

## **Rencontre-débat du Comité 21**

**Jean-Paul BAILLY,**

**Président du groupe La Poste**

*"Développement durable en entreprise :*

*une responsabilité sociale et environnementale accrue pour une meilleure efficacité économique"*

*Mercredi 24 novembre 2004*

### **Eric GUILLON, Président du Comité 21**

**Eric GUILLON** : Mes chers amis, nous avons le plaisir d'accueillir ce matin Jean-Paul BAILLY, Président de La Poste.

Bonjour, Monsieur le Président, et merci d'avoir accepté notre invitation. Avant de vous passer la parole et, comme le veut la tradition, je donnerai quelques indications concernant votre curriculum vitae.

Vous êtes ancien élève de l'École Polytechnique, vous êtes titulaire d'un Master of sciences de MIT (Massachusetts Institute of Technology), et vous avez fait une thèse de fin d'études sur la planification stratégique en entreprise. Votre carrière a commencé en 1970 à la RATP où vous avez occupé différents postes de responsabilité, avant d'en prendre la présidence en 1994, celle-ci ayant été renouvelée en 1999. Entre 1997 et 2001, vous avez assumé, parallèlement, la présidence de l'Union internationale des transports publics. Depuis 2001, vous êtes P.D.G. de La Poste. Par ailleurs, vous êtes membre du Conseil économique et social depuis 1994 et votre mandat a été renouvelé en 1999. Vous êtes officier de la Légion d'honneur et officier de l'Ordre national du mérite.

Mes chers amis, Jean-Paul BAILLY a donc consacré l'intégralité de sa carrière -jusqu'à ce jour- au service public. Il est sans doute en France l'un des hommes les plus qualifiés pour évoquer devant nous ce changement culturel que représente le développement durable dans une grande entreprise publique : une démarche sociétale pour une meilleure performance économique.

Monsieur le Président, je vous passe la parole.

### **Intervention de Jean-Paul BAILLY**

Merci beaucoup, Monsieur le Président, de ces paroles d'accueil, toujours extrêmement flatteuses, souvent trop d'ailleurs. Je suis particulièrement heureux d'être parmi vous aujourd'hui, d'abord parce que le sujet me passionne et que je suis un militant du développement durable, et aussi parce que j'ai le plaisir de voir et de saluer de nombreux amis dans cette salle, qu'il s'agisse de collègues de La Poste, d'anciens collègues de la RATP -que je vois relativement nombreux- ou d'amis journalistes comme Teddy FOLLENFANT. Je ne dirai pas que c'est une réunion de famille, mais je suis heureux de pouvoir saluer tous ces amis et collègues.

Ma conviction est ancrée sur des années d'expérience, aussi bien à la RATP qu'à La Poste. Je commencerai par une comparaison entre ces deux entreprises.

La RATP, qui est normalement un acteur incontestable de la qualité de la vie en ville, et porteur, de par son activité même, du développement durable de la ville, a longtemps été présentée comme un très mauvais élève dans le domaine de l'environnement.

Vous vous en souviendrez peut-être, mais voici quelques années, chaque fois qu'il se produisait un pic de pollution, la première image qui faisait l'ouverture de TF1 était le "cul" d'un bus qui crachait une horrible fumée noire ! Il m'était insupportable de voir -par rapport à l'activité naturelle d'une entreprise complètement tournée vers la qualité de la vie en ville, et donc du développement durable des villes- l'image qui en résultait du fait, par ailleurs, d'une défaillance réelle de l'entreprise. C'est quelque chose qui devait se régler. Cela a sûrement joué un rôle de détonateur très important dans mon engagement pour le développement durable.

Quand on a la chance de diriger une entreprise qui est un acteur naturel du développement durable, il faut en faire un outil et un levier fort pour la fierté, le management et les hommes qui travaillent dans cette entreprise.

À La Poste, c'est un peu l'inverse. C'est une entreprise qui, même si elle s'est peu engagée jusqu'à une date récente dans le développement durable, est notée systématiquement numéro 1 ou numéro 2 en France pour son engagement dans celui-ci. Elle est considérée naturellement comme un acteur extrêmement positif dans ce domaine, sans doute parce qu'il existe une vision de La Poste -ce qui correspond d'ailleurs en grande partie à la réalité- d'un service de proximité, d'un ancrage territorial et d'un lien social qui sont des dimensions essentielles du développement durable. Ces points ressortent de manière complètement naturelle, au-delà même des actions que peut engager une entreprise comme La Poste.

J'ai fait un parallèle de départ, en réfléchissant à ce que j'allais vous dire, qu'il me semblait intéressant de partager avec vous. Voici quelques jours, je participai à une table ronde et une partie du débat était de déterminer si le développement durable était une mode ou un phénomène de fond. Ma conviction profonde est qu'il s'agit d'un processus de fond irréversible et je pense que nous ne sommes qu'au début de la vague. C'est une dimension qui va prendre une importance de plus en plus grande dans toutes les décisions, de manière générale, de la vie des entreprises, du management, mais aussi de la vie politique et de la vie associative. C'est véritablement un phénomène de fond et il faut comprendre que nous en sommes au début. C'est pourquoi nous avons autant d'interrogations.

Est-ce une mode ? Il peut y avoir des effets d'aubaine, d'opportunité au début d'un processus. Certains peuvent sauter sur l'occasion parce qu'ils sont plus rapides et n'en font qu'un axe de communication. D'autres peuvent simplement essayer de faire un ou deux coups sur cette dimension du développement durable. C'est pourquoi nous nous interrogeons. Mais, si nous replaçons ce processus dans la conviction et la perspective qu'il ne s'agit que du début d'une lame de fond qui va devenir une caractéristique extrêmement forte du XXI<sup>e</sup> siècle, cela éclaire les choses d'une manière différente et plus positive.

Pourquoi suis-je amené à dire qu'il s'agit d'une lame de fond ?

Des sociétés comme La Poste ou la RATP sont, comme toutes les entreprises, structurées par leur environnement et la société qui les entoure, mais elles structurent également leur environnement. Donc, elles ont un impact extrêmement fort sur la société, les territoires, leurs collaborateurs et sur l'environnement proprement dit. Si l'on essaie de raisonner quant à la finalité d'une entreprise, on trouve la satisfaction des clients. L'entreprise doit les satisfaire, mais tout en restant extrêmement attentive aux effets essentiels que sont les impacts sur l'environnement, au sens large, que ce soit immédiat ou planétaire, et sur les territoires. Cette satisfaction englobe les problématiques de services et d'emplois et, bien entendu, celles des collaborateurs. Au fond, un des grands objectifs des entreprises est que les gens qui y travaillent s'y sentent bien.

Ce qui m'a fait dire également que nous sommes au début d'un phénomène irréversible, c'est lorsque je retourne quelques années en arrière : des choses encore admises voici dix, quinze ou vingt ans sont aujourd'hui considérées comme intolérables. Je vous donnerai quelques exemples : certains d'entre vous se souviendront que, voici vingt ou trente ans, lorsqu'on arrivait à proximité d'une cimenterie, tout était blanc à cinq kilomètres à la ronde. Aujourd'hui, l'environnement d'une cimenterie est impeccable et personne n'admettrait que tout soit blanc cinq kilomètres autour !

Je suis né dans le Nord, j'ai vécu dans les houillères et je pourrais vous parler de la couleur des maisons voici trente ou quarante ans. Ce n'est pas parce qu'il n'y a plus de mines aujourd'hui que cette couleur a disparu, mais tout simplement parce l'on n'admettrait pas des impacts aussi négatifs et lourds sur l'environnement.

On pourrait le dire aussi pour d'autres dimensions, comme les conditions de travail ; certaines étaient encore tolérées voici vingt ou trente ans, mais elles ne le seraient plus aujourd'hui. C'est aussi le cas des friches industrielles, sujet frappant du respect de l'environnement, avec des abandons encore tolérés voici dix, quinze ou vingt ans. Aujourd'hui, nous avons des lois qui ne permettent plus de laisser de telles friches s'installer.

