Heurgon développe depuis quelque temps une nouvelle manière de faire de la prospective. Il s'agit d'une démarche d'intelligence collective qui, attentive aux signaux faibles susceptibles de révéler des changements profonds, vise à une meilleure articulation entre les expériences des acteurs de terrain et les savoirs experts afin de renouveler à la fois les concepts et les modes d'intervention. Elle a créé au début des années 1980 une équipe prospective au sein de la RATP avec pour objectif de constituer un nœud de réseaux entre responsables de l'entreprise et chercheurs en sciences sociales pour mieux comprendre les relations entre les transports et la ville, et notamment l'enjeu des pôles d'échanges dans les services de transport. Plus récemment, elle a animé une démarche de prospective partagée à La Poste visant à réinventer une poste unitaire, performante et compétitive, à partir de la variété des territoires au sein desquels elle opère et en s'inscrivant dans le mouvement de la société. Au cœur de ces démarches, apparaît une nouvelle conception des territoires.

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

EXPOSÉ d'Édith HEURGON

Entendant l'année dernière le compte rendu du colloque sur *Le développement durable, c'est enfin du bonheur !*¹, Francis Pavé m'a invitée à exposer devant vous la manière dont la prospective permettait de renouveler l'approche des territoires. Après avoir situé la démarche, je vais fournir quelques exemples d'abord à la RATP, puis à La Poste.

Un renouvellement de la prospective

Démarche de connaissance pour l'action, la prospective est une activité pluridisciplinaire qui s'efforce de voir loin. Après un âge d'or dans les décennies 1960-1970 en accompagnement des politiques de planification et d'aménagement du territoire, elle a ensuite connu une traversée du désert en raison de la montée des incertitudes et de la prégnance du court terme.

Au début des années 1980, a été lancée la prospective à la RATP : l'objectif était, faisant un pari sur les sciences sociales, de faire évoluer la culture fortement technicienne de l'entreprise. Une double dynamique a été engagée : un séminaire université-recherche-entreprise, *Crise de l'urbain, futur de la ville*, animé par l'historien Jacques Le Goff, le géographe Marcel Roncayolo, et des dirigeants de la RATP² ; parallèlement, un projet de recherche interne, *Réseau 2000*, s'est efforcé de construire de nouvelles bases pour penser la mobilité urbaine.

Une dizaine d'années plus tard, parmi d'autres initiatives, une réflexion prospective, conduite avec le comité exécutif et quatre experts³, a donné lieu à la publication d'un ouvrage au titre explicite : *Quand les transports deviennent l'affaire de la cité, parlons-en avec la RATP*⁴. Aujourd'hui, sous la direction de Georges Amar, l'unité prospective de la RATP poursuit ses travaux, en privilégiant une approche de conception innovante.

Cette expérience a nourri, pour une part, le rapport dont Jean-Paul Bailly, devenu président de la RATP, fut le rédacteur en 1998 au Conseil économique et social. Le titre initial, *Prospective et décision publique*, est devenu à l'arrivée *Prospective, débat et décision publique*⁵, afin de marquer l'enjeu du débat, lequel, alimenté par la prospective, nourrit la décision. Au "spasme décisionnel" dénoncé par Armand Hatchuel⁶, il convenait de substituer le processus de décision dans son ensemble, et à la prospective, considérée comme étude amont, une démarche continue et interactive, stimulant l'intelligence collective des acteurs à tous les stades du processus de décision.

Concevoir des concepts plutôt que des scénarii

Ce rapport diagnostiquait un processus en crise sous l'effet d'un double désajustement. Le premier était lié aux divers niveaux décisionnels (économiques, sociaux, politiques) introduits, d'un côté, par la décentralisation, de l'autre, par la mondialisation. Le second, plus original, soulignait l'écart croissant entre la vitalité de la société et la rigidité d'institutions peinant à se réformer. Bref il faisait l'hypothèse d'un nouveau contexte sociétal face auquel les modes de pensée et de gouvernance actuels sont inadaptés. En conséquence, la prospective devait quitter son activité traditionnelle d'élaboration concrète de scénarii pour s'intéresser d'abord au renouvellement des concepts.

¹ Colloque de Cerisy publié aux Éditions de l'Aube, 2006.

² Il a duré cinq ans et a été ponctué par quatre colloques (deux à Royaumont, deux à Cerisy).

³ François Ascher, Armand Braun, Gérard Demuth et Ricardo Petrella.

⁴ Éditions de l'Aube, 1998.

⁵ Republié aux Éditions de l'Aube, sous le titre *Demain est déjà là*, 1999.

⁶ Professeur à l'École des mines de Paris.

