

Amnésie, aveuglement et obtusion :

**les symptômes à risque
d'une relation post-COVID incomprise
entre La Poste et la Nation**

Sébastien Richez

**Docteur en histoire contemporaine
Comité pour l'histoire de La Poste**

Préambule

A l'instar de nombreuses activités humaines, la crise provoquée par la COVID est venue, débordant du premier trimestre printanier 2020, à la fois percuter, surprendre et interroger La Poste, qui plus est, à un moment particulier de son existence. Il semble que, aussi inattendue et unique que soit cette crise, elle ait mis en tension des sujets et trajectoires aussi durablement inscrits qu'émergents dans l'évolution de La Poste.

Rédigée progressivement entre avril et octobre 2020, avec le recul nécessaire face au bouillonnement du moment, la note suivante prend donc le pli d'une perspective historique. Elle est alimentée par des publications de sciences humaines récentes, par une veille documentaire des événements de mars à septembre 2020, et par l'élaboration d'hypothèses sous-tendues à partir des enseignements tirés de cette histoire. Elle ambitionne en tout cas de proposer des clés de réflexion sur des champs multiples relatifs aux activités de La Poste, ainsi qu'à ses représentations. Par la singularité de mon cursus scientifique et de mon métier, j'ai eu l'occasion d'embrasser deux siècles et demi de connaissance des évolutions de la Poste. Je peux conjuguer plus de quinze ans de connaissance interne de l'entreprise avec une ouverture récente aux questions de prospective postale à l'horizon 2030 et 2050¹.

Ce qui est proposé au lecteur est donc une méthode, ainsi que des articulations nées des analyses de l'historien : elles sont prolongées également par les hypothèses prospectivistes du postier que je suis également, concerné par ces sujets. Car il ne sera pas fait oubli d'un nécessaire point de vue personnel sur certains thèmes. La subjectivité, quand elle est étayée et argumentée, est la seule façon d'apporter une contribution personnelle à l'imposante collecte d'opinions, d'idées et de points de vue que La Poste semble vouloir déclencher. Il faut être conscient que notre société souffre depuis plusieurs décennies d'un discours trop politiquement correct qui ne sait plus nommer les constats ni les faits par peur des polémiques et des débats virulents. Ce phénomène renforcé récemment par la norme de la communication digitale qui réduit d'abord toute pensée à une question de nombre de signes avant de trop souvent la caricaturer. Il appartient donc à l'historien travaillant dans l'entreprise de ne pas se plier à ces normes actuelles de façon à pouvoir exposer sa thèse propice à enrichir le débat d'idées qui doit en découler, et non pas en pâtir.

Quant au lectorat potentiel, il semble totalement ouvert et sans a priori, uniquement définissable par l'intérêt qu'il pourra porter à une contribution sur La Poste, sujet non négligeable d'une société française qui se cherche les outils efficaces pour constituer l'écosystème national du siècle engagé.

¹ Participation personnelle, depuis un an, au comité prospective constitué par le Groupe La Poste.

SOMMAIRE

Préambule 3

Introduction 7

I - Les états de La Poste abordant la crise 9

Dotée d'un cadre réglementaire imposant
 Une entreprise hybride
 Un opérateur identifié comme stratégique
En tant qu'entreprise à double facette
 Un socle ancien de missions de service public
 Une foisonnante galerie marchande de services au public
 Une institution confrontée au phénomène de dissociation
 Un biais dans la connaissance par les Français
Sans une culture du service public intacte
 Une direction générale en voie de « dépostalisation »
 Une base sur le chemin de la dés-acculturation
Sans le fier souvenir de précédents temps de crise
 Le lointain référentiel absolu de la Grande Guerre
 Les savoir-faire oubliés des crises contemporaines

II – La Poste dans la crise de la COVID 19 21

Un « effondrement » initial
 Poste et Etat, un même constat (d'imprévision) ?
 Les raisons parfois floues d'une dégradation logique du service
 Les contours d'un inattendu trou noir postal
Les lectures différentes de « l'effondrement »
 Les maladresses initiales de La Poste
 Légèretés journalistiques et communication postale stérile
 L'émoi des partenaires
Les données du rebond postal
 Les postiers sont formidables
 La Poste a inversé la vapeur
 Le besoin... d'une Poste levier et démultiplicatrice
 Une vitrine « inespérée » pour les services marchands naissants

III – La Poste de l'après COVID :
une entreprise enfin comprise des Français et force d'anticipation de leurs besoins ? 36

Une Poste neuve, apaisée d'avoir été et fière de devenir
 La Poste saura-t-elle enfin expliquer ce qu'elle est devenue ?
 Grandeur et décadence de totems postaux
D'un service public postal corseté à un concept neuf
 Des missions de service public en voie d'obsolescence
 Plaidoyer pour une utilité postale nationale renouvelée

INTRODUCTION

D'après les études scientifiques les plus poussées sur le virus COVID-19, on sait désormais mieux comment celui-ci s'attaque aux poumons, provoque des insuffisances respiratoires, des céphalées, des pertes de goût, diarrhées et/ou extrêmes fatigues. Il délaisse bien heureusement deux organes essentiels, à savoir les yeux et le cerveau. Ce qui a pu largement permettre aux citoyens français et responsables politiques de tous échelons de conserver intactes leurs capacités au constat et à la réflexion. Ils ont pu ainsi se focaliser sur la situation sans aucun précédent dans l'histoire pluriséculaire de La Poste, et pas seule dans ce cas, qu'elle a traversée durant ce trimestre du printemps 2020.

Les sciences médicales ont permis des avancées constantes dans la connaissance des méfaits de la COVID, faisant progresser la lutte contre les symptômes du virus, et bientôt, devant mener à un vaccin préventif. En parallèle, les sciences humaines sociales (SHS) ont également apporté leurs réflexions sur les dégâts collatéraux que cette crise a causés et ne manquera pas de durablement causer, à la fois sur les peurs et mal-être de chacun, les relations sociales entre les individus, ainsi que les rapports entre les générations.

Si on les aperçoit dans le débat de société, les SHS sont en revanche trop souvent absentes au sein des entreprises, déclassées au profit de cabinets d'audit formatés, de marketeurs « mono-penseurs » et de méthodes de communication stupéfiantes, dont on sait de moins en moins en quoi elles différencient le monde des médias de celui de ces entreprises. Pourtant, dans une nécessité de distinction, surtout quand il faut penser et réfléchir différemment, les SHS proposent les meilleurs atouts pour comprendre le monde pris de spasmes, avec la nécessaire capacité de prendre le temps pour faire progresser la réflexion afin de livrer des analyses, à froid et en contexte. C'est la raison pour laquelle elles ont d'ailleurs beaucoup à apporter en matière de compréhension des tenants et aboutissants de la collision qui a eu lieu entre le virus et ses conséquences d'un côté, et le fonctionnement de La Poste de l'autre, en tant que l'une des plus grandes entreprises en France dont la connaissance historique progresse encore².

Ce sera l'angle adopté pour ce récit portant sur La Poste pendant la crise et sur une projection vers l'après : l'Histoire fera ici office de miroir grossissant des faits et de leurs articulations plus longues mais négligées. Dans un monde qui oublie beaucoup et si vite, cette double approche veut offrir un autre point de vue au débat d'idées.

A l'occasion de la première partie de la crise, au printemps 2020, les opinions, publique, médiatique et politique, ont semblé redécouvrir l'utilité de « leur » Poste. L'emploi à dessein du pronom possessif signale d'emblée, qu'en fonction de son appartenance à tel ou tel groupe évoqué ci-dessus, les passions et les irrationalités que suscite souvent cette institution, oscillent fortement en lien avec une connaissance profane de La Poste par chacun. En parallèle à cette redécouverte par la Nation de l'utilité de La Poste, et les questions que l'expression d'un « besoin » de Poste a introduite, les postiers sont revenus sur le devant de la scène publique. Des postiers confrontés à une variabilité des avis selon qu'ils venaient de l'hyper-ville ou de la campagne profonde, des cités de banlieues ou des lotissements périphériques, des jeunes ou des plus âgés. Des postiers stigmatisés parce qu'ils avaient disparus du paysage, ou au contraire applaudis parce qu'ils étaient coûte que coûte à la tâche. Cela faisait bien longtemps que les Français et la surenchère médiatique ne s'étaient plus enflammés à leur sujet, depuis que les grandes grèves du XX^e siècle ont été oubliées et que la votation citoyenne de 2009 n'a pas catalysé. Sauf que ces postiers-là, travaillant dans la Poste de cette époque, n'ont plus grand chose en commun dans leur travail, leur productivité et leur intéressement à une ex administration devenue une entreprise. Sauf que la légende noire du XX^e siècle a laissé la place à une perception approximative au sujet d'une entreprise que les Français et l'opinion ne connaissent pas. Sinon, comment expliquer autrement que La Poste ait été clouée au pilori, à la fin mars 2020, au sujet de l'arrêt brutal de ses

² Muriel Le Roux, Sébastien Richez, *Brève histoire de la Poste en France depuis 1945*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 2016, 142 p.

activités de service public qui représentent désormais moins de 20% de son chiffre d'affaire ? Est-ce qu'une inquiétude similaire s'est manifestée de qui que ce soit, au sujet des 80 % restants et sur les personnels qui en vivent ? Comment comprendre qu'on n'ait ni lu ni entendu nulle part, une seule inquiétude compatissante à l'égard de la santé économique du groupe La Poste potentiellement mise à mal à l'instar d'autres ?

C'est parce que le champ lexicologique de la perception et des représentations est sollicité qu'il faut comprendre le choix des qualificatifs du titre de cette étude. « Amnésie, aveuglement et obtusion » dirigent vers la pathologie psychologique et physique, renvoient aux errements et aux affects qui, aussi bien à La Poste que dans son environnement public, ont nui, nuisent et nuiraient à la façon dont cet épisode et sa suite ont été, sont et seraient compris. Ce triptyque, dont l'inflexion péjorative est assumée pour marquer le risque potentiel si rien n'est appris, renforce la volonté d'aller questionner les vrais paradoxes et les faux semblants qui ont émergé durant la crise, de discuter les idées reçues, les non-dits et les banalités, en n'oubliant surtout pas de relater ce qui s'est produit.

Pour ce faire, un découpage en trois parties est proposé. Il s'agira dans un premier temps, d'examiner les diverses situations et positions dans lesquelles La Poste se trouvait au moment du déclenchement de la crise ; la récente trajectoire de l'entreprise et l'insertion historique des changements qu'elle opère ; l'évolution du service public postal tout comme celle des activités et services marchands ; l'état statutaire et l'esquisse d'une « sociologie » de la gouvernance ; l'actualité en cours. Ces dimensions offrent toutes des aspérités auxquelles le virus a apprécié s'accrocher pour les rendre encore plus urticantes.

Dans un deuxième temps, par un état documentaire non exhaustif mais aux origines variées et une revue de presse aussi large que possible, sera proposée une mise en chronologie de la façon dont La Poste a navigué dans la période, abattant d'abord les voiles face à la tempête inouïe, puis retrouvant un cap tenable ; à côté de cette description, on sondera les opinions et la façon dont cette odyssee a été perçue, à propos de laquelle les premiers qualificatifs font penser à un entre-deux non consensuel compris entre « naufrage » et « surnage ».

Dans un troisième temps, parce qu'un grand mouvement discursif, politique et médiatique a ouvert la porte à un monde d'après soumis aux idées, seront proposés des scénarii ou transformations possibles concernant La Poste. L'entreprise pourrait avoir à composer avec eux malgré elle, ou bien au contraire être en capacité de les initier au mieux de ses intérêts, ou encore devoir être actrice d'une discussion nationale consensuelle. Des postures de toutes façons fragiles et qu'il serait préférable de scénariser en fonction de contextes prochains encore moins prévisibles qu'avant mars 2020.

I - Les états de La Poste abordant la crise

En ce début de printemps 2020, La Poste présente les facettes d'un tableau cubiste qu'il faut décrypter clairement afin de comprendre sur quel socle institutionnel, identitaire, managérial va s'organiser la chronologie de la pleine crise.

1.1 Dotée d'un cadre réglementaire imposant

Sur ce point particulièrement, La Poste a changé depuis trente ans, et a encore récemment changé. Elle est souvent très éloignée de l'idée que s'en font aujourd'hui, les simples citoyens, ou l'opinion publique voire les monde médiatiques ou politiques, hormis quelques experts. Au moment du choc engendré par la COVID, La Poste présente le tableau suivant.

Une entreprise hybride

Depuis le 1^{er} janvier 1991, La Poste n'est plus une administration d'Etat, comme elle l'était depuis 1879, à l'égal des hôpitaux, de l'Education nationale, des Finances publiques, puisque la loi du 2 juillet 1990 en a fait un établissement public industriel et commercial (EPIC)³. Avec des mots plus simples pour le comprendre, elle est devenue une entreprise publique, toujours sous l'égide intégrale de l'Etat, mais que les impôts des Français ne font plus directement fonctionner. A la place du ministre des Postes, Télécommunications et de l'Espace, entouré de conseillers et d'organes divers, un Conseil d'administration, composé de représentants de l'Etat, des syndicats, et de personnalités à qualité, ainsi qu'un comité exécutif où siègent neuf personnes dont les principaux directeurs de branche et de services, forment la gouvernance de l'entreprise derrière son PDG.

Pour fonctionner depuis trois décennies, La Poste doit tirer des recettes d'activités qui sont de tout temps sous marchés concurrentiels, ou pour d'autres héritées de certains pans monopolistiques désormais ouverts.

A ces activités « business » fondamentales pour la survie de l'entreprise, s'ajoutent des missions de service public, que l'Etat « négocie » pour certaines, « impose » pour d'autres à La Poste par contrat de plans généralement quinquennaux, qu'il subventionne théoriquement au juste coût, mais sous-évalue réellement⁴.

Les agents ont eu le choix de conserver le statut de fonctionnaires, mais depuis 1995, les nouvelles embauches se font sous contrat de droit privé. En 2010, La Poste a de nouveau vécu une transformation en société anonyme à capitaux 100% publics, ce qui n'est pas le synonyme d'une privatisation. L'Etat, majoritaire, et la Caisse des Dépôts (CDC) se partagent l'actionariat. Depuis 2011, plus aucune activité de La Poste ne se trouve protégée par un quelconque monopole sur un produit ou service, les directives européennes, nées du Livre vert postal de 1992, étant dorénavant appliquées en France.

Au printemps 2020, une ultime retouche institutionnelle, loin d'être mineure, est entrée en vigueur : dans le cadre d'une opération dénommée « Mandarine », Caisse des Dépôts (CDC) et Etat venaient d'inverser leur part actionariale dans La Poste, la première prenant majoritairement les rênes. Incluse dans cette reconfiguration, La Banque Postale absorbe la Caisse nationale de Prévoyance (CNP Assurance) appuyant davantage le glissement du barycentre postal, depuis le courrier vers les activités de banque-assurance. Ainsi, à l'aube du confinement, La Poste engagea-t-elle une nouvelle « distanciation » étatique, tout en nouant des liens avec une autre institution pour un nouvel horizon de services financiers complets. Bras financier de ce même Etat, la CDC est historiquement le garant et acteur d'un service public fondamental et ancien, celui du financement, auprès des collectivités et des citoyens.

³ Jocelyne Barreau, *La réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995, 274 p.

⁴ Voir chapitre III.

Un opérateur identifié comme stratégique

Distanciée de l'Etat certes, mais sans être absolument séparée. En effet, La Poste est théoriquement requise par lui dans le cadre de la mobilisation potentielle des opérateurs d'importance vitale (OIV). Depuis 2006, à force de décrets et d'une loi de Programmation militaire 2014-2019⁵, l'entreprise a été identifiée comme « difficilement substituable ou remplaçable pour la nation, que ce soit sur des aspects économiques, sociaux, de défense ou de sécurité ». Environ 250 entreprises réparties en douze secteurs d'activités, sont concernées par une lexicologie des OIV qui les oriente vers la sécurité de leurs services informatiques et systèmes d'informations. C'est l'agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) qui s'assure que la cybersécurité est un enjeu pleinement maîtrisé par elles afin de leur permettre de résister à tout type d'attaque par le Web. Pour trouver des considérations plus « physiques », il faut dévier vers une lecture faite par le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) qui parle de dispositif de sécurité des activités d'importance vitale (SAIV). Il constitue le cadre permettant d'associer les opérateurs d'importance vitale (OIV), publics ou privés, à la mise en œuvre de la stratégie de sécurité nationale en termes de protection contre les actes de malveillance (terrorisme, sabotage) et les risques naturels, technologiques et sanitaires. Ce dernier mot résonne, sur le moment de ce texte, soudainement d'une autre dimension, au souvenir de la mobilisation du Président de la République à la mi-mars 2019 appelant le pays à entrer en « guerre sanitaire ». Mais aura-t-il été d'une quelconque aide au déploiement ou à la mobilisation de mesures particulières et d'urgence dans le cas de La Poste ?

Ce souci de la continuité dans le fonctionnement de l'entreprise avait également pris corps, depuis au moins deux ans, dans l'achèvement et la connaissance théorique par les salariés de La Poste d'un plan de continuité d'activités (PCA). L'élaboration avait été lancée sous le mandat du PDG Jean-Paul Bailly et achevée sous son successeur. Ce PCA est en fait une déclinaison interne des sensibilisations prônées par l'Etat à propos de la survivance des activités vitales. Les dispositifs mis en place résidaient dans la désignation de sites de replis, dans l'élaboration d'un solide réseau et d'infrastructure informatiques autorisant un télétravail plus massif, et l'équipement des salariés en ordinateurs portables légers. Au siège social de l'entreprise par exemple, tout était en ordre pour répondre à une crise soudaine. De plus, des accords internes à l'entreprise avaient commencé à installer la pratique du travail distance : celui signé le 27 juillet 2018 entre l'intersyndical et la direction générale encadre cette nouvelle pratique pouvant concerner alors une première vague de 2 000 postiers⁶.

1.2 En tant qu'entreprise à double facette

Un pan d'activités dans le cadre du service public d'un côté ; une autre dans le cadre de service aux publics. Là se profilent deux domaines avec des mots identiques et des notions floues qui semblent dire la même chose. Mais là coexistent deux logiques différentes, que certains diraient opposées alors qu'on pourrait leur objecter une potentielle complémentarité, et que le quidam peu averti confond chaque jour allègrement.

Un socle ancien de missions de service public

En devenant entreprise publique en 1991⁷, La Poste devait s'engager, entre autre, à assurer des missions de service public. Elles sont issues des anciennes activités régaliennes que l'Etat supportait à travers l'administration des PTT avant 1991 et qu'il s'est engagé à compenser économiquement car elles ne sont globalement pas rentables. **Mettre ici les considérations générales du texte de loi si besoin.**

De nos jours, elles sont de quatre ordres.

Primo, l'engagement à distribuer le courrier six jours sur sept, ce qui débouche de fait sur le passage du facteur à ce rythme contraignant. Deuxio, et intimement liée à la première dans la logique de

⁵ Loi n°2013-1168, de décembre 2013.

⁶ FO-COM La Poste, septembre 2018, p. 1.

⁷ Sylvie Péliissier, André Darrigrand, *La Poste*, Que Sais-je, PUF, Paris, 1996, p. 7 et suiv.

circulation des objets de l'acculturation postale⁸, la distribution de la presse quotidienne par abonnement a aussi une incidence sur le rythme de La Poste. Tertio, l'aménagement, postal, du territoire, implique une accessibilité physique pour 90% de la population de chaque département : il s'agit d'avoir accès à un point de contact postal à moins de cinq kilomètres et vingt minutes en voiture de son domicile. Quarto, l'accessibilité bancaire prévoit la mise à disposition d'un produit d'épargne « de base » à toute la population sans aucune restriction, en complément de dispositifs déjà en place tel que le « droit au compte » visant à favoriser la bancarisation et l'épargne de l'ensemble de la population française.

A la survenue de la COVID, l'état du service public postal est déjà en phase de désagrégation, dans le sens où il n'est désormais plus gage d'essor ni en accord avec son époque. Amorcé depuis plus d'une décennie, le processus de détérioration reposerait sur plusieurs facteurs. D'abord, il proviendrait d'une culpabilité tutélaire, à savoir celle d'un Etat qui néglige chroniquement la subvention à la distribution de la presse, activité structurellement déficitaire pour La Poste⁹. Ensuite, il serait aussi lié au fléchissement de l'entreprise, accusant réception d'une négligence de l'Etat sur les sujets saillants, et qui s'accommode d'une baisse de qualité et d'assiduité sur les points du service public. Il s'agit encore d'invoquer une rupture des usages et une évidence factuelle. Le courrier n'est plus sous monopole depuis 2011 : il est devenu évident vers 2008 que les nouvelles technologies de l'information (NTIC) et du numérique sont un danger mortel pour un support qui est programmé pour ne plus représenter que la partie hyper congrue du chiffre d'affaire de l'entreprise à très moyen terme. Quant à l'aménagement du territoire par la présence postale, son coût infrastructurel important est tout juste compensé par la subvention d'un fond public de péréquation. Enfin, le droit à l'accès bancaire, parce qu'il concerne d'abord des personnes financièrement fragiles ou précaires, ne recèle aucun espoir de recettes substantielles pour La Banque Postale.

Bien que brinqueballant, l'ensemble est cependant maintenu à flot parce qu'il participe, dans l'esprit politique, d'un ciment social et solidaire constitutif de la nation, et, dans l'esprit citoyen, d'une utilité pratique régulière intégrée à la vie quotidienne.

En interne, mais en interne seulement, La Poste avait commencé un processus de réflexion sur le fait de transformer ces vocables de « service public »¹⁰, que beaucoup considèrent comme emprisonnant. S'agirait-il, dans une hypothèse psychologique, de libérer l'entreprise d'un poids avec lequel elle ne sait plus comment composer¹¹ ? En tout cas, le chemin lui est ouvert par le cadre de la loi PACTE votée en 2019¹², qui introduit la qualité possible d'entreprise « à missions ». La notion désigne les nouvelles formes de sociétés commerciales qui se définissent statutairement, en plus du but lucratif, une finalité d'ordre social ou environnemental. De nouveaux horizons en lien avec leur temps, selon des concepts que le XXI^e siècle a rendu prééminents, et qui trouvent une réception positive dans l'opinion publique. Si pour certaines sociétés, c'est l'occasion rêvée de rejoindre à peu de frais le club très fermé des entreprises vertueuses ou jugées utiles à la collectivité, pour La Poste en revanche, c'est davantage que cela puisqu'elle sait depuis longtemps composer avec des missions¹³, et qu'elle a déjà gagné de surcroît les dimensions sociales et environnementales plus vite que d'autres¹⁴... Non, PACTE

⁸ On citera entre autre le timbre, le livret d'épargne et le compte-chèques.

⁹ Gilles Feyel (dir.), *La distribution et la diffusion de la presse du XVIII^e siècle au III^e millénaire*, Paris, Editions Panthéon Assas, p. 413.

En 2016, la subvention baissait même de 115 à 103 millions d'euros.

¹⁰ Portée par la direction de l'Engagement sociétal, née en 2017.

¹¹ Parce qu'on voit bien, telle une pathologie qui paralyse les énergies, que l'entreprise est enserrée en externe, par une opinion publique qui se tourne instinctivement vers le service public, et en interne par une nouvelle génération de postiers qui en saisissent moins les ressorts.

¹² Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 « relative à la croissance et la transformation des entreprises ».

¹³ Dans l'histoire, on pourra citer l'élargissement de l'épargne populaire dès 1881, le désenclavement des campagnes par la Poste automobile rurale de 1927 aux années 1980, ou encore le soutien à l'émergence d'une filière du véhicule électrique après 2007.

¹⁴ « Rapport annuel du Groupe La Poste », 2018. Economie circulaire et solidaire, recyclage, énergie verte, mobilités durables sont les champs où La Poste est présente.

représenterait davantage l'occasion de sortir du carcan idéologique et financier du service public, pour glisser vers le cadre plus ouvert de l'entreprise à mission. Mais de quel ordre ?

Une foisonnante galerie marchande de services aux clients

Par-delà ces considérations qui sont tout sauf anecdotiques et ont trait à la nature même de La Poste ancrée dans le pays, existe un second pan de la réalité économique et entrepreneuriale de La Poste, celui ouvert à marchés concurrentiels et à l'esprit d'entreprise¹⁵. Dès l'entérinement de la réforme des structures en juillet 1991, La Poste envisageait une « organisation orientée vers les marchés »¹⁶. Cette facette a déjà pris depuis quelques années une part majoritaire, à la fois dans les activités et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

L'une des complexités apparentes affectant La Poste, est de comprendre qu'elle se trouve à la croisée des échanges B to B, B to C, voire même C to C¹⁷. C'est là une révolution accomplie durant les dernières années qui montre, encore une fois de plus, à quel point elle est singulière. Sur ce socle affirmé, La Poste du premier quart du XXI^e siècle est déjà le partenaire n°1 du e-commerce, avec un impact constamment à la hausse sur le volume de colis transporté, à la fois dans l'Hexagone, mais également sur la planète puisque l'entreprise est totalement mondialisée sur ce créneau. La Poste est d'ores et déjà leader dans la version numérique du traitement, transport et archivage des données, grâce à une politique ambitieuse d'innovation, de croissance externe et de partenariat.

Dans le numérique encore, elle duplique une bonne part du spectre de ses offres matérielles en numérique, les dépassant même de la téléphonie mobile aux plateformes de services ; sous la bannière jaune, elle incube également un environnement de *start-up* spécialisées dans l'univers des objets connectés.

Dans le monde financier, La Poste possède tout le catalogue des services aux clients dans la banque assurance, auquel elle ajoute sa non négligeable offre des collectivités locales.

En prise avec son territoire et les enjeux de la mobilité durable, elle a initié une offre de logistique urbaine auprès des grandes agglomérations, a fait de son expertise en propulsion électrique un vrai marché (la location de vélos par exemple) et a récupéré une part consistante de l'examen théorique du code de la route. Elle a opéré un virage à 180 degrés en valorisant désormais sur un plus long terme, au lieu de le vendre sèchement, un patrimoine immobilier qui est le second du pays.