Nous aurions un tel phénomène de rejet de la société, des médias et une telle mise en accusation, que toutes ces pratiques, considérées comme normales ou admises voici encore vingt ou vingt-cinq ans, seraient jugées comme absolument inadmissibles. Ce n'est pas seulement parce qu'il existe maintenant des lois, mais parce que l'état d'esprit et la culture ont profondément changé face à ces problèmes d'environnement.

Ma conviction est qu'il s'agit de l'amorce d'un phénomène. Ce phénomène de rejet, qui porte sur ce qui nous paraissait tolérable voici quelques années, sera le même sur ce qui nous paraît acceptable aujourd'hui et qui ne le sera plus demain.

J'aborderai un dernier point que je voudrais simplement partager avec vous, avant d'entrer dans le détail pour ce qui concerne La Poste.

Il est vrai que j'ai consacré toute ma vie aux grandes entreprises de service public, et je me dis souvent que le développement durable est peut-être le nom contemporain du service public. Le développement durable recouvre la notion, comme pour toute entreprise, de satisfaction du client mais, au-delà du client, celle du citoyen. Cela se confirme à La Poste par le lien social qu'elle établit, ou à la RATP qui sert ses clients et qui, en même temps, rend service à tous ceux qui ne le sont pas en leur permettant de circuler dans la ville. On peut le voir lorsque la RATP ne fonctionne pas, ses clients habituels ne sont pas les seuls pénalisés. Tous ceux qui, d'habitude, peuvent circuler parce que la RATP fonctionne, sont également touchés.

Vous avez donc, dans la notion de développement durable, quelque chose qui dépasse le client pour s'intéresser à l'ensemble des citoyens ; ceux-ci sont touchés, d'une manière ou d'une autre, par l'entreprise et les services qu'elle rend.

Il existe dans le développement durable une dimension essentielle de la prise en compte du long terme. Une des caractéristiques importantes des grands services publics est la capacité d'anticipation et d'investissement, en particulier, ou de vision sur un certain nombre d'aspects à long terme. J'ai toujours trouvé qu'il existait une très belle proximité entre la notion de développement durable et certaines valeurs du service public, notamment contemporain. Dans le service public, on peut mettre beaucoup de valeurs aujourd'hui dépassées, mais il est toujours intéressant de voir ce que peuvent être ses valeurs contemporaines. À mon avis, elles sont très proches des valeurs du développement durable.

Comme je le disais dans mon introduction, nous avons trois leviers importants pour le développement durable dans toutes les entreprises, et en particulier à La Poste.

## **LEVIER ENVIRONNEMENTAL**

Le premier est le levier environnemental. Il est, pour La Poste, un enjeu majeur. Celle-ci est vue comme un grand service public de proximité, créateur de lien social et dont les cent mille facteurs et les dix-sept mille points de contact sont le symbole pour tous les Français. Mais La Poste est également une énorme entreprise industrielle d'échanges et de logistique. C'est d'abord, de loin, la plus grande entreprise de logistique de France. Certaines postes se sont plus développées que la poste française. La poste allemande est une entreprise considérable, avec 45 milliards d'euros de chiffre d'affaires et, depuis dix ans, elle génère plus de 1 milliard de résultat par an de manière régulière. Toutes entreprises confondues, c'est la cinquième entreprise allemande.

Curieusement, il est assez mal perçu que les postes soient de très grandes entreprises industrielles. Il est étrange de voir -si je me limite aux entreprises publiques ou à celles qui l'ont été- qu'il existe autour de la SNCF, de la RATP, d'Air France, de France Télécom et d'EDF, de vraies fiertés industrielles nationales qui n'existent pas pour La Poste. Or, cette dernière est également un enjeu industriel et logistique, de dynamique des échanges et de leur développement, absolument décisif dans le pays. Toujours est-il que, derrière cette grande entreprise industrielle -même si elle n'est pas de la taille de la poste allemande, elle fait environ 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires-, nous retrouvons une énorme machine logistique et dans laquelle nous avons énormément de transports.

La Poste est le premier transporteur de France. Pour vous donner quelques chiffres, elle représente un peu plus de 60 000 véhicules qui circulent sur les routes tous les jours, plus de vingt avions qui volent toutes les nuits et trois TGV. Peu d'entreprises possèdent une flotte de transport aussi lourde et aussi conséquente dans le pays. En fait, concrètement, il n'en existe pas !

Vous voyez bien que les enjeux autour du transport sont décisifs pour La Poste, qu'il s'agisse de la pollution de l'air, des nuisances sonores, de l'encombrement des centres-villes, de la saturation des autoroutes par les différents poids lourds, de manière générale. C'est presque un enjeu existentiel car, si les transports sont de plus en plus rapides et de plus en plus efficaces, ils sont, ce qui est normal, de plus en plus contraints.

Nous avons besoin des avions pour que le courrier arrive le lendemain, mais nous avons de plus en plus de mal à les faire décoller la nuit de Roissy. De surcroît, on nous a demandé de supprimer 30 % de nos créneaux. Nous aurions volontiers utilisé un peu plus le TGV, mais il n'est pas très facile de le faire circuler la nuit. La maintenance de la SNCF a besoin de disponibilités pour entretenir ses voies et les riverains du TGV, qui l'entendent toutes les trois ou quatre minutes dans chaque sens exercent une certaine pression pour l'empêcher de passer de 22 heures à 6 heures.

À la place de cette structure, nous pourrions mettre des camions sur les routes mais, pour l'équilibre écologique, ce n'est pas très performant. De plus, il existe de plus en plus de contraintes sur les routes et les autoroutes, avec des interdictions de circuler pendant le week-end, des obligations de réduction de vitesse, etc.

Les enjeux du transport sont décisifs et notre mesure phare dans ce domaine est notre engagement de réduire nos émissions polluantes, liées au transport, de 5 % d'ici 2007. C'est très intéressant car cela nous oblige à procéder à certaines mesures. Ce n'est pas facile, mais nous y sommes à peu près parvenus. Patrick WIDLOECHER, présent dans cette salle, pourra vous donner quelques informations sur cet aspect, si cela vous intéresse. Nous avons, bien sûr, des programmes pour y parvenir.

Le premier programme est de réduire le nombre de kilomètres en optimisant nos circuits, avec des concentrations, des ruptures de charges, etc. Il faut que le processus postal se fasse avec le moins possible de kilomètres ; cela joue, comme pour les avions, sur la taille et le remplissage

des camions. L'optimisation du processus peut jouer beaucoup sur le nombre de kilomètres et sur l'énergie consommée.

Le deuxième grand dossier concerne tout ce que l'on peut faire sur la qualité de la conduite. C'était déjà vrai à la RATP, avec les chauffeurs de bus. Il est vrai qu'entre une conduite un peu sauvage et une conduite douce, nous constatons des écarts de consommation de 10 % à 15 %, sans problème. Nous avons une responsabilité un peu collective sur ce point.

Le dernier point concerne la nature de la flotte elle-même, et d'abord son âge. Nous essayons de la garder jeune en permanence, ce qui est très positif pour la réduction des émissions et de la consommation. Cela apparaît souvent comme le serpent de mer car, un peu partout, des tentatives ont du mal à déboucher. Cependant, les nouveaux modes de motorisation, en particulier les véhicules électriques, trouvent, avec La Poste, un champ d'application particulièrement intéressant et pertinent. Ce sont des véhicules ayant une autonomie d'une centaine de kilomètres par jour. Nous venons d'engager une action vraiment sérieuse en testant huit véhicules électriques spécifiquement dessinés pour La Poste. S'ils nous donnent satisfaction, nous avons l'intention, avec ces véhicules électriques et ces nouvelles générations de batteries, d'aller, sinon vers une généralisation, du moins un développement important du parc électrique.

### **LEVIER SOCIAL**

Le deuxième grand levier est social. Il ne faut jamais perdre de vue que les hommes sont au cœur du fonctionnement et de la modernisation de nos entreprises. Nous avons un certain nombre de grands enjeux concernant la santé et la sécurité. Pour illustrer mon propos sur la santé, le travail du facteur ou des centres de tri est assez difficile d'un point de vue ergonomique. Dans un centre de tri, certaines personnes peuvent manipuler plusieurs tonnes de colis durant six à sept heures. Le facteur peut monter et descendre cent fois de son véhicule pendant le trajet ; l'utilisation du siège et de la porte a beaucoup d'importance. À La Poste, les métiers développent des inaptitudes assez fortes, liées notamment à des problèmes de postures, de lombaires, etc. Nous avons engagé, avec les médecins du travail, une action très déterminée sur l'amélioration des postes de travail, l'ergonomie, le travail, etc.

