

# Projet Ymago

## Rapport final

Juin 2009

**LA POSTE** 





# Sommaire

<b>Introduction</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>«Solutions par le dialogue»</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Quatre modèles pilotes</b> . . . . .	<b>6</b>
Agences Ymago . . . . .	6
Offices de poste principaux et succursales . . . . .	6
Entrepreneurs postaux . . . . .	7
Appareils automatiques pour virements . . . . .	7
<b>Décisions</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Mise en œuvre</b> . . . . .	<b>10</b>
Agences Ymago . . . . .	10
Offices de poste . . . . .	11
Entrepreneurs postaux . . . . .	11
Solutions pour le personnel . . . . .	12
Consensus et conflit . . . . .	13
<b>Perspectives</b> . . . . .	<b>14</b>
<b>Le réseau postal dans les cantons</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>Annexe: Dialogue avec les groupes d'intéressés</b> . . . . .	<b>18</b>
Phase de test . . . . .	18
Résumé . . . . .	18
La population et la clientèle . . . . .	19
Le personnel de la Poste . . . . .	20
Les autorités locales . . . . .	21
Les gouvernements cantonaux et les groupes d'intérêt . . . . .	22
Medien . . . . .	22
Mise en œuvre . . . . .	23
Résumé . . . . .	23
La population et la clientèle . . . . .	24
Le personnel de la Poste . . . . .	25
Les autorités locales . . . . .	26
Les gouvernements cantonaux et les groupes d'intérêt . . . . .	27
Les médias . . . . .	27

# Introduction



Les habitudes de nos clients évoluent: toujours moins de lettres, de colis et de paiements transitent par le guichet postal traditionnel. Cette désaffection s'explique notamment par le développement des technologies modernes – SMS, Internet – et par la libéralisation du marché.

La Poste Suisse fait face à cette tendance en adoptant des solutions nouvelles. Mais la loi sur la Poste et le Conseil fédéral lui imposent des conditions très claires: elle doit améliorer son orientation clients et sa rentabilité tout en exploitant un réseau d'offices de poste couvrant l'ensemble du territoire. La desserte postale de base est ainsi assurée en permanence.

Afin de faire face à cette évolution, la Poste a fondamentalement modernisé son réseau de vente entre 2001 et 2005. Dans bien des cas, les offices de poste classiques ont fait place à des offres innovantes telles que le service à domicile («la Poste à votre porte») et à une première forme d'agence («la Poste à l'épicerie»). Les fermetures sans solution de remplacement sont restées l'exception, même si le nombre des filiales a passé de 3400 à 2500.

Toutefois, il est rapidement apparu que ces mesures ne suffiraient pas: le recul des chiffres d'affaires de la Poste se poursuivait – souvent même dans les villages ou les quartiers dont la population était en augmentation. Ainsi, même lorsque la transformation du réseau fut achevée, il restait beaucoup à faire. Autrement dit: le développement du réseau d'offices de poste devenait une tâche permanente.

# « Solutions par le dialogue »

C'est dans ce contexte que la Poste a lancé à fin 2003 le projet Ymago. Le nom donné à ce projet se réfère au terme latin *Imago* (image) et illustre la philosophie qui sous-tend la démarche : les premières images et représentations ont généré des idées non conventionnelles pour l'avenir.

En outre, deux leitmotivs ont été déterminants pour l'avenir du projet : « Solutions par le dialogue » et « Au service de la clientèle ». Dès le départ, des relations suivies, franches et empreintes de professionnalisme ont été établies avec tous les groupes d'interlocuteurs qui comptent pour la Poste (« Dialogue avec les parties prenantes »). En faisaient partie la clientèle, le personnel, les autorités locales et cantonales, les groupes d'intérêts (organisations économiques, organisations de consommateurs, associations de communes et de villes, syndicats) ainsi que les médias.