Enfin, La Poste a développé, dans le domaine du « *care* »¹⁸, c'est-à-dire de l'attention aux personnes, des services dans trois dimensions. Outre l'attrait pour le marché d'avenir qu'est la *silver economy* qui irrigue déjà les projets postaux, elle envisage trois types de marchés que sont la livraison alimentaire, la santé et l'économie circulaire et solidaire. Cet eldorado, atteignable avant le quart du XXI^e siècle, fait davantage entrer la Poste, plus que par le simple facteur et son courrier, dans les débats philosophiques autour de la relation entre « inférieur », « servi » et celui qui sert¹⁹. Il lui faudra prendre garde, pour sereinement opérer cette orientation aussi bien par ses métiers que ses activités, au sens de ce genre de service en démocratie.

Au bilan, il faut clairement le mentionner, La Poste compte bien un pan d'interventions, d'offres et de services mercantiles plus important que son versant dédié au service public. C'est sur cette dynamique qu'elle espère fonder, à juste titre, un avenir prometteur en matière de recettes pour subvenir au salariat de l'entreprise.

¹⁵ Emmanuel de la Burgade, Olivier Roblain, *Bougez avec la Poste : les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, 2006, 253 p.

¹⁶ Sylvie Pélissier, André Darrigrand, *op.cit.*, p. 15.

¹⁷ B pour Business donc entreprise : C pour « Consumers » donc consommateur/particulier.

¹⁸ L'anglicisme de « *care* » est de plus en plus employé par les analystes français pour résumer, de façon savante, cette inflexion du soin plus global, on dirait de « l'attention de service », qui peut être proposé à un client.

¹⁹ Geneviève Fraisse, « Le soin, le sale, le service. Ou l'importance des mots », *Par ici la sortie*, n°1, Paris, Seuil, juin 2020, p. 94-96.

Une institution confrontée au phénomène de dissociation

Ce service public, qui soit dit en passant repose évidemment sur des prestations qui ne sont pas gratuites, et les nouveaux services marchands au public, forment ensemble une dissociation théorique a priori difficilement conciliable, tout en étant l'attelage pratique du quotidien de l'entreprise. Cette cohabitation est source de confusion mentale. En interne, elle parasite la compréhension de nouveaux collaborateurs parfois confrontés à une dissonance cognitive qui place au pinacle un service public moins prometteur de croissance que les services marchands. En externe, elle est minorée, à tel point que La Poste est souvent ramenée à sa seule facette de service public, pourtant minoritaire. Mais depuis de très longues décennies, pourtant, la Poste a su composer avec cette culture du grand écart.

En remontant au XIX^e siècle, on pourrait proposer un sens clinique, mais surtout une version analytique profonde, des « schizophrénies » postales. Système d'acheminement dépendant massivement de la force hippomobile, la Poste voit soudainement le chemin de fer venir offrir d'autres perspectives à ses délais : pendant plus de trente ans, l'administration va devoir gérer la fin de cycle de la première tout en développant la seconde, non sans heurts. Opératrice quasi uniquement implanté dans les villes, la voilà désignée dès 1829 par l'Etat comme devant désormais irriguer les campagnes de tout l'Hexagone, avec des tournées enfin quotidiennes en 1864²⁰. Jusqu'à la Grande Guerre se construit le double visage postal, urbain mais aussi rural. Au fil du temps, la Poste a dû articuler des échelles géographiques multiples, qu'on retrouve rarement ailleurs, et qui ne demandent pas mieux que d'être mieux reliés entre elles. Première référence en matière de desserte du pays dont elle a contribué à bâtir le territoire national, elle a adjoint l'expertise du micro local, spécialiste du dernier kilomètre. Encore plus tard, elle a conquis une aire plus macro, d'abord sur les distances transfrontalières d'acheminement du courrier, puis ensuite par sa croissance externe internationale. Pour tenter d'être efficace de façon idoine dans ces territoires, la Poste doit -encore une dissociation- mettre en branle des réseaux infrastructurels et humains. Les premiers sont faits du fonctionnement de nœuds fixes à partir desquels s'activent des vecteurs mobiles en moyen de transports multiples, le tout dans des considérations logistiques surgies il y a peu. Le réseau humain²¹, immense avec jusqu'à 310 000 personnes dans les années 1980 et 250 000 en 2020, est frappé d'une même répartition entre personnel fixes et postiers mobiles.

Dans ces terrains divers qu'elle anime, la Poste doit composer avec des utilisateurs qui forment un tout, mais si hétérogène. Avec la Troisième République, il a d'abord fallu s'adresser uniquement à des citoyens-usagers et contribuer à leurs acculturations culturelle et politique. Puis, durant les Trente Glorieuses, la croissance économique a promu le monde des entreprises et des instances de tous ordres comme exprimant un besoin essentiel de Poste pour leurs affaires ; la dichotomie entre particuliers et entreprises, dont le poids a commencé à s'inverser au profit des secondes, a alors demandé des trésors d'adaptation à une administration qui a dû changer ses façons de faire. Là-dessus, avant la fin du XX^e siècle, « l'usager » a fait sa mue en un « client », plus à travers les us et coutumes que dans le simple mot. Au bilan, la clientèle de La Poste d'avant la COVID repose d'abord sur un axe orientant des entreprises vers les particuliers pour les flux, comprenant des grands comptes qui pèsent d'un poids économiques précieux pour ses recettes, et des deux réunis pour d'autres services. Parfois, pour ne rien simplifier, la palette des clients sait encore se revendiquer comme des usagers quand la situation l'arrange !

Tenir les deux bouts des opposés et faire avec les contradictions relèvent d'un savoir-faire séculaire de la Poste, constitutif de sa pleine utilité au système économique et sociétal français. Sous d'autres angles, ces caractéristiques demeurent évidemment à l'œuvre aux prémices de la COVID. Elles montrent une Poste dépositaire de missions de service public tout en développant ses marchés vitaux. Elles parlent d'une entreprise qui avait engagé une décentralisation organisationnelle et managériale durant la décennie 1990, mais qui n'a pas sauté l'ultime pas de la pleine autonomie responsable au local. Elles illustrent le sens d'une transition usuelle visant au maintien à la fois de la contribution humaine des postiers et de la praticité des outils digitaux, autant par les canaux physiques que

²⁰ Sébastien Richez, « Des éléments révélateurs de la société française : trafic postal et activité du service aux XIX^e et XX^e siècles », *Histoire, Economie, Société*, n°4, octobre-décembre 2002, p. 555-570.

²¹ S. Richez « Postiers et facteurs en France depuis deux siècles », *Flux*, n°70, octobre-décembre 2007, p. 88-92.

numériques. Elles dépeignent une entreprise qui se trouve dans l'obligation d'un dialogue continu avec les élus locaux, mais différencié en fonction des coins de France, toujours au plus serré de ses coûts d'exploitation. Parmi ces mêmes élus, beaucoup font porter sur La Poste des attentes qu'ils n'imagineraient même pas faire porter sur d'autres entreprises, et ne sont pas à quelques contradictions près envers elle²².

Enfin, proche des affres du monde politique, s'ajoutent celles venues d'un autre type de dialogue, avec les syndicats. Jadis, la Poste dans les PTT incarnait le corbeau noir, celui annonçant grèves et blocages, image qu'elle a abandonnée au secteur des transports au XXI^e siècle. Dorénavant, les syndicats ne représentent plus une force homogène d'opposition à La Poste, même s'ils ne sont ni totalement biniou-biniou, ni des opposants systématiques. Un groupe majoritaire se positionne dans un dialogue plutôt constructif avec la direction générale, alors qu'un autre, minoritaire, mais très actif dans des territoires aux riches héritages en matière de luttes sociales, conserve une propension aux mouvements durs. A l'heure du surgissement d'une crise COVID aussi soudaine qu'unique, le rôle des syndicats dans la façon dont ils ont pu modeler la capacité de l'entreprise à l'affronter, pourra un jour peut-être en dire plus long sur cet état dissociatif.

Dissociations consubstantielles, injonctions contradictoires et forces centrifuges traversent, nourrissent, challengent l'entreprise dans la plupart des relations qu'elle entretient sur les plans économiques et marketing, politiques et sociaux avec les composantes du pays. Cela peut mener à malentendu...

Un biais dans la connaissance par les Français

Il n'y a pas si longtemps, des Français en nombre ont crié un « attachement profond de la population au service public de la Poste et à son « rôle de lien social indispensable et irremplaçable »²³. C'était en octobre 2009 ; là s'opérait, pour la première fois dans l'histoire du pays, la mobilisation d'une partie non-insignifiante du corps social, à savoir un peu plus de deux millions de votants, dans le cadre d'un référendum national spontané pour s'exprimer au sujet du service public postal. Cette action visait à freiner le potentiel chemin vers « une future privatisation de la Poste ». Au bilan, La Poste ouvrira son capital demeurant 100% public, l'Etat et la Caisse des Dépôts se partageant l'actionariat dans cet ordre de primauté.

Pour la énième fois depuis l'après Première Guerre mondiale, la question du statut de la Poste revenait frapper les esprits. En 1921, alors qu'Henri Fayol dénonce l'incapacité industrielle de l'Etat pour la bonne gestion des PTT en réclamant une indépendance de ce ministère²⁴, l'Etat réagit par l'adoption d'un budget annexe devant permettre une meilleure gestion des communications. Cette réforme inaboutie ne fait que repousser le dilemme jusqu'au début des années 1970, pour un long tunnel de près de 20 ans. Durant cette période, rapports d'enquête alternent avec projets ministériels, tous enterrés ou ajournés, visant à transformer le statut de la Poste. Il n'est pas alors question de « privatisation », mais d'autonomisation vis-à-vis du système administratif rigide. Il faut attendre 1990 et la mise en place réussie d'une méthode inclusive par le ministre socialiste Paul Quilès, à savoir un long débat public, associant les contributions des Français, des syndicats et des postiers pour aboutir à un consensus ; la Poste devient un établissement public industriel et commercial ; elle prend le statut d'entreprise publique, sous tutelle de l'Etat et à qui sont confiées des missions de service public et d'intérêt général, descendant des activités régaliennes postales de l'Etat ; mais il est entendu que l'entreprise pourra gérer la déréglementation européenne des réseaux qui se profile et préparer les concurrences à venir comme une entreprise normale.

Que s'est-il passé, spécialement entre 1991 et 2009, pour que La Poste soit frappée, dans les esprits des Français, d'une idée aussi floue ? Les 250 000 postiers possèdent tous dans leur entourage familial, amical et relationnel, des utilisateurs de la poste formant comme un panel de citoyens qu'ils ont tous

²² On citera en exemple le maire d'une petite commune luttant pour que son bureau de poste conserve une pleine activité bancaire, quand la mairie ne fait aucun procès à la Caisse d'Epargne qui ferme son agence.

²³ *Libération*, 5 octobre 2009.

²⁴ Henri Fayol, *L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Paris, Dunod, 1921, 118 p.

pu un jour tester, le plus souvent malgré eux, parce que ceux-là ont tous un avis, une opinion, une histoire à raconter sur cette institution...

Et de ces discussions, il serait mensonger de conclure que La Poste soit bien comprise. S'il fallait donner des proportions, un bon tiers de ces gens pensent encore que leurs impôts paient des fonctionnaires pour acheminer le courrier et servir aux guichets ; un autre tiers sont convaincus que La Poste est privatisée et qu'elle concurrence Amazone ou des start-up sur des marchés numériques du futur ; un dernier tiers picore volontiers dans les deux premières catégories, ne sachant pas précisément de quoi il parle, ni de quoi il s'agit à propos d'une entreprise vue tantôt publique, vue tantôt privée. Les sondages, dont la direction de la Communication de La Poste use régulièrement en lien avec son activité, abordent une foule de sujets satellites comme la satisfaction, la qualité, la notoriété ou sur telle ou telle nouveauté de service. Mais jamais ils ne questionnent les informations fondamentales dont disposent les gens sur La Poste, leur permettant de prendre part à un débat renseigné et dépassionné : La Poste est-elle une administration ou une entreprise ? Les recettes de La Poste proviennent-elles de ses activités ou des impôts ?

L'incompréhension est encore pleinement à l'œuvre lorsque le sujet postal suivant déboule sur la place publique. Il s'agit du nouveau service, marchand et non « service public », intitulé « Veiller sur mes parents » (VSMP). Il a été lancé en 2017. Rapidement, il a concentré les ressorts emblématiques de la méprise dont souffre La Poste, assise entre service public et marchés... De quoi s'agit-il ? Contre un abonnement mensuel variable en fonction du nombre de visites hebdomadaires, une personne ou un tiers pour une autre, souscrit à une visite régulière du facteur auprès de seniors : un compte rendu de ces visites est fait auprès de qui de droit, une assistance télématique à domicile accompagne la mesure. L'objectif est de proposer les outils pour briser l'isolement de personnes fragiles, de recréer une forme lien social qui s'effiloche par l'éloignement de la famille, et d'enclencher un cycle de vigilance bienveillante.

D'emblée, de nombreux médias ainsi qu'une part non négligeable de l'opinion publique, nourrie de récits mythiques passant de générations anciennes vers de plus jeunes, ont amené à conclure qu'il fallait clouer la Poste au pilori. Pour résumer, on lui reproche d'avoir marchandisé à son profit « des services que les facteurs rendaient gratuitement, avant ». D'un côté, l'humour populaire satirique a fait plus de mal que de bien quand, ce jour de septembre 2017, sur France Inter, un sketch titré « Mémé a une relation tarifé avec le facteur » joue de toutes les ambiguïtés pour venir plomber la bonne idée originelle²⁵. Si le « Poste bashing » est une tradition tricolore ancrée depuis le XIX^e siècle, d'un autre côté, La Poste se défend cependant toujours aussi mal, abandonnant d'ailleurs même l'humour pour le faire. Le directeur des services aux particuliers de La Poste avance la même année que « VSMP fait partie des missions des facteurs et rentre dans le cadre de leur tournée »²⁶. Le mot « mission » vient brouiller les données ; impropre parce qu'il ramène inmanquablement au « service public » des facteurs, à savoir le courrier, dans l'esprit des gens qui entendent parler de Poste. Et quand un responsable syndical en Loire-Atlantique SUD-PTT certifie qu'« on marchandise quelque chose qu'on faisait gratuitement », c'est définitivement le pompon²⁷. C'est en même temps la démonstration parfaite d'une parfaite contre-vérité acceptée par tout le monde !

Voilà donc VSMP rhabillé à jamais et en un rien de temps, le tout sur la base de fausses informations, d'idées reçues et de pratiques informelles transmises par le bouche à oreille. La Poste a d'abord été légère en dénommant un service marchand de la sorte : les anthropologues estiment que la mention du mot « parents » rendrait culturellement et mentalement irrecevable, pour les humains que nous

²⁵ Charline Vanhoenacker, « Grâce à La Poste, mémé a une relation tarifée avec le facteur », France Inter, 13 septembre 2017.

²⁶ *Le Monde*, 24 mai 2017.

²⁷ Idem.

sommes, l'intercession d'un tiers dans le lien parent/enfant²⁸. Et puis « avant » donc, les facteurs n'avaient en réalité pas l'autorisation d'intervenir auprès des gens dans des prestations non strictement postales, du courrier, de la presse, des paquets, des timbres et des mandats. Si des facteurs, dont il n'est pas question de nier le nombre important qui transgressait effectivement les règles, ont été d'arrangeants agents, apportant pain ou médicaments, changeant la bouteille de gaz, remplissant la feuille de soin ou d'impôt, c'est qu'une pratique de « don contre don » propice aux deux parties, s'était instaurée tacitement. D'un côté, le particulier, vulnérable ou isolé, ayant un besoin, trouvait une aide humaine régulière, faute d'amis, de famille ou de proches mobilisables. De l'autre, le facteur pouvait espérer un gras pourboire hebdomadaire, ou bien des étrennes généreuses à l'occasion de la présentation de l'almanach des PTT, améliorant son salaire modeste²⁹. Jamais l'argent n'allait dans les recettes de La Poste. Jamais le service public de la lettre (obligation d'apporter le courrier 6/7 jours) n'a induit le rendu de services supplémentaires par le fonctionnaire d'alors. Jamais le facteur n'osait ce menu service informel quand il avait un « vérif » (contrôleur) collé à ses basques en tournée.

Ces inexactitudes, absolument mystifiées, ont plombé d'emblée VSMP qui n'avait conquis que 9 000 clients à l'aube de la COVID. Pourtant, sans le savoir, les marketeurs de La Poste avait revisité, pour le meilleur, tout un pan de la « petite » histoire postale, pour la transformer en une grande vision du futur au service d'un besoin appelé à être accepté par la société³⁰. VSMP constitue certainement la bonne idée d'une entreprise qui ressent dans ses veines qu'elle a la capacité, par sa double caractéristique itinérante et fixe, et son capital humain disséminé sur le territoire, de veiller sur les Français qui en auraient besoin. Mais elle est mal née, a été mal nommée, certainement mal défendue et mal annoncée, donc mal reçue ni comprise par de potentiels clients en nombre.

Inversons néanmoins le point de vue. VSMP n'est peut-être pas la bonne idée marchande de La Poste pour le futur. Mais peut-être le socle d'une nouvelle mission de service public ou d'intérêt général, celle d'une vigie républicaine inclusive, qui prend soin et alerte.

1.3 Sans une culture du service public intacte

A tous les étages de l'entreprise, l'essor d'une banalisation de La Poste mériterait d'être questionné. Soit dans cet objectif à atteindre, soit dans un état réel ou fantasmé, la singularité de La Poste se dissipe-t-elle progressivement ?

Une direction générale en voie de « dépostalisation »

Ce changement institutionnel, qu'il est nécessaire de saisir pour comprendre ce qui en découle, s'est également accompagné d'un changement de la « sociologie », c'est-à-dire des parcours professionnels et des expériences, des patrons et dirigeants de l'entreprise La Poste. Des années 1990 aux débuts des années 2000, les directeurs généraux et PDG de La Poste sont tous ou presque issus du sérail de l'école nationale supérieure des Postes et Télégraphes Téléphones (ENSPTT). Ils y ont reçu une culture transversale leur permettant d'acquérir une vision croisée des arcanes d'une entreprise à l'activité initialement monolithique (le courrier), aux processus administratifs et industriels complexes, aux enjeux politiques évidents, et à la puissante logique d'utilité publique. Sur ce ferment, ils ont durant une large décennie la charge d'engager La Poste dans un processus de rénovation intégrale pour lui faire quitter sa forte inertie administrative et la préparer aux concurrences mercantiles et technologiques.

²⁸ Selon l'anthropologue Marie Durand, dans Maurice Godelier, Muriel Le Roux (dir.), « Réalités, évolutions et attentes des postières et des clients de La Poste », Groupe La Poste, Ecole Normale Supérieure, rapport non publié, 2019, 72 p.

²⁹ Marie Cartier, *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte, 2003, p. 114 et suiv.

³⁰ S'abonner à la présence d'une tierce personne est déjà un phénomène émergent. Au Japon, il est possible de louer une personne en chair et en os pour pratiquer tout le spectre des relations sociales. En Californie, une entreprise propose même un catalogue de personnes pour partager promenades individuelles ou d'animaux, voire même diners en ville.

L'arrivée d'un polytechnicien de formation et ancien patron de grandes entreprises publiques (Air France, RATP), qualifié de « grand commis de l'Etat » au sens noble du terme par sa capacité à tenter de concilier dialogue social, sens des responsabilités et intérêt général, marque un virage dans l'introduction d'une culture managériale d'un nouvel ordre durant une décennie. Sachant « concilier logique d'entreprise et service public » (N. Notat), Jean-Paul Bailly place autour de lui des dirigeants apportant des façons de voir et de faire complémentaires : rigueur d'inspiration militaire, audace entrepreneuriale, vision stratégique issue de groupes diversifiés et mondialisés, cohabitent ainsi avec la queue de la comète de la culture ENSPTT, que d'aucuns ont pu qualifier parfois avec dédain d' « esprit PTTouille ». Cette stigmatisation de ce puissant esprit de corps séculaire et d'une solidarité intra ou inter administrateurs, parfois revêche au changement, s'accommode cependant d'une subtile imprégnation mutuelle entre les deux mondes : la culture postale publique et la nouvelle culture d'entreprise s'enrichissent pour le meilleur.

Une nouvelle étape s'opère avec la décennie 2010. La composition du comité exécutif de La Poste donne un tableau humain désormais davantage imprégné des cultures de la banque et d'entreprises familiales françaises pionnières comme Peugeot ou Casino³¹, ou bien encore des sphères du conseil et de la communication. Empreintes de processus invariables et rigoureux, aux fortes normalisations opérationnelles, ces branches d'activité ont distillé des méthodes peu imprimables, au sens adaptable requis parfois sur le terrain postal pour la réalisation du service. Une situation qu'on pourrait comparer à celle des soignants sur le terrain hospitalier, dépourvu de tout, mais trop ampoulé en administration. En parallèle, la pensée néolibérale a imperceptiblement gagné des parts aux dépens du sens de l'utilité publique. Elle a sous-tendu un horizon qu'il faut qualifier de vital, à savoir faire de La Poste « une entreprise marchande de services au public » et non pas, pour donner l'exemple d'une définition qu'on pourrait trouver plus équilibrée, « une entreprise de services publics et marchands ».

Pour clore ce point, la constatation de ce phénomène progressif doit interroger sur la logique qu'il porte somme toute en germe. Si La Poste a été la « maison du courrier » de 1850 à 2000 dans une vision plutôt industrielle et administrative, elle sera très vraisemblablement bientôt, dans une vision très servicielle et financière cette fois, « la maison des liens et des territoires »... Ce qui, si on acte ce principe d'évolution dont les tendances sont déjà à l'œuvre, permet de saisir les raisons des changements survenus dans la nature et la formation des gouvernants postaux, pressentis comme aptes à gérer ce nouveau profil.

Une base sur le chemin de la dés-acculturation

Ce qui s'est vu au sommet de l'entreprise a également été perceptible au cœur de celle-ci, auprès des personnels comme du terrain d'exécution. Malaise, dés-acculturation, épuisement moral : le pointes du triangle peuvent être discutées sur le fond, mais pas dans leur processus de développement dans le temps.

Il faut remonter une décennie en amont pour déjà prendre la température d'une entreprise, dont une part non négligeable des personnels semble en souffrance. La « métiérisation » a été mise en œuvre sous le mandat de Jean-Paul Bailly : cette création de branches autonomes et expertes sur une activité de *business* (courrier, réseau, colis et banque) a produit les premières fissures dans une unité professionnelle réputée au sein de La Poste. A tel point que le PDG, face à un dangereux frémissement de suicides sur des sites postaux qui n'augurèrent que de funestes souvenirs chez une entreprise-sœur³², dut sortir le parapluie social. L'ancien dirigeant de la CFDT, Jean Kaspar, fut mandaté pour organiser un grand dialogue social interne, à l'issue duquel il rendit un rapport en septembre 2012. Dedans, on y trouve des propositions pour redresser la fonction RH au plus près des salariés, et pour

³¹ Signe d'un changement d'identité en cours dans la gouvernance du Groupe La Poste, trois dirigeants sont encore issus de l'ENSPTT sur les neuf membres actuels.

³² Chez France Télécom devenue Orange, harcèlements professionnels et restructurations forcées ont mené à une vague de suicides sans équivalent. La justice a d'ailleurs rendu en décembre 2019 une condamnation à l'encontre de l'entreprise et de trois de ses dirigeants reconnus coupable de « harcèlement moral institutionnel ».

une embauche massive de façon à desserrer les tensions locales³³. On y lit entre les lignes une érosion de l'engagement et de la fierté au travail postal : l'absentéisme affleure les 6 %, les congés maladie et les accidents du travail sont en hausse exponentielle, et, 4 % des salariés, chiffre en hausse continue, sont inaptes au travail. Les voies, réelles ou dévoyées, de soustraction à un travail devenu oppressant ou incompris, témoignaient déjà-là d'un affaiblissement du collectif postier.

Pour le plus emblématique des métiers postaux, à savoir le facteur, les trente dernières années ont été très rudes. Le métier a perdu l'aura que lui conféraient une qualification et une culture nécessitant une triple compétence écrite, mathématique et géographique. Elle a été battue en brèche par l'hypermécanisation et l'introduction d'appareils de géolocalisation induisant le travail mâché. Les processus de privatisation des Postes nordico-anglo-saxonnes, menant à une précarisation extrême du métier, ont infusé jusque dans les esprits tricolores. Au virage du XXI^e siècle, la réforme de l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT), menant aux 35 heures, a clairement introduit le germe d'une interférence sur les particularismes du métier, à l'heure où le chiffre maximum atteint de 100 000 facteurs s'apprête à décroître. Parallèle marquant, cette réforme a eu des effets aussi destructeurs que sur d'autres métiers invisibles du quotidien, mais emblématiques de la République-Providance et acculturatrice, que sont les infirmières ou les gardiens de la paix. De même, clairement établie depuis 2008³⁴, la perspective proche d'un courrier devenant support obsolète, a livré l'horizon morose d'un métier devenant potentiellement inutile à terme au fonctionnement de la nation. La multitude de réorganisations internes dénuées de mises en perspectives sensées et pédagogiques pour tenter de préparer un facteur du futur, a créé une défiance du terrain envers le management. Pour couronner le tout, « l'uberisation » née outre-Atlantique est venue précariser des métiers de la livraison et du petit service individuel. La tâche du facteur a pu y être malheureusement trop assimilée. Désormais, il faut être conscient que le facteur penche dans de plus en plus d'esprits, vers le livreur, et ce dans ce qu'il n'a pas de plus glorieux. Pour un large pan d'une jeunesse professionnellement instable, le métier vécu comme un simple « job alimentaire » ne requiert rien d'autre de soi-même qu'une présence sans engagement, et y faire le strict minimum.

Ces éléments objectifs, à propos du déclassement réel ou ressenti du facteur, ont enfoncé un coin dans une notion chérie par une majorité de postiers, à savoir l'engagement et le sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand et collectif que son propre métier. Plusieurs études en sciences humaines et sociales, commanditées par divers échelons du siège de La Poste ces cinq dernières années³⁵, ont mis en lumière ces processus déjà à l'œuvre dans les territoires de l'entreprise, conduisant à un double blocage mental pervers : « si on considère que mon métier est malléable à merci sans considération particulière, à mon tour de ne pas témoigner de considération pour ceux de mon entreprise qui le considère ». Il était prévisible, la crise frappant soudainement de plein fouet l'entreprise et la société dans son ensemble penchant comme tel, que l'intérêt particulier puisse plus facilement prévaloir sur l'intérêt collectif, alors même qu'il s'agissait de promouvoir ce dernier...