Bien que je n'aborderai pas tous les sujets, nous pouvons aussi dire un mot des conditions de travail. La Poste est une entreprise qui a besoin d'une grande flexibilité, car des périodes de l'année nécessitent beaucoup plus de travail que d'autres, par exemple en fin d'année. Certains jours de la semaine, nous avons davantage de travail que les autres, par exemple en fin de semaine. Nous avons donc une charge de travail extraordinairement irrégulière, fluctuante, et nous avons besoin de modes de fonctionnement qui s'adaptent. Pour parvenir à cette flexibilité, nous avons deux voies :

- soit des contrats de travail relativement précaires ; la flexibilité repose sur la nature du contrat de travail ;
- soit par des organisations elles-mêmes flexibles, tout en permettant des contrats de travail plus pérennes.

Nous menons donc un travail important pour essayer d'améliorer la qualité de l'emploi, tout en ayant la flexibilité nécessaire qui correspond à notre métier. Nous faisons porter cette flexibilité sur les modes d'organisation plutôt que sur la nature des contrats de travail.

Nous pourrions également parler de la progression professionnelle, de l'égalité entre hommes et femmes. Nous essayons de travailler sur tous ces sujets également. J'en citerai simplement un, la prise en compte du handicap. Nous avons engagé et signé des accords importants avec les partenaires sociaux. L'accord qui a été signé -il vient de sortir- avec les organisations syndicales sur la prise en compte du handicap est probablement le premier écrit en braille pour que les non-voyants puissent le lire. Si vous allez aujourd'hui au Siège de La Poste,

vous verrez partout au sol des guides pour les non-voyants. Les ascenseurs ont des boutons en braille et des émissions vocales permettent que chacun puisse utiliser les services du Siège, quel que soit son handicap. Cela peut paraître un peu anecdotique, mais cela ne l'est pas. Les expériences que nous menons ont un caractère de démonstration, mais il est exemplaire et c'est ce qui me paraît important.

## **LEVIER SOCIÉTAL**

Le dernier levier est sociétal. Qu'il s'agisse de la RATP ou de La Poste, ce sont deux entreprises dont l'impact va bien au-delà de la satisfaction de leurs clients. Si je reprends l'exemple de La Poste, qui structure considérablement la société française, il s'agit d'une présence dans les zones urbaines sensibles. Sur les 17 000 points de présence, plus de 1 300 sont dans des zones urbaines sensibles, ce qui représente 25 000 postiers. Lorsqu'on parle de lien social, je vous encourage, les uns et les autres, à aller dans un bureau de poste d'une zone urbaine sensible et vous verrez ce qu'est le travail du lien social.

À titre d'exemple, lorsque vous y entrez, une porte à droite indique "Interprétariat". Souvent une ou deux personnes sont présentes pour interpréter et faire la médiation sociale entre les gens qui viennent et les services qui peuvent être rendus par La Poste. Ce sont souvent des services vitaux, lorsqu'il s'agit de venir chercher un certain nombre de prestations ou d'envoyer de l'argent à sa famille, etc. Ces points sont décisifs dans le fonctionnement de la société.

Au-delà de la présence sur le territoire, je parlerai volontiers d'un autre point, peut-être un peu moins perçu et moins médiatique, qui est le rôle de La Poste dans la lutte contre l'exclusion bancaire. C'est d'ailleurs pour cela que je souhaite que nous puissions progressivement offrir à nos clients la totalité de la gamme de services. La Poste a un rôle tout à fait essentiel dans la lutte contre l'exclusion bancaire par l'accessibilité qu'elle offre à tout le monde et par ses différents taux et commissions. La nature de ses produits en fait un acteur incontournable dans le monde financier et bancaire pour tous les Français mais aussi pour les Français les plus modestes.

Je voudrais développer avec vous une autre grande idée. Dans le développement durable, nous retrouvons la notion de *stakeholder* dont nous entendons souvent parler ; la traduction est "partie prenante". Chacun des grands acteurs a un rôle important dans cette problématique du développement durable.

L'État français doit avoir un rôle incitatif fort pour entraîner les différents acteurs économiques dans cette démarche de développement durable. Cela joue beaucoup sur des phénomènes incitatifs comme la fiscalité. Des dispositifs vertueux, correspondant à un certain nombre de coûts de pollution évités, pourraient être répercutés dans les prix et, inversement, que des externalités négatives puissent être intégrées également, mais c'est probablement la partie la plus difficile.

Nous pouvons donner l'exemple du prix du transport. Nous avons le sentiment que, si celui-ci était un peu plus élevé, il aurait sûrement un effet de limitation sur les consommations, les kilomètres parcourus, la mobilité, etc. L'impact serait intéressant et positif. Mais, si nous allons un peu plus loin dans la réflexion, cela limiterait aussi les échanges, la croissance et la consommation. La question est de savoir s'il faut le faire ou non. Le sujet n'est pas simple et peut donner lieu à débat.

Le deuxième point qui me paraît le plus important dans le rôle de l'État est la cohérence, la continuité et la visibilité. Je parle en particulier du domaine fiscal où il faut absolument que les dispositifs soient, eux-mêmes, durables et visibles. Je prends l'exemple de la voiture électrique : les entreprises ne s'engageront que si elles ont une visibilité économique suffisante de l'environnement et des conditions dans lesquelles elles pourront prendre des décisions dans ce domaine. La cohérence et la continuité, ainsi que la durabilité des dispositifs de l'État sont essentielles.

Je passerai rapidement sur le rôle des collectivités locales. Il peut être décisif puisqu'il peut s'inscrire dans des programmes locaux, des incitations locales ou des expérimentations. Ce sont des acteurs importants avec lesquels La Poste est prête à collaborer.

Le tissu associatif est très important dans l'ensemble de la démarche : ce sont des acteurs qui peuvent être très contributifs et jouer un rôle d'alerte et d'aiguillon.

Je ne reviendrai pas sur l'entreprise qui est le sujet important que je traite précisément.

Enfin, le citoyen a besoin d'être sensibilisé, conseillé et informé clairement sur les enjeux du développement durable. Finalement, c'est la somme des comportements individuels qui sera la plus décisive dans ce domaine.

Je terminerai par ma conviction que les entreprises ne s'investiront dans le développement durable que si, simultanément, avec l'ensemble des enjeux que je viens d'évoquer, la performance économique est au rendez-vous. C'est dans ce cadre que le développement durable peut être un facteur de réduction de coûts. Lorsqu'on examine le carburant, l'électricité, l'eau, les déchets, La Poste a fait un calcul et pourrait économiser plusieurs millions d'euros par an sans trop de difficultés.

Plus intéressant, le développement durable peut être, et est très souvent, un facteur d'innovation. C'est une dimension très importante. On le voit dans les différents modes de traction. Chronopost, par exemple, a développé des petits chariots électriques simplement guidés à la main. Ils permettent de se rendre dans les zones piétonnes des centres-villes où il est de plus en plus difficile d'accéder par des véhicules traditionnels. C'est un accès simple, direct, efficace et propre pour la livraison des différents clients dans ces zones. Il s'agit donc de développer des solutions innovantes pour faire face aux enjeux du développement durable.

C'est évidemment décisif dans la performance de l'entreprise, car c'est une démarche naturellement tournée vers l'identification et la maîtrise des risques, par définition. Nous connaissons les risques qui peuvent être absolument redoutables économiquement et pour l'image. Chacun a en tête un certain nombre de catastrophes environnementales ou écologiques, et leur impact sur l'image ou la situation économique des entreprises. Cela se vérifie également d'un point de vue juridique, qu'il s'agisse des aspects environnementaux ou du droit du travail.

Le développement durable peut être un avantage concurrentiel et il va être de plus en plus discriminant. Les clients exigent souvent des indications de plus en plus précises sur la qualité environnementale et l'engagement dans le développement durable de leurs fournisseurs. Nous avons la même attitude à l'égard de nos fournisseurs. C'est donc un avantage concurrentiel. C'est également de plus en plus vrai dans le recrutement, cela fait partie des questions que posent assez souvent les candidats. Ils veulent savoir qu'elle est l'attitude de l'entreprise par rapport à ces enjeux de société.

