



bpost

Liberté et loyauté à bpost

Baudouin Meunier

30/06/2011

**2002 - 2012: Oser le
changement**



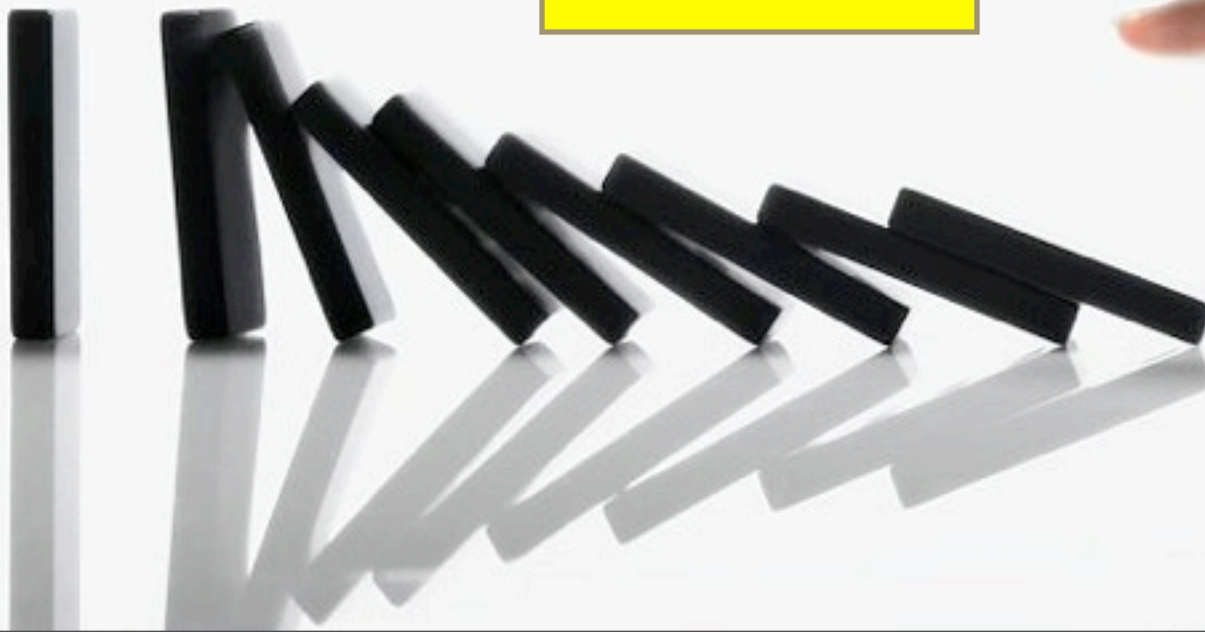
2002 : situation de crise

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



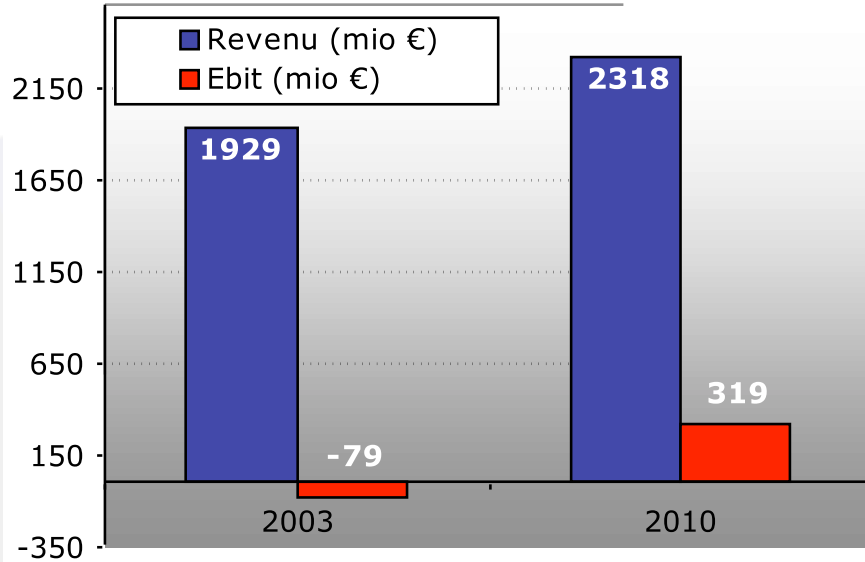
Document management



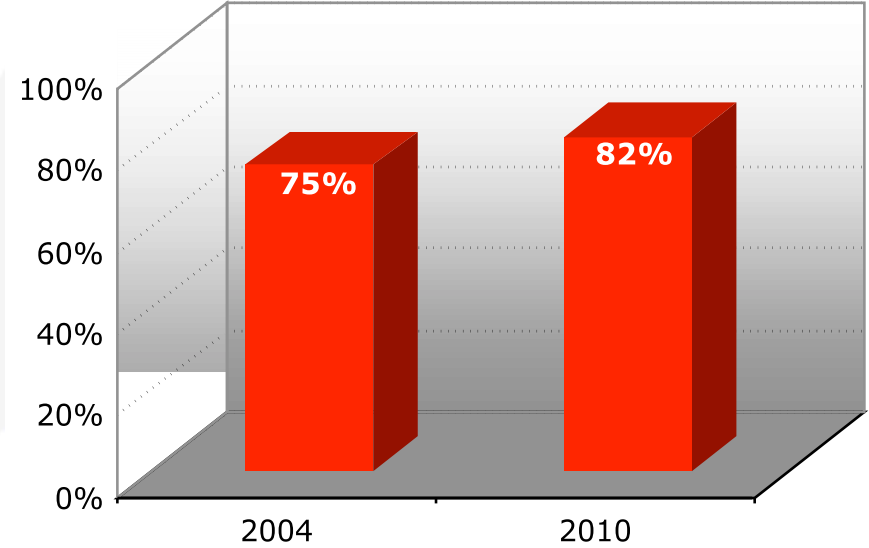
Shop & Deliver



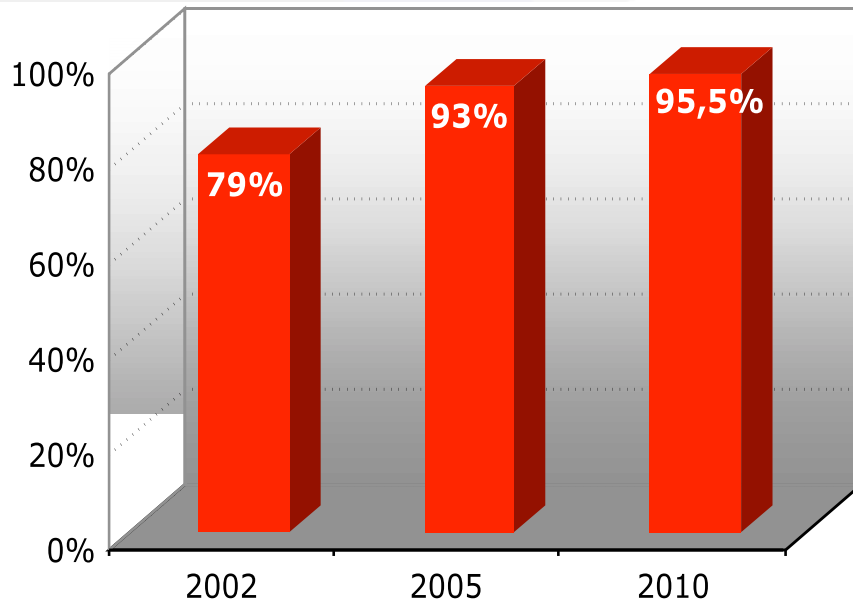
Résultats financiers



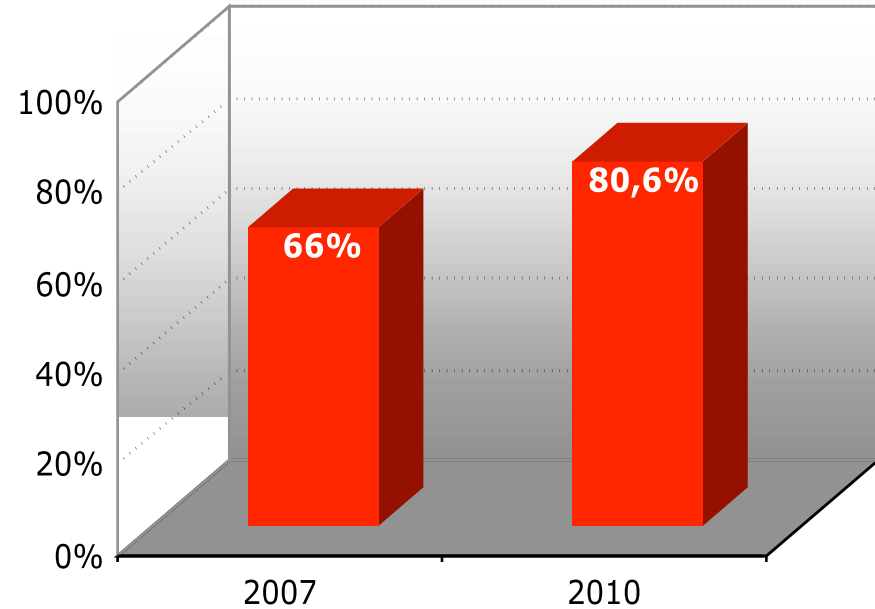
Satisfaction des clients



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



La communication, facteur clé de la réussite du changement



**Vous rêvez d'une poste qui se charge encore mieux de vous ?
Nous allons nous en charger.**

Bruxelles, date de la Poste

Cher client,

Le monde change à vitesse grand V. La Poste change avec lui.

Ce 1^{er} janvier 2011, le marché postal sera entièrement ouvert à la concurrence. Par ailleurs, la forte augmentation des moyens de communication électroniques a aussi une influence significative sur nos activités.