# Quatre modèles pilotes

Dans un premier temps, quatre modèles ont vu le jour et ont été testés dès 2005 dans le cadre de trente-six essais réalisés pendant environ une année chacun. Les types de pilotes sont les suivants :

## Agences Ymago



Développement d'un principe qui a fait ses preuves : celui de «la Poste à l'épicerie». Les agences Ymago ont des horaires d'ouverture intéressants et permettent d'assurer les services les plus couramment demandés dans le domaine des lettres et des colis. Pour le dépôt des envois, les clients disposent d'une balance en libre service. La carte de PostFinance permet également d'effectuer des paiements sans numéraire et des retraits d'argent. Seize essais pilotes :

Hermetschwil-Staffeln AG	Nuglar SO
Remetschwil AG	Bellinzona Carasso TI
Gümmenen BE	Capolago TI
Oberbalm BE	Cevio TI
Thoune Lerchenfeld BE	Villars-Burquin VD
Les Hauts-Geneveys NE	Allenwinden ZG
Wagen SG	Dinhard ZH
Weite SG	Winterthur Hegi ZH

## Offices de poste principaux et succursales



Réorganisation interne des tâches. Planification, administration et gestion sont regroupés par région dans des offices de poste principaux. Cela permet aux succursales environnantes de se consacrer davantage à la vente et au conseil au guichet. L'offre n'est pas modifiée. Sept essais pilotes :

<b>Canton de Bâle-Ville</b> Bâle St. Clara (office de poste principal), Bâle Horburg, Bâle Badischer Bahnhof, Bâle Kleinhüningen	<b>Canton du Jura</b> Delémont 1 (office de poste principal), Delémont Ville, Courrendlin, Courtételle
<b>Canton de Genève</b> Genève Mont-Blanc (office de poste principal), Genève Les Pâquis, Genève Cornavin Dépôt, Genève CIC, Genève Nations Unies, Genève OMS, Genève BIT	<b>Canton de Lucerne</b> Kriens 1 (office de poste principal), Obernau, Littau, Reussbühl, Horw, Malters, Schwarzenberg
<b>Canton de Zurich</b> Zurich Oerlikon (office de poste principal), Zurich Affoltern, Zurich Seebach, Zurich Messe, Zurich Schwamendingen, Zurich Hirschwiesen, Zurich TMC, Zurich Flughafen	<b>Canton de St. Gall</b> St. Margrethen (office de poste principal), Au SG, Heerbrugg, Berneck, Widnau, Diepoldsau
	<b>Canton du Tessin</b> Mendrisio Stazione (office de poste principal), Mendrisio Borgo, Genestrerio, Stabio, Coldrerio

Responsables d'office de poste indépendants qui gèrent parallèlement une activité non postale. Les revenus dégagés par cette activité parallèle sont destinés à compenser la baisse du chiffre d'affaires réalisé dans le secteur postal. Huit essais pilotes :

Herznach AG  
Jussy GE  
Grono GR  
Wauwil LU

Altenrhein SG  
Reichenburg SZ  
Quartino TI  
Ernen VS

## Entrepreneurs postaux



## Appareils automatiques pour virements

Prestation supplémentaire proposée dans les offices de poste à forte fréquentation. Ces appareils automatiques permettent, grâce à la carte de PostFinance, d'effectuer des virements à partir du compte postal. Cinq essais pilotes :

Baden 1 AG  
Berne Schanzenpost BE  
Bienne Dépôt BE

Lausanne St-François VD  
Zurich Aéroport ZH





# Décisions

Les éléments d'appréciation recueillis lors du dialogue avec les différents groupes d'utilisateurs et les résultats économiques enregistrés ont été déterminants pour l'évaluation des essais pilotes. Se fondant sur ces données, la direction du groupe et le conseil d'administration de La Poste Suisse ont pris au mois d'octobre 2006 les décisions suivantes:

- **Agences Ymago:**  
D'ici fin 2008: réalisation de quelque 200 agence du nouveau type
- **Offices de poste principaux et succursales:**  
Mise en œuvre de la réorganisation interne sur l'ensemble du territoire d'ici fin 2007
- **Entrepreneurs postaux:**  
Prolongation de l'essai pilote jusqu'à mi-2007 (bons résultats intermédiaires, mais une année est une période d'essai trop courte pour les nouvelles entreprises)
- **Appareils automatiques pour virements:**  
Pas de mise en œuvre (les appareils fonctionnent correctement, mais la demande de la clientèle est trop faible)

Selon les pronostics, la mise en œuvre du projet Ymago devait entraîner, à partir de 2009, une amélioration annuelle des résultats de près de 50 millions de francs. Par ailleurs, les calculs établis tablaient sur la suppression de 400 à 500 emplois. Les conséquences pour le personnel ont été négociées avec les syndicats.