La prospective du présent

C'est dans cette optique qu'est apparue la prospective du présent, démarche d'intelligence collective qui, plutôt que d'apporter des solutions à des problèmes mal formulés, s'efforce d'aider les acteurs à poser les bonnes questions.

Le temps devenir

Cette prospective, plus qualitative que quantitative, s'intéresse davantage au *temps devenir* qu'au *temps physique* (pour reprendre les catégories de Bergson). Plutôt que de s'interroger sur : *Que serons-nous à telle date ?*, elle se demande : *Que devenons-nous ?* Par exemple, face au vieillissement de la population, elle s'intéresse moins aux grands équilibres de la démographie ou des comptes sociaux, qu'aux mutations que les personnes doivent vivre et aux capacités qu'elles développent pour bien vieillir...

Le présent contre l'urgence

Le présent, associé paradoxalement à la prospective, vise à rendre compte du lien entre la connaissance et l'action. Temps des initiatives et de l'agir ensemble, le présent incorpore le passé comme expérience et le futur comme horizon de responsabilité. Il s'oppose à la tyrannie de l'urgence, réintègre la durée, porte attention aux passages et aux moments-clefs.

Les signaux faibles

Plus qu'aux tendances lourdes, l'accent est mis sur les signaux faibles où, d'une certaine façon, *Demain est déjà là* : ils constituent autant de germes de futur sur lesquels on peut s'appuyer pour conduire les changements voulu. Mais, sans de bonnes lunettes, ils sont difficiles à percevoir : il faut décaler les regards, déranger les représentations, faire évoluer les modes de raisonnement, et, au-delà des savoirs experts, faire appel aux expériences sensibles des acteurs en situation.

Les devenirs souhaitables et l'optimisme méthodologique

La prospective du présent s'efforce de dégager un sens positif aux évolutions du monde pour, évitant les futurs haïssables, envisager des devenirs souhaitables. Pour ce faire, elle s'appuie sur un principe d'optimisme méthodologique qui rompt avec la pratique française parfois étouffante de la critique pour apprécier la valeur de ce qui fonctionne correctement : faire fonctionner quelque chose est, en soi, une performance qui mérite une attention positive. Ainsi, plutôt que d'imaginer des futurs possibles, généralement réduits à la pensée unique, elle s'efforce, à partir d'initiatives locales, de faire advenir des devenirs souhaitables.

L'exemple de l'insécurité à la RATP

Un premier exemple peut être fourni à propos des phénomènes d'insécurité urbaine qu'a connus la RATP dans les années 1990. En 1995, un programme de recherches sociétales comparatives a été conduit avec le CADIS⁷. Les résultats ont fait apparaître l'insécurité comme une coproduction entre, d'une part, des populations mises sous tension par des rapports sociaux d'exclusion et, d'autre part, des services publics (dont les transports) traversés de contradictions liées à leur propre mutation et à leurs dysfonctionnements.

Lorsque les chercheurs ont présenté les résultats au comité exécutif, Jean-Paul Bailly, alors président de la RATP, avait dit : « *D'accord, il y a coproduction de l'insécurité. Allez expliquer cela aux agents...* » Le chercheur⁸ a alors passé trois mois dans les centres bus avec les machinistes et les syndicalistes. Ils lui ont dit : « *C'est évident, on sait tout cela...* » Au lieu de la surprise et de l'agressivité que craignait la direction, il a été possible de repérer des

⁷ Cf. Michel Wieviorka, *Violence en France* (Seuil, 1999) et diverses publications d'Éric Macé.

⁸ Éric Macé.

initiatives locales intéressantes : sur une ligne du dépôt de Flandres, les machinistes, avec des jeunes des quartiers, avaient pris l'initiative d'une communication intitulée "Respect" ; parallèlement, une démarche de certification qualité avait été lancée. En travaillant avec les agents, le chercheur en est venu à reformuler sa thèse initiale. L'insécurité étant le résultat d'une coproduction, la sécurité ne pouvait-elle pas, à son tour, devenir une coproduction ? On pourrait alors inverser la double logique⁹ diagnostiquée de protection-victimisation à l'origine d'un ressentiment mutuel, pour une nouvelle logique fondée sur le respect et la qualité ?

Approfondissement de la démarche à Cerisy¹⁰

Depuis 1999, le Centre culturel international de Cerisy consacre un colloque annuel à la Prospective du présent¹¹, parmi lesquels *Prospective pour une gouvernance démocratique* (1999), *Expertise, débat public, pour une intelligence collective* (2000), *De nouvelles raisons du savoir* (2001), *Des "nous" et des "je" qui inventent la cité* (2002), *Vers des civilisations mondialisées : de l'éthologie à la prospective* (2003), *La Nuit en questions* (2004), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur* (2005)...