³³ Jean Kaspar, « Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste », Paris, septembre 2012.

³⁴ *Messages*, hors-série, 1989-1990, p. 56. Déjà savait-on que seulement 9 % du courrier relevaient de la correspondance entre particuliers, mais que ses volumes croissaient alors de 6 % par an.

³⁵ Citons : Didier Demazière, Claude Dubar, Anne Guardiola, Delphine Mercier, « Identités professionnelles, organisations du travail et performances : le cas des facteurs de la Poste » rapport de recherche, laboratoire PRINTEMPS pour La Poste, novembre 2001, 90 p. ; Caroline Arnal, Nicolas Klein, « Des métiers de la distribution (facteurs et opérateurs) aux représentations que s'en font les clients. Regards croisés sur une activité en transformation », laboratoire PRINTEMPS pour La Poste, février 2019, 106 p. ; Maurice Godelier, Muriel Le Roux (dir.), « Réalités, évolutions et attentes des postières et des clients de La Poste », Ecole Normale Supérieure, Groupe La Poste, rapport non public, 2019, 72 p.

1.4 Sans le fier souvenir de précédents temps de crise

Et pourtant, ce que peut être la mobilisation de la Poste a laissé des traces dans l'histoire. Aussi loin soit-il, le souvenir évaporé malgré le centenaire récent de la Grande Guerre³⁶, se complète d'autres pages au livre d'or postal écrit par une histoire féconde en lien avec la construction de la nation.

Le lointain référentiel absolu de la Grande Guerre

Depuis plus d'un siècle, le rôle de la Poste pour permettre à la nation d'éviter une faillite morale durant les cinq années de guerre brille comme une étoile de ralliement. Redécouvert à l'occasion du centenaire 2014-2018, cette histoire de la place fondamentale de la Poste civile, à « l'arrière », en soutien à la Poste militaire, auprès du front, recèle de multiples enseignements et héritages qui devraient faire écho. Le premier et le plus frappant était le caractère vital de l'activité postale du courrier –la société a découvert dès 1916 celui primordial du paquet- pour de jeunes générations passées par l'école obligatoire de Jules Ferry. Séparés durablement de leurs parents, de leur conjoint, de leur famille, ces jeunes hommes Français ont imposé la lettre et la carte postale au cœur du quotidien : il a fallu que l'administration suive ce premier « besoin de Poste » à grande échelle.

Cette période a d'abord mis en avant l'audace et le sens de l'initiative d'un postier illustre, Augustin Alphonse Marty, inspecteur général des PTT, qui propose une réorganisation salvatrice de la Poste aux armées, adossée à la Poste civile. Ses compétences professionnelles ont été reconnues par Joffre et l'état-major, qui lui a laissé les mains libres pour coordonner au mieux les deux Postes.

Humainement encore, la période a laissé transparaître un sens de l'engagement et d'un sacrifice, non pas vital mais professionnel, de la part d'une majorité de postiers de l'arrière. On lit aisément dans les Bulletin des Postes de l'époque les mentions honorifiques décrivant tel ou tel acte de courage au travail, proche de la mitraille, ou de dévouement à la continuité du service. Moins nombreux (près de 75 000 hommes, arme à la main ou dans la Poste militaire durant les cinq ans), plus âgés par le rappel de facteurs retraités, moins expérimentés par l'appoint de centaines de femmes à la distribution urbaine, il ressort que les personnels se sont exténués à tenir, vaille que vaille, un service même forcément dégradé. Dans ces conditions imparfaites, s'est en quelque sorte construite dans les imaginaires la célèbre phrase « le courrier doit passer », magnifiée ensuite par les exploits extraterritoriaux de l'Aéropostale dans la décennie qui allait suivre : dans la difficulté, il avait fallu se dépasser pour la pérennité du lien dans la nation mobilisée.

Mais, vous l'aurez compris, il s'agit aussi d'égratigner le premier mythe hérité d'une période parfois fantasmée à tort : la Poste n'a pas fonctionné comme si de rien n'était durant la guerre. De nombreux bureaux sont devenus durablement ou temporairement inaccessibles suite à destructions proches de la ligne de front : la chaîne du courrier a été localement souvent rompue, dans le nord-ouest en fonction des évolutions du front : la distribution du courrier est devenue hiératique sur tout le territoire, en fonction des bras disponibles : les délais ont pu osciller entre normalité et trois temps de retard : les flux, qu'on peut établir de 10 à 12 milliards en 1918, mettront 40 ans à dépasser ce niveau ! La Grande Guerre constitue ainsi la période socle durant laquelle les Français établissent cette relation si passionnelle, autant qu'exigeante et stimulante, avec la Poste dont on a désormais compris, dans ce passage au XX^e siècle, qu'elle sera durablement au cœur des activités sociales et économiques du pays.

Les savoir-faire oubliés des crises contemporaines

Ces valeurs transcendantes, reposant sur un constat largement partagé par la nation victorieuse de la guerre à partir de novembre 1918, ont été consacrées par la République : elle a reconnu l'engagement des postiers en leur accordant de meilleures conditions de travail durant la décennie 1920. Elles ont aussi été transmises par la presse auprès du grand public, ainsi que par la culture corporatiste des postiers en interne, utiles à nourrir la construction d'un esprit de corps enrichi. Lorsque la Seconde Guerre mondiale point, l'administration est assurée des valeurs qui lui faudra déployer, pour poursuivre sa tâche auprès d'un pays en guerre. La défaite, aussi étrange que rapide,

³⁶ Sébastien Richez, *Un postier dans la Grande Guerre. Augustin-Alphonse Marty (1862-1940). Le réformateur de la Poste militaire*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 2017, 188 p.

suivie d'une période où l'administration était espérée à la botte par Vichy, a traumatisé le corps postal...

Après un long passage silencieux à propos de ce sujet, la Poste réapparaît au fronton de la dignité nationale à l'occasion du traumatisme écologique et humain que la double tempête Lothar et Martin fait s'abattre sur la France. A la toute fin de décembre 1999, entre le lundi 26 et le mercredi 28 décembre, 140 morts sont comptabilisés suite au déchainement des vents et à l'hécatombe des arbres sur une large bande du territoire s'étirant du nord-ouest au grand est. Les dégâts se chiffrent en milliard d'euros : de nombreux axes de communication, routier, ferroviaire, aérien, sont largement paralysés. La presse se passionne pour ces véhicules jaunes se faufilant entre les arbres, pour ces postiers enjambant des troncs au sol et pour toutes ces manifestations professionnelles louables ramenant la Poste à son devoir, aussi moral que contractuel, de faire passer le courrier. A l'époque, internet ou le sms ne savent pas encore l'essentiel des échanges. Le symbole montrant le vecteur du courrier demeure puissant dans les esprits de l'opinion publique qui n'aura pas l'occasion de prendre en défaut la « jeune » entreprise -elle n'est EPIC que depuis 1991 : réactive et inventive, pragmatique sur le plan local, celle qu'on considère comme la dépositaire essentielle du « lien social »³⁷, ne semble pas avoir failli aux yeux de ceux qui la scrutent alors.

Lorsque, moins de deux ans plus tard, le 21 septembre 2001, en milieu de matinée, explose un stock de nitrate d'ammonium dans l'usine d'AZF dans la banlieue toulousaine, c'est une autre version de la poste en temps de crise qui se fait jour. Toute l'agglomération est traumatisée, sur l'instant par le souffle et le bruit de l'accident, mais plus durablement par ses conséquences psychosociologiques. En plus des 31 morts et 2 500 blessés, une menace toxique qui plane dans l'air et menace le simple fait de respirer, amène à un confinement sanitaire momentané. De mémoire de postiers, la mobilisation de l'entreprise est totale : le bureau de poste le plus proche rouvre dès le lendemain et l'engagement invariable de facteurs, coûte que coûte attelés à leurs tournées et soutenus par un management local gérant en responsabilité son territoire, maintient à flot le pavillon jaune dans un secteur économique environnant à l'arrêt. Là, alors que le paysage s'est figé, la Poste a continué à rayonner grâce à la réactivité des responsables-postiers locaux, en prise immédiate avec le terrain.

Ainsi, au surgissement de crises d'un autre genre, des héritages de gestion hétérogènes en matière de durée, d'échelle géographique et de personnes concernées, avaient montré une capacité de La Poste à surmonter rapidement le premier moment de la sidération.

³⁷ Il faudra, un jour, questionner les fondements d'une telle incarnation, pesante lorsqu'elle est argumentée sur la base d'un jugement passionnel et non factuel : expliciter clairement que le lien social n'est qu'une conséquence, certainement heureuse et fertile, de la nature même d'une partie de ses activités, aurait le précieux avantage d'amener de la raison dans les jugements. Qu'auraient donc à y redire les médecins de campagne, infirmières à domicile, pompiers ou boulangers dans ce processus de « dépôt légal » du lien social ?

II – La Poste dans la crise de la COVID 19

Pris dans l'étau d'une presse à sensation et de réprimandes politiques mal argumentées, et le flux continu d'une communication interne parfois trop lénifiante, le fil chronologique de la crise s'avère fragile à démêler concernant La Poste. Pourtant, il est essentiel qu'il soit soigneusement rembobiné sans nœud, afin de trouver le juste ton du récit.

2.1 Un « effondrement » initial

Le 17 mars, face à l'avancée inquiétante de l'épidémie dont le corps médical comprend désormais qu'elle n'a rien de commun avec ce qu'il sait par ailleurs sur la base d'autres virus, le Gouvernement impose le confinement général du pays, paralysant scolarité et activité économique, stoppant spectacles culturels et pratiques sportives dans le pays.

Poste et Etat, même constat (d'imprévision) ?

La Poste, dont on dit souvent qu'elle pèse à peu près 1% du PIB français, prend la COVID de plein fouet, sans préavis aucun. GeoPost, qui est la facette mondialisée du Groupe, et qui a vu venir de l'extrême orient, depuis l'hiver, ce qui est en train de monter sur ses terrains économiques asiatiques, a-t-elle pu sensibiliser la maison-mère en amont ? A-t-elle eu l'opportunité de mettre ses réseaux logistiques à disposition pour faciliter l'acheminement de masques complémentaires pour les postiers, par exemple ? Une hypothèse forte à poser ici serait que La Poste n'aurait pas su utiliser cette capacité théorique d'anticipation de ce qui allait venir par l'Est -atout pas vraiment répandu dans toutes les entreprises- afin de mieux faire face au choc. Remarquons en quoi cette description interroge sur un potentiel parallélisme avec la situation de la France en tant que membre de l'organisation mondiale de la Santé (OMS) : le pays disposait de l'accès à l'ensemble des données connues de la pandémie venant d'Asie, sans vraiment en avoir tiré les enseignements à son profit.

Dans un monde à la pensée libérale dominante, selon laquelle les promesses d'une mondialisation insensible aux heurts de la planète promettent une économie des flux sereine, l'attitude générale s'est très progressivement orientée vers l'oubli d'une culture de la gestion des stocks³⁸. Ceux-là mêmes qui sont gages d'une vision assumée de l'anticipation, et de la prévision qui vise à assurer la continuité d'activité.

A l'évidence, et contrairement à l'Etat si on tient compte des échelles différentes, La Poste disposait de stocks de masques. Cette information aussi surprenante qu'elle puisse apparaître à froid après la crise du printemps, est avérée. En 2009, la crise sanitaire due au virus menaçant H1N1 avait amené l'entreprise à disposer d'une réserve de près de 24 millions de masques pour répondre à une crise sanitaire d'environ deux mois³⁹. Cette réserve avait été vérifiée au cours du début de l'année 2020 pour connaître son état de viabilité. La gestion et l'utilisation de ce trésor a été au cœur d'une courte polémique politico-syndicalo-médiatique, quand l'extrême gauche, par la voix du syndicat SUD-PTT relayée par le député de la France Insoumise Alexis Corbière⁴⁰, a manifesté son incompréhension face à la supposée cachette secrète de La Poste.

La polémique a été rapidement éteinte par le fait que La Poste a alimenté ses salariés assez rapidement avec ce qu'elle possédait. Elle a aussi dû en parallèle composer, non pas avec des réquisitions de sa tutelle, mais avec une demande pressante de partager avec d'autres secteurs essentiels de l'activité publique. Bonne camarade, La Poste aurait été conciliante en transférant 1 million de masques chirurgicaux à l'assistance publique hôpitaux de Paris, 300 000 au ministère de l'Intérieur⁴¹ et de 500 000 à la RATP. Elle en aurait même donné 510 000 aux salariés d'Intermarché ! Les chiffres montrent

³⁸ Dominique Bourg et alii, *Pour un retour sur Terre. 35 propositions*, Paris, PUF, 2020, 88 p.

³⁹ *Libération.fr*, 7 avril 2020.

⁴⁰ Communiqué de presse, « Hallucinant, La Poste cache des millions de masques », Fédération SUD-PTT, 6 avril 2020.

⁴¹ Dépêche AFP, 27 mars 2020 : « L'Intérieur récupère 300 000 masques de la Poste et s'en fait livrer un million ».

que le stock de 24 millions devait être en partie périmé, car l'addition n'atteint pas le total su. Jusqu'à ce que les archives révèlent un jour ce qu'on n'a pas compris, il sera impossible d'en savoir plus sur cet épisode malheureux du début du confinement, qui semble cependant montrer que La Poste n'était plutôt pas en faute...

Avec des stocks de masques limités, car largement amputés par des dons prioritaires et certainement un pourcentage inutilisable, La Poste s'est aussi apparemment retrouvée sans certitude ni habileté quant à ses capacités à tenir une communication de crise efficace. Car à l'instar de l'Etat hésitant et donnant l'impression d'une certaine imprécision, La Poste n'était pas prête à livrer une information claire et précise, certes mouvante en fonction des endroits et suffisamment claire pour apaiser l'émoi. L'évidence d'une sincérité immédiate, qui aurait cherché à expliquer l'impossibilité de faire mieux que tous les autres, aurait pu être plus profitable à l'image de marque de l'entreprise.

Ce défaut a été clairement relevé par l'autorité de régulation, dans son rapport qui a suivi après audition de La Poste⁴². L'ARCEP a très clairement demandé à La Poste de réviser ses gammes sur cet enjeu à l'avenir : ne pas faire que communiquer, mais informer. Des chiffres montrent que la demande d'information semble s'être fait fortement ressentir. Les supports d'information digitaux de La Poste ont connu une fréquentation inégalée, multipliée par exemple par quatre pour le site laposte.fr, pour atteindre 35 millions de visiteurs unique/mois en avril ; et une multiplication par quatre du nombre de créations quotidiennes de compte clients a été enregistrée, avec plus de 22 000 par jour. Mais il a été relevé qu'on ne trouvait nulle part facilement la liste des bureaux de poste ouverts en France, ou qu'il était désastreux pour le moral du client de ne trouver l'information qu'une fois arrivé devant la porte close du bureau, renvoyant par affichage au prochain.

C'est l'occasion de souligner un paradoxe : jamais La Poste n'avait eu à disposition dans son existence un tel arsenal communicatif, et pourtant, l'information a paru introuvable pour les clients au pire de la crise. Les clients ont semblé perdus voire négligés, mais ils ne sont certainement pas les seuls. En effet, partenaires divers et parties prenantes de l'entreprise ont expressément fait ressentir leur incompréhension face au sentiment d'être mis face au fait accompli : il leur a manqué les tenants et aboutissants d'une situation qu'ils ne comprenaient apparemment pas.

Les raisons parfois floues d'une dégradation logique du service

Le pays dans son ensemble a clairement constaté que le fonctionnement postal durant la crise de la COVID n'était pas celui d'avant. Et pour cause, le confinement quasi généralisé engagé à cette date a vitrifié une bonne des activités humaines ayant un impact sur les flux postaux : au bout de quelques jours, le courrier, déjà tendanciellement touché par l'érosion, et les colis, érodés par la stupéfaction collective, étaient devenus si rares que le principe même de la distribution était remis en question.

Au même moment, l'entreprise voyait aussi une partie de ses forces vives plombées. Le droit de retrait a été le premier phénomène avancé. Comptabilisé à plus de 10 000 agents par la fédération SUD selon une dépêche AFP⁴³, établi plus tard à moins de 2 500 par l'entreprise, il semble que comme souvent, la vérité soit intermédiaire. Le phénomène n'aurait ni été insignifiant, ni massif, mais suffisant pour engendrer quelques-unes des perturbations. Quel que soit leur nombre réel, ces postiers-là ont fait défaut. C'est surtout à cause de la garde forcée des enfants empêchés d'aller à l'école depuis le 13 mars, que l'absentéisme a été plombant, notamment au sein des bureaux de poste. Il y a rapidement manqué 35 à 40 % des effectifs, notamment parce que ceux-ci sont très féminisés (plus de la moitié). A la fin de la première semaine du déconfinement, le 17 mai, La Poste demeure affectée par un taux d'absentéisme empêchant un retour à la normale immédiat, avec 20 % dans les bureaux de poste et 15 % chez les facteurs. Troisième élément de l'absentéisme à considérer, les raisons de santé. Elles ont été attestées par des certificats médicaux prévenant une exposition risquée des agents potentiellement à risque à cause, notamment de leur comorbidité potentielle (obésité, diabète,

⁴² Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de distribution de la presse (ARCEP), « Avis n°2020-0425 de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse en date du 30 avril 2020 sur les adaptations d'organisation de La Poste impactant le service universel postal dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire », 3 avril 2020, p. 6.

⁴³ AFP, dépêche du 30 mars 2020 : « Au moins 10.000 droits de retrait à La Poste, selon un syndicat ».

problèmes respiratoires et cardiaques). Le phénomène est estimé pour 6 à 7% de postiers absents. La pratique étant avérée en France⁴⁴, il faut évoquer la possibilité d'y compter un volant de certificats de complaisance ; ils auraient pu avoir effet de dissimuler des désirs de droits de retrait ou de crainte a priori pour l'intégrité sanitaire d'agents. Bien que considérée traditionnellement comme un miroir fidèle de la société, on ne saura certainement jamais si La Poste et ses 250 000 personnes auront constitué un échantillon aussi révélateur que le reste des secteurs économiques.

A ces absences, il aura fallu ajouter le contexte pesant d'un dialogue social soudainement redevenu brûlant dans cet état d'urgence que personne n'attendait. D'un côté, la volonté des dirigeants du Groupe de placer La Poste dans une logique constitutionnelle du service public ; de l'autre la pression des syndicats tenant le discours du pire, brandissant la menace d'une responsabilité juridique face aux tribunaux à l'encontre des dirigeants, en leur nom, en cas d' « hécatombe » par contaminations.

Voilà donc le tableau d'une entreprise subitement à sec, comme à l'arrêt, dans la semaine n°12 de l'année. Deux références administratives permettent d'éclairer que cette situation n'avait rien d'infamant pour l'entreprise. La première a trait aux lois traditionnelles du service public et à ses trois principes de continuité, d'égalité et de mutabilité⁴⁵. Ce dernier crée une sorte d'équilibre entre le fait qu'il n'existe pas de droits acquis au maintien d'un service public, selon certaines circonstances, et, le fait que l'utilisateur-consommateur peut exiger le meilleur de ce que le service public peut lui offrir. En cas de crise, La Poste doit faire au mieux des capacités du moment, quand le citoyen peut réclamer ce qu'il est possible d'obtenir lors de ce même moment. A cet équilibre qui fait peu avancer le *schmilblick*, peut être ajoutée une seconde référence plus engageante pour La Poste. En effet, le code des postes et des communications électroniques précise ceci : « lorsque, en raison de circonstances exceptionnelles indépendantes de la volonté de La Poste, le service universel est interrompu ou perturbé, La Poste prend toutes les dispositions utiles pour rétablir le service dans les meilleurs délais. La Poste informe le ministre chargé des postes et l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes des mesures prises et des délais nécessaires pour rétablir le service »⁴⁶.

Il faut en tirer un constat, qu'on n'a lu ou entendu nulle part au milieu du concert des récriminations. Selon les textes et leur esprit, La Poste était dans son bon droit de ne pas pouvoir assurer le service dans une situation normale, tout autant qu'elle avait l'obligation de tout faire pour faire exister un service réduit *de facto*.

Les contours d'un inattendu trou noir postal

La conjonction de plusieurs phénomènes au même moment a amené à l'esquisse du pire tableau du service postal concernant son dimensionnement, dans sa perception tout du moins. Il faut remonter à 1995 et la grande grève, dans les services publics d'abord, contre le plan Juppé sur les retraites, paralysant l'entreprise pendant trois semaines de l'automne.

L'absence de trop de postiers au Réseau aura conduit à la fermeture de 80% des bureaux de poste de plein exercice. Au nombre d'environ 8 000, ils sont en gros divisés en deux groupes égaux, un premier comprenant des bureaux animés par un seul postier, un second avec des bureaux animés par plus d'un postier. C'est dans cette ultime catégorie que le plan de continuité d'activité de La Poste a pioché l'étiage des 1 000 bureaux vitaux maintenus ouverts au 16 mars, puis des 1 600 une semaine plus tard⁴⁷... Quant aux autres types de bureaux, plus de 8 000 qui fonctionnent en mode agence postale communale ou en relais poste commerçants, ils ont connu des fortunes très diverses. Les premiers, liés à la disponibilité d'un agent de mairie, ont quasiment tous fermé rideaux initialement ; les seconds n'ont que rarement échappé à cette règle, en lien avec la typologie variable du commerce, quand celui-ci était dédié à une activité de ravitaillement essentiel.

⁴⁴ Pas d'étude chiffrée existante, mais un renforcement de jurisprudence qui témoigne d'un phénomène significatif : Conseil d'Etat, 6 juin 2018, n° 40543

⁴⁵ Etablies en 1930, selon les dites « lois de Rolland » ; Louis Rolland (1877-1956), juriste et père des principes juridiques du service public français contemporain.

⁴⁶ Code des postes et des communications électroniques, article R.1-1-12.

⁴⁷ Note interne, « Postiers et Services Clients de La Poste, en première ligne face à la crise sanitaire », Comité Qualité et développe Durable, 5 juin 2020.

En conséquence, cette contraction des sites a fait plonger les opérations rendues par et pour La Banque Postale. Au Courrier, alors que La Poste prend la mesure d'une chute vertigineuse de 55% du trafic, déjà tendanciellement à la baisse, elle est doublement prise entre le marteau et l'enclume par la revendication de protection des facteurs sur le terrain, sans visière ou masque ni gants, exposés à une possible transmission du virus par l'aérien et par les objets : c'est la double peine pour un métier qui se nourrit de proximité et de transmission. Sans matière et animée du principe de précaution, La Poste a d'abord empêché ses facteurs de sortir, rendant soudainement... visible dans le paysage leur inhabituelle invisibilité ! La presse n'était plus distribuée que deux à trois jours sur sept, rendant caduque le principe du journalier et l'attente quotidienne... du quotidien.

Voilà pour l'essentiel de la facette « service public », si exposée et jugée par tous. Quant à celle des services concurrentiels, elle a été moins scrutée, mais pourtant aussi plombée. Sauf pour le colis, que beaucoup jugent, à tort, comme service public, et dont les volumes ont piqué en flèche durant les deux premières semaines de confinement. Comme d'autres livreurs de paquets sur leur segment, des facteurs ont fait le travail. Dans ses activités de portage à domicile concernant les repas et les médicaments, La Poste a tenté de maintenir un passage quotidien pour l'un, hebdomadaire pour l'autre, de même que pour les offres du lien social comme Veillez Sur Mes Parents, Cohésio, Ardoiz. D'autres pans d'offres de La Poste ont été totalement arrêtés, comme les examens du code la route qui ont été ajournés. D'autres ont perduré, comme chez Docaposte parce que les serveurs informatiques ne craignent pas le virus, ou bien à l'imprimerie des timbres-poste et valeurs fiduciaires, qui a maintenu une activité d'impression numérique étonnamment attisée par le confinement.

Engagée dans un plan continu d'amélioration de ses services, La Poste a annoncé dès le 21 avril un jour supplémentaire de distribution de la presse, du courrier et des colis, soit 4 jours consécutifs par semaine partout en France. Cette mesure n'a cependant pas permis d'effacer la notion d'effondrement que beaucoup se sont forgés.

2.2 Les lectures différentes de « l'effondrement »

Saisir les divers niveaux de lecture de cet effondrement, ou d'une impression d'effondrement, peut permettre de trouver le point d'équilibre entre l'ensemble des jugements à l'emporte-pièce ou bien des actions auto-satisfaisantes.

Les maladdresses initiales de La Poste

C'est par la position de l'entreprise qu'il convient de débiter, parce qu'elle est la première concernée. Lorsque dans la première semaine du confinement, elle met en avant sa décision de se recentrer sur les « services essentiels », le ver entre derechef dans le fruit. En effet, cette appellation de « services essentiels » (de quel point de vue ? pour qui ?) induit une relativité forcément discutable en fonction de la notion même et du point de vue du client concerné. Il est donc nécessaire de jouer les intermédiaires pour traduire ce que La Poste en a dit⁴⁸. D'un côté, une facette présentant les opérations du terrain en tournées, il s'agissait du maintien d'un passage quotidien pour ses activités de portage (repas, médicaments...) et de lien social (« Veillez Sur Mes Parents », « Cohésio », « Ardoiz »...) et de la distribution de la presse 3 jours sur 7, des commissions d'argent liquide pour les particuliers, distribution des colis et petites marchandises, presse, lettres contre signature, dont valeurs déclarées. Dans ce lot, on retrouve mélangées, même amputées, actions de services marchands et de service public. Pour celui-là, n'étaient donc pas inclus la distribution et le relevage du courrier 6 jours sur 7.

D'un autre côté, on trouve le panel des activités assurées en bureaux de poste : retraits d'argent aux guichets et automates, notamment pour le versement des prestations sociales, dépôts d'espèces sur automates, dépôts de chèques sur automates et urnes, remise de fonds commandés par la DGFIP ; instances courrier (lettres recommandées et prêts payés internationaux), instances colis et Chronopost, affranchissement des lettres sur automates, affranchissement et dépôt de colis et

⁴⁸ Note interne, « Postiers et Services Clients de La Poste, en première ligne face à la crise sanitaire », Comité Qualité et développe Durable, 5 juin 2020, p. 3.