# Mise en œuvre

## Agences Ymago



Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, l'accent a été mis sur le remplacement des agences de l'ancien modèle que la Poste a décidé d'abandonner et sur la mise en place d'offices de poste moins grands. A fin 2008, la création de 227 agences Ymago avait été décidée, 186 étaient déjà en service. L'objectif qui prévoyait la création de deux cents sites en deux ans a ainsi été atteint. La Poste a conclu des contrats-cadre de coopération avec les enseignes Volg Detailhandels AG et PAM (Produits alimentaires SA, magasins : PAM, « Proxi » et « Treffpunkt »). Récapitulation des partenariats :

Partenaires Volg :	41	Communes/organisations	
Volg Detailhandels AG :	34	de tourisme :	23
PAM :	5	Chemins de fer :	8
Migros :	3	Kiosques :	5
SPAR :	2	Pharmacies :	4
Autres détaillants :	53	Autres :	8

Répartition par cantons :

AG: 30	BS: 2	JU: 0	SG: 7	TI: 8	ZH: 18
AI: 0	FR: 2	LU: 7	SH: 4	UR: 0	
AR: 3	GE: 1	NE: 2	SO: 8	VD: 9	
BE: 24	GL: 5	NW: 0	SZ: 5	VS: 13	
BL: 5	GR: 23	OW: 1	TG: 8	ZG: 1	

Les agences nouvellement créées se sont révélées solides. Jusqu'à l'achèvement du projet, on n'a enregistré que huit modifications: trois changements de partenaire, trois fermetures définitives et deux sites dans lesquels la desserte postale est restée assurée par un service à domicile à la suite de la cessation d'activité du partenaire.

Dans les cas où l'examen d'une agence de l'ancien type ou d'un petit office de poste a montré qu'il n'était pas possible d'y réaliser une agence Ymago, l'alternative du service à domicile s'est imposée. Cette solution a été réalisée dans soixante-huit cas. Douze agences existantes ont fermé sans offre de remplacement.

## Offices de poste

La réorganisation de la répartition des tâches entre les offices de poste s'est achevée au début de l'année 2008. Il existe désormais vingt-deux secteurs de vente, constitués de deux cent-six secteurs d'offices de poste comptant chacun entre trois et environ trente offices de poste et agences. Comme cela avait été testé dans les essais pilotes, la planification, l'administration et la gestion de chacun des secteurs d'offices de poste ont été regroupées dans un office de poste. On a toutefois renoncé à la distinction terminologique entre office de poste principal et succursale: l'office de poste reste l'office de poste.

La modification des structures a donné lieu à la création de trois nouvelles fonctions de gestion: responsable de secteur de vente, responsable de secteur d'offices de poste et responsable d'exploitation dans le secteur d'offices de poste. Les postes ont été pourvus dans le cadre d'une mise au concours interne. En outre, certains responsables d'office de poste ont bénéficié d'une revalorisation salariale en raison de la modification du profil d'exigences.

La mise en œuvre du modèle s'est déroulée pratiquement sans heurt dans toute la Suisse. Malgré un calendrier extrêmement serré, l'exploitation s'est poursuivie normalement dans les offices de poste et la nouvelle répartition des rôles parmi le personnel d'encadrement s'est rapidement mise en place. Les clients n'ont eu à subir aucune restriction du service. D'autre part, les indices économiques témoignent de la réussite de l'opération.