Le développement durable crée également des nouveaux marchés. Je donnerai deux exemples qui concernent tous les deux La Poste. Le premier est celui du marché de la récupération des déchets électriques ou électroniques, comme les téléphones portables. C'est un marché qui est en train de s'ouvrir et c'est, pour La Poste, un enjeu important sur lequel elle peut se positionner. Objectivement, on ne peut se positionner sur ce type de marché que si l'on est, soi-même, relativement exemplaire sur le terrain du développement durable. Cela demande un minimum de cohérence stratégique.

On peut également donner l'exemple du développement des produits financiers éthiques. Jean-Luc ENGUEHARD, qui est parmi nous, pourra en dire un mot s'il le souhaite.

Enfin, le développement durable est un ciment et un élément de cohésion sociale. C'est souvent un facteur de motivation du personnel, ce qui n'est pas très difficile, car il existe souvent un vrai consensus en interne, avec le personnel et les syndicats, autour de cet enjeu. C'est un

élément de confiance des différentes parties prenantes : clients, salariés, actionnaires, prestataires et citoyens de manière plus générale. C'est donc décisif pour la bonne marche de l'entreprise. C'est une dimension qui doit inspirer et inspirera de plus en plus le management au quotidien. Comme la qualité, le développement durable est une dimension dont il faut tenir compte dans toutes les décisions managériales et cela de plus en plus. Il conduit assez naturellement à un management de qualité, performant et respectueux de l'environnement et des personnes.

Voilà ce que j'avais envie de vous dire. Vous connaissez tous la phrase célèbre de Saint-Exupéry qui disait que l'on n'hérite pas de la terre de ses parents mais qu'on l'emprunte à ses enfants. Je vous rappellerai simplement que Saint-Exupéry était un postier ! *(Rires)*

Merci.

*(Applaudissements)*

**Eric GUILLON** : Merci, monsieur le Président.

Pour ceux, fort rares j'en suis sûr dans cette salle, qui étaient venus s'inspirer un peu de ce concept du développement durable pour comprendre si c'était une mode ou un élément structurant du management de demain, je pense que votre témoignage les aura convaincus. Nous assistons, en effet, à une évolution de la culture sociétale dans nos entreprises, nos collectivités et nos associations, et votre témoignage est extrêmement précieux.

J'invite volontiers les gens présents dans cette salle et ceux qui sont autour de vous à lire ce premier rapport du développement durable de La Poste, et je remercie Patrick WIDLOECHER qui en est à l'origine. Il est tout à fait remarquable, concret et synthétique. Souvent, lorsqu'on évoque le développement durable, on se perd dans des discours infinis sur le concept. On oublie que c'est aussi un élément de réflexion, de dialogue, mais surtout d'actions et le côté concret du développement durable échappe à la plupart des gens. Vous en donnez l'exemple inverse et je vous en remercie encore infiniment.

Nous allons donc ouvrir maintenant les questions. C'est un débat et je sais combien vous êtes attachés au dialogue, puisque vous l'avez souvent répété dans cette remarquable interview que Teddy FOLLENFANT a rapportée dans *"Vingt et un patrons s'engagent dans le développement durable"*.

Le débat est donc ouvert, la parole est à la salle et nous commençons par Jean-François SAGLIO.

**Jean-François SAGLIO** : J'aurais voulu poser deux questions. La première concerne la présence de La Poste sur le territoire rural, et vous l'avez effleurée tout à l'heure. On en parle beaucoup depuis quelques décennies. La DATAR avait fait de multiples rapports sur la polyvalence des services et le maintien d'activités en territoire rural. Or, nous constatons avec tristesse le départ progressif des bureaux de poste et également des autres services publics, nationaux ou non.

J'ai lu récemment dans la presse que vous aviez fait une déclaration quant au maintien de la présence postale là où elle était, mais je ne crois pas que vous y parveniez si vous le faites tout seul. J'aimerais savoir où vous en êtes sur le plan pratique, ce qui se fait, ce qui est vraiment résolu pour sortir de ce corporatisme arc-bouté entre les différents services publics et maintenir sur place les postes existantes. C'est ma première question qui est directement liée, me semble-t-il, au développement durable et donc à la qualité du territoire français.

Ma deuxième question est celle du service, du point de vue du citoyen et de l'utilisateur. Vous disposez de nombreux indicateurs qui vous permettent de connaître le taux de lettres distribuées le lendemain et le surlendemain de leur postage. J'ai récemment déménagé à Paris en

passant du XVI<sup>e</sup> au VI<sup>e</sup> arrondissement, dans la zone de distribution d'un bureau manifestement tenu par le syndicat Sud. L'année dernière, j'ai eu droit à une grève tous les quinze jours à peu près. Mon courrier n'était donc pas distribué et, lorsqu'il arrivait, c'était en retard. J'ai eu ainsi des histoires avec les impôts car les avertissements s'étaient promenes et m'étaient arrivés avec trois semaines de retard à la suite de ces mouvements. J'ai écrit et je n'ai pas eu de réponse.

Alors, je ne sais pas quoi vous dire. J'ai l'impression que, du point de vue de l'utilisateur, il y a ici et là quelques problèmes de qualité. J'en cite un autre, celui de la suppression de la deuxième distribution à Paris dans l'après-midi. Je sais bien que, face à cela, vous aurez d'autres éléments appréciatifs de la qualité, mais je voulais simplement soulever ce petit problème du point de vue de l'utilisateur.

**Jean-Paul BAILLY:** Je vous répondrai très volontiers, en m'efforçant de rester articulé autour du développement durable et de ne pas simplement répondre sur les services de La Poste, bien que ce soit un sujet intéressant.

L'enjeu de la présence sur le territoire relève d'une réalité et aussi d'un formidable fantasme. Nous n'avons jamais eu autant de bureaux de poste qu'aujourd'hui. Partout, on peut lire qu'il en existe de moins en moins, mais nous en avons exactement le même nombre qu'en 1950. On pourrait dire que les habitants sont plus nombreux et qu'il devrait y avoir davantage de bureaux de poste, mais l'idée de leur disparition est alimentée par des fermetures dans des endroits où l'activité a, en fait, disparu. Globalement, nous avons un service qui s'est largement maintenu mais, de fait, pas suffisamment adapté.

Je prendrai ce problème sous l'angle du développement durable. Il me semble que l'une des valeurs fortes et importantes du développement durable est la proximité ; ce n'est pas une valeur archaïque, elle n'appartient pas au passé, mais je pense que c'est une valeur d'avenir. En premier lieu, en contrepartie de la mondialisation, les gens ont de plus en plus besoin d'ancrage territorial. Ensuite, les nouvelles technologies permettent les échanges tout en préservant la proximité, sans aller s'agglutiner dans les villes qui ont de plus en plus de problèmes de fonctionnement.

Enfin, dans le cadre particulier de la France et dans une grande majorité de ses départements, nous assistons souvent à des formes de remontée de la population, notamment parce que la France est une formidable terre d'accueil. Sa population n'est pas extrêmement dense et elle est donc très agréable à vivre. C'est une terre d'accueil naturelle pour de plus en plus d'étrangers, notamment du nord de l'Europe.

Nous avons de vrais phénomènes de remontée de la population dans les départements du sud ou côtiers de la Bretagne. Je discutais récemment avec le Président du Conseil général des Côtes-d'Armor qui me disait que, au cours des dernières années, quelque douze mille Anglais étaient arrivés. Dans certaines classes, les jeunes ne parlaient pas français, ni une autre langue de l'autre côté de la Méditerranée, mais l'anglais.

La proximité est donc une vraie valeur de demain. D'ailleurs, après avoir pensé que la banque directe allait effacer tous les types de banques, les grands réseaux qui avaient fermé des agences en rouvrent. C'est le cas du Crédit Agricole.

Donc, soyons extrêmement attentif avant d'avoir, ce que nous n'avons d'ailleurs pas, une politique de repli.