Chronopost, paiement factures Eficash, dépôt d'espèces au guichet, émission & paiement Western Union et mandats internationaux, dépôt d'espèces et de chèques au guichet par les professionnels, vente des kits prépayés La Poste Mobile ; tous les autres services bancaires. Là encore cohabitent sans clarté service public et services marchands. Pour ceux-là, ils consistaient notamment dans le besoin de rencontrer en bureau un conseiller financier, pour toute affaire de crédit.

Ces services essentiels décrétés, amalgamant « service public » et « services marchands », n'ont pas contribué à éclaircir les choses. Ils ont même ouvert une brèche dans l'esprit de la tutelle politique. La présidente de la commission sénatoriale, Sophie Primas, les a interrogés, mettant le doigt dans une boîte de Pandore entrouverte par cette porosité entre d'un côté, le trio « activités essentielles, service public et loi », et leurs opposés⁴⁹ :

« Selon quels critères avez-vous distingué les missions de La Poste qui seraient essentielles des activités non essentielles ? Certains considèrent, par exemple, que des activités ne relevant pas de vos missions légales de service public ont pu être mieux traitées que celles relevant de ces dernières ».

Un autre sujet a pu laisser entrevoir que La Poste prenait des libertés avec la loi. Le 23 avril, lors d'une interview sur l'antenne de France Inter, le président Wahl déclare :

« Nous avons dû redéfinir ce qu'était le service public postal, au milieu de la crise. Ça ne pourra pas être comme avant la crise : nous sommes une entreprise de contact, nous allons au-devant des gens, nous sommes les seuls à aller chez des millions de personnes tous les jours ».

Pour éviter que l'activité de La Poste ne contribue plus à la transmission de l'épidémie, il lui aura fallu réduire la voilure. Cependant, évoquer la redéfinition de la nature du service public a pu provoquer une perte de repères dans des esprits empreints de la culture d'Etat : seule la loi détermine ce que La Poste est amenée à opérer dans le cadre de ses missions, pas elle-même. Le défaut d'anticipation du législateur qui n'avait pas prévu d'article sur les temps de crise, la géométrie variable dans l'interprétation des critères du service public, et la survenue impréparée du confinement, constituent les éléments d'une quadrature du cercle qu'il était impossible à résoudre, de surcroît dans la situation de stress communicationnel traversée.

Toujours liée à l'emploi des mots, une maladresse à imputer à La Poste résiderait dans une communication publique inexacte, à la suite du confinement. Dès qu'il s'est agi de se défendre face aux attaques, La Poste, par ses dirigeants ou ses personnels dédiés à la communication, a diffusé largement ce genre de messages : « notre mission ne s'est jamais arrêtée » ou encore « s'il y avait eu défaillance, La Poste aurait fermé complètement »⁵⁰. Quand il a frappé les yeux de nombreux Français que l'essentiel des bureaux de poste étaient fermés, et que de fait, toute ou partie de la dite mission ne leur était pas accessible, ces propos ne pouvaient pas trouver d'autres réceptions que méfiance et railleries. Essayons d'imaginer une version où La Poste aurait tenté la sincérité. Où elle aurait essayé de dire aux Français⁵¹ qui ne l'attendaient que sur ce terrain des services publics, avec plus d'insistance que ce qui a pu parfois être lu ici et là, qu'elle avait « tenté d'effectuer ses missions avec autant de pragmatisme que la situation sanitaire et humaine lui imposait » ? Plutôt que de juger à l'emporte-pièce sur la base de ces raccourcis, les Français auraient-ils dès lors pu comprendre, et mieux saisir les dimensions et les efforts du rebond après les trois *hebdomades horribilis* ? On ne le saura jamais. Mieux, les postiers eux-mêmes auraient pu faire contrition et disposer des éléments de langage, auprès de leurs proches, de leurs amis, de leurs clients rencontrés chaque jour, pour leur expliquer la situation factuelle.

⁴⁹ Sophie Primas, « Audition commune, par les bureaux de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable et de la commission des affaires économiques, de M. Philippe Wahl, président-directeur général du Groupe La Poste », Sénat, mercredi 8 avril.

⁵⁰ *Le Courrier des Yvelines*, 20 mai 2020 ; *La Voix du Nord*, 17 mai 2020.

⁵¹ AFP, dépêche du 23 mars 2020.

Légèretés journalistiques et communication postale stérile

Historiquement, La Poste est une bonne cliente pour les médias, et ce depuis la pleine liberté de la presse offerte par la Troisième République, à laquelle la Poste contribue d'ailleurs. A l'époque, les journalistes se passionnent pour l'érection des grands hôtels des Postes, la culture naissante de la philatélie, le personnage bonhomme du facteur, le livret d'épargne, les petits bleus et le mandat. Les crises sociales naissantes et leur enracinement répétitif au fil du XX^e siècle au fil de grèves sévères ont fait glisser l'intérêt de la presse pour les postiers, les PTT étant alors traités comme le monde des ouvriers et de l'industrie sur le sujet de la paupérisation, des salaires et des conditions de travail : le ton est désormais davantage au soutien des postiers contre l'institution. Enfin, la libéralisation économique, la déréglementation et dérégulation des entreprises de réseau ainsi que leurs changement de statut intervenus avec la fin du siècle, a rendu le sujet postal d'une rare complexité. Le moins qu'on puisse dire, c'est que la crise de la COVID aura fait éclater au grand jour le niveau sous documenté, donc sous renseigné, en conséquence fréquemment inexact, des journalistes traitant de La Poste. Livrons la palme à titre d'exemple parmi tant d'autres, à l'interview du matin sur la première radio de France, RTL, tenue par le PDG Philippe Wahl au micro d'Alba Ventura le 5 mai. La journaliste interroge : « La Poste va-t-elle continuer le service public du portage des repas à domicile et des colis ? Puis plus tard, « La Poste va-t-elle continuer à augmenter le prix du timbre ? » Deux questions en forme de drame éloquent de l'ignorance, que P. Wahl n'a sur le coup ni le temps ni l'occasion de préciser dans ce format médiatique. Elles disent tout du grand mélange conceptuel et réel qui peut régner dans l'esprit de l'opinion, parfois sensée être instruite, sur cette entreprise-étendard. Il faut donner crédit au *Figaro*⁵², dans ce qui est peut-être le plus problématisé des articles lus dans la presse nationale, d'avoir essayé de faire comprendre à son lectorat à tel point La Poste n'est pas une entreprise facile à saisir.

Mais c'est très peu au bilan, et ce, malgré l'extrême mobilisation des nombreux échelons territoriaux de communication de l'entreprise, du local au national. Ils ont tout fait pour installer un discours positif auprès des médias, et lutter pied à pied contre les idées reçues, quitte parfois à en installer d'autres. A lire une collaboratrice communicante du Groupe, la mobilisation a d'ailleurs été totale : "Une réunion quotidienne avec l'ensemble des collègues de la filière au niveau national nous permettait d'avoir des informations descendantes et de communiquer les mêmes messages. Une organisation quasi-militaire pour prouver que le bateau continuait d'avancer malgré la tempête ! »⁵³ L'esquisse d'une métaphore militaire, que ne renierait pas le Président de La République, ouvre même plus largement l'idée qu'une guerre de communication en différé a eu lieu entre, pour opposer simplement les deux camps, une presse caricaturale d'un côté, et une communication parfois « lénifiante » de la Poste de l'autre.

Au sein de La Poste, la volonté d'effacer les éventuels stigmates au moins dans les esprits des collaborateurs, s'est confirmée avec le retour à une société moins confinée, puis dans un second temps, celui plus massif des salariés dans l'entreprise depuis le début juin. La Poste s'est sentie contrainte de déployer un immense effort de communication, strictement interne, pour contrebalancer le point de vue accablant de l'extérieur. Pour prendre le contre-pied d'une certaine presse papier, plus avide de créer polémique que d'informer sans chercher à poser la question « pourquoi », la Communication de l'entreprise a fait dans le satisfecit positif autour des réussites et des postiers zélés nourrissant les notions si fédératrices et indiscutables d'engagement et de mobilisation. Présence des grands patrons sur le terrain et les réseaux internes, articles ciblés sur de bonnes pratiques locales : le ton diffusé se veut aux antipodes des avis et opinions publics assésés en mars, avril et mai, comme si l'entreprise avait été consciente que les postiers auraient pu être intimement affectés par ce qu'ils ont lu et entendu pendant deux mois.

⁵² *Le Figaro*, 26 mars 2020.

⁵³ Retrouver le discours dans article de l'intranet du Groupe.

L'émoi des partenaires

Car durant ce long laps de temps, pour peu qu'ils aient pris le temps de suivre le fil des informations, locales ou nationales, les postiers auront eu l'occasion d'en voir et d'en entendre de toutes les sortes sur le compte de leur entreprise.

Le monde politique ne doit pas être exonéré de toute responsabilité dans le fait qu'il a, lui aussi, contribué à rendre encore plus illisibles les avis et jugements sur La Poste durant la crise. Une fois encore, les voies et voix des politiques se seront avérées impénétrables... D'abord, on aura pu assister au temps de l'émotion coléreuse, teintée de démagogie et reposant sur un niveau d'information défaillant, ce qui de fait, décrédibilise la prise de parole. Nombreux ont été les exemples parsemant la presse, qui peuvent être regroupés dans le cas éloquent des parlementaires de l'Orne. Début avril, les députés Véronique Louwagie, Jérôme Nury et Joaquim Pueyo, les sénateurs Nathalie Goulet et Vincent Segouin, ainsi que le président du conseil départemental, font part de leur mécontentement unilatéral. « La direction de La Poste a-t-elle renoncé à servir l'Orne ? », questionnent-ils, expliquant que la direction centrale et régionale auraient décidé unilatéralement et sans concertation, de fermer des bureaux et d'arrêter la distribution du courrier certains jours⁵⁴. Derrière la nécessaire posture d'alerte que doit incarner un parlementaire, se révèle une insondable méconnaissance des faits et du contexte, qui, souhaitons-le, aura été levée dans la réponse que P. Wahl aura pu faire à la lettre qu'il a reçue.

Du courrier, le Président de La Poste en aura certainement reçu beaucoup de la part des élus territoriaux, et notamment des maires ruraux et conseillers généraux. Ceux-là, échaudés par 40 ans de fuite des services publics tous domaines confondus, ont pris le parti de défendre viscéralement tout ce qui touche à ce sujet sur leur territoire. Pour eux, La Poste, et son jaune institutionnel invariable, brille parmi les dernières lumières d'un service public ressenti comme étant de plus en plus éloigné d'eux. Grands électeurs des sénateurs (des élections ont lieu en septembre 2020 à l'issue d'une campagne silencieuse où voirie, haut débit et... Poste vont être abordés), leurs protestations ont assurément donné le ton des réactions de la part des diverses tutelles qui toutes, ont rapidement auditionné La Poste à propos de ses défaillances présumées. Il était écrit que les parlementaires, notamment les sénateurs dont certains rejetaient bientôt leur mandat, ne resteraient pas passifs face à l'expression des mécontentements et réclameraient des comptes à l'entreprise.

Celle-ci a eu à en rendre, puisque par la loi, les évolutions de son statut et les environnements dans lequel elle évolue, elle est soumise au devoir de se conformer aux avis et réquisitions de plusieurs tutelles et organismes. Dans cette période troublée, ils se sont tous saisis de la question ! Composée de parlementaires des deux chambres, la commission supérieure du Numérique et des Postes (CSNP) a été logiquement la première à réagir⁵⁵, fidèle à la prééminence que la loi lui a conférée depuis 1990. Dès le 1^{er} avril, elle a auditionné des postiers experts, en charge de la régulation et des relations politiques avec les territoires⁵⁶. Dans l'avis qu'elle rend deux jours plus tard, trois points méritent d'être mis en lumière⁵⁷. Primo, elle absout La Poste d'une quelconque responsabilité directe dans la façon dont elle n'aurait pas rendu le service public selon ses règles. Deuxio, elle soutient les demandes de La Poste d'assouplir de manière temporaire ou de réviser certains dispositifs réglementaires ou législatifs pour s'adapter au contexte exceptionnel. Tertio, elle se projette dans l'après en demandant que soit engagée une réflexion sur l'évolution des missions de service public confiées à La Poste. Rappelant quelques règles de savoir-communiquer à l'entreprise dans ses relations avec ses partenaires en temps de crise, la commission, magnanime, policée et visionnaire, n'a pas jeté aux loups l'entreprise.

⁵⁴ *Ouest-France*, 10 avril 2020.

⁵⁵ Elle est issue de la Commission Supérieure du Service Public des Postes et des Télécommunications (CSSPPT) créée par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990

⁵⁶ M. Nicolas Routier, DGA en charge de la Stratégie institutionnelle et de la régulation, M. Yannick Imbert, directeur des Affaires territoriales et publiques, M. Vincent Moullé, directeur des Relations institutionnelles et de la régulation, Mme Smara Lungu, déléguée aux affaires territoriales et parlementaires.

⁵⁷ CSNP, Avis n°2020-05 du 3 avril 2020, portant sur l'adaptation de l'organisation de La Poste pour faire face à l'épidémie de COVID 19 », 7 p.

Au Sénat, les élus des commissions des affaires économiques et de l'aménagement du territoire et du développement durable étaient tout autant sensibilisés par les remontrances venant des campagnes à l'encontre de La Poste, que remontés contre elle. Parce que La Poste est un acteur majeur de la cohésion des territoires, sujet essentiel pour le Sénat qui a fait inscrire dans la loi de 2010 le fait que le nombre de points de contact du réseau postal ne pourrait pas être inférieur à 17 000, elle est tenue d'y répondre. Ainsi, les deux commissions ont conjointement auditionné, par visioconférence le PDG, P. Wahl, le 8 avril. A l'ordre du jour « une mise au point sur l'incidence de la crise du Covid-19 sur l'activité des services postaux et bancaires, dans le cadre du respect, par le groupe, de ses obligations de service public ». La Poste n'y a pas été ménagée, le président de la commission, Hervé Maurey, plantant frontalement le décor : « Le plan de continuité des services que vous avez mis en place dès le début du confinement a suscité un certain nombre de critiques : sur la forme, les usagers et les élus ont dénoncé un manque de concertation ; sur le fond, l'application des nouvelles mesures, qu'il s'agisse de la distribution du courrier seulement trois jours consécutifs par semaine ou de l'accès aux distributeurs automatiques de billets (DAB), a entraîné de grandes difficultés aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises, notamment dans les secteurs de l'agriculture et de la presse »⁵⁸. Traditionnellement considéré comme le lieu du contre-pouvoir démocratique, le Sénat n'a pas employé un ton aussi doux que le CSNP. Là, dans la chambre des territoires, La Poste a été brutalement confrontée à un sujet qui lui pose problème par les paradoxes du libellé : comment desservir le monde rural, traversé par une dynamique d'évolution générationnelle qui entraîne moins de fréquentation physique des sites postaux par un usage plus affirmé des nouvelles technologies, dans un contexte de réclamation de plus de présence postale par des populations en rupture avec la pratique régulière de ces nouvelles technologies ? Un sujet dont la quadrature du cercle ne se résoudra que si La Poste réinvente son utilité itinérante⁵⁹.

Troisième organisme, à qui il aura fallu plus de temps pour se manifester une fois la priorité laissée aux politiques et le temps d'instruction du sujet qui lui était soumis, l'autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (ARCEP) a pour mission de vérifier l'application par les opérateurs du code des postes et des communications électroniques. Organisme composé d'experts indépendants à qui la loi a donné pouvoir de régulation sur la Poste⁶⁰, elle a livré le 30 avril une analyse sur « les adaptations d'organisation de La Poste impactant le service universel postal dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire »⁶¹. C'est la touche réglementaire et technique, concurrentielle, mercantile et de la relation client qui a été livrée. Sans rodomontades emphatiques ni admonestations républicaines, l'entreprise s'est instamment vue invitée à corriger deux défaillances majeures : son défaut d'information aux utilisateurs et sa faiblesse dans l'anticipation des problématiques⁶².

Entre temps, dans ce jeu du balancier entre politiques et experts, les commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) avaient pu être réunies du 2 au 6 avril à l'initiative du président de l'Observatoire national de la présence postale (ONPP), le sénateur de l'Ain, Patrick Chaize, qui soit dit en passant, siège dans la commission sénatoriale sus décrite. Née dans la seconde moitié des années 2000⁶³, cette instance de gouvernance nationale, hybridation des organismes déjà évoqués, pilote la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste. Composé de représentants de l'Etat, de l'association des maires de France et des présidents d'intercommunalités, de La Poste, de la Commission supérieure du numérique et des postes, de l'ADF et des régions de France, l'ONPP s'est

⁵⁸ <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20200406/ecos.html#toc6>

⁵⁹ Sébastien Richez, « Le postier sympathique recourt à l'utilitaire », p. 95-108, dans Mathieu Flonneau, Arnaud Passalacqua (dir.), *Utilités de l'utilitaire*, Paris, Editions Descartes & Cie, 2010, 174 p.

⁶⁰ Loi du 2 juillet 1990 sur les deux exploitants publics La Poste et France Télécom, puis loi du 20 mai 2005 de régulation des activités postales.

⁶¹ « Avis n° 2020-0425 de l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse en date du 30 avril 2020 sur les adaptations d'organisation de La Poste impactant le service universel postal dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire », 7 p.

⁶² Idem, p. 7.

⁶³ 2008, et le premier contrat de présence postale, suite à la fronde de l'association des maires de France (AMF) face au plan de réorganisation du réseau de La Poste.

fait l'écho d'un esprit de synthèse dans un texte rendu à la mi-mai par son président⁶⁴. Prenant le parti de la bouteille à moitié pleine, l'ONPP préfère voir la capacité déployée par l'entreprise pour redresser la barre à travers un dialogue efficient avec les élus de terrain. Mais son avis entretient toujours le même flou dans les esprits. En saluant La Poste qui a « assuré ses services de proximité humaine : la vigie, la livraison de repas, la livraison de médicaments. Services qu'elle a priorisés et maintenus 6 jours sur 7 depuis le début de la crise. 800 millions de lettres et 58 millions de colis ont été distribués pendant ces 8 semaines », l'ONPP ne sait pas -ne sait plus?- dissocier service public et service marchand... Peut-être à dessein, car il s'agirait de préparer le monde d'après, en faisant de la proximité humaine (vigie, livraison de repas et de médicaments) une future mission de service public ?

Ainsi, La Poste n'est vraiment pas une entreprise comme les autres : on le mesure à la diversité de ses champs d'interaction, qui l'expose d'autant à la vindicte d'une foule d'organismes. Combien d'entreprises auront-elles eu à faire à autant de ces organismes pour leur rendre des comptes durant la crise ? Et encore, ni le nouvel actionnaire majoritaire qu'est la Caisse des Dépôts, ni le ministère de tutelle qu'est l'Industrie, n'ont publiquement -peut-être plus discrètement et on n'en a pas la trace- demandé des comptes à La Poste ! La coupe aurait été bien pleine, tout autant que la difficile compréhension d'avis si divergents.

La Poste n'en avait cependant pas fini avec les assauts de ces partenaires. Ceux des éditeurs de presse n'ont pas été le moins virulent de tous. Ils ont exprimé leur angoisse et trauma causés par l'empêchement de nombreuses tournées de facteurs sur le territoire. Fin mars, ils s'exprimaient ainsi sur la place publique : « La Poste nous abandonne, bafoue ses engagements contractuels tant vis-à-vis des éditeurs que de l'Etat et des contribuables qui lui versent 100 millions d'euros pour assurer la distribution »⁶⁵. La déclaration traduit la tension que vit alors la profession, confrontée comme La Poste à une transformation des usages. Confrontée à la peur du vide, la corporation tombe sur La Poste en mettant en avant une grosse somme en millions d'euros tout en sachant très bien que l'entreprise est un bon coupable, qui plus est « exploité » car la somme est insuffisante à couvrir cette mission de service public de distribution de la presse papier. Celle-ci a par ailleurs mangé son pain blanc. Le confinement a augmenté la part de la lecture via le web, qui était de 53 % fin 2017, contre 47 % par le papier. La fin de cycle est pressentie : les abonnements digitaux vont doucement remplacer ceux matériels, notamment par le renouvellement des générations de lecteurs. Les signes sont déjà là : chaque jour en 2018, 1,3 million d'exemplaires papiers étaient vendus par la presse quotidienne nationale, qui enregistrait déjà en parallèle 17 millions de visites sur ses supports digitaux. Cette saillie directe de l'un des acteurs envers un autre – il y manque l'Etat- des accords tripartites renouvelés depuis 1947 et la loi Bichet avait donc un arrière-plan anxieux et mortifère.

Finalement, est-ce le dernier des partenaires de La Poste, à savoir le bloc certes très hétérogène des Français en tant que clients et usagers, qui aura été le moins frontalement virulent ? Pas certain, pour ceux des postiers ou observateurs qui auront eu l'occasion d'en croiser, grognons ou interdits, devant des bureaux fermés ou des boîtes aux lettres condamnées ! S'il y a eu de la remontrance amère et parfois cruelle, qui finalement n'a rien d'original dans la longue et ancienne relation d'amour vache entre Poste et Français, elle aura été surtout empreinte d'incompréhension, et mieux dit, de « compréhension de rien ». Il est impossible de faire un relevé catégoriel des verbatim populaires glanés ici et là dans la presse quotidienne régionale. Mais on peut facilement identifier à grand trait deux ambivalences, forte source d'incrédulité : les bureaux de poste fermés versus les commerces de même taille ouverts, et, les facteurs à l'arrêt versus les livreurs actifs. Une source d'incrédulité des Français d'autant plus forte que depuis quelques temps, les premiers vont toujours plus dans la ressemblance avec les seconds et que dans la quotidienneté des services accessibles, les assimilations sont promptes à se faire dans les esprits...

⁶⁴ Patrick Chaize, « Les territoires et La Poste : un partenariat renforcé par la crise sanitaire », *La Revue Parlementaire*, 11 mai 2020.

⁶⁵ *Les Echos*, 31 mars 2020.

Il ne faut donc pas être surpris, à la lecture des résultats d'enquêtes et de sondages réalisés dans la touffeur du confinement. Privés d'un morceau de leur quotidien, les Français auraient exprimé comme jamais le « besoin de poste », au moment même où l'entreprise abaissait les voiles de nombreuses activités. Ce « besoin de poste » était-il neuf, en lien avec les bouleversements provoqués par les nouvelles technologies et la crise COVID, ou bien invariablement pérenne autour d'une idée fixe, souvent erronée, que les Français ont de La Poste ? N'était-il pas l'expression empressée d'un soudain « manque de poste », et donc les mots d'un désir de retour à la normale ? Hypothèse plus prometteuse, ce « besoin de poste » ne cache-t-il pas le souhait d'une expansion, en plus grand, de ce que La Poste sait et pourrait faire ? Ce concept de « besoin de poste » a été expressément relevé par le Sénat et l'ONPP. A la suite de cela, La Poste n'a pas hésité à s'en emparer à l'envi –on mesure mal si c'est pour se gargariser, se rassurer ou se challenger. Au premier constat, l'expression ne revêt-elle pas encore autant d'imprécisions que la connaissance des Français sur la réalité de La Poste ? Si « le besoin de poste » devait un jour mieux être révélé et précisé, notamment grâce à un vrai éclaircissement apporté au savoir postal par les Français, peut-être y aurait-il, là, matière à perspectives fécondes pour l'entreprise ?

Le déconfinement survenu, les gens ont retrouvé leur penchant impatient et défaut de jugeote ; ils n'ont en effet pas compris qu'une immense organisation réticulaire comme La Poste ne retrouve pas sa vitesse de croisière sensée. Les questionnements sur le sujet ont été particulièrement aigus et passionnels sur les délais élastiques du colis une nouvelle fois remis en perspective de tarifs qui eux, demeurent invariablement décorrélés de la vitesse de circulation ⁶⁶ !

2.3 Les données du rebond postal

Durant le confinement qui s'est étiré du 17 mars au 11 mai, La Poste a eu l'occasion de redresser la barre en plein cœur de la crise, autant humainement que dans ses organisations et services.

Les postiers sont formidables

Depuis le milieu du XIX^e siècle, l'institution poste a installé une démarche de reconnaissance interne et affichée des actions méritoires de ses agents⁶⁷. Elle se pose comme héritée de ce qui se fait alors dans l'armée, dont un large pan du fonctionnement a inspiré la structuration du corps postal à l'époque. Des décennies durant, sa publication officielle comporte un chapitre relatant les actes de bravoure, de courage, d'honnêteté, ou d'honneur, la plupart du temps tous accomplis durant le temps de la tournée par les facteurs, parfois au sein du bureau par les guichetiers, plus rarement par des postiers pas en service mais habiles à réagir. Poursuivie un long temps par le journal mensuel à diffusion grand public, *Postes et Télécommunications* durant les Trente Glorieuses⁶⁸, cette pratique qui a visé à populariser l'image de postiers bons samaritains tout en érigeant une culture et un esprit de corps par le tableau d'honneur, a disparu dans sa dimension systématisée et promotionnelle, notamment à l'ère de la nouvelle entreprise des années 1990.

Depuis ces origines, la surface de notoriété de ces faits remarquables n'a fait que se réduire en impact et régularité. Les présidents de La Poste avaient pris l'habitude d'inviter chaque année, aux vœux parisiens de l'entreprise, des postiers de France dont les actes les avaient honorés. Des éditions régionales de magazines internes postaux et un numéro spécial annuel du journal de l'entreprise⁶⁹ maintiennent une pratique a minima et pas exhaustive au XXI^e siècle. La crise de la COVID a donc redonné une vie, promue par le point de vue de l'externe, à ce sujet ; la presse quotidienne régionale s'est en effet régalée de la moindre information décalée, mettant un postier à l'honneur en dehors de son travail ordinaire. Dans le Calvados, c'est par exemple le cas du facteur de Livarot, Rémy Lemasson, génie de l'impression 3D, qui a renoué sans le savoir, avec la très républicaine trinité de la fin du XIX^e

⁶⁶ *Ouest France*, 11 juin 2020

⁶⁷ *Bulletin mensuel des Postes*, août 1858, p. 389.