## Entrepreneurs postaux

La phase de test prolongée s'est achevée au mois de juin 2007. L'évaluation a témoigné de la qualité de l'offre parmi les entrepreneurs postaux qui s'est traduite par une grande satisfaction de la clientèle et des autorités locales. Comme on l'a constaté, les offices de poste test ont compensé le recul de leur chiffre d'affaires dans le secteur postal par les revenus réalisés au moyen d'activités parallèles – ce qui constitue l'un des principaux objectifs du modèle.

En dépit de ces conclusions positives, la Poste a décidé de limiter la mise en œuvre du projet aux huit exploitations pilotes. Cette décision s'explique en grande partie par la difficulté à trouver suffisamment de responsables d'office de poste prêts à assurer le développement du modèle.



# Mise en œuvre

## Solutions pour le personnel



Au mois de mars 2007, la Poste et les syndicats se sont mis d'accord sur un plan social prévoyant des garanties d'emploi et de salaire pour les collaborateurs et collaboratrices concernés par la mise en œuvre du projet Ymago. Les responsables d'office de poste nés jusqu'en 1952 bénéficiaient d'une garantie de leur salaire nominal et de leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Les autres voyaient leur salaire nominal actuel, échelonné en fonction des années de service et de l'âge, garanti jusqu'en 2011 au plus tard.

Selon le plan social, il ne devait y avoir aucun licenciement pour raisons économiques. Le but consistait à permettre une réduction de personnel par le seul jeu des fluctuations naturelles et par un système d'incitation élaboré par la Poste. Afin de faciliter les changements d'emploi au sein de l'entreprise, les partenaires sociaux ont convenu d'assouplir les critères d'acceptabilité définis dans la convention collective de travail.

La réorganisation des tâches et la mise en place des nouvelles agences ont entraîné la disparition de quelque cinq cents emplois à plein temps. Comme cela avait été discuté avec les syndicats, la Poste a veillé, au moment de supprimer certains offices de poste, à profiter de postes vacants et des départs volontaires. Dans tous les autres cas, les membres du personnel se sont vu proposer une offre d'emploi acceptable, dans la mesure du possible dans la même région. Même lorsque la nouvelle répartition des tâches entre les offices de poste a entraîné une réduction des taux d'occupation, des solutions amiables ont été trouvées. De ce fait, le plan social n'a été appliqué que dans un nombre limité de cas.

## Consensus et conflit

Lors de l'examen des alternatives qui s'offraient pour remplacer un office de poste ou une agence de l'ancien modèle, une solution consensuelle adoptée avec les autorités locales a toujours eu la priorité. Lorsqu'une telle solution ne pouvait être trouvée, la décision prise était notifiée par écrit. Les communes concernées pouvaient alors soumettre celle-ci à la commission indépendante «Offices de poste». Lorsqu'elle est saisie, cette commission adresse une recommandation à la Poste qui prend ensuite une décision définitive.

Sur les 312 décisions ayant entraîné la création d'une agence Ymago, la mise en place d'un service à domicile ou une fermeture définitive, 290 résultent d'un consensus. Ainsi, la notification d'une décision n'a été nécessaire que dans vingt-deux cas; huit d'entre eux ont abouti au dépôt d'une demande à la commission. A sept reprises, la commission a soutenu la position de la Poste, et une fois seulement elle a rendu une recommandation négative.

Au niveau politique, le modèle d'agence d'Ymago a suscité différents débats. Dans un rapport d'avril 2007, l'autorité de régulation postale (PostReg) a jugé conforme au droit la nouvelle forme «la Poste à l'épicerie». Cette prise de position est le résultat d'une question de la commission des transports et des télécommunications du Conseil national (CTT-N) et d'une requête du Syndicat de la Communication (GeKo). C'est à une majorité indiscutable que le Conseil national a rejeté à la fin du mois de mai 2008 la motion de la CTT-N «L'avenir du réseau des bureaux de poste». Cette intervention visait à obliger la Poste à continuer d'offrir la possibilité d'effectuer des versements en espèces dans les nouvelles agences.

Pour sa part, l'Association suisse des agences postales a également soutenu la mise en place des agences Ymago. Comme elle représentait les intérêts des exploitants des agences «à l'ancienne», cet appui s'est révélé important aux endroits où la Poste entretenait précédemment un partenariat avec des membres de l'association.