Pour La Poste, il n'y a qu'une seule manière possible face à ces grands changements : devenir encore meilleur. Depuis des années, j'y travaille d'arrache-pied avec l'ensemble de mes collaborateurs : l'amélioration de la qualité de notre service de distribution, de nos bureaux et nos points Poste, l'automatisation complète de nos centres de tri... En fait, c'est toute notre entreprise qui a une autre réponse.

Certains nous considéraient encore comme le bureau vicieux de la Poste d'aujourd'hui, même si nous étions changés depuis longtemps. Pour écarter la question à un de nos collaborateurs, il vous expliquera mieux que quiconque quelle entreprise nous sommes désormais. Une entreprise moderne, ouverte et entièrement tournée autour de ses besoins d'aujourd'hui et de demain.

Bien entendu, je sais bien que tout n'est pas encore parfait à l'échelle de toute la Poste. C'est pourquoi, nous nous efforçons de rectifier chaque jour la barre un peu plus haut. Nous continuerons ce travail jusqu'à vous offrir un service impeccable.

Il est temps de montrer que la nouvelle poste est prête. C'est pourquoi, nous nous présentons d'ici quelques temps avec une nouvelle identité, avec un nouveau nom et un logo modernisés.

La Poste devient  **bpost**

Un nom qui colle mieux avec le contexte international depuis nous serons quotidiennement confrontés mais qui s'applique également dans nos locaux locaux. Un logo qui montre que nous sommes et plus que jamais toujours avec vous et sera le futur. Un partenaire sur lequel vous pouvez compter plus que jamais.

Je vous donne rendez-vous dans les mois qui viennent pour constater ce grand changement par tout en Belgique.

Cordialement,

Jimmy Trépo
CEO

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

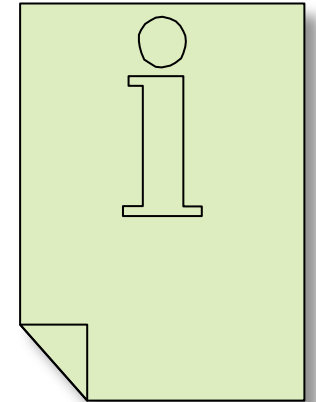


Thèse: cinq libertés fondamentales



“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"