Prospective et territoire

Au début des années 1980, le concept de territoire était quasiment inexistant à la RATP. Dans l'entreprise, existaient alors des délégués départementaux ayant un rôle d'ambassadeur auprès des élus et des pouvoirs publics.

Dans *Réseau 2000*, a été introduit le concept de *réseau*, entendu comme l'inscription d'un système dans un espace physique et social qui a permis de distinguer les lignes et les points, faisant apparaître l'enjeu des pôles d'échanges et du local (opération Autrement Bus).

La question du territoire a été au cœur du rapport STONE (Schéma Théorique pour l'Organisation de la Nouvelle Entreprise) qu'à la demande de Christian Blanc, nouveau président de la régie, j'ai rédigé à la fin 1989. J'y argumentais que la RATP devait inscrire dans son organisation la réalité de ses deux rôles : le transport proprement dit et la gestion des espaces publics. Si Christian Blanc a jugé alors cette idée un peu prématurée, le plan d'entreprise 1995-1998, *Mieux vivre la ville*, sous la présidence de Jean-Paul Bailly, a positionné effectivement la RATP comme un acteur de la ville.

L'entreprise s'est alors engagée dans la politique de la ville et le développement territorial et, au début des années 2000, sous l'égide de Jacques Marsaud¹², elle a créé six agences de développement territorial en Île-de-France.¹³

Le groupe de prospective territoriale de la DATAR

Dans le cadre de *France 2020*, la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) a demandé en 2000 à Jean-Paul Bailly de présider un groupe de prospective sur le thème *Action publique et prospective territoriale*¹⁴.

Le territoire apparaissait comme une notion ambivalente : espace politiquement administré où s'exerce une compétence, c'est aussi un lieu de vie, d'ancre identitaire, d'échanges, au cœur d'une tension entre territoire vécu et territoire institué.

⁹ Illustration du principe d'optimisme méthodologique.

¹⁰ Les tables des matières sont accessibles sur le site de Cerisy : www.ccic-cerisy.asso.fr.

¹¹ Publié aux éditions de l'Aube.

¹² Après avoir été secrétaire général de la ville de Saint-Denis, Jacques Marsaud a été cinq ans directeur général adjoint de la RATP chargé du développement. Il est aujourd'hui directeur général des services du Val-de-Marne.

¹³ à Paris, dans chaque département de la petite couronne, deux pour la grande couronne

¹⁴ Jean-Paul Bailly, *Prospective territoriale et action publique*, Futuribles, 2005, n° 314.

L'hypothèse formulée par le groupe selon laquelle, en raison d'une gestion démocratique de proximité, le débat public serait plus intense au niveau des territoires qu'à celui de l'État ou des entreprises, n'a été que partiellement validée. En effet, les travaux de prospective territoriale sont d'abord le fait des acteurs publics (collectivités et services déconcentrés de l'État) accompagnés par des experts. Les entreprises et les partenaires sociaux s'y associent de temps à autre. Mais les modalités permettant de relever le défi de la participation citoyenne dans le cadre d'une réflexion sur le futur sont encore largement à inventer.

La démarche de prospective partagée *La Poste 2020*

En 2004, Jean-Paul Bailly, devenu président de La Poste, m'a demandé d'étudier la possibilité d'engager à La Poste une démarche de prospective partagée permettant aux postiers, confrontés à des mutations profondes, de prendre leur avenir en mains. De ce point de vue, la prospective du présent paraissait une démarche appropriée.

Lancée au début 2005, *La Poste 2020* est partie de l'interpellation suivante : pour accroître sa compétitivité face à la concurrence européenne, La Poste professionnalise ses métiers, industrialise ses processus, se développe à l'international. Mais ce faisant, ne prend-elle pas le risque de ne plus être dans le mouvement de la société alors que, paradoxalement, ses facteurs sont accueillis au domicile de chaque famille et que son réseau de points de contact maille finement le territoire ?

Avec pour angle d'attaque le service et les territoires, l'objectif était de formuler des devenirs souhaitables pour le groupe, de dégager des idées-force et de stimuler un processus d'apprentissage renouvelant les façons de travailler ensemble dans l'entreprise et avec ses partenaires. Plutôt qu'à prévoir l'avenir, cette démarche, qui se fonde moins sur des expertises savantes que sur le pari de l'intelligence collective, visait à prendre en considération les enjeux du long terme, 2020 étant une date jalon qui, au-delà de la stratégie actuelle, permettait d'envisager des ruptures¹⁵ afin, loin des conflits d'intérêts, de construire une communauté de devenir.