# Perspectives



Le but que s'est fixé le projet Ymago, qui consiste à améliorer les résultats enregistrés par le réseau postal de 50 millions de francs par année dès 2009, semble pouvoir être atteint. Indépendamment de cela, la Poste souhaite – et doit – adapter son réseau de vente à l'évolution des besoins de sa clientèle et, parallèlement, gagner en rentabilité. En effet, rien ne donne à penser que la désaffectation des guichets postaux va s'arrêter : entre 2000 et 2008, le volume des lettres et des colis a diminué de 46%, celui des paiements de 17%. Par ailleurs, la libéralisation intégrale du marché postal envisagée par le Conseil fédéral dès 2012 pousse à la création de nouvelles offres et à la recherche de solutions alternatives.

D'ici la fin 2011, la Poste étudiera donc des alternatives pour près de 420 offices de poste à faible fréquentation. Les solutions envisagées sont les suivantes :

- maintien de la solution actuelle,
- remplacement par une agence (dès le premier trimestre 2010, des cartes autres que la PostFinance Card – EC et Maestro – seront admises pour les opérations de paiement),
- remplacement par un service à domicile.

Dans sa démarche, la Poste s'en tient aux consignes politiques et aux prescriptions de la loi. Appliquant la recette éprouvée du modèle Ymago, elle cherche dans le dialogue un consensus avec les milieux concernés.

# Le réseau postal dans les cantons



<b>AG</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	177	10	54	0	0	0	241
31.12.2008	154	30	57	1	0	1	242



<b>AI</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	5	0	1	0	0	0	6
31.12.2008	4	0	2	0	0	0	6



<b>AR</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	23	0	4	0	0	0	27
31.12.2008	20	3	4	0	0	0	27



<b>BE</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	308	10	164	0	0	0	482
31.12.2008	283	27	174	0	0	1	484



<b>BL</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	63	0	25	0	1	0	89
31.12.2008	57	5	27	0	0	0	89



<b>BS</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	23	3	0	0	0	0	26
31.12.2008	23	2	0	0	0	1	25



<b>FR</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	116	1	75	0	0	0	192
31.12.2008	111	2	78	0	0	1	191



<b>GE</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	74	1	7	0	0	0	82
31.12.2008	72	1	7	1	0	1	81



<b>GL</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	18	2	7	0	0	0	27
31.12.2008	15	5	7	0	0	0	27

# Le réseau postal dans les cantons



<b>GR</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	140	31	99	0	5	0	275
31.12.2008	128	26	115	1	5	0	275



<b>JU</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	50	0	32	0	0	0	82
31.12.2008	48	0	34	0	0	0	82



<b>LU</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	100	6	32	0	0	0	138
31.12.2008	93	9	33	1	0	2	136



<b>NE</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	57	1	26	0	0	0	84
31.12.2008	55	2	27	0	0	0	84



<b>NW</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	10	0	4	0	0	0	14
31.12.2008	10	0	4	0	0	0	14



<b>OW</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	11	1	5	0	0	0	17
31.12.2008	11	1	5	0	0	0	17



<b>SG</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	145	0	41	0	0	0	186
31.12.2008	135	7	42	1	0	1	185



<b>SH</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	25	3	12	0	0	0	40
31.12.2008	23	4	12	0	0	1	39



<b>SO</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	87	4	26	0	1	0	118
31.12.2008	80	8	30	0	0	0	118



<b>SZ</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	40	1	7	0	0	0	48
31.12.2008	35	5	7	1	0	0	48



<b>TG</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	86	4	37	0	0	0	127
31.12.2008	80	8	39	0	0	0	127



<b>TI</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	176	4	123	0	0	0	303
31.12.2008	167	10	125	1	0	0	303



<b>UR</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	20	1	6	0	0	0	27
31.12.2008	20	1	6	0	0	0	27



<b>VD</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	224	4	135	0	0	0	363
31.12.2008	211	9	143	0	0	0	363



<b>VS</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	141	11	65	0	0	0	217
31.12.2008	130	14	70	1	0	1	215



