



bpost

Liberté et loyauté à bpost

Baudouin Meunier

30/06/2011

**2002 - 2012: Oser le
changement**



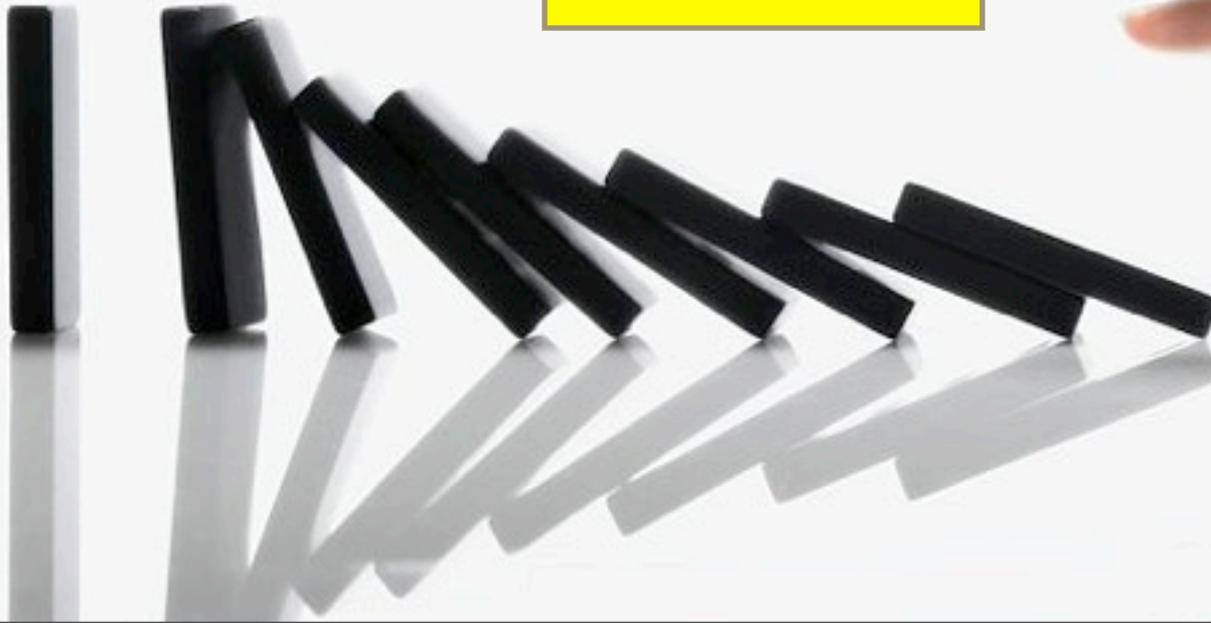
2002 : situation de crise

Déficit

Qualité
Prior

Faible
productivité

Insatisfaction
clients



Notre réponse

'Burning platform'