Un nouveau regard sur les territoires

Sur cinq départements différenciés, des groupes de prospective territorialisés (pilotés par des dirigeants opérationnels de La Poste et ouverts à des partenaires externes) ont engagé un diagnostic du mouvement à partir de diverses thématiques : pour le Val-de-Marne, banlieue qui s'intègre dans une métropole de rang mondial, les services aux TPE/PME et aux populations fragiles ; pour la Manche, territoire maritime en voie de rurbanisation, les services à la personne à l'heure des nouvelles technologies ; pour l'Hérault, à forte croissance démographique, les services dans un territoire d'accueil et de passage ; pour l'Isère, territoire apte à se saisir des dynamiques de toutes sortes, les services aux populations en marge du mouvement ; pour le Nord, métropole européenne, les services dans un espace d'échanges transfrontaliers, dans une terre de commerce et de distribution.

Prendre en compte la réalité locale dans sa diversité

Ce regard porté par les postiers, experts des usages des territoires, confronté aux savoirs des chercheurs, a permis de prendre conscience des transformations en cours dans la vie quotidienne des gens afin de faire évoluer en conséquence le service postal.

Citons l'accompagnement en certains espaces ruraux du ralentissement de la démographie par l'augmentation du nombre des ménages et des titulaires de revenus ; un changement de la répartition de la richesse avec des poches de pauvreté à l'intérieur de zones aisées ; un

¹⁵ Selon le principe prospectif majeur nommé "vol de la bécasse" et qui doit beaucoup à Christian Blanc. En effet, ce maître des horloges affirmait qu'il fallait distinguer plusieurs temps : le temps de l'action (les trois mois qui viennent), le temps de la stratégie (le temps d'un mandat) et la vision de futurs souhaitables, et que, pour ne pas brider l'innovation, il n'était pas nécessaire d'assurer une cohérence entre ces trois temps...

allongement du temps de la vie et une transformation des âges de la vie ; une diversification des modèles familiaux ; une croissance des mobilités ; une diversification des usages des territoires.

L'économie "présentielle"

Le concept d'économie "présentielle"¹⁶ est apparu fécond pour La Poste, dans la mesure où il conduit l'entreprise à adapter ses services, notamment les horaires de ses bureaux, au nombre de personnes effectivement présentes sur le territoire. Or, les territoires ne sont pas occupés de la même manière tous les jours de la semaine et de l'année. La prise en compte de la présence permet d'intégrer la mobilité dans les métiers de La Poste.

Trois défis pour l'avenir

Sur la base de ces diagnostics, un groupe d'une quarantaine de managers de tous les métiers de La Poste, chargés du pilotage de *La Poste 2020*, lors d'un séminaire à l'automne 2005, a formulé les trois défis que La Poste devait relever pour s'inscrire dans le mouvement de la société :

- le *défi de la mobilité* : étant donné la croissance des mobilités, La Poste doit faire évoluer ses offres de services (les adapter aux rythmes quotidiens, aux âges de la vie, aux évolutions des familles, aux diverses formes d'appartenance territoriale), les enrichir d'informations et de conseils, privilégier une approche de services intégrée, contextualisée, participative et évolutive ;
- le *défi de la solidarité* : étant donné les précarités qui accompagnent les mutations de la société, la question du vivre ensemble se pose avec une acuité particulière ; se manifeste une forte attente du public, relayée par les élus et les postiers, pour que La Poste s'affirme comme opérateur de lien et intermédiaire de confiance ;
- le *défi d'un codéveloppement durable des territoires* : étant donné que La Poste a déjà un poids important dans les territoires, elle pourrait s'insérer davantage dans les réseaux pour devenir un acteur économique partenaire des projets et du développement durable afin de créer de nouvelles ressources (humaines, économiques, sociales, environnementales).

La notion de situation

Afin de relever ces défis, une notion nouvelle a été introduite pour appréhender les attentes des services des personnes, des entreprises et des collectivités territoriales : celle de situation.

Une situation appréhende l'ensemble des circonstances dans lesquelles se trouvent des groupes de personnes selon deux aspects complémentaires : un *aspect générique* (les activités qu'ils exercent, à un moment de leur vie, et leur intégration au sein de collectifs) et un *aspect contextualisé* (le territoire vécu au sein duquel ils s'ancrent ou se déplacent, pour une certaine période, et qui leur offre un milieu d'accueil – nature, équipements, services...).