<b>ZG</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	19	0	3	0	0	0	22
31.12.2008	18	1	3	0	0	0	22



<b>ZH</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	225	13	42	0	0	0	280
31.12.2008	212	20	46	0	0	3	278



<b>CH</b>	Offices de poste traditionnels	Agences*	Service à domicile	Entrepreneurs postaux	Offices de poste mobiles	Fermetures définitives	Total de points d'accès
Avant Ymago	2363	111	1032	0	7	0	3513
31.12.2008	2195	200	1097	8	5	13	3505

\* Les chiffres au 31 décembre 2008 contiennent encore quatorze agences de l'ancien type. A cette date de référence, celles-ci n'avaient pas encore été transformées en agences Ymago ni remplacées par une autre solution.

# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Phase de test

### Résumé

Pendant la phase de test, le dialogue avec les groupes d'intéressés s'est déroulé à tous les niveaux. La priorité est toujours allée à la communication personnelle sur

place. Voici un aperçu des sondages effectués et des sources de données utilisées :

Mesure	Sources
Réactions de la population/de la clientèle	Hotline, Mailbox, Système de détection de la Poste
Satisfaction de la clientèle privée et des clients commerciaux	Etude de marché (sondages auprès de la clientèle)
Attitude du personnel	Rencontres Ymago, Hotline, Mailbox
Attitude des autorités locales	Entretiens, sondages
Attitude des cantons et des groupes d'intérêts	Entretiens, correspondances
Echos des médias	Comptes rendus dans les médias

Une communication visant précisément les groupes cibles potentiellement concernés a revêtu une très grande importance pour le succès des tests. Un dialogue intensif et différencié a donc été instauré. Cela a permis d'asseoir le projet sur une base étendue, ou du moins de lui conférer une crédibilité suffisante.

Comme on l'a vu, les agences Ymago ont suscité le plus grand intérêt parmi tous les groupes concernés en-dehors des collaborateurs et collaboratrices et soulevé beaucoup d'émotions, notamment chez les clients et dans les médias. En interne, l'intérêt s'est porté avant tout sur le sous-projet «Offices de poste principaux et succursales», accueilli avec réserve, et sur les entreprises postales, un modèle apparemment porteur d'espoir. Les tests effectués avec les appareils automatiques pour virements, lancés plus tard, n'ont rencontré qu'un intérêt marginal.

C'est le personnel de la Poste qui s'est le plus impliqué dans le projet Ymago. Les interrogations ont avant tout porté sur les perspectives professionnelles qui en accompagneraient la réalisation. Dans ce contexte, on a souvent perçu des angoisses et des préoccupations. Ces dernières ont été partagées par la clientèle et par les autorités locales qui, s'agissant du nouveau modèle d'agence, ont exprimé

différentes craintes quant à l'étendue et la qualité de la future desserte postale, sans oublier la question des emplois.

Les gouvernements cantonaux et les groupes d'intéressés ont pour la plupart adopté une attitude expectative allant de la neutralité à la bienveillance. Tous ont attaché une grande importance au maintien du dialogue. De plus, on a constaté que les comptes rendus des médias ont porté avant tout sur les tests pilotes et se sont concentrés sur le cadre local et régional. Les commentaires sont demeurés exceptionnels. D'une façon générale, les comptes rendus ont été, là encore, entre neutres et positifs ; ils se conformaient à l'agenda et au contenu de la communication entourant le projet.

## La population et la clientèle

C'est dans la population et la clientèle que les agences Ymago ont suscité le plus grand intérêt et déclenché les plus fortes réactions. Le nouveau modèle représentait en effet pour ce groupe d'intéressés un changement majeur en termes de desserte postale. Par ailleurs, le vif intérêt soulevé par Ymago s'explique certainement par la communication intensive (distribution de feuilles d'information, séances d'information) menée sur les lieux où se sont déroulés les tests.