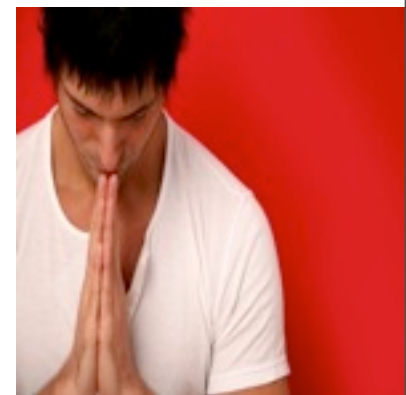
Thèse: cinq libertés fondamentales



“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

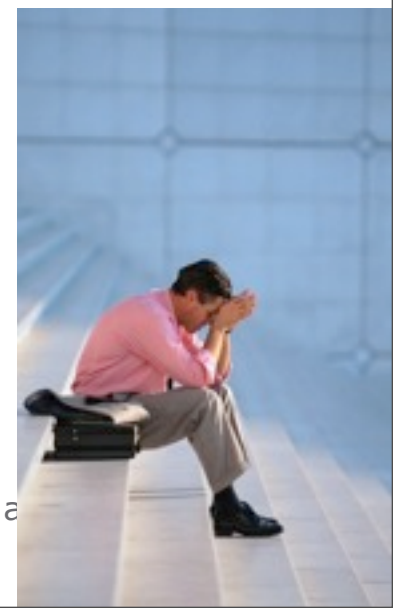


Thèse: cinq libertés fondamentales



“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



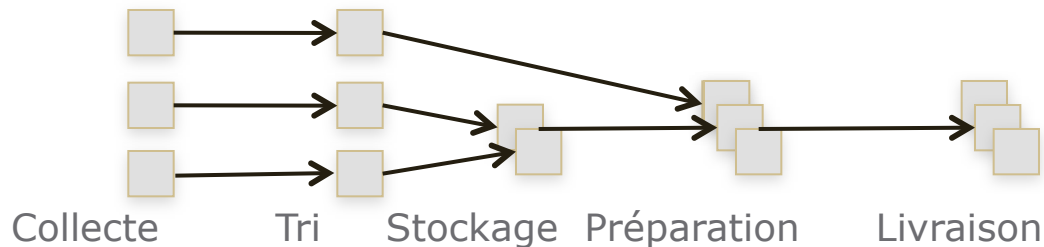
Nous emportons les retours lors de la livraison



Systèmes de paiement flexibles

Consolidation

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



Thèse: cinq libertés fondamentales



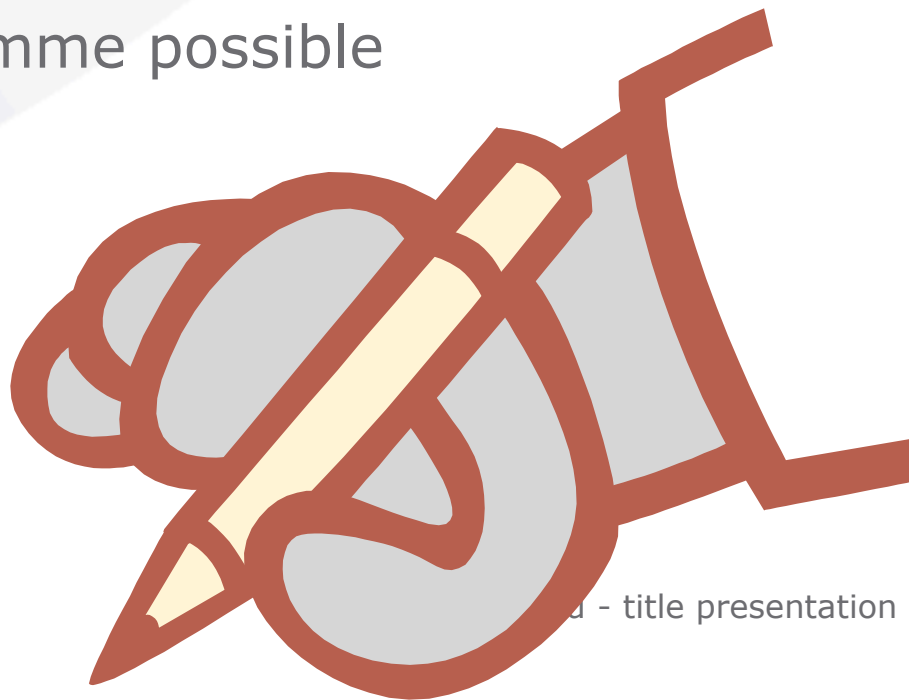
“Free to go on”

- 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 ?