Une situation, au-delà des segmentations courantes, permet de saisir de manière dynamique et contextualisée les attentes des clientèles avec une attitude d'écoute et sans présupposer une offre. On peut alors imaginer des services et des bouquets de services dans une perspective participative. Cette notion est de nature à enrichir les catégories marketing pour construire des offres répondant aux aspects génériques, à certains moments-clefs, déclinables ensuite selon les contextes. Elle permet enfin de spécifier des positionnements de La Poste comme prestataire direct, opérateur de lien, acteur du codéveloppement territorial.

Trois situations ont été spécialement étudiées : entreprendre, s'installer, bien vieillir.

¹⁶ Développé par Laurent Davezies, le concept de "présence" prend en compte le nombre de personnes effectivement présentes sur un territoire à un instant donné. Au nombre de résidents officiels qu'on connaît facilement, il retranche ceux qui sont absents et ajoute les personnes résidant ailleurs mais qui sont présentes momentanément sur le territoire, comme les salariés ou les touristes.

L'apport des chercheurs au travers de deux séminaires

Parallèlement, afin de faciliter l'accueil par les directions métiers des propositions des groupes territorialisés, un séminaire, animé par le cabinet de recherche ATEMIS, a porté sur le thème : *Quel modèle économique de la Poste en 2020 ?* Plusieurs séances, de janvier à juin 2006, ont réuni, au siège de La Poste, sous la présidence d'un directeur général délégué, les principaux directeurs stratégie et marketing des métiers et du groupe.

Par ailleurs, avec le concours de la coopérative Acadie, une réflexion a été engagée sur le rôle de La Poste dans la gouvernance territoriale, l'objectif étant d'esquisser une grille de lecture de dynamiques territoriales où ce sont, de plus en plus, « *les ménages qui, en déménageant, aménagent le territoire* »¹⁷. Dépassant les oppositions ville-campagne et centre-périmétrie, il convient de porter une attention particulière aux territoires multipolarisés dans des espaces ruraux, aux territoires transfrontaliers, aux phénomènes de périurbanisation, aux transformations des villes moyennes, aux mutations des grandes métropoles...

Les résultats

Les résultats de la première étape de *La Poste 2020* ont été présentés au comité exécutif du groupe en juin 2006, qui les a accueillis avec satisfaction. D'une part, ils doivent alimenter le projet stratégique en cours d'élaboration. D'autre part, une seconde étape a été décidée, avec pour principal objectif l'expérimentation de projets innovants conduits à l'initiative des territoires mais accompagnés par les services centraux des métiers. Aujourd'hui, quatre projets sont en cours. Ils portent sur les services à apporter par La Poste pour aider la création des TPE/PME (Val-de-Marne), sur les services à apporter aux populations en situations fragiles (Paris-Nord), sur les services à apporter aux étudiants qui s'installent dans une nouvelle vie (Hérault), sur les projets de services que les bureaux peuvent construire au moment de leur rénovation (Manche).

Cette démarche a été l'occasion pour La Poste de faire évoluer sa conception du service et des territoires.

Redéfinir le service

L'effort que La Poste pourrait accomplir dans les prochaines années consisterait à associer à sa logique industrielle (nécessaire pour les traitements du courrier, des colis...) et à son positionnement institutionnel (relation avec les élus et les pouvoirs publics), une approche résolument tournée vers le service aux clients, qu'il s'agisse des personnes, des entreprises ou des territoires.

Dans cette optique, elle devrait mobiliser l'extraordinaire capacité des postiers à connaître les populations locales pour produire une intelligence commerciale. Cette évolution pourrait être un facteur d'unité pour le groupe, en devenant la base marketing sur laquelle s'appuierait chaque métier afin d'améliorer ses propres services et d'en imaginer de nouveaux.

Cette mutation suppose une capacité des services centraux de marketing à dialoguer avec les acteurs opérationnels en contact direct avec la réalité locale. Mais ce dialogue est difficile car les premiers ont naturellement une volonté de généralisation pour concevoir des produits de masse rentables, alors que les seconds veulent prendre en considération les spécificités des différents contextes. La notion de situation, telle que nous l'avons définie, paraît de nature à favoriser ce dialogue.

¹⁷ Philippe Estèbe, Acadie.

Territoires versus tradition postale

Ce mode d'invention de nouveaux services, appuyés sur des initiatives locales en contact avec les mouvements effectifs des populations, n'est ni naturel, ni facile à La Poste.

Quoique physiquement très présente localement, l'entreprise est historiquement organisée comme une administration nationale (qu'elle était d'ailleurs il y a encore quinze ans) qui s'efforce d'effacer les particularités locales pour rendre un même service à tous, qu'il soit citadin ou campagnard.