Les réactions concrètes concernant les agences pilotes ont été plutôt négatives. En revanche, les sondages réalisés à trois reprises par téléphone auprès de la clientèle ont donné de bons à très bons résultats. Au cours de la phase de test, plus de 8500 interviews ont été réalisées sur la nouvelle « Poste chez le partenaire ». Chez les clients qui ont eu recours à la nouvelle offre, on a constaté une familiarisation rapide. Parmi les points positifs mentionnés, il convient de relever les horaires d'ouverture, le personnel des partenaires et le dépôt des lettres et des colis. Près de 90% des personnes interrogées ont jugé « pratiques » les horaires d'ouverture des agences. Le personnel des agences a obtenu sur les critères « amabilité », « discrétion » et « compétence » les notes 8,8, 8,4 et 8,3 sur 10. De plus, la grande majorité a jugé pratique le dépôt d'envois à l'aide de la balance en libre service. Les critiques ont porté principalement sur l'impossibilité d'effectuer des paiements en espèces et la défiance à l'égard du concept « La Poste à l'épicerie ».

Les entreprises postales ont, elles aussi, alimenté les conversations dans les endroits où se déroulaient les tests, mais les commentaires se sont révélés largement positifs. Cette impression favorable s'est reflétée dans les résultats financiers comme dans les sondages réalisés parmi les clients qui ont même préféré le nouveau modèle à l'ancien office de poste. Les horaires d'ouverture, partiellement adaptés, ont leur part dans cet accueil favorable.

De deux campagnes de sondage sont issus plus de 1500 questionnaires remplis. Au cours de la phase de test, la satisfaction de la clientèle a augmenté de façon significative de 80 à 86 points (sur une échelle de 100). La satisfaction générale à l'égard des activités parallèles des offices de poste a, quant à elle, atteint 89 points.

La mise en place des appareils automatiques pour virements a été accueillie avec plus de retenue. Lors d'entrevues réalisées au moment des tests préalables et au cours de la phase d'essai, les clients ont déclaré apprécier ces appareils, mais leur utilisation est restée largement en-dessous des attentes malgré le fait que la plupart des personnes interrogées aient déclaré en connaître l'existence – mieux encore que ce qu'on avait imaginé. Parmi les raisons avancées, les personnes interrogées ont déclaré préférer faire leurs paiements au guichet ou par Internet, ou qu'elles n'avaient pas encore eu l'occasion de tester ce nouveau service.

S'agissant des offices de poste principaux et succursales, le public ne devait rien remarquer des changements opérés dans les coulisses. L'absence de réactions a montré que le but était atteint. Deux sondages réalisés par écrit avec près de 4500 réponses ont là encore montré un tableau réjouissant. Au cours de l'année de test, la satisfaction des clients privés s'est maintenue à un niveau pratiquement inchangé de 85 points sur 100 (+1 point); elle a même augmenté à 82 points (+3 points) parmi les clients commerciaux. La concentration accrue du personnel sur le conseil au guichet s'est donc avérée payante.

Depuis 2001, les questions et les réclamations des clients sont enregistrées dans le système de détection de la Poste. Au cours de la phase pilote, dix-huit questions ont porté sur Ymago, la plupart d'entre elles concernant également les agences.

# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Phase de test

### Le personnel de la Poste



Au cours de la phase pilote, le personnel s'est intéressé avant tout aux modèles d'entreprises postales et aux offices de poste principaux et aux succursales. Lors de la vingtaine de séances d'information organisées par année et consacrées à Ymago, on s'est rapidement aperçu que de nombreux collaborateurs et collaboratrices, notamment les responsables d'office de poste, voyaient dans les entreprises postales de nouvelles perspectives d'avenir professionnel. Il est vrai cependant que les discussions ont mis en évidence un certain manque de connaissances sur les détails du type de pilote et quelques idées fausses.

En revanche, s'agissant des offices de poste principaux et des succursales et des questions plus générales, il fut davantage question de la mise en œuvre éventuelle du projet et de ses retombées concrètes (lieu de travail, salaire, fonction). Ces questions trahissaient le plus souvent des craintes et des angoisses existentielles ainsi qu'une attente croissante de déclarations concrètes sur les étapes suivantes du projet.