Nous avons donc une vraie politique de proximité et lorsque nous discutons avec eux, les élus nous disent être entièrement d'accord. Le seul problème est qu'ils associent le mot "proximité" à celui de "statut quo". Or, c'est l'inverse. La proximité est l'adaptation permanente. Si vous voulez épouser la France, il faut bouger comme elle. Vous ne pouvez pas rester en statut quo par rapport à l'environnement des Français qui changent dans leur implantation, dans leur habitat, dans leurs habitudes, dans leur mobilité, dans leur manière de travailler, de consommer et

de s'amuser. Il faut prendre tout cela en compte. Oui à la proximité, si nous sommes tous d'accord pour dire que le corollaire immédiat de la proximité est l'adaptation permanente. À partir de là, nous nous trouvons dans les valeurs du développement durable.

L'adaptation permanente est donc le premier sujet. Elle veut évidemment dire concertation, puisqu'il s'agit de s'adapter aux attentes des Français et à leurs comportements. Cela veut également dire concertation avec les élus et réalisme économique.

J'en arrive à votre dernier point. Dans ce réalisme économique, il faut faire en sorte que ce réseau trouve son équilibre économique. Pour ce faire, il faut imaginer des mécanismes de gestion et de maîtrise des coûts, donc qui coûtent moins cher, de toutes les formes de partenariat qui permettent de mutualiser les services et les coûts, et d'augmenter éventuellement, ici ou là, les ressources sur de nouveaux services qui seront rendus de manière contractuelle au sein des bureaux de poste.

Le troisième point consiste à reconnaître qu'il existe une vraie fonction et une vraie mission d'intérêt général d'aménagement du territoire, et à trouver les modalités de financement d'une partie de cette réalité.

J'en viens donc au point que vous évoquez sur les différents partenariats. Aujourd'hui, sur les 17 000 points de poste, nous en avons environ 3 000 en partenariat, dont :

- un peu plus de 400 avec des commerçants et il s'en ouvre à peu près un par jour actuellement ;

- environ 1 600 avec des collectivités territoriales, c'est-à-dire avec des mairies. Nous combinons donc La Poste et la mairie ;

- environ 1 000 en partenariat de type ancien, avec des particuliers. Ils ont vocation à disparaître et ils seront probablement substitués par l'un des deux autres modes que je viens d'évoquer. Cet ancien système de partenariat s'éteindra naturellement, car il est plus logique que ce soit avec des commerçants ou des mairies.

Le partenariat avec le commerçant, en particulier, est une voie extrêmement positive et intéressante. Elle a beaucoup d'avantages et elle est d'ailleurs souvent sollicitée par les commerçants et par les élus eux-mêmes dans des villages en difficulté, et où le dernier ou l'avant-dernier commerce est lui-même en difficulté. Cela donne beaucoup de sens d'apporter le chiffre d'affaires postal à cette activité, cela permet de la conforter financièrement en procurant quelques ressources. Elle devient un lieu de passage et d'attractivité plus important. C'est très positif pour la vie économique du village.

Il en est de même pour le service rendu car il est identique à celui du bureau de poste qui s'étiolait de l'autre côté de la place. Ce sont donc les mêmes services et, au lieu de quatre heures par semaine, ils sont disponibles soixante-dix heures, mode d'ouverture des commerçants. Cela correspond d'ailleurs beaucoup mieux au mode de vie et aux attentes des Français. Ils peuvent ainsi aller chercher un recommandé le soir à 18 heures ou 19 heures, le samedi après-midi, voire le dimanche matin. On sait très bien que, dans les modes de fonctionnement plus traditionnels de La Poste, ce service n'est pas rendu et les horaires ne correspondent pas complètement aux horaires attendus par les Français.

Ma deuxième réponse concerne les services parisiens. Le fait que la deuxième tournée disparaisse progressivement dans Paris ne correspond pas à une dégradation du service, mais à une amélioration. Pourquoi y avait-il deux, voire trois tournées auparavant dans Paris ? En fait, nous avons tellement de courrier à Paris qu'il arrivait progressivement tout au long de la matinée. Ce courrier était donc distribué en trois fois. Aujourd'hui, tout le courrier de la journée arrive à cinq heures du matin, il est donc entièrement distribué en une seule fois, entre huit heures et demie et midi, selon la tournée du facteur.

Ce n'est donc pas une dégradation, au contraire, c'est globalement une amélioration du service, car tout est distribué dans la matinée. C'est une évolution de l'organisation du service, de toute évidence plus efficace. Lorsqu'on fait tout en une seule tournée, cela a un impact sur l'efficacité, les emplois, les effectifs. Cela nous a conduit à quelques difficultés sociales dans le courant de l'année dernière, que je regrette, mais qui font souvent partie de l'accompagnement des évolutions nécessaires de l'entreprise. Je considère que, de temps en temps, malgré tous nos efforts, quelques erreurs sont relativement inévitables et nous devons tout mettre en œuvre pour essayer de les éviter.

C'est pourquoi La Poste a signé deux grands accords :

– Un accord global concerne le dialogue social, ressemblant en partie à celui de la RATP, pour l'anticipation des conflits. Il comprend une adaptation du dialogue social à l'organisation décentralisée de l'entreprise.

– L'autre grand accord concerne le courrier et doit permettre d'accompagner l'énorme mutation de celui-ci que nous ferons d'ici 2010 sur l'ensemble du pays. En effet, l'outil industriel pour le courrier de La Poste est obsolète et correspond à la France de 1970. Ce sont encore souvent des centres de tri dans les centres-villes, près des gares ; auparavant, on triait dans les trains mais on ne le fait plus depuis longtemps. Ces centres ont donc des problèmes d'accès, de niveau, de rupture de charges, et ne correspondent plus du tout à la France d'aujourd'hui.

Aujourd'hui, un grand opérateur logistique s'installe au cœur des grandes plates-formes logistiques, au croisement des autoroutes, près des gares TGV, de fret et des grands aéroports. Il faut donc reconfigurer complètement l'outil courrier pour le mettre en phase avec la France économique de ce siècle et ses infrastructures.

**Eric GUILLON** : Bien. Merci, Président, voilà des réponses qui clarifient les problèmes éminemment d'actualité. Je suis sûr que si les élus locaux, réunis au congrès des maires de France, avaient entendu votre réponse, ils seraient partis légèrement rassurés sur la présence territoriale.

**Jean-Paul BAILLY** : Rassurez-vous, je leur aurais dit la même chose !

**Eric GUILLON** : J'en suis convaincu. Merci pour ces informations qui auraient intérêt à être portées largement auprès du grand public, car elles éclairent bien des problèmes.

**Patrick LEGRAND** : Je suis directeur de la Mission Environnement Société à l'INRA. Ce n'est pas exactement à ce titre que j'interviens mais à celui de président d'honneur de France Nature et Environnement.

Vous avez évoqué les associations et leur importance dans la stratégie, les pratiques et le management de La Poste. Vous l'avez évoqué rapidement et j'aimerais en savoir un peu plus, car ce sont des acteurs sociaux un peu méconnus. Elles ont des habitudes et des fonctionnements qui ne sont pas toujours compatibles avec ceux de l'ingénierie, en général, ou d'une institution comme La Poste. Merci.

**Jean-Paul BAILLY** : Nous avons deux types de relations avec les associations : celle qui domine est celle que nous entretenons avec les associations de consommateurs ; nous pratiquons des échanges d'informations permanents, réguliers. Nous organisons une table ronde avec les principales associations de consommateurs deux fois par an et nous essayons d'écouter leurs souhaits et leurs principales demandes. Nous leur expliquons également les grands enjeux de La Poste et les grandes évolutions dans la modernisation et dans la politique stratégique de l'entreprise.

Nous essayons d'avoir avec ces associations la relation la plus intelligente et la plus respectueuse possible du rôle de chacun. D'ailleurs, j'ai le sentiment qu'elles sont assez satisfaites des relations que nous avons avec elles.

Avec les autres associations, nous faisons également un travail d'écoute et d'échanges. De manière générale, nous avons ce dialogue avec toutes les associations locales de défense qui peuvent être pertinentes pour La Poste. C'est donc un acteur important et, probablement, de plus en plus structurant et porteur des enjeux du développement durable et de la parole de la société civile.