Cette indifférence territoriale est accentuée par la structuration du groupe en grands métiers (courrier, colis, banque, réseau grand public). En effet, chaque métier a sa propre vision du territoire, ce qui conduit à un effacement encore plus grand de ce concept au niveau du siège. De plus, le développement d'un esprit de business a accentué une méfiance à l'égard des élus locaux, souvent perçus comme comprenant mal le monde des affaires.

La Poste 2020 propose de faire évoluer la conception administrative et géographique du territoire pour l'appréhender comme une ressource, un patrimoine commun, un espace d'opportunités. À l'heure où les problèmes d'emboîtement des échelles spatiales et temporelles posent des problèmes inextricables à la gouvernance des territoires, La Poste a la chance de disposer d'un réseau qui est présent à tous les niveaux : du plus local au national, voire à l'international.

Pour utiliser à plein cet atout, elle doit accomplir une double transformation dans sa conception des territoires : s'agissant de ses offres de services, passer d'une conception du *territoire institué* à une prise en considération des *territoires vécus* où se définissent les situations ; s'agissant de l'implantation de ses activités, passer d'une conception du *territoire support* à une vision du *territoire projet* au sein duquel elle s'efforce de devenir un partenaire économique du codéveloppement durable.

En conclusion, je dirai que le territoire est une valeur d'avenir pour l'unité du groupe et un avantage concurrentiel pour chacun de ses métiers.

DÉBAT

Des signaux forts mais voilés

Un intervenant : *La notion de signal faible, que vous utilisez, me paraît peu opérationnelle. Comme le dit Jacques Lesourne « les signaux faibles ne le sont déjà plus quand on est capable de les entendre. » De plus, il me semble qu'il existe de nombreux signaux forts qui annoncent des bouleversements pour La Poste et méritent d'être envisagés en priorité de manière prospective. Par exemple, de nombreux indices prouvent que l'Administration décidera probablement un jour d'utiliser massivement l'internet ou bien que l'État ouvrira la gestion du livret A aux autres banques.*

Édith Heurgon : Le terme de signal faible est ambigu. La démarche repose sur l'hypothèse d'un nouveau contexte sociétal où les gens plus que les institutions sont initiateurs de changements. Ainsi, aux signaux faibles, il convient d'associer aussi les signaux forts que les pouvoirs en place ne veulent pas entendre... Autrement dit, il faut changer de lunettes pour voir des choses qui sont là devant nous, mais qu'on a tendance à ne pas prendre en considération. C'est dans cette perspective que nous avons organisé un colloque de Cerisy sur *La nuit en questions*, qui a permis, à partir de phénomènes qu'on voit mal le jour, de soulever toutes sortes de questions inédites...

Int. : *Avec le développement de l'internet, le courrier a-t-il encore un avenir ?*

É. H. : Il est clair que le courrier évolue avec l'internet : il sera plus réduit dans le domaine administratif, mais pas nécessairement dans d'autres domaines, notamment celui de la publicité. Il pourra se développer en offrant de nouveaux services à des clientèles plus ciblées, voire en proposant des solutions complètes aux entreprises.

Int. : *Quelle est la part du courrier de particulier à particulier ?*

É. H. : Elle est de l'ordre de 5 % je crois, elle tend à diminuer sauf pour l'envoi de cartes postales... À l'échelle du courrier, l'essentiel de la clientèle est constituée par les entreprises ce qui impose des process industriels lourds. Les particuliers constituent un enjeu *a priori* plus faible (car seuls les émetteurs payent) mais à fort impact au niveau de l'image du service (le nombre des destinataires est très important).

Contourner les résistances culturelles

Int. : *Je n'ai pas compris pourquoi la méthode des scénarii vous paraît être un lieu de pensée unique. Au contraire, par définition, elle permet d'ouvrir largement les hypothèses.*

Int. : *Mon expérience professionnelle m'a prouvé l'extrême puissance de sélectivité qu'ont les organisations. On ne peut présenter des scénarii différents que dans le cadre d'hypothèses qui restent très étroitement conformes aux habitudes de pensée. Ce n'est pas tellement efficace pour modifier les lignes de force selon lesquelles une entreprise agit.*

É. H. : C'est exactement ce que je veux dire : même si on multiplie les scénarii et qu'on ne change pas de mode de raisonnement, on risque de rester dans la pensée unique... Par exemple, à La Poste, il est très difficile d'élaborer une vision qui prenne en compte les territoires, car les processus industriels des métiers qui structurent son organisation ne laissent aucune place aux initiatives locales. Il convient aussi de disposer de lieux d'échanges où l'on puisse poser des questions, interpeller les dirigeants, et cela n'est pas toujours facile à mettre en œuvre dans des entreprises où une culture de résultats tend à privilégier les chiffres et le court terme. Le positionnement de la prospective et de la recherche n'est pas chose facile...