⁶⁸ Dans une rubrique intitulée « Nous pouvons être fiers d'eux ».

⁶⁹ *Forum*. Numéro des vœux ou des étrennes.

siècle, rapprochant école/poste/mairie⁷⁰. Renseigné sur le temps de sa tournée, discutant avec les autorités locales, il a rapidement constaté que les maisons de retraite, pharmacies, écoles, médecins et cabinets infirmiers de sa campagne étaient démunis. Il a donc fait fonctionner quotidiennement sa seule machine pour imprimer et distribuer gratuitement une centaine de visièrre plastique ! Ce sens du dévouement postal, certainement déclinable ailleurs dans le pays, n'est-il pas simplement extraordinaire au sens premier, car hors du champ postal initial ?

C'est la raison pour laquelle il faut différencier les postiers identifiés pour des actes hors de leur ordinaire professionnel, d'autres postiers jugés comme tel de nos jours pour avoir fait plus que consciencieusement leur travail... voire un peu plus⁷¹. Cette culture de l'honneur a-t-elle aussi pu nourrir la mobilisation interne, tout comme la capacité à interroger le dépassement de fonction ? On l'a vu, les rangs des postiers ont été rapidement clairsemés pour une foule de raisons lors des trois premières semaines du confinement. Il a fallu moins de temps pour que soit pensée et rendue opérationnelle une plateforme web nationale d'entraide, imaginée par la direction de l'Engagement sociétal. L'objectif était de faire se rencontrer les cadres des fonctions supports, en télétravail, Franciliens parfois exilés en province, et les sites postaux ouverts au public, mais en manque d'agents. Même parasitée par les inévitables soucis rencontrés par la mise en place rapide, dès le 30 mars, d'une idée neuve, la démarche n'a pas connue de flop. Les chiffres restent relatifs, 1 733 missions d'entraide entre postiers avaient été enregistrées au bout d'un mois, un peu moins de 4 000 au total effectuées par 1 000 postiers. Ils ont permis notamment de les affecter à de menus travaux intérieurs ou plus spécialement à l'encadrement des files d'attente en bureaux, au moment du versement des prestations sociales en début d'avril et de mai.

La Poste a inversé la vapeur

Si l'organisation postale a touché le fond comme rarement durant les trois derniers siècles, elle a surtout relevé la tête par la suite dans le dimensionnement du rendu du service public. Ce redressement s'est opéré dans des délais raisonnablement courts, avec de fortes disparités locales. A la base de la continuité de son service, il faut comprendre le réel succès d'un processus parcellaire avant la crise, à savoir le télétravail. Dans un laps de temps très contraint, grâce à un programme d'équipement en ordinateurs portables qui avait été lancé depuis cinq ans auprès des postiers idoines, l'entreprise a opéré le basculement massif vers le travail à distance pour les fonctions supports et l'activité de ses sièges sociaux. Au premier semestre 2018, les chiffres mentionnaient 2 000 postiers télétravailleurs pour 215 000 collaborateurs ; au premier semestre 2020, ils ont été de 40 000 collaborateurs reclus en télétravail. Là se trouve l'une des conditions *sine qua non* pour permettre l'articulation du plan de continuité d'action (PCA) sur le terrain.

Les Français auront découvert la configuration postale drastique de crise, ébauchée dans l'urgence d'un confinement amputant la Poste de nombreux bras, mais aussi de matière première à traiter puisque le courrier a soudainement décri de 30 %. Au moment du confinement, 1 000 bureaux sont ouverts, passant une semaine plus tard à 1 600 ; ceux-là, souvent les bureaux à la plus forte activité en temps normal, forment le réseau-socle sur lequel l'entreprise va reporter ses personnels disponibles. A l'entame de la 3^e semaine, 2 000 sont ouverts pour atteindre 10 000 points de contacts sur les 17 000 en fin avril, grâce notamment à un fort retour des agences postales communales ou relais-poste reprenant, eux aussi, leurs activités⁷². Malgré la fermeture plus ou moins longue d'une cinquantaine de bureaux de plein exercice chaque semaine pour risque de contagion au sein des postiers, la courbe de remise à niveau n'a jamais fléchi. On mesure l'ampleur et la complexité de la tâche concernant le

⁷⁰ Paris-Normandie, 29 avril 2020.

⁷¹ Forum, Intranet La Poste, 18 juin 2020. Pour ces postiers assidus, une prime de 100 à 300 euros sera versée en aout aux postiers présents sur ces sites quel que soit leur statut : bureaux de poste, plateformes de distribution du courrier (PDC), plateformes de préparation et de distribution du courrier (PPDC), plateformes industrielle courrier (PIC), plateformes Colissimo (PFC), agences Coliposte, centres financiers, entités opérationnelles de la direction du réseau logistique et agences de transport.

⁷² Le Parisien, 21 avril 2020.

premier réseau de lieux commerciaux sur le territoire national. Il faut dire qu'un objectif majeur traversait alors La Poste : l'accueil des 1,5 millions de Français à ses guichets pour le versement des prestations sociales vitales pour eux. Le « mur », annoncé de début avril, a finalement été franchi à force d'efforts importants : vigiles recrutés à l'entrée de bureaux pour apaiser les plus véhéments et réguler les files d'attente, postiers en télétravail affectés comme volontaires en appoint pour soulager leurs collègues... La même organisation, encore plus performante, a été maintenue pour la vague des prestations de mai, et a ainsi permis de satisfaire à l'accessibilité bancaire dictée par la loi.

Si le Réseau a finalement assez correctement retrouvé la voie de la rédemption, ce fut plus compliqué pour l'activité autour de la distribution et de la collecte du courrier, à cause de la logique réticulaire et nodale. Mis en veille avec trois passages par semaine (mercredi, jeudi et vendredi) et 50 % des boîtes aux lettres relevées, le service n'avait pas totalement repris une configuration normale à la fin mai. Il a dû passer par une phase de mobilisation singulière pour acheminer la presse cinq jours sur sept dès le 1^{er} avril, puis pour repasser à une distribution du courrier (et des colis, hors service public, rappelons-le) 4 jours par semaine le 21 avril, puis cinq jours plus un [le samedi où seuls sont distribués la presse et les colis] à compter du 17 mai. A partir de cette date, La Poste a pu écluser les monceaux d'objets s'empilant dans ces plateformes et centres de tri, concernant d'ailleurs plus les colis en net regain dès fin mars que le courrier dont les flux s'étaient réduits de 55% au même moment⁷³. La Poste a maintenu le cap d'un progrès constant dans l'objectif d'un retour à la normale. Elle a composé avec les soubresauts d'un terrain opérationnel partout exposé aux risques, comme l'exemple de deux grandes plateformes de Gennevilliers et d'Orly temporairement fermées fin mars avant de rouvrir après dissipation du risque contaminateur⁷⁴.

Plan de continuité d'activité dans l'urgence aiguë du confinement ; puis plan de redressement à partir du 8 avril suite à l'audition du PDG au Sénat ; enfin, plan de retour vers la normalité à compter du 11 mai et du déconfinement : identifiable par ces trois phases, le récit chronologique de la crise postale ne laisse pas la place à la perception d'une faillite organisationnelle. Tout au contraire même, à force de choix et donc de priorités faites, d'ajustements et de renoncements, La Poste a fait le pari d'un service d'abord ramené à sa plus petite expression, en lieux accessibles et en services disponibles, afin de disposer de perspectives qui ne pouvaient que s'améliorer au fur et à mesure du comblement des pénuries en hommes et femmes, ainsi qu'en matériel, que le temps passant promettait. Elle a même provoqué la surprise générale en faisant le choix de la protection de la santé de ses personnels. Ce qui, en ces temps d'effacement du rapport Kaspar (2012) sur les conditions de travail des postiers, ne manque pas d'interroger. Le message a été porté personnellement par son PDG via de fréquents messages internes auprès des postiers⁷⁵, affiché au plus haut niveau de ses déclarations publiques et conforté par une décision de justice en forme de jurisprudence⁷⁶. La Poste a même fait d'une pierre deux coups en se positionnant assez hardiment d'ailleurs en contrepoint de son meilleur ennemi, à savoir Amazon, qui au même moment, était épinglé pour ses propres conditions de travail peu sûres dans ses plateformes françaises⁷⁷.

Ce pari de La Poste a été vilipendé par l'opinion publique, à l'aune de l'émotion causée par l'effacement du totem jaune si rassurant dans le quotidien des Français. Cette différenciation inattendue vis-à-vis du monde de la livraison, alors que La Poste y tendait toujours plus, offre un remarquable sujet d'analyses aux experts en sciences humaines et sociales. Là-dessus, ils auraient à se pencher sur les forces qui s'opposent entre le réel et l'irrationnel, et sur les qualités que La Poste pourrait développer en contrepoint des défauts des autres.

⁷³ Commission supérieure du numérique et des Postes, « Avis n°2020-09 du 30 juin 2020. Enseignements à tirer de l'adaptation de la Poste face à l'épidémie de COVID 19 », p. 2

⁷⁴ « Audition commune, par les bureaux de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable et de la commission des affaires économiques, de M. Philippe Wahl, président-directeur général du Groupe La Poste », 8 avril 2020.

⁷⁵ Intranet Forum, La Poste, 3 avril 2020.

⁷⁶ Ordonnance du Tribunal Judiciaire de Paris, 9 avril 2020.

⁷⁷ *Le Monde*, 15 avril 2020.

Le besoin... d'une Poste levier et démultiplicatrice

Pilier majeur du rebond postal, la dimension démultiplicatrice de La Poste s'est pleinement affirmée, à l'occasion de la crise. A presque nul autre pareil⁷⁸, elle est en capacité de proposer une force de rééquilibrage ou de corrections aux manques et pénuries identifiées dans un laps de temps raisonnable. Cette qualité postale, jamais analysée comme telle, avait déjà été utile au pays à plusieurs reprises selon des temporalités plus longues. Depuis 1880, épargne populaire, désenclavement des campagnes, bancarisation des Français, constituent autant de sujets dont le point commun réside dans le profil de vecteur d'amplification qu'est la Poste.

Dans le cas de 2020, il s'est agi de faire vite et efficace, à coups de partenariats institutionnels notamment, pour adoucir certaines des conséquences du confinement. Le premier recours à La Poste a trouvé une application pédagogique, aussi surprenante que cela puisse paraître. Le monde scolaire sous cloche dès le 16 mars, on s'aperçoit très vite que le vœu pieux d'une continuité d'enseignement par l'école à la maison pour tous les enfants se heurte, pour de nombreuses classes sociales, à l'absence de matériel informatique et de connexion. Il faut seulement quinze jours pour que l'Education nationale stipule dans un accord du 31 mars signé avec La Poste, qu'elle va utiliser la force de dissémination de celle-ci dans deux domaines⁷⁹. Le premier vise à organiser une distribution sécurisée de matériels informatiques disponibles dans les écoles et les établissements scolaires (tablettes et ordinateurs portables) : les services de la BSCC de La Poste délivrent aux familles identifiées comme éloignées des dispositifs numériques, les colis contenant le matériel informatique préparés dans les établissements⁸⁰. La seconde opération, cette fois sur le socle de l'expertise de Docaposte, doit permettre aux élèves en situation de déconnexion numérique de recevoir des devoirs par courrier postal grâce au dispositif « Devoirs à la maison ». Il poursuit trois objectifs : assurer une transmission hebdomadaire aux parents d'élèves des devoirs préparés par les professeurs des écoles, collèges et lycées qui n'ont pas d'accès aux outils numériques ; proposer la gratuité de la réexpédition postale des devoirs réalisés par les élèves ; numériser les exercices réalisés afin de permettre leur diffusion dématérialisée et leur consultation par les professeurs concernés.

Certainement à leur insu respectif, ministère de l'Education nationale et Groupe La Poste ont pourtant retissé le lien éducatif que Poste et école ont longtemps entretenu. 2020 fait un écho inversé au Second Empire⁸¹, quand l'Instruction Publique décida d'accueillir la Poste dans ses programmes pour apprendre aux enfants, futurs citoyens et utilisateurs, à correctement coller un timbre, libeller une adresse et respecter le facteur. Fascinantes retrouvailles entre les deux bras civils de l'Etat œuvrant à l'acculturation nationale !

Le second recours a trait au côté sanitaire de la crise, mais toujours selon la même évidence que seule La Poste peut puissamment démultiplier... La France a rapidement fait le constat qu'elle ne disposait pas de suffisamment de masques pour éviter le confinement général. Le temps passant, des mesures d'ajustement productif comme la transformation de chaînes industrielles textile et des commandes massives, ont été effectuées tous azimuts de façon à disposer des stocks capables d'envisager le premier déconfinement de la population.

La contractualisation s'est faite avec des communes pour la distribution de masques dans les boîtes aux lettres de personnes fragiles, isolées, âgées⁸². Trente villes ont rapidement signé pour ce service dès le début du mois de mai. Une centaine d'autres y sont venues dans la foulée. Au plan local, le

⁷⁸ A ce sujet, spécifiquement durant la crise, la SNCF peut être considérée de façon comparable à La Poste, ayant mobilisé sa puissance de transport par TGV pour acheminer des malades en réanimation depuis l'Est débordé vers l'Ouest plus serein.

⁷⁹ Communiqué de presse, Education nationale / La Poste, 31 mars 2020.

⁸⁰ 5% à 8% de l'ensemble des élèves, de la primaire au lycée, étaient identifiés au bout de trois semaines de confinement comme décrocheurs par l'éloignement au numérique.

⁸¹ Sébastien Richez, *Postes et postiers en Normandie. Témoins des transformations nationales (1830-1914)*, Paris, L'Harmattan, 2009, 330 p.

⁸² *La Provence*, 25 mai 2020. Par exemple, la plate-forme courrier de Salon de Provence a distribué près de 25 000 masques aux habitants.

double effet universel, à chaque domicile, et démultiplicateur, une diffusion rapide, a autant joué qu'à l'échelle nationale dans cette autre contribution concernant les masques.

En lien avec les chambres de commerce régionales, le ministère de l'Economie et des Finances a confié à La Poste la commercialisation et la distribution de de masques aux TPE et PME de 49 à 249 salariés, puis élargi aux associations, indépendants et libéraux, et professions agricoles. À compter du 2 mai, une plateforme d'e-commerce a ouvert aux professionnels [masques-pme.laposte.fr], identifiés par leur SIRET⁸³. Dans une double convergence digitale et logistique proposée par La Poste, celle-ci a permis de distribuer à ceux qui en avaient besoin 10 millions de masques grand public lavables vingt fois à destination exclusive des PME et des TPE.

Le « besoin » de Poste ressenti n'a donc pas été fondé ici sur la stricte facette « service public » de l'entreprise. C'est la capacité de l'entreprise à faire converger trois dimensions qui a permis d'installer son utilité à la collectivité. On y trouve le service public du courrier, parce que les facteurs passent quotidiennement au domicile ; on y ajoute le savoir-faire en matière de plate-forme digitale de commandes sur le modèle de sites marchands postaux ; on complète par le récent visage logisticien de l'entreprise, capable d'acheminer des flux facilement transportables ressemblant aux colis.

Une vitrine « inespérée » pour les services marchands naissants

« A toute chose, malheur est bon », dit un dicton populaire que La Poste doit lucidement considérer pour son bien en ces temps ! Sans cynisme aucun, mais en soulignant l'ironie d'une histoire dont les conséquences peuvent être nodales, ce sous-point aborde une démonstration magistrale. Celle concernant les nouveaux services marchands, trop souvent incompris par un pan assez important de la population. Ces services ont clairement connu une pointe de gloire durant la crise. Le plus emblématique est « Veiller sur mes parents ». Lancé en 2017, il peine à décoller, avec 9 000 clients à l'orée du confinement. Dès le 26 mars, La Poste décide de le rendre gratuit pour ses abonnés⁸⁴. Mais mieux, profitant de la vague d'isolement que de plus en plus de Français âgés ou isolés commencent à ressentir, elle a utilisé le confinement comme un terrain d'essai grandeur nature pour faire connaître cette offre : chaque nouveau client s'est vu offrir une visite hebdomadaire pour la personne désignée, ainsi que l'offre de service complémentaire⁸⁵. Le temps et les conclusions des commerciaux diront si La Poste a pu efficacement prouver à des clients potentiels, sur pièce et en contexte, que ce service est bien plus moderne que ce que les gens ont a priori négativement en tête. Aura-t-elle été aidée par la presse quotidienne régionale, qui s'est enthousiasmée pour l'initiative, mais pas toujours avec les bons mots d'explication ?

Lié au sujet des personnes âgées, et particulièrement à celles en rupture de socialisation, l'approvisionnement en tablettes numériques Ardoiz⁸⁶, produit et services attenants commercialisés par La Poste en 2016, a trouvé toute son utilité pour les résidents confinés des EHPAD. Sans visite extérieure, coupés du monde quasiment, ils ont pu trouver dans ces outils faciles d'emploi, des voies de télécommunication aisées avec enfants et petits-enfants. 1 000 tablettes ont été par exemple commandées par le conseil départemental du Nord au profit de résidents⁸⁷.

A côté de l'intermédiation apportée par La Poste au profit de l'attention humaine, le besoin en livraisons à domicile s'est également fait plus prégnant. Confinés, nombreux ont été les Français à rapidement exprimer la nécessité pratique de voir leurs courses, alimentaires et médicamenteuses, arriver au pied de leur porte. Cette urgence est soudainement entrée en communication avec la gamme des services « Proxi » que la direction du Courrier de La Poste a bâtie au milieu des années 2010, à partir des tournées de facteurs et de la capacité d'emport de leurs fourgonnettes. Proxi Course Repas, lancé en 2017, comptait à peine 1 500 clients réguliers mais a vu, en fonction des contextes

⁸³ *La Nouvelle République*, 19 mai 2020 ; *La Dépêche*, 27 mai 2020.

⁸⁴ La Poste, « La Poste soutient les personnes âgées isolées en rendant gratuit son service de visites par le facteur « Veiller sur mes parents », communiqué de presse, 26 mars 2020.

⁸⁵ *Paris-Normandie*, 26 mai 2020.

⁸⁶ *Ouest-France*, 19 octobre 2016.

⁸⁷ *Forum Mag*, mai 2020, p. 15.

locaux, ses volumes multipliés, par trois par exemple à Rochefort, et par onze dans le Grand Est⁸⁸ ! Nombreuses ont été les mairies ou associations de service sociaux à faire appel à La Poste pour amplifier leur capacité de desserte en matière de repas. Proxi Course pour la livraison des achats, est un service qui date de 2018, monté en partenariat avec Casino et dans la sphère des 15 plus grandes villes de France : il a certainement été découvert par de potentiels clients au long cours à l'avenir dans les agglomérations. Enfin, Proxi Course Médicaments ou Santé, qui est ancré aux besoins en livraison des pharmacies, a aussi connu des embellies locales en volume de livraisons, comme dans les Côtes d'Armor⁸⁹. Sous la bannière de la direction du Courrier, cette palette de services Proxi, pleinement mise en lumière par la crise, a été amplifiée et démultipliée par l'adjonction du réseau de logistique urbaine de la filiale Urby, inaugurée en 2017. Imaginée dès la deuxième moitié des années 2010, cette prestation visant à répondre aux demandes de livraison et de collecte des professionnels a trouvé, au cœur de la crise, ainsi que dans l'après immédiat, une légitimité utile et frappante ! Enfin, longtemps rêvée depuis l'invention des boîtes aux lettres normalisées dans les années 1970, l'expédition de colis depuis celle-ci a enfin trouvé son avènement grâce au virus. Empêchés ou craintifs d'aller aux bureaux, les Français se sont emparés de la possibilité offerte par La Poste (service payant) de signaler qu'un colis ou recommandé attendait son envoi... depuis sa boîte aux lettres ! Partout en France, on relève des statistiques multipliées par trois ou quatre. La BAL n'est plus un simple réceptacle : elle est devenue plate-forme.

Ce besoin de Poste, pas de Poste intégrale mais de Poste dans des activités neuves et émergentes, saura-t-il se confirmer après le pic de la crise ? Ces dimensions mineures de l'avant COVID deviendront-elles celles majeures de l'après ? Forte est l'hypothèse de besoins et de nouvelles formes d'organisations économiques et sociales révélées par la crise et profitables aux options anticipées par La Poste. Ces projections de La Poste peuvent-elles se transformer en pari gagnant grâce à l'effet accélérateur de la crise ? Il y aurait cependant une ironie de la situation à mettre en lumière ici. Si la Poste a été vilipendée pour ses défauts dans le service public, elle a au contraire été louée pour ses capacités à injecter du service marchand perçu comme du service public. Il est absolument urgent d'éclaircir ces ponts dans l'opinion publique et de peut-être en conclure d'inattendus changements de paradigmes postaux.

⁸⁸ Forum, intranet La Poste, 27 juillet 2020.

⁸⁹ *Forum Mag*, mai 2020, p. 18.

III – La Poste de l’après COVID : une entreprise enfin comprise des Français et force d’anticipation de leurs besoins ?

Certains penseurs et intellectuels estiment que le monde d’après crise de la COVID ne pourra plus tout à fait être identique au précédent, quand d’autres pensent que la nature humaine étant telle qu’on la connaît, elle oubliera les tenants et aboutissants du moment et n’en tirera aucune leçon. Dans quelle catégorie les dirigeants de La Poste et leurs tutelles se rangeront-ils, influençant ainsi la trajectoire, opportune ou faillible, de l’entreprise durant la décennie 2020 ?

3.1 Une Poste neuve, apaisée d’avoir été et fière de devenir

Témoigner du meilleur d’une nature qui dure jusqu’au XXI^e siècle, tout en faisant œuvre de pédagogie par ses propres soins pour expliquer qu’elle a été poussée à évoluer : la Poste doit à ses salariés, anciens et récents, clients et partenaires de tous ordres, une sincère et franche catharsis. A partir de là, elle pourra ensuite proposer un nouveau contrat économique et social, à son profit et à celui de tout le pays.

La Poste saura-t-elle enfin expliquer ce qu’elle est devenue ?

« Mieux vaut tard que jamais », dit un dicton populaire empreint de bon sens. La Poste multiplie depuis 40 ans les campagnes de publicité essentiellement marketing, et axées sur le business ou bien des messages généraux⁹⁰ : la plupart ne sont d’ailleurs pas toujours d’une grande facilité de compréhension par le grand public, qui possède en tête de surcroît déjà une idée préconçue sur elle. Il s’est agi d’établir l’utilité de la Poste (de 1990 à 1998, « Pas de problème, la Poste est là » ou « La Poste, on a tous à y gagner ») ; puis de rappeler la confiance qu’elle inspire ou cherche à inspirer aux Français (de 2003 à 2010, « La confiance a de l’avenir », « La Poste, et la confiance grandit », ou encore « La confiance donne de l’avance ») ; de signaler enfin aux *digital natives* que le numérique en expansion était aussi un atout postal (à partir de 2014, « Une nouvelle idée de La Poste » ou « Simplifier la vie »). On a beau chercher : rien ne livre une information claire et populaire disant le glissement d’une Poste ayant quitté le monde administratif pour celui de l’économie de marché. En 2008, un document de synthèse de la direction de la Communication de La Poste dissèque la nature des messages⁹¹ : pesant alors près de 50 %, la communication dite « corporate », c’est-à-dire globale au Groupe, traite surtout de la régulation postale, des mouvements sociaux nationaux, des partenariats et événements ainsi que des relations sociales. A l’évidence, La Poste ne sait pas parler de sa nature profonde, l’histoire de ses campagnes publicitaires le montre.

On peut poser l’hypothèse, jamais exposée, que l’entreprise aurait grand profit à changer de point de vue, en acceptant enfin d’exposer un message neuf : admettre ce manque, cet oubli de sincérité ne serait pas honteux, mais plutôt utile au dépassement des mauvaises postures. Cette voie serait totalement institutionnelle et intelligible par tous les Français ; La Poste n’aurait rien à vendre ni promouvoir, autre que de dire avec simplicité qu’il s’agit de lever une incompréhension. Dire aux concitoyens que leurs impôts ne paient plus les postiers, ni ne font fonctionner l’entreprise ; informer que bientôt 80 % de son chiffre d’affaire repose sur des marchés concurrentiels utiles à salarier 270 000 personnes ; plaider, lucidement, pour un nouveau contrat de service public républicain, économique et social, qu’elle seule pourrait continuer à remplir pour la nation. Jamais une telle opération de sincérité n’a existé dans la communication postale. Car si La Poste n’a pas changé de nom, ni de couleur ou de logo, elle a changé de nature, comme France Télécom devenue Orange, GDF Suez mutant en

⁹⁰ Depuis le fameux « Opéra-Poste » de 1986 qui a marqué durablement les esprits pour expliquer que quelque chose de nouveau se passait dans l’administration, rien n’a été promu médiatiquement au moment des divers changements de statut de l’établissement public industriel et commercial à la société anonyme (1991, 2010, 2020).

⁹¹ Groupe La Poste, « Analyse de presse : présence médiatique de La Poste », bilan 2008, PDF, direction de la Communication, 16 p.

Engie, ou EDF clonant Enedis ; eux ont tous dit utilement au peuple ce qu'ils devenaient, pour remettre les compteurs à zéro.

Les Français, tout comme les postiers, ont certainement besoin de savoir et de comprendre le sens des choses, pour les accepter et les promouvoir. Par exemple, la crise financière de 2008 a comme conséquence pour La Poste, la reprise des activités de financements des collectivités qu'opérait Dexia. Par exemple encore, la modernisation de l'action publique (MAP) engagée par l'Etat depuis 2012, a permis à La Poste de faire valoir sa légitimité à accueillir l'examen pratique du code de la route, au bénéfice de ses propres recettes, des candidats moins embouteillés et d'un Etat moins engoncé. La Poste n'a jamais expliqué à ses clients et partenaires les raisons et les spécificités de ces nouveaux métiers.

Grandeur et décadence de totems postaux

Les conséquences de l'après COVID 19 vont-elle ouvrir vers des reconfigurations concernant des totems postaux puissamment installés dans l'imaginaire collectif ? C'est forcément une question d'intérêt pour les identités de La Poste, si l'on garde en tête la matérialité et l'incarnation fortes dont elle jouit depuis des décennies à travers objets ou personnages.