Un plan pluriannuel



De bons accords



Une communication transparente



Des axes prioritaires

→ Partenariat CVC
& Post Denmark

Points Poste

Bureaux de poste: Files
d'attente réduites



Client



NSC



Bureau de poste



Client

Nouveaux
produits et
services
postaux

Nouveaux
centres de
tri

Géoroute:
Réorganisation de
la collecte et de la
distribution du
courrier

Les axes de croissance

Bancassurance



Colis et Express



International



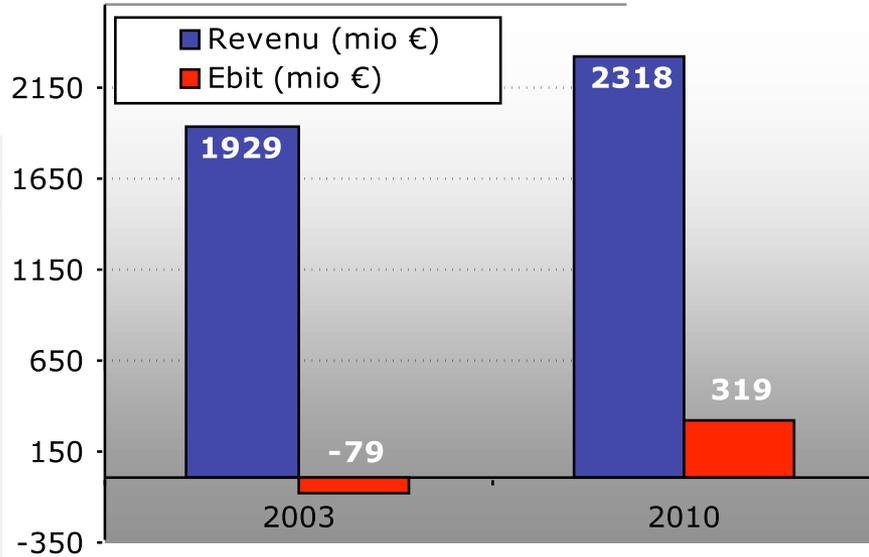
Document management



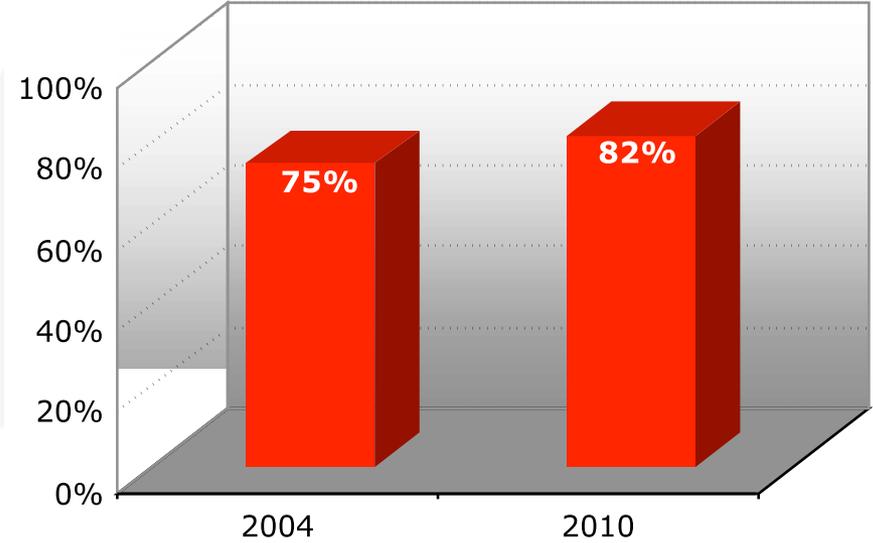
Shop & Deliver



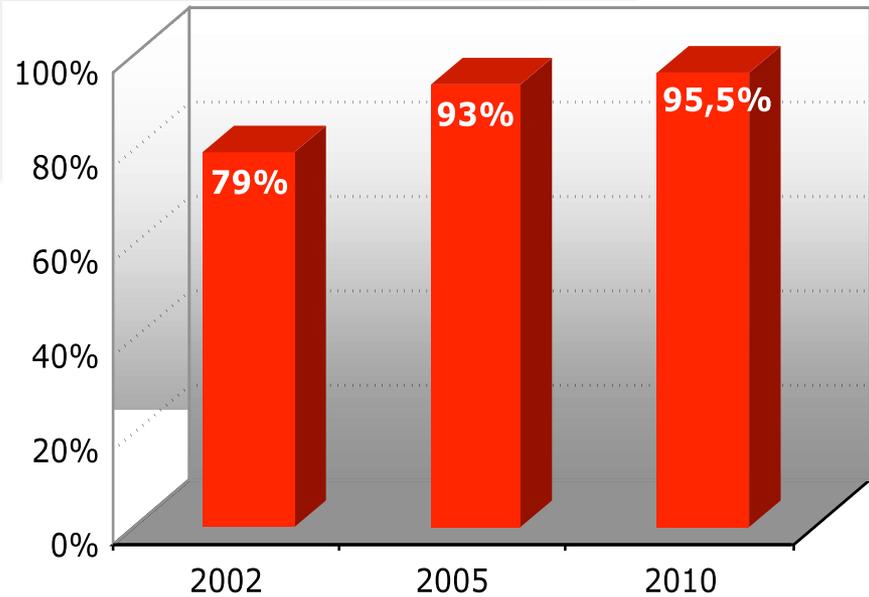
Résultats financiers



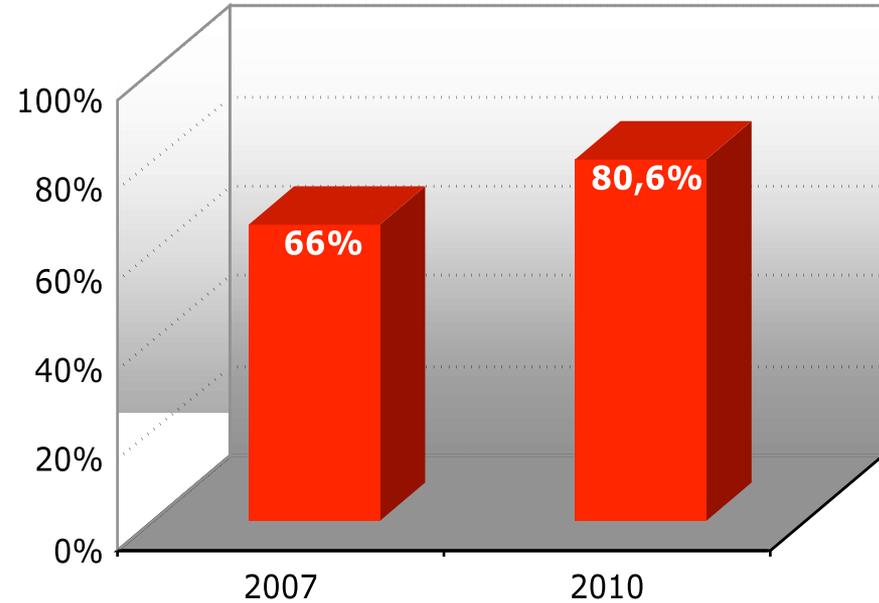
Satisfaction des clients



Qualité



Satisfaction des collaborateurs





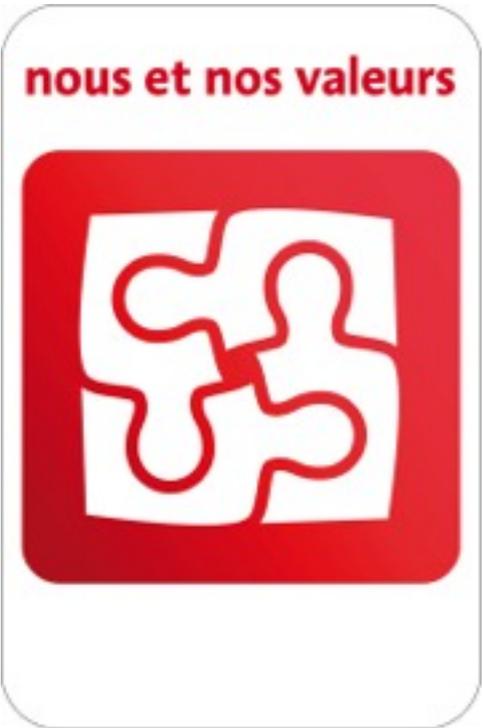
**Les facteurs "soft" de succès –
la vue classique**

Un accord de base avec les organisations syndicales

- Pas de licenciement sec
- Partage des bénéfices
- ... Mais aussi peu que possible de remplacement de personnel partant en pension



Des valeurs fortes



3

**La liberté et la
loyauté**

Hypothèse 1: l'entreprise impacte le bien-être / l'engagement de ses employés

- L'entreprise doit contribuer à la création des conditions favorisant le bonheur au travail...
- ... seulement une part du **Bonheur**



Hypothèse 2: la loyauté des employés impacte les résultats financiers de l'entreprise

Engagement /
loyauté des
employés

Satisfaction/
loyauté des
clients

Résultats
financiers



Voir notamment Reichheld, "The Loyalty Effect" et "The Ultimate Question 2.0"

Hypothèse 3: Une marge de liberté est nécessaire pour assurer l'engagement des employés

- L'engagement dépend pour une part de la liberté / l'autonomie / l'empowerment – aux employés
- Quelle définition donner à cette liberté ?