Nous commençons à développer des relations avec de grandes ONG. Patrick WIDLOECHER souhaite peut-être dire un mot à ce sujet.

**Patrick WIDLOECHER** : Je m'appelle Patrick WIDLOECHER, je suis le Directeur du Développement Durable du groupe La Poste. Je vous donnerai quelques exemples sur l'environnement. Des actions peuvent être menées au niveau national et le Président vient d'en parler.

Lorsqu'on dirige une entreprise de 300 000 personnes, on est également obligé de compter sur la responsabilisation des gens sur le terrain. Tout ne se dirige pas d'en haut. Nous avons énormément d'initiatives locales. Je vous donnerai deux exemples, mais je pourrais vous en citer des dizaines.

En Alsace et dans le Jura, La Poste locale a des accords de partenariat avec une association de protection de la nature. Les facteurs sont six jours sur sept sur le terrain et servent ainsi d'observateurs. Cela peut paraître anecdotique, mais ils arrivent à définir le nombre de cigognes qui viennent s'installer dans les villages de ces régions. L'association dispose ainsi d'un comptage régulier du repeuplement en cigognes de ces régions.

En Corse, nous travaillons au lancement pour l'année prochaine d'une action de lutte contre les incendies. Vous savez que c'est un problème très important en Corse. Les facteurs qui sillonnent les coins les plus reculés du maquis corse seront peut-être, mais ce n'est pas encore bouclé, des observateurs d'éventuels débuts d'incendies, et ce, en collaboration avec les services publics d'EDF. Ils participeront ainsi à la lutte contre ce véritable fléau.

Nous parlions tout à l'heure des ONG. Comme le métier fondamental de La Poste est le courrier, nous réfléchissons, en liaison avec la Fondation La Poste, au développement d'actions contre l'illettrisme. En France, plus de 10 % des gens ne savent ni lire ni écrire. Il y a ceux qui ne l'ont jamais su et ceux qui ont perdu ces notions. C'est un véritable problème, car si les gens ne savent ni lire ni écrire, ils ne peuvent pas écrire et envoyer de courrier...

Nous avons également l'intention de développer des actions dans les pays les plus pauvres. Nous travaillons actuellement avec une ONG à Madagascar. C'est un pays avec lequel la France a une histoire et nous avons à proximité deux structures de La Poste, à Mayotte et à la Réunion. Elles pourront servir de points d'appui pour développer des actions dans le cadre d'un programme de l'ONU sur l'éducation pour tous.

Comme le disait le Président tout à l'heure, le développement durable et le service public sont des notions très proches et les postiers -au sens général du terme, j'inclus évidemment les postières- sont des gens historiquement imprégnés de culture de solidarité. C'est pourquoi ils sont très présents dans le tissu associatif. On peut parler de l'ASPPT, avec une multitude d'associations en France où les postiers sont très présents. Ils le sont également dans le syndicalisme et dans la politique ; nous avons plusieurs milliers de postiers et de postières qui ont des mandats municipaux. Ce sont donc des gens qui ont l'habitude d'aller vers les autres.

La mission qui m'a été confiée par le Président, voici deux ans -il a créé la Direction du développement durable quelques semaines après son arrivée-, est de faire passer le développement durable de La Poste d'une démarche empirique à une démarche organisée. À mon arrivée à la tête de cette direction, j'ai commencé par comptabiliser tout ce qui avait déjà été fait, car les gens sont naturellement portés vers le développement durable, même si la notion n'est

pas automatiquement aussi claire dans leur tête. Nous avons donc vraiment un point d'appui pour développer beaucoup de partenariats. D'ailleurs, nous serons heureux d'échanger avec France Nature Environnement en dehors de ce cénacle pour voir si d'autres idées peuvent être implémentées par La Poste.

**Jean-Paul BAILLY** : Le rendez-vous est pris, n'est-ce pas Patrick ?

**Patrick WIDLOECHER** : Absolument.

**Eric GUILLON** : Serge ANTOINE et Serge ORRU vont prendre la parole.

**Serge ANTOINE**, *Président d'honneur, Comité 21* : J'aimerais revenir sur le territorial. Vous avez parlé des collectivités territoriales et votre collaborateur a cité l'Alsace et une autre région. Comme pour les éoliennes -je ne compare pas l'un et l'autre-, peut-il y avoir un dialogue de cadrage de votre politique territoriale prospective avec la collectivité régionale et non pas simplement au coup par coup avec la collectivité qui est là et qui subit ? Avez-vous une stratégie à cet égard ? Merci.

**Jean-Paul BAILLY** : La réponse est oui. En fait, La Poste a des relations avec tous les niveaux de la collectivité : l'État, la région, le département, les différentes formes d'intercommunalité et les communes elles-mêmes.

Il est vrai que, historiquement, c'est probablement avec les régions que nous avons eus le moins de liens. Le lien est plus naturel avec les communes et La Poste est, par définition, un service intercommunal. Pour preuve, au-delà de tout ce qui est dit sur la présence territoriale, plus de vingt mille communes n'ont pas de poste et n'en ont jamais eu. En zone rurale, nous avons en moyenne une poste pour trois communes. Et, d'ailleurs, cette poste n'est pas toujours dans la commune la plus peuplée. Vous avez des déséquilibres incroyables, liés aux désajustements dont je parlais tout à l'heure. Certains villages de moins de 500 habitants ont une poste et d'autres de 3 000 habitants, n'en ont pas. Cela illustre bien les adaptations nécessaires dont je parlais tout à l'heure.

Pour revenir à votre question, nous avons une très longue habitude du travail au niveau communal ou intercommunal. Des choses vont même se développer au niveau intercommunal, car c'est, finalement, la vraie nature de la relation de service de La Poste avec les territoires. De toute façon, aujourd'hui, on ne peut raisonner qu'à un niveau intercommunal. D'ailleurs, si La Poste avait été dans les compétences communales, les élus locaux auraient organisé le service postal de manière intercommunale depuis longtemps. Cela ne s'est pas fait car il existait un autre mode d'organisation. Mais, les élus sont naturellement portés vers l'approche intercommunale pour l'ensemble des services.

C'est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui la distance entre le lieu de travail et l'habitat, la façon de faire ses courses, etc., ont complètement changé. Ces nouvelles formes de mobilité, qui n'ont rien à voir avec celles qui existaient voici trente ans, ont complètement fait émerger la dimension intercommunale des différents services ou de l'utilisation des différents équipements. L'intercommunalité existe aussi dans la manière d'implanter ces derniers. L'époque où chaque commune voulait sa piscine est dépassée. On essaye aujourd'hui de faire une belle piscine pour un ensemble de communes. C'est donc une émergence croissante de la dimension intercommunale.

C'est également vrai pour le département. Si l'on donne un sens au mouvement de décentralisation, on constate une montée en puissance des services de proximité du département. La région est davantage concentrée sur d'autres grands équipements. Nous développons également des schémas de services avec un certain nombre de départements. Nous voyons alors comment peut s'organiser le service postal avec la vision départementale la mieux adaptée.

À un autre niveau, La Poste a eu traditionnellement assez peu de relations avec la région. Cependant, en ce qui concerne la réorganisation du courrier, nous verrons l'émergence de plateformes d'échanges qui auront une dimension nationale ou régionale. La reconfiguration de l'outil courrier se fait par une concertation privilégiée avec le Conseil régional et le préfet de région. Toujours dans ce souci de l'équilibre, nous consultons également les présidents des Conseils généraux, vu sous l'angle de leur contribution à la région, ainsi que les maires des grandes villes ; il s'agit d'ailleurs parfois des mêmes personnes.

Prenons l'exemple de l'implantation d'une nouvelle plate-forme en Lorraine. Il s'agit de discuter avec l'exécutif de la Lorraine : les préfets, les présidents des Conseils généraux et les maires des deux ou trois grandes villes, tous concernés par ce débat. Ensemble, nous essayons de trouver une approche équilibrée pour la reconfiguration de l'outil et du courrier.

**Eric GUILLON** : Merci, Président. Tout à l'heure, Patrick WIDLOECHER faisait allusion à l'action de La Poste en Corse. Je passerai donc la parole à notre Corse préféré, Serge ORRU.