La première des reconfigurations tient potentiellement dans la disparition programmée de la boîte aux lettres (BAL) de rue. En tant que concept puis objet rare, elle est née sous l'Ancien régime. Elle a ensuite pris sa réelle forme d'objet normé, développé et popularisé auprès des Français à partir de 1830 dans le cadre de la loi sur le service rural⁹². C'est en ville, par une dissémination marchande proposée par les PTT aux localités et aux commerçants, qu'elle a cependant gagné ses lettres de noblesse. La BAL, jaune depuis le début des années 1960, est un caillou blanc dans le paysage national qui passera peut-être difficilement le cap de son bicentenaire. La direction du Courrier réfléchissait déjà à une utilisation en va-et-vient des BAL particulières, autant capables d'autoriser, dans la mesure où elles sont normalisées, la réception comme l'envoi. Le confinement a montré que, pour l'objet du futur à convoquer que sera le colis, la réflexion menée par les techniciens-postiers pouvait prendre pleinement corps avec succès. Partout en France, notamment dans de nombreux espaces ruraux, les BAL ne se remplissent trop souvent guère plus que de courant d'air, en demeurant un objet utile et reconnu par les baby-boomers devenus papis et mamies ; contrairement aux jeunes qui ne s'en servent plus, ceux-là se lamentent de ne plus pouvoir poster facilement le règlement par chèque de factures ou des cartes postales familiales. En ville, à peine plus garnies⁹³, elles sont du mobilier urbain comme un banc ou un lampadaire, détournées de leur utilité première en voie d'obsolescence, enjolivées ou saccagées, entraînant pour La Poste et la collectivité des questions d'entretien et de sécurité. Bref, les BAL sont touchées par une obsolescence générationnelle, à l'instar des cabines téléphoniques disparues pour des raisons identiques quant à leur perte d'usage. Elles posent dorénavant plus de préoccupation qu'elles n'offrent des perspectives.

Et si la BAL disparaît, c'est que le courrier sera encore plus réduit à la portion congrue. Il est la matière première de l'activité majeure d'une Poste qui s'est bâtie dessus depuis la Troisième République, et il a puissamment fondé auprès de nombreuses générations de postiers, encore jusqu'à nos jours, une culture des techniques, des réseaux et du transport. Mais les mentalités doivent en faire le deuil et se préparer à l'après, comme ceux d'il y a 150 ans redoutant un raz de marée de courrier qui devait engloutir la Poste⁹⁴. Désormais, le trafic courrier de 2020 ressemble quasi déjà comme deux gouttes d'eau à celui de 1918 dans le contexte exceptionnel de la guerre qui avait amplifié les flux entre 10 et 12 milliards de plis. La tendance va prochainement confronter La Poste à des chiffres ressemblant à la fin du XIX^e siècle, quand l'alphabétisation ne touchait que les enfants requis par l'école désormais

⁹² Dominique Barjot (dir.), *Le travail à l'époque contemporaine*, « Le facteur rural au travail : le cas de dix-huit tournées ornaïses, XIX^e-XX^e siècles », p. 411-427, Actes du 127^e congrès des sociétés historiques et scientifiques (CTHS) à Nancy du 15 au 20 avril 2002, Paris, Editions du CTHS, 2005, 430 p.

⁹³ Outre-Rhin, Deutsche Post testerait la consigne de colis en pleine rue par ce biais.

⁹⁴ Corps législatif, « Discours prononcé par Edouard Vandal, séance du 21 juin 1856 », Paris, Imprimerie nationale, 1865, 51 p.

obligatoire, et que l'activité économique n'avait rien de comparable avec la nôtre. Une première hypothèse résiderait dans le fait que ce qui reste du courrier commun et physique sorte du giron du service public et redevienne un service marchand comme sous l'Ancien Régime, avec une forte connotation de service premium, et hors de la logique de la péréquation tarifaire qui gouverne un des principes du service public⁹⁵. Sa distribution, au lieu de relever d'une quasi-quotidienneté, passerait à une rythmique hebdomadaire stable, comme lundi et jeudi : il serait ainsi définitivement acté que si l'on recherche la rapidité dans la correspondance, elle doit passer par le canal du message électronique. Pour le courrier à valeur ajoutée économique ou publicitaire, ou celui à fort impact juridique ou sanitaire, celui-là relèverait de contrats commerciaux précis, selon des tarifs liés à des prestations de service négociées en fonction des besoins des clients. Une seconde hypothèse, plus traditionaliste, serait que le Courrier rejoigne d'autres missions de service public de La Poste, le tout dans un même paquet d'inclusion postale offert aux Français⁹⁶. Mais quoi qu'il en soit de ces hypothèses rapidement esquissées ou d'autres, la crise du COVID et toutes les amplifications digitales qu'elle a induites auront assez largement sonné le trépas de ce totem postal.

La deuxième des reconfigurations tient a contrario dans un processus de renaissance ou de retour en nouveauté, d'une paroi et d'un métier. La soudaine peur de contamination par la voie aérienne a amené l'Hygiaphone et ses variantes à refaire parler d'eux, par la passion des médias, après un si long silence. Immanquablement, l'objet s'est révélé très postalement connoté dans les mémoires. Dans des contextes différents, hygiénisme dans les années 1960, puis sécurité à partir de la crise économique 1974/74, l'Hygiaphone a fait flores dans toutes les organisations installant une relation guichetier / usager-client. De fait, cette diffusion a pu être vue et détournée par des courants divers. Une jeunesse corsetée en rébellion a repris l'hymne du groupe de rock Téléphone et de Jean-Louis Aubert en 1977 reprenant « Hygiaphone ». Plus tard, une montée de l'exaspération face à la déconsidération des clients au début des années 2000 a donné au sketch de Dany Boon « la poste », une sorte de passage à la postérité par l'humour acide.

Dans une société de l'après-crise, sensibilisée aux précautions sanitaires, on peut prédire que, sinon la copie conforme, du moins une revisite de l'Hygiaphone, puisse réapparaître, au moins temporairement. Appliquée aux établissements postaux, la protection du personnel positionné dans un endroit clos et accueillant beaucoup de personnes, pourrait s'inviter régulièrement dans les comités d'hygiène et de sécurité au travail. Seulement, un bureau de poste de 2020 n'a plus grand-chose de commun avec celui de 1970 : la voie digitale dupliquant une large part des services physiques a déjà contribué à désemplir des bureaux et à estomper les files d'attente. Ainsi, c'est l'hypothèse d'un Hygiaphone allégé, assoupli et redessiné, à laquelle on peut s'attendre pour que les guichetiers parent à tout risque en travaillant sereinement. Un nouveau nom certainement plus actualisé, un nouveau design plus léger et moderne pourraient sous-tendre le principe d'un retour potentiel, si La Poste ne veut pas voir revenir un spectre ancien. Celui, né avec les dégâts de la tuberculose à la fin du XIX^e siècle, de bureaux de poste assimilés à des nids à microbes par le fait que ce sont, par définition, des lieux d'activités humaines clos⁹⁷.

L'un des quelques métiers les plus célèbres du XX^e siècle a également fait l'objet d'un éclairage inattendu. Le facteur avait pâti ces dernières années d'un progressif effacement, parallèlement à la montée de la déstructuration des moyens individuels de communication, liée à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Imposant un discours militaire et stratégique, la crise de la COVID a pleinement remis le métier en distinction. Le facteur appartient à une masse professionnelle hétérogène qualifiée d' « invisibles du quotidien », que l'on n'avait plus la politesse de voir ou de considérer, et qui finalement sont l'expression des besoins de « soin » qui ne

⁹⁵ On voit d'ailleurs, à bien y gratter, qu'autant EDF que la SNCF ont déjà pris quelques largesses avec ce principe dans leur politique de tarification.

⁹⁶ Cf. « Les missions neuves d'un XXI^e siècle inclusif » dans ce rapport.

⁹⁷ A la fin du XIX^e siècle et durant tout le premier tiers du XX^e, le bureau de poste est un endroit à risque. Promiscuité et poussière née de la manipulation des sacs de courrier font le lit de la tuberculose qui frappe les agents, comme elle apeure les usagers attendant leur tour au guichet.

s'interrompent jamais : soin de notre alimentation avec les personnels de la grande distribution incarnés par les caissières, et ceux de l'agroalimentaire ; soin de nos déchets, avec les éboueurs ; soin de notre sécurité avec les forces de l'ordre et soin de nos transactions postales avec les facteurs/livreurs du Groupe. Ceux-là ont formé la seconde ligne, quand soignants et hospitaliers au sens large étaient en première ligne. Si le facteur n'est plus aussi nécessaire qu'en 1914-18 parce que le courrier n'est plus au centre de nos relations, on voit quand même bien, parce que le colis a pris la place, que les projections que les Français font sur ce métier le maintiennent un baromètre.

Comment l'indispensable « retour » en société du métier de facteur et de son image forte pourrait-il se faire, pour le bien de La Poste et l'utilité des clients et citoyens ? Livrons deux hypothèses, aux antipodes l'une de l'autre. Elles ont en commun de placer le métier en dehors du groupe des *bullshit jobs*, tel que le définit l'anthropologue américain David Graeber⁹⁸. L'une ou l'autre des options prend le pari d'affirmer la durable utilité universelle du facteur, soulignée dans l'origine latine du nom, à savoir *factotum*, « celui fait tout ».

La première hypothèse s'appuierait sur une revisite d'un modèle qui a fait ses preuves dans le passé. Rendre sa dignité au métier signifierait lui trouver des qualités du XXI^e siècle comparables à celles qui le distinguaient jadis : le maniement d'un savoir de base (savoir lire, écrire et compter, connaître la géographie) ou d'une expertise technique (que le machinisme du tri et de la préparation, lui a fait largement perdre) et des vertus de probité, d'effort et d'engagement le distinguaient. Il ne faudrait plus qu'on le maintienne dans des représentations néfastes, assimilé à un job d'été ou à une activité alimentaire sous-payée et sous-valorisée, et sous-distinguée⁹⁹. Le niveau de son salaire, à la base relevé, devrait être indexé, non plus sur la formation initiale et l'inexpérience, mais sur la capacité à prouver engagement sur la durée et adaptabilité. Ce niveau d'engagement et de dépassement de la fonction, à laquelle il faudrait redonner toute latitude en abaissant les niveaux d'injonctions et de management, pourrait être récompensé par une nouvelle pratique financière nourrie de « l'esprit du calendrier » réinventé pour le XXI^e siècle ». A la place d'un 13^e voire 14^e mois espéré dans des étrennes connues au XX^e siècle et aujourd'hui moins porteuses¹⁰⁰, ce serait un intéressement au montant équivalent qu'il faudrait inventer, lui-même approvisionné par le chiffre d'affaire des nouveaux services générés.

La seconde hypothèse expose un point de vue totalement bouleversé. Il envisagerait La Poste comme une centrale de services, du courrier aussi bien qu'aux personnes. L'entreprise prendrait sous son égide l'activité des facteurs dûment labellisés par elle. Ceux-là adopteraient un « esprit d'autoentrepreneurs indépendants », dans ce que le terme a de meilleur pour l'autonomie et la liberté, et non la précarité induite, dans la pratique de leurs tournées. Celles-ci seraient validées, protégées et institutionnalisées par La Poste (pas de changement à la façon traditionnelle et encore actuelle de fonctionner). Le panel de services composerait un catalogue national dans lequel chaque facteur, en banlieue marseillaise ou dans la campagne aveyronnaise, devrait piocher sans y déroger, mais toujours selon les caractéristiques de sa clientèle¹⁰¹. Les facteurs ne deviendraient donc pas des commerciaux au sein de La Poste appelés à placer parfois aveuglément et coûte que coûte des services identiques et au plus grand nombre pour tous. De ce travail renouant avec l'initiative individuelle, ils tireraient l'essentiel de leur salaire, dont le minimum serait garanti par La Poste le temps de la mise en place de cette nouvelle façon de fonctionner : l'entreprise ne prélèverait ensuite qu'un pourcentage restreint

⁹⁸ Publiée en 2013, cette théorie économique désigne des tâches inutiles, superficielles et vides de sens effectuées parfois dans le monde du travail. Elle postule que la société moderne repose sur l'aliénation de la vaste majorité des travailleurs de bureau, amenés à dédier leur vie à des tâches inutiles et sans réel intérêt pour la société, mais qui permettent malgré tout de maintenir de l'emploi.

⁹⁹ A ce sujet, un billet de « Les lundis de Delfeil De ton », *Le Nouvel Observateur*, 2007, p. 96.

¹⁰⁰ En campagne, le calendrier du facteur est encore attendu quand en ville, celui des pompiers ou des éboueurs semble avoir la préférence des adeptes de l'objet. Dans les deux cas, les pratiques s'érodent pour deux raisons. L'objet semble ringardisé auprès de la nouvelle génération. Et la recherche des renseignements contenus dans l'almanach du facteur, réformé sous le Second Empire par un partenariat entre les Postes et Oberthur, est désormais supplantée par l'Internet.

¹⁰¹ Notons ici le sujet d'intérêt de la sociologue du Groupe La Poste, portant sur la juste distinction entre « besoins » et « demandes ».

pour assurer le fonctionnement du back office informatique et de l'organisation générale. Dans un contexte changeant, les facteurs incarneraient ainsi la nouvelle dimension positive d'une Poste qui s'adapte. A cette occasion, l'entreprise saurait-elle afficher, une nouvelle fois, son sens de l'initiative dans un sujet qui prend place dans le débat, c'est-à-dire la réévaluation de la hiérarchie sociale de l'utilité des métiers¹⁰² ? Détachés des contraintes d'organisation venant du haut et tuant dans l'œuf la nécessaire autonomie d'action permettant l'accomplissement qualitatif de leur métier, les facteurs poseraient ainsi les contours d'une nouvelle histoire.

Car c'est bien de cela dont il faut parler en dépassant les idées reçues et les blocages héritées. Un mythe est puissamment présent dans les esprits : le facteur ne serait pas « vendeur », la plupart ne s'estimerait pas comme tel¹⁰³ parce que cela ne correspond pas à sa mission de service public ou bien à sa tâche originelle sur le courrier. D'emblée, l'historien doit, une fois de plus, regretter l'oubli du mythe fondateur : dès la mise en circulation du timbre-poste en janvier 1849, les facteurs avaient des vignettes sur eux, pour les vendre aux Français. Là-dessus, ils touchaient ce qu'on appelait alors des « remises ». Cette méthode a été dupliquée ensuite au moment où les Postes ont eu à déployer la Caisse nationale d'Epargne (1881) puis les comptes chèques postaux (1918) : les facteurs avaient toute latitude de placer auprès des usagers ces nouveaux services qui n'avaient rien à voir avec leur métier originel du courrier : ils y trouvaient un complément de revenu. Vu le succès des comptes de la CNE, ils s'y sont plutôt adaptés. Comment au XX^e siècle, un tel glissement sur le facteur « non vendeur » a-t-il pu se produire ? Plusieurs raisons à cela ; un temps quasi contraint uniquement dédié au courrier ; l'évolution d'une sociologie des facteurs, plusieurs fois changeantes, où celle glorieuse anticipée par J. Tati des Trente Glorieuses a laissé la place à celle fonctionnelle des années 1980, puis à celle de la précarité du nouveau siècle. Et si par malheur, cette nouvelle donne d'un facteur qui ne vend pas, était vraiment plus répandue parmi les agents plus anciens que parmi les plus jeunes qui ne possèdent pas les mêmes héritages¹⁰⁴, faut-il pour autant l'appliquer par défaut et baisser les armes pour le futur ? Le commis de guichet de 1880 faisait du mandat-poste au bureau de poste en matière de service financier : 40 ans plus tard, il servait les usagers en produits CNE et CCP !! L'avenir du métier du facteur ne sera pas dans ce que beaucoup croyait qu'il faisait déjà depuis des temps immémoriaux, c'est assuré. Le facteur de 2020 ne sera certainement pas tout à fait le même en 2030. Son avenir serait dans sa capacité à considérer que son métier n'est pas, et n'a jamais été, immuable. Ré-acculturer les facteurs à leur histoire faciliterait la compréhension de la nature des évolutions, sans renonciation. Laissons-là une hypothèse : dans une forme comme dans une autre, le facteur devrait être le métier-vitrine, le métier-utile immergé dans une société en tension, en transformation, en état de besoins. Il devrait être au cœur de la plupart des prestations de La Poste de la prochaine décennie, aussi bien dans sa version « service public » comme dans celle des « activités marchandes ».

3.2 D'un service public postal corseté à un concept neuf ?

Le « service public » est une passion française. Complexe et mal cerné, peu connu dans ses potentiels comme dans ses restrictions, il est pourtant un des socles de la définition de la citoyenneté en France. Il repose, pour faire simple, sur des principes d'exécution continue, d'égalité d'accès sur le territoire, et de « juste coût ». Assurément, la COVID a montré combien le service public postal avait besoin d'une profonde rénovation multidimensionnelle, et même d'un changement de nom. Rappelons, à force de mots, qu'il n'est pas en 2020, l'activité qui permet seul une survie économique de La Poste, et qu'il n'est plus, et de loin, son alpha ni son oméga.

¹⁰² A l'instar de ce qu'elle avait déjà entrepris, en actes et en communication durant les années 2000, sur la place des femmes dans l'entreprise et l'égalité professionnelle entre les sexes.

¹⁰³ Didier Demazière, Claude Dubar, Anne Guardiola, Delphine Mercier, « identités professionnelles, organisations du travail et performances : le cas des facteurs de la Poste » rapport de recherche, laboratoire PRINTEMPS pour La Poste, novembre 2001, p. 42-43.

¹⁰⁴ « Nouveaux postiers, nouvelles attentes », note de synthèse MR/04 de la direction de la Stratégie de La Poste, janvier 2005, p. 3.

Des missions de service public en voie d'obsolescence

Les très médiatiques « missions de service public » de La Poste n'ont pas été posées par la loi du 2 juillet 1990, telles que nous les connaissons aujourd'hui. Elles n'avaient d'ailleurs pas la même acuité dans le débat public – l'héritage des missions régaliennes de l'Etat s'imposait de lui-même-, l'expression « missions de service public » n'étant même employée qu'une seule fois pour La Poste¹⁰⁵ ! Voici comment dans l'article 2, on annonce l'objet de La Poste¹⁰⁶ :

-assurer, dans les relations intérieures et internationales, le service public du courrier sous toutes ses formes, ainsi que celui du transport et de la distribution de la presse bénéficiant du régime spécifique prévu par le code des postes et télécommunications;

-assurer, dans le respect des règles de la concurrence, tout autre service de collecte, de transport et de distribution d'objets et de marchandises;

-offrir, dans le respect des règles de la concurrence, des prestations relatives aux moyens de paiement et de transfert de fonds, aux produits de placement et d'épargne, à la gestion des patrimoines, à des prêts d'épargne-logement et à tous produits d'assurance. La Poste gère le service des chèques postaux et, pour le compte de l'Etat, la Caisse nationale d'épargne dans le respect des dispositions du code des caisses d'épargne.

Trois autres articles viennent compléter le cadre de fonctionnement de la nouvelle entreprise. Le n°3 déterminent La Poste et France Télécom comme acteurs de la recherche, annonçant qu'ils « concourent à promouvoir et à développer l'innovation et la recherche dans leur secteur d'activité. Ils participent à l'effort national d'enseignement supérieur dans les domaines de la communication et de l'électronique ». Le n°5 n'est pas moins fameux, stipulant que les deux nouveaux opérateurs « contribuent à l'exercice des missions de l'Etat en matière de défense et de sécurité publique » : dès cette époque, La Poste est maintenue dans le giron des institutions stratégiques. Enfin l'article 6 présente La Poste et France Télécom comme deux puissants acteurs du territoire, participant « aux instances consultatives chargées de l'aménagement du territoire. Dans ce cadre, ces exploitants peuvent offrir des produits et services que d'autres administrations ou services publics sont dans l'impossibilité de délivrer, après accord passé avec ceux-ci. La Poste peut exercer, selon des modalités prévues par son cahier des charges, des activités de prestation de services pour le compte de tiers lorsque ces activités sont compatibles avec l'exercice des missions énoncées à l'article 2 de la présente loi et permettent à La Poste de contribuer à l'aménagement du territoire ».

A cela s'ajoute l'esprit général d'un cahier des charges qui précise notamment les conditions dans lesquelles sont assurées la desserte de l'ensemble du territoire national, l'égalité de traitement des usagers, la qualité et la disponibilité des services offerts, la neutralité et la confidentialité des services, la participation de l'exploitant à l'aménagement du territoire, la contribution de l'exploitant à l'exercice des missions de défense et de sécurité publique. La trame juridique du service public est reconnaissable (égalité, continuité, etc.). Si on lit l'ensemble des lignes ci-dessous avec notre regard de 2020, on devine évidemment en creux les quatre MSP de 2020, mais elles n'existent pas précisément.

Ce flou apparent semble se dissiper progressivement au milieu des années 1990 quant à la précision des missions. Dans un livre peignant La Poste d'après la réforme, son président, André Darrigrand, les détaille en quatre points très reconnaissables en 2020¹⁰⁷ :

1° Le service universel postal, dans les conditions définies par le code des postes et des communications électroniques, notamment ses articles L. 1 et L. 2 ;

2° La contribution, par son réseau de points de contact, à l'aménagement et au développement du territoire dans les conditions fixées à l'article 6 de la présente loi ;

3° Le transport et la distribution de la presse dans le cadre du régime spécifique prévu par le code des postes et des communications électroniques, notamment son article L. 4 ;

¹⁰⁵ Dans l'article 45-1, pour rappeler les ajustements du code des postes et télécommunications suite à la loi.

¹⁰⁶ Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications (version originale).

¹⁰⁷ Sylvie Pélissier, André Darrigrand, *La Poste*, Que Sais-je, PUF, Paris, 1996, p. 3-7.

4° L'accessibilité bancaire dans les conditions prévues par le code monétaire et financier, notamment ses articles L. 221-2 et L. 518-25-1.

Pour les présenter, il mêle au fil des pages des termes certes dissemblables en droit, « missions de service public », « service d'intérêt économique général » et « missions d'intérêt général », mais proches dans l'esprit de ce que pourrait être La Poste.

Trente ans plus tard, les quatre missions que nous connaissons en 2020, ont été façonnées par la loi qui transforme La Poste en société anonyme à capitaux publics¹⁰⁸. Durant cette époque, même si le terme est dans la loi, il a été exclu des discours publics et de la communication postale pour ne laisser survivre que le « service public ». Plus précises, les quatre missions ont conservé les ancrages originaux et leurs domaines généraux d'application, touchant, pour résumer, au courrier, à la presse, à la banque et au territoire. Ajustées et précisées, aucune n'a été retirée au profit d'une nouvelle, ou bien seulement supprimée. Cependant, durant le même laps de temps, courrier, presse, banque et territoire ont changé, plutôt plus que moins ; ils ont connu des variations à la baisse ou à la hausse, des usages transformés et des besoins exprimés en sus ou en moins, qui entrent largement en dissonance avec un certain statu quo législatif.

Réfléchissons-y. Des quatre missions de service public telles qu'elles existent en 2020, deux ne sont plus en symbiose avec leur temps, encore moins avec la décennie post-COVID qui s'ouvre.

D'abord, l'urgence et la régularité du courrier distribué chaque jour de la semaine ne résistent pas à l'instantanéité du digital diffusé sous PDF. Dans un monde qui devra s'interroger sur ses envies de freiner le rythme pour coller à ses aspirations durables¹⁰⁹, il serait temps d'exposer le caractère irrationnel de certaines : combien de temps encore pourra-t-on qualifier d'« inacceptable » que la plupart des lettres, voire certains paquets, ne soient, dans l'avenir, livrés et collectés qu'un jour sur deux, voire deux ou trois jours sur cinq ? Le temps d'après n'est-il pas à un ajustement contractualisé et adapté des rythmes postaux, sur une autre norme qu'un temps unilatéralement décidé pour tout le territoire ? Valeur étalon historique du temps en France depuis le XIX^e siècle, La Poste devrait réinvestir ce champ complet, en renouant avec tout le spectre des vitesses (instantanée, urgente, durable et réaliste) et son utilité d'application.

Ensuite, et quoi qu'on en disait il y a encore quelques années, le temps de la presse papier et de son relais citoyen par La Poste est en voie de disparition¹¹⁰. La courbe des abonnés à la presse quotidienne par abonnement papier est en train de plonger pour croiser celle en croissance des lecteurs qui rallient la version digitale ; une pleine mission se justifie-t-elle encore au profit de la nation sur cette niche ? Quant aux deux autres, elles demeurent légitimes, mais se rejoignent dans le mot « accessibilité » qui pourrait être plus richement associé [voir ci-après].

Discourir à propos de ces quatre missions et les confronter à l'après COVID n'induit pas qu'il faille condamner leur principe. Tout au contraire, car La Poste est liée à la République et à ce qu'elle entretient comme lien avec les citoyens : elle est un vecteur de d'uniformisation positive du territoire, nivelant les inégalités territoriales et sociales. Par sa taille, mêlée à son inégalable capacité de démultiplication et d'effet levier auprès des Français et dans les régions, elle est peut-être la seule entreprise aujourd'hui capable de concourir à ce dessein de la République. Régie par ces constantes, l'idée serait de redonner à l'entreprise Poste et à son utilité pour la Nation leurs lettres de noblesse tout en introduisant un filtre pragmatique sincère : que La Poste accomplisse le « service public », fasse prévaloir l'« intérêt général » ou se définisse elle-même comme « entreprise à mission (s) ».

¹⁰⁸ Loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

¹⁰⁹ Jonathan Curiel, *Vite ! Les nouvelles tyrannies de l'immédiat ou l'urgence de ralentir*, Paris, Plon, 2020, 332 p. ; Gaspard Koenig, « Ralentir », *Tracts de crise*, n°48, Gallimard, 2020, 16 p.

¹¹⁰ Ghali Benjelloun et Pauline Gerald, « Entreprises historiques de l'économie française et secteurs en déclin : le cas de La Poste », mémoire de fin d'études sous la direction de Denis Prudhomme, Edhec Business School, Master en Corporate Finance, 2019, p. 40.