Thèse: cinq libertés fondamentales

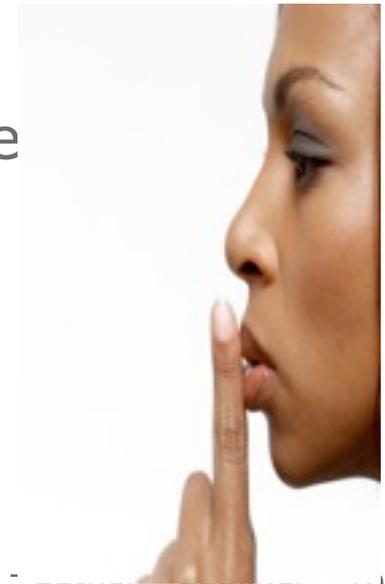
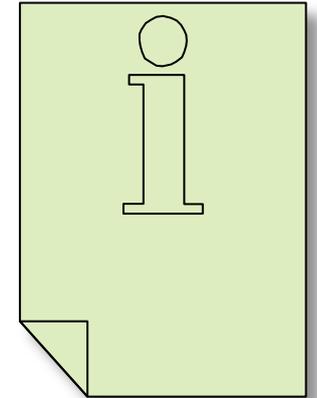


Thèse: cinq libertés fondamentales



“Free to know” - principes

- L'employé doit disposer d'un accès correct à l'information
 - sur le cadre dans lequel il travaille
 - le pourquoi des décisions
 - et l'impact en finale de son propre rôle.
- En contrepartie, il doit respecter les règles de communication externe sur l'usage de cette information



Exemple: l'impact environnemental de notre secteur d'activité

Seulement 15% du papier comme "matière première" provient d'"éclaircissages" spécifiques (abattage d'arbres). Le reste provient de papier recyclé (50%), de déchets et d'"éclaircissages" sanitaires (35%)

L'industrie papetière est responsable pour 0,6% des émissions de gaz à effet de serre.

L'industrie ICT est responsable pour 2,0%

La distribution du courrier contribue à raison de 0,1% des émissions de gaz à effet de serre...

... ce qui – par ménage et par an – correspond à :

- 70km parcourus en voiture ou
- 5 cheeseburgers ou
- 9 litres de lait ou
- 6,6 min d'un vol transatlantique

Exemple (suite) : la responsabilité environnementale de bpost

- EMISSIONS de CO₂: -55 % (2007-2012)
- Consommation d'énergie: -15 % (2005-2012)
 - Panneaux solaires
 - 100 % d'électricité verte depuis 2008
 - 2.000 vélos électriques
- Consommation de papier: 99% FSC ou recyclé
- Partenariat avec WWF-Belgique
- Lancement du "DM Carbon Meter"



Thèse: cinq libertés fondamentales



“Free to speak out”



- Le cadre doit se sentir libre de parler, de challenger, de critiquer le statu quo. Et le management doit multiplier les occasions de rencontre (déjeuners avec cadres, Q&A ouverts,...)
- En contrepartie, une fois la décision prise, il doit s’engager à fond pour la mettre en œuvre ... et montrer l’exemple



Exemple: "Working tomorrow" à bpost



Thèse: cinq libertés fondamentales



“Free to try, free to fail”

- Les projets doivent n’être acceptés ou refusés que sur leur mérite, pas sur le nom de leur sponsor.
- Les échecs doivent être acceptés et même célébrés :
« Bad news should travel fast »
- En contrepartie, il convient de tirer les leçons des échecs: « It’s only a failure if we fail to get the learning » (Scott Cook - Intuit).



Exemple: Shop & Deliver



Le client prend rendez-vous pour la livraison



bpost consolide toutes les marchandises



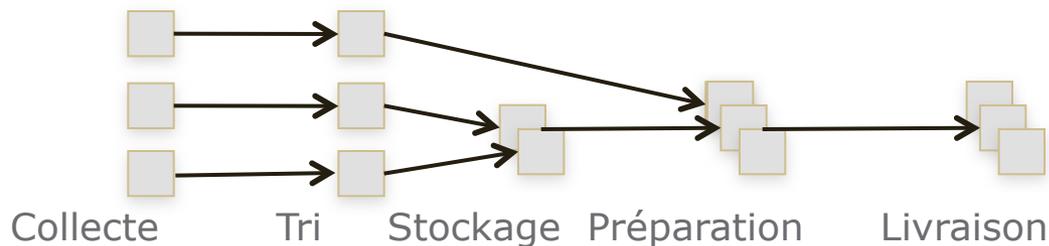
Nous emportons les retours lors de la livraison