Int. : *C'est pourquoi la méthode que nous avons mise en place avec Édith Heurgon a pris le parti d'impliquer un grand nombre de postiers de terrain (plus de 500 personnes ont été associées) dans une démarche de construction d'un savoir, sous la direction des managers locaux, personnages reconnus dans l'entreprise. Dans un processus d'aller et retour avec le groupe de projet, lui-même en contact avec des chercheurs, cela a conduit à une élaboration conceptuelle pouvant être portée par ces dirigeants, et donc être diffusée largement.*

Int. : *Finalement, votre méthode part du principe que tous les membres de l'entreprise ont, par leurs pratiques, des idées sur l'avenir, et cherche à leur faire produire un discours. Autrement dit, elle vise à conduire l'entreprise à engendrer ses propres concepts. C'est peut-être un bon moyen pour la faire bouger. Je suis demandeur d'une théorisation de ce processus.*

É. H. : Oui, il faudrait disposer de ressources pour développer cette théorisation mais, vous le savez, sauf dans le laboratoire du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) de Michel Godet, il n'y a pas beaucoup de thésards en prospective...

Int. : *Quand la méthode sera institutionnalisée, elle connaîtra probablement les problèmes qu'elle cherche à combattre, c'est-à-dire un enfermement dans ses propres concepts.*

É. H. : Effectivement, c'est un danger. Mais, il faut tout de même avancer et d'autres démarches viendront prendre le relais.

Int. : *Votre présentation donne un peu le sentiment que les personnels de base sont ouverts et pleins d'idées, et que le lieu de blocage réside dans la structure et sa direction. Le facteur, l'ami du foyer, me paraît une image idyllique. Ayant travaillé dans un centre d'encadrement*

de jeunes désorientés (centre deuxième chance), j'ai essayé de construire un parcours d'intégration dans l'entreprise avec La Poste. Le projet avançait bien jusqu'à ce qu'il soit arrêté par les représentants du personnel. En l'occurrence la raison en était que ce parcours risquait de produire une déqualification du mode classique d'intégration par voie de concours. Les acteurs de terrain ne sont pas forcément les plus ouverts. Comment réagissent-ils à votre approche ?

É. H. : Vous parlez des représentants du personnel, non des agents en situation de travail... Il faut aussi considérer la façon avec laquelle on conduit le changement : si les agents de terrain ne sont pas associés dès le départ, il est normal qu'ils opposent une certaine résistance. En général, les salariés et les syndicats sont plutôt favorables à notre manière de faire parce qu'on observe concrètement la réalité des processus de travail et qu'on donne du sens aux évolutions.

Le bureau de poste, lieu d'échanges

Int. : *Vous avez souligné que le métier de la RATP, outre celui de transporteur, était aussi celui d'un gestionnaire de lieux d'échanges. Si j'en crois ce que je vois dans les bureaux de poste, il me semble qu'ils devraient être considérés non seulement comme des lieux de prestations postales mais aussi comme des lieux d'échanges. Et, sur ce point, il reste à faire, quand on voit notamment la durée des attentes aux guichets à Paris.*

Int. : *Je note qu'il existe généralement dans les bureaux de poste, un planning des horaires, hiérarchisant en bleu, blanc et rouge les périodes d'affluence et donc d'attente. Manifestement, une partie des gens qui viennent pendant les périodes rouges pourraient venir à d'autres moments, comme si elles venaient chercher quelque chose dans l'attente même. Et, d'ailleurs, plusieurs m'ont dit explicitement qu'elle ne les gênait pas.*

É. H. : La Poste conduit actuellement un projet prioritaire dénommé *Contre toute attente*, qui vise à réduire l'attente mais aussi, éventuellement, à la valoriser. C'est un sujet complexe car il faut prendre en compte les caractéristiques d'une grande variété de situations sociales et territoriales. Comme vous l'avez souligné, certaines personnes ne répugnent pas à attendre ! Dans la seconde étape de *La Poste 2020*, nous travaillons sur l'accueil, dans les bureaux, des populations en situations fragiles, celles pour lesquelles les produits standards de La Poste ne sont pas directement accessibles en raison de caractéristiques personnelles (faible maîtrise de la langue et de l'écrit, difficulté de gestion financière...). Dans certains bureaux, la première semaine de chaque mois, il y a une forte affluence de la part des gens qui viennent chercher les minima sociaux. Pour apporter un service satisfaisant à ces populations, certaines actions peuvent être conduites à la seule initiative de La Poste, tandis que d'autres font appel à des processus d'intermédiation à mettre en œuvre avec des partenaires locaux (notamment, quand ils existent, les PIMMS : points d'information et de médiation multi-services) et des collectivités territoriales.