Plaidoyer pour une utilité postale nationale rénovée

Le premier argument à ce plaidoyer tiendrait dans une rénovation nominative. Il s'agirait d'abandonner le vocable de « service public » pour les missions que l'Etat, ou bien l'Etat et La Poste et la CDC, seraient capables de contractualiser, ensemble, pour le bien commun. « Service public » livre une vision trop assimilable, et donc confondable, et en conséquence totalement erronée dans les faits comme dans les esprits, au service public de la justice, de l'école ou de l'hôpital. Ce changement induirait un apaisement, séparerait enfin La Poste de ces univers jadis cousins, et l'orienterait vers un nouveau cycle d'utilité nationale.

Celle-ci pourrait s'incarner, et c'est le second argument, dans le cadre d'une relecture de l'esprit de « l'intérêt général » qui siérait peut-être mieux à La Poste d'après 2020¹¹¹. Cette notion existait d'ailleurs dans la loi de juillet 1990¹¹². Elle apparaissait dans les mots du président André Darrigrand durant son mandat de 1993 à 1996, avant, semble-t-il¹¹³, de s'effacer par la suite. Et pourtant, en perspective de la prochaine décennie, cette définition embrasserait mieux ces activités, pour celle déclinantes et pour celles nouvelles proposées ci-après, contractualisées avec l'Etat.

Un troisième aspect toucherait à l'aspect conceptuel de cette nature de l'actuel service public par La Poste. Historiquement, il s'opère partout et sans aucune distinction, dans la règle et l'esprit juridique d'une égalité de traitement, d'une continuité et d'une accessibilité pérenne. Dans une saine volonté de normalisation à but égalitaire, ce cadre contraint cependant aveuglément La Poste unilatéralement. De façon négociée avec les tutelles, en fonction d'un socle législatif clair mais souple, La Poste devrait pouvoir adapter avec chaque échelon des collectivités (Etat, région, département, communauté de communes ou communes) ou des usagers (grands comptes, entreprises, autres types d'institutions). La Poste ne pourrait pas faire moins que ce que dirait une nouvelle loi sur le service postal quelle que soit sa nature ; mais elle pourrait tout à fait faire plus et différemment, en fonction des demandes. De surcroît, elle aurait ainsi toute latitude d'assouplir son handicapant mot d'ordre « pour tous, partout, tous les jours », en un « Pour tous, partout, quand vous avez besoin », plus dynamique, raisonnable et responsable, pragmatique.

De tels changements de paradigme nécessiteraient que le législateur soit conscient que la loi de juillet 1990 a vieilli dans ce qu'elle disait des missions, et survit trop en décalage d'un temps où les territoires sont certes unis dans la nation, mais ne se ressemblent pas. Ce serait le rôle de La Poste d'être en adéquation avec ces nouvelles données. Il s'agirait de conserver le meilleur de l'héritage de l'ex « service public postal », en l'enrichissant de ce que « l'intérêt général » peut apporter. Les missions du futur pourraient être réévaluées après deux mandatures législatives, amendées, ajustées pour être plus en réactivité vis à vis de changements sociétaux rapides. Mais cette nature de missions du futur relèvera-t-elle de la récente loi de mai 2019 ? Relative à la croissance et la transformation des entreprises, la loi PACTE introduit une nouveauté, à savoir la qualité de société à mission(s)¹¹⁴. Il est dit qu'une société puisse « faire publiquement état de la qualité de société à mission en précisant sa raison d'être ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ». L'effectivité de cet engagement sera contrôlée par un organisme tiers indépendant désigné par le Comité français d'accréditation (Cofrac) ou autre organisme dédié¹¹⁵.

Une tendance au sein de La Poste viserait-elle à placer les ex missions de service public, inchangées ou non, dans ce cadre ? La Poste, société à mission(s), serait-elle dès lors plus ou moins identifiée comme une entreprise comme un autre ? Perdrat-elle ou non, en tant qu'entreprise de missions de « service public » ou « d'intérêt général », ce qui fait sa quasi unicité ? Proposer un réseau physique accessible

¹¹¹ Les interventions de dirigeants à propos de, et de La Poste, dans l'année 1990/91.

¹¹² Loi du 2 juillet 1990, chapitre 2, article 1^{er}.

¹¹³ Il y aurait une étude lexicologique précise à entreprendre afin de mesurer comme les mots ont évolué, jusqu'à l'hypothèse, à défaut d'un service d'« intérêt général » de La Poste, d'un emprisonnement dans un « service public » postal, confronté de surcroît au service postal universel d'influence anglo-saxonne.

¹¹⁴ Article n°176 de la loi du 22 mai 2019.

¹¹⁵ Décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020.

selon des normes de distance/temps appropriées relève-t-il du même ensemble que la volonté de ne pas contribuer au réchauffement planétaire par son activité ? Ces nouveaux concepts, repris par la loi PACTE, sont apparus il y a peu de temps depuis les univers émergents de l'économie verte, sociale et solidaire¹¹⁶ : ils théorisent le fait que les entreprises s'approprient des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles se donnent pour mission de poursuivre dans le cadre de leurs activités. Ce texte ne prévoyant pas de sanction spécifique, quelles seront les conséquences d'un non-respect des missions ? Est-ce la meilleure voie à suivre pour continuer à faire de La Poste une entreprise qui ne soit pas comparable, au sens de mise au même niveau, à Amazon, Auchan ou Michelin¹¹⁷.

Car la position de La Poste est particulière vis-à-vis de PACTE. Historiquement, son activité ne se résumait pas à la réalisation de profits, tout au contraire puisqu'ils étaient antinomiques du « service public », mais à la réalisation des besoins de communication et d'échange passant par la voie postale. Mais depuis trente ans, et plus sensiblement depuis une décennie, la réalisation de ces profits à travers des activités hors service public, alors qu'elle était rejetée jadis, est devenue absolument vitale de manière contrebalancer le tarissement des recettes en chute provenant des activités du « service public »... Le dilemme est exposé, et pleinement constitutif de ce qu'est La Poste, bien avant que la loi PACTE ne surgisse. Celle-ci représente-t-elle le pis-aller pratique pour l'entreprise si jamais elle désirait mettre sur un même plan les missions que sont l'engagement sociétal, la mobilité décarbonée, le soin aux personnes et la distribution de la presse ?

Quelle que soit la voie choisie entre un « service public » adapté, une « entreprise à missions » créée ou des missions « d'intérêt général » renouvelées, les différentes voies qui existent sur la nature de ces missions, emblématiques mais plus exhaustives, seront constitutives du futur de La Poste, mais pas seules. Leurs contenus semblent tout aussi intéressants, sinon plus, à renouveler pour entrer en résonance avec leur époque.

Les missions neuves d'un XXI^e siècle inclusif

La crise a montré un besoin de réactivité pour parer la notion d' « urgence », en matière de solidarité sanitaire et économique. Dans une société non en état de cette urgence, c'est cette idée de « parer » qui pourrait animer La Poste. Par des actions lobbyistes¹¹⁸ et en tant que force de proposition crédible, l'entreprise doit être résolue, avec l'aide de ses actionnaires, à aboutir à l'établissement durable de cette qualité. Le contexte n'a jamais aussi favorable à une évolution. La CSNP a confirmé au printemps ainsi qu'elle l'avait déjà émis en décembre 2019, qu'elle souhaite voir engagée une réflexion sur l'évolution des missions de service public confiées à La Poste¹¹⁹. Le directeur général adjoint de La Poste, en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation, a lui-même entrouvert la voie à une vraie réflexion sur ce sujet en questionnant La Poste au-delà des idées habituellement convenues¹²⁰. Puisque le temps est donc à la pensée décrochée, et qu'il est donné la possibilité aux postiers d'y contribuer, voici l'exposé de trois nouveaux domaines, remodelés au prisme des tendances récentes, qui pourraient constituer les services non marchands, soumis à subventions et financements publics, utiles à la Nation.

a) **l'accès aux services postaux** serait une redéfinition des missions déjà existantes dans l'ancien service public, mais qui sont dorénavant dénuées de dynamique de croissance et de développement à court terme. En les agrégeant en elles, on les renforcerait dans un « paquet postal » bien plus lisible.

¹¹⁶ Nicole Notat, Jean-Dominique Senard, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », 9 mars 2018, 123 p.

¹¹⁷ Extrapolons sur la base de choses existantes : Amazone pourrait, en France, afficher qu'elle est une entreprise à mission pour l'économie circulaire et verte, parce que ses boîtes seraient faites non plus de carton, mais de pâte de son pouvant servir à nourrir les chevaux.

¹¹⁸ La Poste possède des lobbyistes (qui ne sont pas nommés comme tel), surtout politiques d'ailleurs. Mais ce métier et ses particularités existent-ils suffisamment massivement et activement pour donner à l'entreprise une réelle capacité à l'influence décisive ?

¹¹⁹ CSNP, « Avis n°2020-05 du 3 avril 2020 portant sur l'adaptation de l'organisation de La Poste pour faire face à l'épidémie de COVID-19 », p. 7.

¹²⁰ N. Routier, « Premiers enseignements de la crise. Vers un aggiornamento postal ? », Groupe La Poste, note interne, 20 mai 2020, 1 p. [non communicable].

Au mieux, peut-on croire en un espoir de maintien, dans une optique imaginant la conservation de pratiques surtout générationnelles. Cet accès induirait une « inclusion » offerte aux personnes utilisant encore ces services dans l'esprit à cette « inclusion » que La Poste brandit plus souvent pour l'aménagement du territoire postal par l'accessibilité physique. Elle serait complétée plus richement par une accessibilité universelle, celle numérique, offrant toute la palette d'accès aux voies du service postal, proposée à tous les Français. Le bloc-suffixe « de services » n'engloberait que ceux postaux. Ceux accessibles au guichet (recommandés, instances etc.), mais surtout ceux relevant de la collecte et de la distribution du courrier. La décennie 2020 doit être celle d'une conviction à construire auprès des Français à propos d'un nécessaire décloisonnement : le temps est venu d'une distribution variable, ajustable aux flux et à la demande, selon un rythme *a minima* (tous les deux jours ?, deux fois par semaine ?), distinguant les émetteurs des destinataires, et parmi ceux-là, ceux dont le besoin d'un courrier quotidien s'avère plus vital que pour d'autres.

Pour compléter ce panel, on ajouterait le service d'accessibilité bancaire (droit au compte, au livret d'épargne, au versement des prestations sociales).

Cette mission d'intérêt général n'aurait pas d'impact sur les modalités de dialogue politique local sur la présence postale dans le territoire. Son exécution reposerait sur un large socle de postiers, à savoir les facteurs, les guichetiers, les postiers du numériques. Elle aurait même le mérite de briser les éventuels silos résistants entre Courrier, Réseau, Numérique.

b) **l'exercice de la citoyenneté** serait une toute nouvelle mission, même si les fondements existent depuis la fin du XIX^e siècle. Ils sont mal connus si on n'est pas spécialiste d'histoire de la Poste et de la République, mais sont fondamentaux. Cette mission ferait de La Poste l'opérateur public de l'exercice citoyen au XXI^e siècle. Quels en seraient les tenants et aboutissants pratiques ?

La légitimité de l'histoire, d'abord, place la Poste comme un auxiliaire de la pratique citoyenne depuis les débuts de la troisième République. Présente dans les programmes scolaires jusque dans l'entre-deux-guerres, la Poste a été apprise des citoyens quant à ses usages et utilités. Mettant en avant sa neutralité, la Poste est en charge de distribuer les professions de foi officielles de tous les candidats à chaque scrutin. En parallèle, l'Etat lui a confié un rôle majeur, par mission de service public vu plus haut, dans la distribution de la presse quotidienne par abonnement.

Le socle de confiance est un argument majeur. Alors que l'Etat en suscite de moins en moins, selon divers sondages d'opinion, auprès des Français, La Poste pourrait survenir comme un contrepoint. Parce qu'elle la revendique et l'exprime publiquement, encore récemment, la décennie 2000 est emblématique à ce sujet : le travail postal repose de plus sur une prestation de serment professionnel depuis 1793, née des défiances pré-révolutionnaires et réclamée par les cahiers de doléances de 1789, et mise à jour au prisme du numérique en 2016.

Les progrès techniques rendent La Poste tout à fait crédible parce que les jalons prometteurs sont désormais en place. Depuis janvier 2020, son Identité Numérique est la première solution d'identification et d'authentification à être qualifiée de niveau de sécurité substantiel par l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information. Et depuis près d'une décennie, La Poste exprime un savoir-faire majeur dans le vote électronique, notamment à l'occasion des élections professionnelles qu'elle maîtrise sans souci sur son terrain (250 000 postiers) mais aussi d'autres clients). Savoir-faire, probité et confiance numérique pourraient constituer trois postures venant en contrepoint de la méfiance croissante à l'égard des réseaux sociaux et des conglomérats du digital qui font peser des menaces avérées sur l'exercice démocratique¹²¹ : par ce qu'ils sont (des communautés qui s'agrègent en rejetant toute référence d'autorité traditionnelle) et ce qu'ils font (culture de la désinformation et du dénigrement) sur le terrain d'une population captive jusqu'à l'abrutissement.

Ce point intègre des tendances récentes et des actualités brûlantes qui semblent propices à un basculement à terme vers l'usage d'un télé-scrutin démocratique, soit par voie postale traditionnelle, soit par voie électronique, soit par un mixe des deux. D'abord, ces pratiques ont déjà cours dans de nombreux pays démocratiques partout dans le monde. Ensuite, dans l'Hexagone, le coût matériel et financier est souvent lourd en logistique, mise à disposition et aménagement des lieux). Il devient

¹²¹ *Courrier International*, « Les réseaux sociaux minent les démocraties », n°1555, 20 au 26 août 2020.

problématique pour les collectivités municipales sur le plan humain dans la difficulté croissante, jusqu'à réquisitionner des employés de mairie, pour trouver des bénévoles et assesseurs de bureaux. La sociologie du corps électoral, composé de près de 44 millions de personnes, fait clairement débat. Sous-estimation du vote des jeunes ou désintérêt en fonction de la nature des scrutins ? Moindre participation des classes d'âge intermédiaires ou ciblage des moments d'expression ? Eloignement des plus âgés ou bien manifestation d'effort même quand la dépendance pose un réel problème de mobilité ? Quoi qu'il en soit, les pratiques des électeurs sont de plus en plus insondables. Peut-être la pratique du vote a-t-elle besoin d'un lifting pour globalement la redynamiser ? Enfin, la COVID a montré qu'un scrutin physique n'est pas tenable dans le cas d'une crise rapide et exceptionnelle, telle que d'autres pourraient survenir¹²². La crise sanitaire a d'ailleurs incroyablement dénaturé le dernier scrutin municipal, privé des seniors restés chez eux, boudé potentiels par de électeurs apeurés. Si l'on n'y prend pas garde, qu'en sera-t-il pour les régionales de 2021 et les présidentielles de 2022 quand on voit la courbe de participation qui s'érode lentement depuis 20 ans, encore plus avec un virus possiblement saisonnier ?

L'avenir serait donc à l'émergence d'un télé-scrutin systématisé, rendu accessible par la médiation humaine et technique postale, neutre et de confiance. Il serait inclus dans une large mission d'intérêt général confiée à La Poste pour la nation, de l'amont à l'aval. Elle comprendrait, sous l'égide du ministère de l'Intérieur :

- la prise en charge et diffusion des professions de foi par tous les canaux jugés utiles ;
- la distribution de la presse par abonnement, physique ou par voie digitale¹²³, socle d'une démocratie qui donne un accès égal à l'information tout en favorisant le pluralisme ;
- l'organisation et gestion d'un vote électronique, étiré sur les deux jours des week-ends concernés.

Cette mission reposerait sur la contribution de nombreux postiers, aussi bien des facteurs que des médiapostiers et viapostiers, ainsi que des docapostiers. Parce ce que tous sont légitimes pour la remplir, au regard de ce que La Poste a su, et sait, faire.

Contrairement à la tentative récente de l'Élysée de dé-saisir La Poste de la distribution des professions de foi, l'Etat doit se poser les bonnes questions quant à la profonde crise de confiance qu'il inspire aux citoyens. Une proposition de solution viserait à conférer à La Poste ce rôle éminemment honorable, citoyen et républicain, de vecteur de l'expression démocratique du XXI^e siècle. Elle semble être une entreprise qui en inspire, qui s'en réclame et la déclame¹²⁴. La décennie 2020 pourrait être celle de la conquête d'un nouveau pan d'activité au profit de la citoyenneté passée au digital. La Poste pourrait diffuser et rendre accessible les professions de foi officielles par ses plateformes. Telle pourrait être l'esquisse d'une contribution efficace à la modernisation de l'action et de la vie publique.

c) **la veille solidaire et républicaine** constituerait la 3^e mission d'intérêt général, neuve elle-aussi. Elle reposerait sur des éléments d'analyse déjà identifiés, ainsi que sur les enseignements chauds de la COVID. Les signaux faibles identifiés par l'entreprise dans ses comités de prospective concernent une société du futur vieillissante, mais souhaitant de l'autonomie : La Poste s'est déjà bâtie une place dynamique dans le vaste secteur de la *silver economy* et des services aux personnes ; la base de la surveillance et de l'audit des infrastructures ou des routes a été posée par Geoptis. Bref, les services, organisations et premiers essais sont déjà là, mais auraient besoin d'un souffle national pour prendre toute leur ampleur.

Des points saillants que la COVID a révélés, viennent compléter cette conviction. Avec soudaineté, les crises dérèglent les organisations, isolent les plus vulnérables et créent des incertitudes que seule une institution immuable et pérenne peut tenter d'arrondir. Par un ancrage historique réel mais mal

¹²² Le scrutin des élections régionales de mars 2021 se profile avec les mêmes angoisses.

¹²³ « Bulletin FO-COM » février 2018, p. 3. Dans les accords Etat, Poste et Presse de 2016, mention est faite que « La Poste étudiera le rôle qu'elle pourra jouer dans la diffusion de la presse quotidienne numérique ».

¹²⁴ Cf. les chiffres publiés par l'Observatoire de la Confiance.

connu sur la place publique¹²⁵, La Poste serait légitime par son réseau mobile et physique, et par sa capacité multiple aux partenariats, pour endosser auprès de tous les échelons des collectivités qui le souhaiteraient, un rôle de « vigie »¹²⁶ sanitaire et environnementale : c'est-à-dire incarner le « poste d'observation », et, « celui qui annonce le danger » (dans la langue française). En aucun cas, il s'agirait d'une posture non passive. Et pour lever les ambiguïtés nées d'un vocabulaire limité, pour ne pas laisser s'installer une autre idée fautive, la notion n'assimilerait pas « vigie » aux synonymes possible qu'est « espionne » ; ce n'est pas le propos.

Cette mission matérialiserait le vœu d'une esquisse de ce que La Poste et des postiers de terrain, de nombreux élus locaux, et des acteurs de la dépendance, pressentent depuis longtemps de façon plutôt convergente. Les financements sont préexistants, diversifiés parmi les collectivités en fonction des prérogatives, et certainement cumulatifs pour les recettes de l'entreprise. La mission reposerait sur la contribution des facteurs, qui seraient les vigies mobiles, collectant auprès des personnes puis relayant auprès des professionnels intervenant les besoins en matière de service sanitaire, logistique, alimentaire ou social. L'avenir réside certainement dans un abonnement auprès du facteur, « opérateur général de vie »¹²⁷.

La mission s'appuierait aussi sur de nouveaux métiers de gestion et de support au sein de La Poste, dont la création est déjà en germe en interne ou par croissance externe¹²⁸.

La Poste, saint-bernard civil

Par-delà ces trois domaines de fond, articulant à court et moyen terme des débats qui sont déjà émergents dans la société, il y aurait à imaginer un profil complémentaire, rapidement mobilisable. Ce dernier répondrait à des situations d'urgence exceptionnelles et de masse. En cas d'état de catastrophe naturelle, on dépêche la sécurité civile, parfois l'armée. En cas d'état d'urgence, celle-ci et les forces de l'ordre comme police et gendarmerie sont sur le pied de guerre. En cas d'incendies dévastateurs, on mobilise les pompiers. Il faut constater qu'en cas de mise sous coche sanitaire de la société, La Poste est le recours pour retisser le lien.

Cette mission consisterait en une mission d'urgence civile à propos de laquelle le législateur ferait preuve d'anticipation s'il voulait bien s'y pencher. Une mesure qui serait connue par les institutions et organismes de la Nation toute entière et les citoyens ; une mesure qui conférerait à La Poste l'identité d'un saint-bernard auquel la société aurait recours automatiquement, sans tergiversation ou réflexion à subir de la part des institutions ou des organisations publiques affectées ; une mesure qui permettrait de rapidement savoir qui fait quoi, et comment. Une mesure dont les opérations réelles seraient financées au coup juste et équitable, aussi bien pour la collectivité se trouvant en demande, que pour La Poste en mobilisation de ses personnels et réseaux.

La COVID a montré que masques et ordinateurs pouvaient être les objets concernés confiés à La Poste pour en disséminer auprès de ceux qui en avaient le plus besoin. Remarquons au passage qu'il ne semble pas s'agir d'une garantie naturelle pour l'entreprise si on n'y veille pas : au Canada, ce genre de tâches a été confié à Amazon¹²⁹!

Le catalogue des opérations de secours et de soutien effectuées par La Poste entre la mi-mars et la mi-juin est impressionnant¹³⁰. Autant par les protagonistes que les domaines d'intervention. L'ensemble

¹²⁵ Evoqué dans Ghali Benjelloun et Pauline Gerald, « Entreprises historiques de l'économie française et secteurs en déclin : le cas de La Poste », mémoire de fin d'études sous la direction de Denis Prudhomme, Edhec Business School, Master en Corporate Finance, 2019, p. 40 et suiv.

¹²⁶ *Ouest France*, édition du 28 mars 2020 : « En Irlande, les postiers joueront les vigies pendant la crise du coronavirus ». Devant l'âpreté de la crise, le gouvernement a placé An Post en vigie sanitaire et alimentaire au service des populations âgées et isolées. Preuve de l'identification de cette capacité à..., ailleurs qu'en France.

¹²⁷ Aux Etats Unis, en Californie, il existe déjà des entreprises qui proposent, par abonnement, la mise à disposition d'une personne pour une balade, une sortie au restaurant ou le partage de loisirs. Au Japon, le concept est poussé beaucoup plus loin sur des sujets plus intimes autour de l'amitié ou des relations sexuelles.

¹²⁸ Cf. les acquisitions depuis 2015 de La Poste en matière de soin à domicile, de logistique humaine ou encore d'intelligence artificielle.

¹²⁹ *Courrier International*, n°1547, 25 juin au 1^{er} juillet 2020, p. 17.

¹³⁰ Groupe La Poste, « Les initiatives prises par le Groupe La Poste dans le cadre de la crise sanitaire COVID-19 : organisation de l'activité et actions de solidarité », note interne, 12 mai 2020, 9 p. [non communicable]

des entités en concurrence sont intervenues, sans business modèle, ni même marchés passés ou financements complémentaires. La sphère financière (La Banque Postale, Kiss Kiss Bank Bank et CNP Assurances) ont sinon opéré des dons directs, du moins mobilisé leur savoir-faire pour plusieurs collectes. Celle de la logistique et de l'express (DPD par GeoPost, Viapost, Stuart, Chronopost) et du digital (Docaposte) se sont mis en quatre pour que des hôpitaux et autres pôles de soins, en France et en Europe, soient ravitaillés en masques et blouses. Même Veligo a proposé des engins à des soignants pour faciliter leur mobilité ! Dans l'histoire de La Poste, ce mouvement sera marqué d'une pierre blanche, comme un précédent dont il faudra se souvenir à l'heure d'envisager La Poste comme un tout équilibré, public et privé, marchand et civique.

Quelques semaines plus tard, est survenue la confirmation d'un engagement tous azimuts autant que facilement renouvelable pour la Nation, qui ne saurait décidément pas faire sans La Poste en cas de crise durable ou mutable. Fin juillet, l'Etat décide de distribuer 50 millions de masques aux Français les plus modestes¹³¹. La Poste avec ses filiales Docaposte, Mediapost et Viapost, ont été mobilisées pour la préparation, la mise sous plis et la distribution des courriers que les 70 000 facteurs auront distribués. Personne ne l'a remarqué à première vue, mais c'est l'adjonction du meilleur du service public (les facteurs) avec le plus opérationnel segment du secteur en concurrence de l'entreprise (les filiales du Courrier) qui permet une telle opération au service de la nation. En matière de conceptualisation organisationnelle et de caractéristique de management, cette dualité semble donc faire ses preuves.

Elle appelle même des réflexions ouvertes sur les domaines d'intervention des facettes du public et du privé sous bannière postale, les unes et les autres dépassant dans ce cas précis les tiroirs dans lesquels on les enserme régulièrement. Le niveau d'information et de réalisation est totalement inversé aux yeux d'un Français lambda qui en découvrirait la réalité. A contrepied des idées figées sur le service public, le facteur vend des services marchands aux personnes fragiles : d'une étonnante utilité, Docaposte applique le cahier des charges officiel fourni par l'Etat afin de sauver TPE, PME, professions libérales et associations avec des salariés¹³².

La plasticité de La Poste s'avère factuelle : elle a été pleinement à l'œuvre en plein cœur de la crise du printemps. Cependant, elle est malheureusement occultée par les focalisations pesantes dans l'opinion publique : la rigidité, qui se retrouve dans les esprits, et qui porte sur la façon dont l'exercice des missions de service public doit se faire, est un frein majeur à toute pensée neuve. Et dans l'entreprise, l'effacement d'un savoir culturel sur ce que La Poste a toujours su apporter au faire-nation, nuit à une réflexion qui doit être absolument plus large que celle qui ne retient que la « relation client » qui appauvrit le débat.

La réussite exceptionnelle de cette facette d'une « Poste saint-bernard », n'est quasiment pas relevée, lue nulle part avec cette lecture pourtant tout à fait valorisante pour l'entreprise. Accomplie dans un contexte exceptionnel, saura-t-elle être le gage d'une réplique réussie, en prévision d'une prochaine crise, dont on peut pressentir qu'elle sera faite de bois sanitaire, climatique, cybernétique ou financier ? Dès sa survenue –que personne ne souhaite évidemment mais que les experts annoncent, quelles seront les réponses que La Poste sera en mesure d'apporter par son entremise opérationnelle, aux pénuries, aux sous-équipements, aux ruptures d'usage, aux paniques primaires et aux peurs ancestrales dont les Français souffriront immanquablement ?