Systèmes de paiement flexibles

Consolidation

- Réduction des frais de transport
- Mise à disposition d'une solution de facilité



Thèse: cinq libertés fondamentales



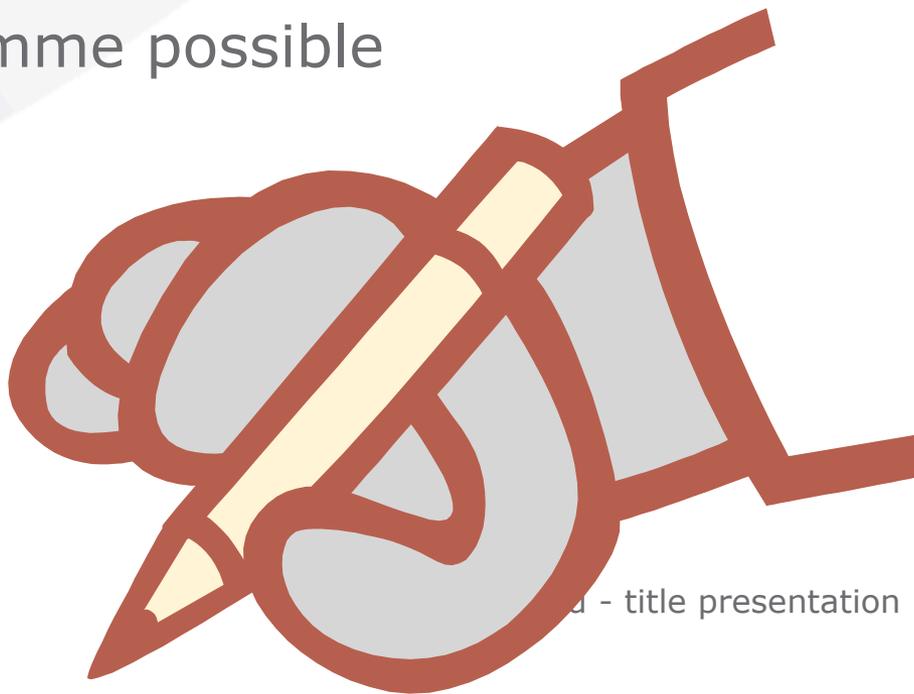
“Free to go on”

- Chacun doit être évalué régulièrement et obtenir le feedback nécessaire rapidement.
- Un licenciement ne peut être une surprise, mais doit être annoncé – le mieux, par écrit.
- En contrepartie, le feedback doit être donné de l'employé aussi à son patron



Exemple: la lettre d'avertissement

- Des employés se disent "surpris" d'être licenciés pour performance insuffisante
- Décision est prise de leur communiquer à l'avance une lettre d'avertissement au cas où nous considérons cette issue comme possible



Thèse: cinq libertés fondamentales



“Free to go, eager to stay”

- Le patron doit donner un sentiment de liberté sur le choix du job et de l’endroit où il se pratique – que ce soit à l’intérieur ou à l’extérieur de la société.



Exemple: mon discours « choc »



Comment les RH peuvent faire la différence (1)

- **Free to know** → En “remontant” le besoin d’information qui “vit” sur le terrain



Comment les RH peuvent faire la différence ? (2)

- **Free to speak out** → En organisant les moments de rencontre



- ... Et en veillant à la vérité des échanges

Comment les RH peuvent faire la différence ? (3)

- **Free to try, free to fail** → En donnant au moins deux chances à chacun
- ... Et en concevant le système d'évaluation en conséquence (PMP)
- ... Ainsi que le processus de développement (TRP)



Comment les RH peuvent faire la différence ? (4)

- **Free to go on** → En veillant à organiser le feedback vers les employés en difficulté



- ... Et en assistant le business – et l'employé – dans la procédure d'exit

Comment les RH peuvent faire la différence ? (5)

- **Free to go, eager to stay** → En organisant la mobilité interne
- ... Et en veillant au feedback permanent sur l'engagement / le bien-être / le bonheur au travail



Questions ?