Int. : *Mais comment mettre en place une organisation rentable s'il faut prévoir une formation spécifique par bureau de poste ?*

É. H. : Il ne s'agit pas de mettre en place une formation par bureau mais de construire une typologie de contextes relevant d'un traitement voisin. En outre, au lieu de considérer ces populations en situation fragile (parfois temporairement) comme un frein, il convient de les traiter comme une véritable clientèle qui, dès lors qu'elle peut accéder aux services, peut être rentable pour La Poste.

Une connaissance du terrain à capitaliser

Int. : *Au travers des territoires, vous avez essayé de mettre en valeur ce qui pourrait être le support de l'unité du groupe La Poste. C'est, à mon avis, un combat perdu d'avance car, dans le monde d'aujourd'hui, je ne vois pas ce qu'il y a de commun entre une activité de*

logistique comme le transport des colis et celle d'une banque. Leur lien est seulement historique.

É. H. : Effectivement, ce sont deux métiers différents. Mais, plutôt que de laisser venir sans rien faire l'éclatement de l'entreprise, la question d'un devenir commun de La Poste mérite d'être explorée. Il impose de reformuler la mission du groupe sur des bases qui font sens aux différents métiers. La capacité à être un opérateur de lien, humain, commercial, social, territorial est peut-être une piste intéressante..., ainsi que le rôle de création de valeur dans la perspective d'un développement durable des territoires.

Int. : *Je constate, comme vous l'avez d'ailleurs dit, que les postiers sont très peu présents dans les organismes départementaux ou régionaux de réflexion territoriale. Une raison en est peut-être qu'ils n'ont pas la connaissance du terrain que vous mettez en avant.*

Int. : *Des étudiants que j'encadre ont eu l'occasion d'observer les tournées de facteurs et ont effectivement pu constater leur époustouflante connaissance du terrain ; ils sont parfaitement au courant, par exemple, des inimitiés de voisinage ! Cette perception fine du terrain mériterait d'être utilisée par l'organisation pour améliorer son efficacité. Ainsi, ces étudiants ont par exemple mis en évidence la contradiction entre la perception des retards de courrier par les destinataires avec celles qu'en ont les personnels affectés au processus de traitement du courrier. Pour un destinataire, comme le sait le facteur, l'énerverment augmente relativement progressivement avec le retard des lettres qu'il s'attend à recevoir. Trois jours énervent un peu plus que deux, quatre jours un peu plus que trois. En revanche, du fait des indicateurs d'efficacité mis en place, les personnels du traitement du courrier s'énervent quand il y a un ou deux jours de retard puis deviennent indifférents ensuite, si bien que le retard peut aisément déraper très longuement. En effet, l'organisation considère qu'il y a une faute quand que le retard dépasse deux jours. Ainsi, face à une lettre qui aurait pris plus de deux jours de retard, le personnel de traitement aurait même intérêt à l'abandonner pour concentrer ses forces sur celles qui sont encore dans la course et éviter une deuxième faute. Pour pallier ces contradictions et ces effets néfastes, il serait bon de trouver le moyen de partager ces diverses réalités.*

É. H. : Les personnels qui sont directement en prise avec le terrain, comme les facteurs ou les guichetiers, connaissent bien les territoires. Ce n'est pas toujours le cas des dirigeants et des services centraux. L'une des causes est leur grande mobilité. Comme dans l'administration préfectorale, ils bougent tous les deux ou trois ans, et n'ont pas le temps d'assimiler les lieux. Une autre raison est qu'il n'y a pas de mécanisme suffisant de capitalisation de ce savoir. À cet égard, l'entreprise pourrait sans doute s'appuyer sur son encadrement intermédiaire, beaucoup plus stable et très favorable aux rencontres avec les autres acteurs de la vie locale.

Présentation de l'oratrice :

Édith Heurgon dirige le Centre culturel international de Cerisy-la-Salle qui organise et publie, chaque année, une vingtaine de colloques visant à favoriser les échanges culturels et scientifiques ; docteur en mathématiques, elle a effectué sa carrière à la RATP dans le domaine de la recherche opérationnelle, des systèmes d'information, de la stratégie, de la prospective et du développement territorial ; elle intervient aujourd'hui comme conseil en prospective à la demande de certaines entreprises ou collectivités ; elle a publié un certain nombre d'ouvrages et animé une collection de *prospective du présent* aux éditions de l'Aube.

Diffusion mai 2007