**Serge ORRU**, *Président des Amis du Festival du Vent* : Monsieur BAILLY, La Poste possède 1 147 voitures qui fonctionnent au GPL et 530 voitures électriques, pouvez-vous nous parler de cette expérience ?

Vous nous avez indiqué vouloir essayer huit voitures électriques, mais s'agit-il de huit types différents et quelles batteries utilisez-vous ?

Quelle est la part du papier recyclé ou certifié à La Poste ?

Ma dernière question concerne les déchets électroniques. Étant donné votre imprégnation dans le monde rural, pensez-vous collecter un jour ces déchets électroniques ?

**Eric GUILLON** : Tu n'es pas venu de Corse pour rien !

**Jean-Paul BAILLY** : Pour les véhicules GPL, le bilan est assez positif.

Concernant les véhicules électriques, la situation est plus difficile car nous ne pouvons pas continuer sur la même lancée. Les batteries utilisées actuellement ne sont plus compatibles avec les éléments de réglementation européenne. Nous sommes obligés de repartir à zéro pour ces véhicules électriques. Cela peut paraître rapide et un peu caricatural, mais nous sommes bien dans cette situation.

Les huit prototypes de nouveaux véhicules électriques sont équipés de batteries lithium-ion que nous développons, en liaison avec HEULIEZ et les équipes de Serge DASSAULT. Nous avons signé un partenariat voici quelques semaines. Les premières voitures devraient arriver au milieu de l'année prochaine et nous commencerons alors les tests. Ces huit voitures seront, bien entendu, identiques ; un certain nombre roulera en région parisienne et les autres en province. Je ne sais plus exactement comment elles seront réparties.

En ce qui concerne le papier recyclé, je donnerai la parole à Patrick car je ne connais pas la réponse. J'espère pour lui qu'il la connaît ! (Rires)

Quant aux déchets électroniques, nous allons nous engager dans ce domaine. Il est assez probable que l'initiative viendra des opérateurs eux-mêmes et qu'ils procèdent par appels d'offres de manière optimale et auxquels nous répondrons. Il est probable que cela se passe de cette façon.

Je laisse la parole à Patrick.

**Patrick WIDLOECHER** : Je précise que nous avons mis en place un plan de récupération des téléphones portables dans les bureaux de poste, mais nous avons été stoppés par la réglementation actuelle qui considère les téléphones portables ayant servi une fois -je vais vous

faire peur- comme des produits dangereux. Cela nécessitait un conditionnement et des moyens de transport qui mettaient à mal l'équilibre économique du projet.

Comme vous l'avez bien compris, nous ne sommes pas dans des actions de mécénat, mais "gagnant/gagnant", à la fois pour la société et pour La Poste. Nous espérons donc que la France va s'aligner sur la même réglementation qu'en Allemagne, en Angleterre et en Espagne, où les postes locales récupèrent deux à trois millions de téléphones portables usagés par an, pour le bien de tout le monde.

Concernant les déchets, nous parlions des 17 000 points de contact de La Poste, auxquels il faut ajouter quelques centaines de centres de tri, des services financiers, etc. Nous avons donc environ 18 000 sites dans lesquels nous devons nous organiser pour récupérer le papier, mais également le carton, les déchets ménagers et les déchets électroniques, etc ... Cela représente environ 150 000 tonnes de déchets par an et 5 000 tonnes de déchets électriques et électroniques.

Une première opération a eu lieu voici un an et elle nous a permis de récupérer 9 000 tonnes de déchets qui étaient entassés dans les différents sites dont je viens de vous parler, notamment dans les bureaux de poste. Parallèlement, nous avons élaboré un guide de récupération et de valorisation des déchets à l'attention des responsables de nos 18 000 sites.

Nous avons d'abord testé, avec succès, ce guide dans quatre grands établissements de La Poste, ce qui nous a permis de l'enrichir et de corriger certains défauts. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, tous les services de La Poste seront en mesure de mettre en pratique les préconisations de ce guide. Nous pouvons penser que, fin 2005 ou mi-2006, nous récupérerons la quasi-totalité des déchets de La Poste, qu'il s'agisse de papier, de cartons, de palettes en bois, etc ...

Nous sommes un peu en avance sur un point, celui de certains déchets électroniques, comme la micro-informatique. Aujourd'hui, nous récupérons quasiment 100 % de tout ce matériel, sauf dans les Antilles, car dans les Caraïbes il n'existe aucune structure pour retraiter les déchets de type micro-ordinateurs. Je lance d'ailleurs un appel aux entrepreneurs présents dans cette salle susceptibles de monter un certain business dans toutes les îles de cette zone. C'est pourquoi nous ne sommes pas à 100 % aujourd'hui. Quelle était l'autre question ?

**Serge ORRU** : Elle concernait le papier recyclé.

**Patrick WIDLOECHER** : Nous avons estimé le volume de papier à environ 15 000 tonnes et la récupération à environ 5 %. Ces récupérations étaient faites sur l'initiative des quelques responsables locaux, déjà sensibilisés à cette question. Nous allons donc passer de 5 % à 100 %, en l'espace d'un an et demi.

**Serge ORRU** : En fait, utilisez-vous du papier recyclé ?

**Patrick WIDLOECHER** : Bien sûr. Je vous donnerai un exemple concret. "Forum", le magazine envoyé aux 300 000 postiers, est en papier recyclé depuis quelques mois déjà. À part quelques individus, personne n'a rien vu. Aujourd'hui, nous arrivons à faire des choses assez extraordinaires avec le papier recyclé. Il est de très bonne qualité.

Le document que vous avez, le rapport annuel de La Poste sur le développement durable, est en papier recyclé. Les enveloppes qui permettent d'envoyer les extraits de compte, sont en papier recyclé. Nous avons donc avancé sur beaucoup de choses.

Je ferai une petite incidente sur un projet d'éco-taxe sur les publicités non adressées. Nous proposons aux Pouvoirs publics que les annonceurs qui utilisent du papier recyclé en soit exemptés en totalité ou en partie. Ce serait un véritable acte pour l'environnement, plutôt que de taxer sans discernement. Avec notre filiale Médiaposte, spécialisée dans la distribution de publicités non adressées, nous avons pris cet engagement avec quelques annonceurs, comme

Carrefour. Nous allons étudier comment améliorer rapidement le système afin que ces publicités soient moins consommatrices de ressources naturelles. C'est le parfait exemple du partenariat dont vous parliez. Nous avons lancé des programmes de recherche qui devraient aboutir au début de l'année prochaine.

J'apporterai une précision concernant les véhicules : nous aurons quatre voitures testées à Paris et quatre à Bordeaux, et ce, pour des raisons simples : Paris est sous nos yeux et il est intéressant pour nous de voir en direct comment l'expérience se déroule. Bordeaux, historiquement, est une ville où La Poste a toujours eu beaucoup des véhicules électriques. Je rappelle que le mariage de La Poste et de l'électrique est historique car, dès 1901, le premier véhicule à quatre roues de La Poste était électrique. Vers 1910-1915, tout le parc de La Poste était constitué de véhicules électriques, mais il ne s'agissait que de quelques dizaines.

Nous avons été l'une des premières entreprises, dans le cadre de la loi sur l'air, à nous doter de plusieurs centaines de véhicules électriques, mais ils arrivent en fin de vie. Nous comptons beaucoup sur la nouvelle génération qui présente davantage d'autonomie. Selon nos projections, nous devrions couvrir, si le véhicule fonctionne bien et si l'économie du projet est intéressante, 90% de notre parc de 5200 véhicules légers et utilitaires légers. Il ne faut pas que l'électrique nous coûte plus cher que le véhicule thermique, au sens large du terme. Il faut tenir compte du coût d'achat du véhicule électrique mais aussi de la consommation en électricité. Un plein en électricité coûte aujourd'hui six fois moins cher que le plein d'essence. Nous avons également moins d'accidents car la conduite est beaucoup plus souple. Il faut donc calculer toutes ces données dans le prix d'exploitation de ce type de véhicules.

Nous ne sommes pas non plus bornés en nous limitant à un seul secteur. Nous regardons également ce qui se passe avec le GNV (gaz naturel pour les véhicules) et nous ferons d'autres expériences. Nous sommes également en contact avec d'autres fabricants de batteries. Nous testons un peu tout.