¹³¹ La Poste, intranet Forum, 29 juillet 2020.

¹³² www.clubic.com, 15 mai 2020.

Conclusions

Clin d'œil du hasard ou d'une destinée invitée à être réécrite ? La COVID a surgi alors que La Poste était en pleine réflexion à propos de deux sujets engageant son avenir. Cette concomitance donne l'occasion d'interroger l'impact de la survenue d'une crise aussi unique que multidimensionnelle sur la future capacité prospective de l'entreprise : comment va-t-elle se poser les questions quant à sa place dans une société fragilisée à de multiples égards ?

Le premier de ces sujets a trait à la loi PACTE. Dans une volonté de repenser la place des entreprises dans la société, en les questionnant sur leurs qualités plus vertueuses, plus responsables et respectueuses, l'Etat leur a offert la possibilité de constitution d'une « raison d'être ». Joignable aux statuts, elle est constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. La Poste s'était attelée à définir la sienne, et s'apprêtait à afficher ses leitmotiv, slogans vertueux et engagements sociétaux. La crise aura-t-elle des effets sur de nouvelles inflexions dans les esprits des décideurs en charge de ce dossier ? Les mots ou expressions « besoins », « utilité publique », « intérêt général » apparaîtront-ils ?

Le second sujet tient dans l'élaboration du plan stratégique de La Poste, habituellement quadriennal. L'entreprise avait souhaité doubler l'horizon, visant la fin de la décennie 2020. En cela, elle s'autorise à mieux intégrer les ruptures potentielles et pressent bien que la nouvelle ère à venir, suite à l'opération institutionnelle tripartite Poste, CDC, CNP, proposera des horizons sans commune mesure avec ceux déjà vécus.

Dans les deux cas, il est quasi assuré que ces deux ambitions réflexives et scripturales ont été perturbées, et certainement infléchies par les trois derniers mois. Dès lors, une question se pose d'elle-même : La Poste fera-t-elle ressentir à ses parties prenantes qu'elle a traversé ce trimestre troublé comme une simple parenthèse dans une trajectoire quasi immuable que ses stratégies avaient grosso modo figé, ou bien au contraire, prendra-t-elle conscience du fort signal d'avertissement que représente le moment dans sa complétude médiatique, politique, organisationnelle et sociétale ? Le futur plan stratégique endossera-t-il une ampleur et une orientation inattendues ?

Peut être posée l'hypothèse volontariste que ce document engageant porte un souffle aussi puissant, qu'a été perturbante pour La Poste cette période de crise nationale. Il pourrait venir du peuple, à qui La Poste pourrait proposer l'organisation d'une convention citoyenne postale. L'idée serait de retisser, à bon compte puisque le concept est en vogue sous l'ère macronienne, des liens distendus par la crise, autant par des ratés de l'entreprise que l'incurie médiatique et politique. Durant ce moment de dialogue, il faudrait initialement acculturer le panel identifié sur ce que La Poste est devenue suite aux choix politiques et à l'ouverture européenne. Ensuite, il s'agirait d'informer sur la façon dont l'entreprise fonctionne en 2020, et par exemple parmi d'autres informations qui peuvent étonner, combien La Poste est devenue un groupe international. A partir de ce socle informatif rigoureux, elle laisserait ces citoyens se poser les questions de l'après et laisserait l'expression des besoins se faire. Là s'esquisserait le dessin des services utiles, mais aussi celui de la façon de faire par La Poste, sur lesquels d'elle-même et de bonne foi, elle pourrait totalement se méprendre en les imaginant de son propre chef.

Il n'y aurait rien d'infamant à oser cette démarche, car La Poste s'est tournée par le passé vers les Français pour les questionner. Les plaies de la Grande Guerre s'apaisant lentement, les PTT participent en 1922 aux célèbres Semaines dédiées aux principaux secteurs économiques du pays, autour des chambres de commerce. Le secrétaire des d'Etat aux PTT, Paul Laffont, en annonce l'objectif : « il est dans les principes d'associer la clientèle postale non seulement à la gestion, mais à l'exploitation même du service »¹³³. 68 ans plus tard, en 1990, les PTT s'apprêtent à changer de statut. Le grand débat public organisé à cette occasion s'adresse certes aux postiers, qui ont leur mot à dire. Mais aussi aux Français, qu'on invite à « Donnez votre avis sur la Poste ». Questionnaires à choix multiples, ou libre expression

¹³³ *Le Cri postal*, 10 décembre 1922.

par courrier à déposer dans les bureaux : Hubert Prévost, le délégué au débat, recevra 340 000 contributions !¹³⁴

Seul un tel processus, rabibochant les interlocuteurs entre eux, pourrait contribuer à mettre les choses au clair, de chaque côté. Comment l'entreprise saura-t-elle encore endurer un handicapant défaut de connaissance à son endroit, de telle façon que ce sont trop souvent ceux qui la connaissent le moins qui en parlent le plus ? Durant le confinement en effet, elle n'aura été jugée quasi systématiquement, plus en mal qu'en bien, que sur les missions de service de public dont les usages et l'apport au chiffre d'affaire de l'entreprise se réduisent pourtant chaque année. Dans l'indifférence politique générale, on n'a pas entendu l'inquiétude du Gouvernement sur les conséquences de la crise pour les finances du Groupe, qui attendait un chiffre d'affaire attendu de 27 Mds en 2020 et qui devrait finalement voir son résultat d'exploitation se solder par une perte de 2 Mds d'euros¹³⁵.

Des secteurs sont certes bien plus à plaindre : la SNCF, qui cumule les dettes avec une grande antériorité, a demandé l'aide de l'Etat ; Renault s'est vu accorder un prêt 5 milliards d'euros ; le secteur aéronautique en recevra 8. Quel responsable politique ou grand relais médiatique s'est posé la question de savoir si la holding de l'express, GeoPost, ou bien les marchés hexagonaux du colissimo ou encore le crédit aux collectivités ou Docaposte, auraient pu être en danger ? Aucun, et c'est éloquent. Ces activités qui comptent parmi des marchés comme les autres, font-elles *de facto* de La Poste une entreprise comme les autres ? Les 6 Mds d'euros récents injectés par la Caisse des Dépôts dans les fonds propres de La Poste constituent finalement une heureuse conjonction permettant à La Poste de surmonter le rude moment.

Mais le risque majeur de la prochaine décennie couve, selon l'hypothèse suivante. La Poste pourrait devenir une entreprise comme une autre, aseptisée par les effets insoupçonnés de PACTE, ballotée par la culture d'une émotion politique optionnelle et parcellaire, abimée par la dissolution du « faire société » dans la République, addictive à la rentabilité de tout et peu stratège quant à sa caractéristique omnisciente. La loi prévoit certes un comité des parties prenantes, en charge de veiller à ce que les missions et la raison d'être soit respectées. Mais ce comité n'est ni le Parlement, ni la tutelle de l'Etat, ni même le conseil d'administration. La question de sa légitimité et de sur-ajout à d'autres structures ne brouillera-t-elle pas son efficience ?

Cependant, il existe des pare-feu possibles. La crise donne à penser qu'un nouveau contrat avec les puissances publiques puisse être établi puisque l'après-crise ne sera plus jamais pareil que l'avant. D'abord avec la première d'entre elles, à savoir l'Etat. Ce dernier, coupable d'avoir dénigré l'univers médical depuis au moins deux décennies (par exemple, via l'unique programme T2A depuis 2007), reproduira-t-il la même erreur en négligeant les utilités postales à la Nation ? Saura-t-il ne plus maintenir à La Poste des missions, sinon plombées de facto faute de financements, du moins prochainement obsolètes ? Pourra-t-il envisager avec elle de nouveaux horizons d'intervention publique ? La Poste, affirmant enfin son double visage, saurait-elle être proactive pour être entendue à la hauteur de sa juste contribution ? En clair, elle doit monter au créneau, se parer d'un volontarisme sain dans le lobbying pour faire changer la nature et le cadre de ses missions pour la Nation.

Mais l'Etat ne doit plus, ne doit pas être l'alpha et l'oméga de l'utilité et de l'efficacité futures de La Poste ! Les villes, dont on voit désormais bien qu'elles vont s'emparer efficacement de toutes les questions relatives à l'environnement, recèlent un pouvoir de contractualisation puissant. Si La Poste en profite déjà sur les marchés de la logistique urbaine, elle devrait pouvoir aussi en tirer des profits pour des délégations de « services publics » ou « d'intérêt général ».

Juste au-dessus, les départements, qui gèrent l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), et plus généralement toutes les questions de dépendance à terme, constituent l'échelon d'avenir pour La Poste sur ce créneau, tels qu'ils l'étaient pour l'administration des Postes au XIX^e siècle dans d'autres contextes : imagine-t-on la décennie 2020 sans un « service public » ou une mission « d'intérêt général » sous étendard jaune, du bien vieillir chez soi ? Le socle est là en tout cas, les prestations postales en rodage. Quant aux régions, qui sont en charge des mobilités, il y aurait là, auprès de

¹³⁴ « Note de la délégation pour le débat public », ministère des PTE, 20 avenue de Ségur, 3 p, s.l.n.d.

¹³⁵ *Les Echos*, 4 août 2020.

certaines plus enclavées que d'autres, l'échelon idoine d'une mission de « service public » ou d'intérêt général » à imaginer autour des formes de transport de personnes à la demande¹³⁶.

En tout cas, dans ses relations avec ces puissances publiques, La Poste pourrait songer à devenir vertueuse et humble parmi les grandes entreprises, en sortant des codes édulcorés et surfaités d'une communication d'entreprise insincère, dont la crise a crevé l'enveloppe pourtant épaisse. L'Etat a été pris en défaut de communication sincère. Cela devrait inspirer La Poste, et l'inciter à devenir le chantre d'un discours réaliste et franc. L'idée neuve serait enfin de ne plus subir maladroitement celui erroné que la sphère médiatique lui impose. Mais surtout, il conviendrait de ne plus en produire un qui sonnerait aussi faux que celui qu'on lui afflige. Trois sphères différentes mais complémentaires peuvent être identifiées pour permettre à La Poste d'être aussi novatrice qu'en RSE¹³⁷. Celle du discours aux entreprises et particuliers, clients ; celle des principes sur lesquels repose le faire-Nation auquel La Poste devrait contribuer ; celle de la réalité du chiffre d'affaire pour la survie de l'entreprise. Pourquoi ne jamais prendre le parti d'être factuels ? Présenter le fait que « La Poste développe de nouveaux services » est forcément biaisé pour beaucoup de Français, qui ne comprennent pas. Dire simplement que, « Face à l'érosion des ressources d'un service public que les Français utilisent de moins en moins, La Poste développe de nouveaux services marchands », permettrait de commencer à changer les idées reçues. Par les choix anciens du législateur dont peu savent désormais remonter aux sources des logiques, La Poste a conquis le droit d'exercer sur les deux tableaux qui font son équilibre et sa viabilité, service public et marchés concurrentiels.

La crise a en effet laissé filtrer un questionnement anxieux. « Les services publics survivront-ils à la crise ? », questionnait la presse internationale à la mi-mai¹³⁸. La Poste n'est déjà plus comparable à l'école ou l'hôpital depuis quelques décennies. Mais pour autant, elle conserve des missions relevant de cet Etat-Léviathan¹³⁹, qui la font trop encore être assimilée aux secteurs cités. Il serait peut-être temps de définitivement rompre avec les lambeaux du service public postal pour en changer le cadre, le nom et la nature. Dès lors, apaisée sur ce sujet, l'entreprise pourrait se poser la question suivante : comment être la mieux armée pour traverser les prochaines années, scandées par des crises et des retours incertains à l'avant ? La Poste, qui se devrait de ressentir que c'est une chance de jouer sur les deux tableaux, à savoir service public/intérêt général et services marchands, a-t-elle plus d'atouts pour mieux arbitrer entre ses ambitions à moyen terme et ses obligations à court terme ?

Monté rapidement au créneau face à quelques questionnements inquiets, le président de la République Emmanuel Macron déclarait en avril 2020 : « Il y a des services qui doivent être placés en dehors des lois du marché : la sauvegarde de l'Etat-providence, le sauvetage de l'économie, la lutte contre les inégalités sociales, le pouvoir d'achat, la mise en place d'un « Green deal » écologique, la modernisation urgente du système de santé ». A lire entre ces lignes, on reconnaît La Poste de 2020 en transparence pour quasiment tous les termes. L'Etat saura-t-il combiner enseignement historique, lucidité contextuelle et vision pragmatique pour saisir que La Poste peut solutionner quelques-uns de ses maux ou intervenir dans certains enjeux induits ? La Poste aura-t-elle l'autonomie suffisante et le génie créatif idoine pour fortifier ses activités concurrentielles, l'imposant comme leader en beaucoup de secteurs inattendus ? Les contours de la prochaine décennie sont à ce prix : l'après COVID devrait être influencé par La Poste, et non pas subi par elle.

C'est un enseignement majeur de l'histoire, attestant qu'une situation analogue a déjà été vécue en matière de conséquences décennales immenses. Il y a un siècle, la Poste avait connu une folle décennie 1920 d'après-guerre, faite de transformations, de mesures sociales et de profondes réorganisations du travail ! Face à l'épuisement et aux sacrifices personnels des postiers à l'arrière, devant la montée de leurs revendications, l'Etat avait dû revoir nettement à la hausse les salaires des facteurs, accorder

¹³⁶ Sur la base d'une revisite de l'esprit de la Poste automobile rurale. Voir plus loin dans la conclusion.

¹³⁷ La Poste, n°1 mondial des entreprises les plus performantes en matière de RSE, selon l'agence de notation Vigeo Eiris.

¹³⁸ *Courrier International*, n°1 541, mai 2020, p. 12.

¹³⁹ Pierre Rosanvallon, *L'Etat en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 1990.

le repos hebdomadaire à tous les agents de l'acheminement, de la distribution, du guichet. En 1921, enfin, l'opinion avait consenti à ce que la Poste s'interrompe partiellement le dimanche. De plus, face au constat d'un ministère au caractère vital mais sans suffisamment de moyens financiers, une réforme « de statut », d'ordre financier, intervint en 1923. L'Assemblée nationale créa un budget annexe des PTT, sorti du budget général. Il devait permettre aux PTT de disposer de moyens d'investissements mieux programmés et donc plus importants (cela restera dans les faits réels, un vœu pieux jusqu'à la fin des années 1960). Mais surtout, épuisée, la France souffrait alors d'un isolement rural – plus de la moitié de la population vivant à la campagne – qui nuisait à la fin souhaitée des terroirs et une meilleure dynamique de reprise économique. L'Etat demanda à la Poste d'administrer un programme de désenclavement rural. Il associa les bus des compagnies locales de transport routier, les financements de collectivités locales (communes et départements) et la contribution de particuliers devenus « correspondants postaux ». La Poste automobile rurale (PAR), née en 1927 pendant près de 50 ans, proposait des circuits de transport collectif de personnes, de courses, et de paquets postaux, permettant d'irriguer les campagnes. La PAR incarnait l'archétype même d'une vision utilitariste de la Poste, seule capable, par son effet levier, de déployer des actions exceptionnelles, sortant même de son giron habituel, sur tout le territoire.

C'est cette notion de territoire, d'ailleurs, que le sociologue Bruno Latour propose de réinterroger sous un angle différencié et pragmatique. Son plaidoyer pour « la territorialisation des questionnements politiques » pourrait pleinement concerner La Poste¹⁴⁰. Et si celle-ci pensait pleinement à territorialiser son utilité aux citoyens, aux clients¹⁴¹ ? Sous un principe de continuité et d'égalité de desserte égale, et dans le cadre d'un catalogue d'activités qui seraient potentiellement accessibles sur le territoire national, il n'y aurait plus en pratique d'uniformité de tout le territoire perçu comme un bloc, mais désormais vu par ses particularités et ses conditions de vie économiques et sociales. La Poste du Morbihan aurait une activité pas tout à fait semblable à celle de l'Aveyron, qui elle-même n'aurait que peu à voir avec celle des Hautes-Alpes, le tout sans perception péjorative d'inégalités, mais au contraire avec l'impression positive de différenciation nécessaire et d'adaptabilité. Le futur postal serait dans une entreprise « plastique », éprise d'un slogan réaliste à l'heure du questionnement des activités durables : « Pour tous, partout, comme vous en avez besoin ». Le principe serait posé, négocié, reconnu, affiché. Les dynamiques politiques locales, les demandes de grands comptes façonneraient La Poste au plus près de ses utilisateurs.

Et si La Poste territorialisait aussi, de facto, son fonctionnement¹⁴² ? Des patrons de région, avec une vision transversale des enjeux et des actions à mettre en œuvre, auraient pleine autorité, et non plus seulement capacité d'échanges plus ou moins formels ou de pouvoir de représentation, sur toutes les branches de leur aire géographique, pour les articuler au mieux des enjeux exprimés. L'autonomie serait le corollaire à cette autorité. En dessous d'eux, des directeurs départementaux libérés des anciennes formes obsolètes du poste, seraient pleinement responsables de leur domaine et de leurs ressources humaines, et auraient toute liberté pour tenir recettes et dépenses, innover et contractualiser. Ce double engagement dans une déconcentration organisationnelle, managériale et contractuelle, apporterait une étape supplémentaire, et peut-être enfin terminale, à la décentralisation engagée durant la décennie 1990.

Celle-là même, qui, avec le changement de statut de La Poste en une entreprise publique, devait lui ouvrir plus facilement la voie des partenariats financiers économiques ou industriels à toutes échelles, et celle de la croissance externe, afin de se positionner et conquérir d'autres marchés viables pour ses ressources. Il ne faut pas attendre longtemps pour que La Poste s'ouvre des perspectives appelées à un grand avenir dans le monde de l'assurance. En 1993, elle prend 17,5% du capital de la CNP¹⁴³. Les trente années suivantes voient La Poste regarder du côté de la messagerie internationale avec la prise de participation dans DPD Allemagne qui donne vit à GeoPost au début des années 2000, le

¹⁴⁰ Bruno Latour, « Controverses du *Monde* », Festival d'Avignon, *Le Monde*, 21-22 juillet 2018. [Page web].

¹⁴¹ Le sujet mérite évidemment un travail d'explication plus long.

¹⁴² Idem.

¹⁴³ *Références La Poste*, n°44, janvier-février 1993, p. 8-9.

financement des collectivités avec l'absorption de Dexia suite à la crise financière de 2008, et enfin la nouvelle économie du digitale avec l'acquisition de multiples entreprises allant de service aux personnes aux technologies. Dans ce catalogue dont les Français n'ont pas idée, n'apparaît pas le transport public, qui a pourtant compté dans l'histoire de la Poste¹⁴⁴.

Dans cette dynamique d'extension, à mi-chemin entre partenariat économique et croissance externe, une nouvelle configuration institutionnelle survenue depuis janvier 2020 pourrait offrir une double opportunité, aussi inattendue que renouvelée à cette diversification postale. La Caisse des Dépôts est devenue l'actionnaire majoritaire de La Poste : elle se trouve être par ailleurs celui de Transdev, entreprise multinationale française de transport de personnes (11 millions de clients quotidiens en France et dans le monde). Trains, tramways, bus ; Transdev fait à peu près rouler tout ce qu'il est possible de faire circuler, quand, en parallèle, La Poste est historiquement la première institution de mobilité du pays, pour les idées, les objets, les hommes, et possédant la plus grande flotte de véhicules, notamment électriques, de France¹⁴⁵. Un actionnaire visionnaire, qui ne verrait pas La Poste par la seule lorgnette bancaire et financière à laquelle l'opération Mandarine la prédestine largement, pourrait peut-être apercevoir d'autres atours ? La convergence évidente de ces deux puissances, en matière de liaisons et de dynamiques territoriales, pourraient offrir des perspectives de services en matière d'optimisation des transports collectifs et individuels, à la demande ou groupées... L'histoire de La Poste est constellée de surprises ; son avenir saura-t-il s'en inspirer ?

Que dirait-on également des évidentes convergences qui se dégagent entre les vellétés puissantes et déjà matérialisées de La Poste d'invertir la prometteuse *silver economy* que les baby-boomers s'apprêtent à faire décoller, et, la forte orientation de la CNP pour les contrats d'assurance auprès des retraités¹⁴⁶ ? Mobilités différenciées, assurances liées à l'attention servicielle portée aux personnes : là s'esquissent les fleurons postaux du XXI^e siècle...

D'autant que, par la croissance externe depuis la fin des années 2010, La Poste a déjà mis un pied dans le nouveau champ d'action qui est le sien autour de la santé et donc, de la *silver economy*. Elle a pris le contrôle en 2017 d'Asten Santé qui livre, installe et maintient 24h/24 des dispositifs médicaux à domicile, de Diadom en 2018, leader dans l'urologie, et en 2020 de Newcard, start-up spécialisée dans la télésurveillance des pathologies chroniques. Le catalogue se complète par étape : La Poste est déjà là où personne ne se doute qu'elle va faire son nid durablement pour les prochaines décennies, à savoir le « soin » (le *care* disent les anglo-saxons) apporté aux personnes. La Poste est dorénavant une entreprise à dynamique marchande au moment même, où tout récemment encore, de soi-disant experts ès affaires économiques la citent systématiquement parmi les services publics fondamentaux, et ce à juste titre, mais sans jamais évoquer ni même penser ou savoir ce qui est désormais la principale des deux facettes¹⁴⁷.

Cet avenir à moyen terme passera en tout cas par une décennie 2020 pleine de perspectives incertaines. Sera-t-elle traversée par les mêmes principes de 1920, par les mêmes idées qu'on qualifierait volontiers aujourd'hui d'« iconoclastes », alors qu'il sera peut-être temps de panser certaines plaies sociales, de relier des territoires distendus ou de servir de courroie à de grandes transformations encore hésitantes ? Voltaire, que le monde nous envie comme promoteur de l'esprit des Lumières, disait de la Poste : « comme on le sait,... console de l'absence »... Une fulgurance datée du XVIII^e, applicable aux vertus de la lettre d'antan, mais certainement précieuse à revisiter pour des services postaux du futur. Surtout si « l'économie de la vie »¹⁴⁸, telle que l'a défini récemment Jacques Attali, et le long de laquelle court un certain nombre d'interactions déjà développées par La Poste,

¹⁴⁴ Sébastien Richez, « Un acronyme presque trompeur : Postes, entreprises de transport et collectivités derrière la PAR », *Les Cahiers de la FNARH*, juillet-septembre 2011, n°120.

¹⁴⁵ Mathieu Flonneau, Vincent Guigueno (dir.), *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ?*, « Bougez avec la Poste. Regard historique sur les mobilités postales », p. 265-275, Rennes, PUR, 2009, 331 p.

¹⁴⁶ Nouvelle campagne de publicités de la CNP, septembre 2020.

¹⁴⁷ France Inter, « On n'arrête pas l'éco », 31 octobre 2020.

¹⁴⁸ Jacques Attali, *L'économie de la vie. Se préparer à ce qui vient*, Paris, Fayard, 2020, 252 p. Selon l'auteur, cet économie de la vie regrouperait : la santé, la gestion des déchets, la distribution d'eau, le sport, l'alimentation, l'agriculture, l'éducation, l'énergie propre, le numérique, le logement, la culture, l'assurance.

devait devenir la nouvelle orientation d'un capitalisme averti et humain. D'ores et déjà, il est stupéfiant de constater que dans la liste de douze grands secteurs dressée par Attali, La Poste innerve déjà, à divers niveaux d'engagement, l'essentiel d'entre eux [voir les domaines soulignés dans la note suivante]¹⁴⁹, parfois sans le savoir ou avec désinvolture !

Cette consolation ne peut se faire que si la Poste incarne une forme de confiance rassurante. Et ce même si le principe est durement mis à mal ces derniers mois¹⁵⁰. Par les dérives induites des réseaux sociaux d'abord, qui sapent la « référence d'autorité » et ne permettent plus au quidam de savoir envers qui, il peut avoir confiance : trop souvent, c'est le plus « beuglant » qui prend le pas sur le plus « sachant ». Par le déroulement de la crise sanitaire, et l'incompréhension chez une frange de la population, que la science en progrès peut parfois se contredire sur un sujet qu'elle apprend à connaître : la confiance dans les scientifiques, puis dans les politiques chargés de se débrouiller au moins mal avec ce qu'on leur livre, a été très abimée auprès des citoyens abreuvés en parallèle d'informations peu analysées voire démagogiques.

La Poste saura-t-elle passer entre les gouttes de cette météo très dégradée ? Son atout est d'apparaître comme étant l'entreprise qui ait le plus à revendre et à raconter de cette confiance. Ces dernières années, les acteurs de la prospective postale s'étaient saisis de ce qui n'est pas définissable comme une « valeur », remise au goût du jour sous le mandat de J-P. Bailly¹⁵¹. De nos jours, le terme est de nouveau travaillé, sous l'angle de la sémiologie appliquée. Dans le sens où, le mot « confiance » ainsi que ses traductions servent à établir des scénarios proposant des représentations futuristes de La Poste au quotidien¹⁵². Il semble que le mot, bien perçu et surtout compris sans biais par l'opinion publique –certainement mieux que celui d' « entreprise publique » ou de « privatisation »- recèle des trésors d'avenir pour l'entreprise : elle qui souhaite réinventer ses interactions autour d'un rassurant triptyque « proximité, communs et pérennité ».

Cette exploration du mot conforterait l'ébauche de ce « soin » futur porté aux autres, et accomplirait ainsi la pensée ancienne mais si visionnaire de Voltaire à propos de la consolation.

¹⁴⁹ Muriel Le Roux, Sébastien Richez (dir.), *Brève histoire de La Poste en France, depuis 1945*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 2016, pp. 63 et suiv.

¹⁵⁰ *Courrier International*, « Savons-nous encore faire confiance ? », n°1549, Juillet 2020.

¹⁵¹ Groupe La Poste, « Le cahier de la confiance. Manuel à l'intention des managers du Groupe La Poste », mai 2008, 48 p. Créé en 2007, un observatoire de la Confiance a fait office de structure de réflexion, tentant d'établir notamment au lien à établir entre « confiance » et « performance ».

¹⁵² Les travaux du sémiologue Tanguy Bizien auprès de la direction de la Stratégie du Groupe La Poste.