Nous ne nous intéressons pas seulement aux véhicules électriques, mais également aux vélos des facteurs pour lesquels nous avons un double phénomène. Le premier concerne le courrier ; nous en avons peut-être un peu moins qu'auparavant mais celui qui est de plus en plus volumineux et lourd. La nature du courrier a changé. Deuxième phénomène : sur dix facteurs que nous embauchons aujourd'hui, sept sont des factrices.

La conjonction de ces deux éléments fait que la tentation irait vers la facilité et de passer de distributions à pied et à vélo, très peu polluantes, vers les deux-roues et les quatre-roues. Mais nous voulons empêcher ce phénomène. Nous nous sommes donc associés avec d'autres postes européennes, notamment finlandaises, anglaises, hollandaises, italiennes et belges, dans le cadre d'un programme européen pour construire un vélo à assistance électrique adapté aux métiers de distribution de courrier.

Ceux qui font du vélo, le samedi ou le dimanche, savent que le plus dur sont les cinq ou six premiers coups de pédale. Or, il faut savoir qu'un facteur, ou une factrice, donne entre deux cents et deux cent cinquante fois cinq ou six coups de pédale pour démarrer. Si nous arrivons à alléger ces cinq ou six coups de pédale par une assistance électrique, nous aurons fait des gains d'émission de CO<sub>2</sub>, puisque nous ne serons pas obligés de passer à des moyens motorisés.

**Eric GUILLON** : Patrick, je vais te couper car tu vas bientôt nous parler du partenariat avec le Tour de France. *(Rires)*

Nous avons encore quelques questions et j'ai promis au Président Bailly que nous arrêterions à dix heures pile. Merci de poser une seule question courte.

**Didier DEPIERRE**, *Chef du Département des études et de la prospective, Port Autonome de Paris* : Bonjour, j'ai été intéressé par les propos sur le transport et je voudrais donner une petite information, puis poser une question rapide.

Nous travaillons avec la Mairie de Paris et une des filiales du groupe La Poste pour la distribution urbaine de colis express, Chronopost pour ne pas la citer. Il se pourrait, dans quelques temps, que des colis express arrivent à la Concorde par bateau. Toutefois, nous avons fait une étude de faisabilité et souvent, malheureusement, changer une organisation logistique entraîne des surcoûts. Comment envisagez-vous de réduire ce paradoxe entre le surcoût lié à une nouvelle organisation et ce pari pour l'avenir? Comment faire pour équilibrer ce phénomène? Vous avez parlé d'installer les plates-formes en dehors des villes. N'est-il pas souhaitable de les maintenir à l'intérieur des villes pour diminuer les temps de trajets routiers?

**Jean-Paul BAILLY** : La première question sur le surcoût est redoutable, en particulier dans le domaine de l'express où la concurrence mondiale est acharnée. La Poste a, dans ce domaine –cela se sait peu puisque nous opérons sous des marques différentes-, une très belle position en Europe. Nous avons le troisième réseau intégré européen, au coude à coude avec les Hollandais.

Il n'existe que trois réseaux européens intégrés : l'allemand avec 20 % du marché européen, le hollandais avec 11 % et le français qui fait 10 %. Tous les autres sont à 5 % ou en dessous. De plus, les réseaux des autres postes nationales sont condamnés à rester sur des niches nationales et ne pourront plus se restructurer en réseau européen.

Cette concurrence européenne acharnée pousse à avoir des réseaux en propre ou en partenariat dans toute l'Europe. Récemment, nous venons de prendre des positions très importantes en Pologne, aux Pays baltes, en Russie et en Espagne. Nous sommes déjà le deuxième opérateur en Allemagne, le troisième en Angleterre, etc. Nous avons une bonne position mais c'est une concurrence totale. Bien entendu, les grands opérateurs américains, FEDEX et UPS, se joignent à cette concurrence.

Le problème du coût est absolument décisif. Nous devons trouver, si nous voulons que des produits de ce type se développent -ce que je souhaite-, les dispositifs d'accompagnement, de dégrèvement ou autres, qui permettent à ces produits d'être compétitifs par la qualité et le coût.

Face à un meilleur service, si la livraison par bateau à la Concorde permet aux colis d'arriver plus rapidement -ce qui m'étonnerait-, nous pourrions avoir un coût différent, mais nous ne pouvons pas offrir des services plus chers sous prétexte que le dispositif est particulier, puisqu'il rend globalement le même service au client.

C'est une vraie colle ! Il faut absolument regarder le modèle économique et je serais étonné que les responsables de Chronopost acceptent un surcoût sur un produit pour le même service, et ce, par rapport à la concurrence.

Votre deuxième question concernait les plates-formes. En comparaison du système actuel, nous aurons une architecture en plates-formes et dont la colonne vertébrale sera de très grandes plates-formes nationales et régionales. En amont et en aval de ces dernières, nous mettrons en place toute une série de lieux industriels de concentration, de préparation et de regroupement avant la distribution. Nous aurons entre trois et quatre niveaux de plates-formes différents et tout le système est conçu afin d'optimiser l'importance des flux et de réduire le kilométrage parcouru.

Le courrier est un art particulier. Au début et à la fin de la chaîne, les gens veulent des services très particuliers et très personnalisés. Tous les grands clients, industriels ou administratifs, ont des demandes particulières sur la préparation, le tri, le pré-tri, ils nous donnent des fichiers que nous imprimons, etc. Nous faisons cela également. Ils nous apportent également des éléments déjà préparés, triés, etc.

La partie amont, c'est-à-dire, la relation entre La Poste et le client et les conditions d'entrée dans le réseau postal, sont extrêmement diversifiées selon les métiers, les industries et les clients. Il faut s'adapter complètement au client dans cette partie de prise en charge. C'est pourquoi La Poste est d'abord une entreprise commerciale. Elle a des centaines de milliers de contrats avec tous les clients, les grands clients, les entreprises et les industries. Tout le monde a des contrats avec La Poste pour acheminer le courrier.

À l'autre extrémité de la distribution, il faut également être le plus près possible des attentes des clients, car il existe aussi des demandes très spécifiques et très particulières. Et entre les deux, il faut essayer de regrouper de plus possible de manière industrielle, de massifier les flux pour être le plus efficace possible à tous points de vue : économique, écologique, etc. L'objectif est toujours celui-ci : un service personnalisé à chaque extrémité -c'est celui qui est perçu par le client- et une partie centrale la plus industrielle et la plus performante possible, à tous points de vue.

**Eric GUILLON** : Monsieur le Président, nous arrivons au terme de ce petit déjeuner-débat et je voudrais, au nom de cette assistance, vous remercier infiniment.

Vous nous avez montré de La Poste l'image d'un service public extrêmement moderne, qui colle aux problématiques de notre temps. Vous nous avez rassurés un peu sur son implantation territoriale. Souvent, la presse fait état de la disparition de ces implantations, ce qui n'est absolument pas le cas. Vous nous avez donné également les réalités concrètes du développement durable que vous avez développées à la RATP et que vous appliquez aujourd'hui à La Poste. Tout cela est très riche pour nous. Patrick WIDLOECHER et son collaborateur Jean-Luc CARDINAL sont présents au Comité 21 dans la plupart des groupes de travail.

Ceux qui ont été passionnés par ces interventions sont invités à venir nous rejoindre.

Cette matinée clôture les petits-déjeuners débats du Comité 21 de l'année 2004. Je vous donne rendez-vous le 7 janvier prochain où nous aurons la chance de recevoir les deux grandes représentantes françaises du programme des Nations Unies pour l'environnement. Nous recevrons Monique BARBUT, Directrice du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et Odile SORGHO-MOULINIER, Directrice du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Nous aurons deux femmes à cette table, ce qui inaugurerait bien le départ des petits déjeuners du Comité 21 pour l'année 2005.

En attendant, je vous souhaite d'excellentes vacances. Reposons-nous, nous avons eu une année 2004 très difficile, particulièrement en sa fin.

N'hésitez pas à envoyer beaucoup de vœux, cela fera marcher les services de La Poste !

**Jean-Paul BAILLY** : J'allais le dire !

**Eric GUILLON** : Voilà, merci beaucoup.

*(Applaudissements)*

\*\*\*