Les agences Ymago et les appareils automatiques pour virements n'ont guère fait débat, vraisemblablement parce que les collaborateurs et collaboratrices ne se sentaient pas (encore) concernés par les agences et que le test des appareils automatiques a commencé plus tard que les autres.

Les séances d'information ont démontré leur utilité pour connaître les interrogations et les états d'âme du personnel et y réagir de façon adéquate. C'est la conclusion que l'on peut tirer du nombre réjouissant de participants (entre 30 et 90 personnes par soirée) et de l'écho favorable recueilli par ces manifestations. Le canal Mailbox et la permanence téléphonique Ymago n'ont eu qu'une importance mineure.

Au cours du test pilote des offices de poste et des succursales, la satisfaction du personnel a été mesurée une fois dans chacun des secteurs de vente. Eu égard aux changements considérables intervenus au niveau de l'organisation, les résultats de ces sondages ont été nettement moins bons qu'avant Ymago (en moyenne : à peu près 60 points). Peu après la fin de la phase de test, un nouveau sondage a amené de nouvelles conclusions : les sept secteurs de vente s'étaient améliorés, certains d'entre eux même d'une façon remarquable. En moyenne, la satisfaction du personnel a atteint à ce moment-là 67 points (sur une échelle de 100); le total de l'unité Réseau postal et vente était alors à peine plus élevé (69 points).

## Les autorités locales

Le dialogue avec les autorités locales a été intense à différents niveaux. Avant et pendant le déroulement des tests, des entretiens personnels ont eu lieu sur tous les types de pilote, exception faite des appareils automatiques, généralement à l'initiative du groupe de projet. En outre, des sondages écrits ont permis de prendre le pouls des intéressés pendant le déroulement des tests pilotes.

Grâce à une communication active permanente, les questions en suspens et la nécessité d'en discuter autour d'une table ont été rapidement détectées. Il est permis de supposer que cette façon de procéder a largement contribué à faire accepter Ymago par les autorités locales et de résoudre quelques problèmes isolés ou, du moins, de décanter les positions en présence. De ce fait, les conflits sont restés tout à fait exceptionnels.

Les réponses aux sondages effectués dans chacun des lieux où se déroulait un test ont reflété l'écho produit par les essais dans la population. La propension à accepter une mise en place définitive d'une agence Ymago ou d'une entreprise postale est apparue importante, bien que l'utilité réelle des agences ait fait l'objet d'un jugement assez nuancé. S'agissant des offices de poste principaux et des succursales, il s'est avéré dans une large mesure que les réorganisations internes ne constituaient pas un enjeu politique tant que l'étendue et la qualité de l'offre postale étaient préservées.



# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Phase de test

### Les gouvernements cantonaux et les groupes d'intérêt



Les entretiens annuels avec les gouvernements cantonaux ont clairement mis en évidence l'importance capitale de la communication. L'estime recueillie de toutes parts – sauf du côté des représentations syndicales – par l'information précoce sur Ymago s'est jointe au désir que cela continue lors des prochaines étapes. Ce souhait concerne avant tout la mise en œuvre du projet.

La majorité des interlocuteurs consultés ont accueilli Ymago de façon neutre, voire avec bienveillance. La faible proportion de questions et de sujets à débattre tient peut-être au fait qu'à l'époque, les groupes en cause ne se sentaient pas encore vraiment concernés dans la mesure où les test pilotes se déroulaient dans le calme et que les décisions quant à la mise en œuvre définitive des nouvelles solutions n'avaient pas encore été prises. Le dialogue permanent a fait naître la confiance entre les personnes de contact.

GeKo et transfair, les deux syndicats de postiers s'étaient retirés dès l'automne 2004 du comité de suivi du projet spécialement constitué à leur intention. Ce retrait est une conséquence du rejet par le souverain de l'initiative populaire fédérale «Services postaux pour tous». Les relations avec les syndicats ont alors dû être renouées par d'autres canaux et instances.

### Les médias



La communication du projet envers les médias a mis l'accent sur les différents tests pilotes, c'est-à-dire sur le niveau local et régional. Une priorité qui a déterminé l'orientation des comptes-rendus: ce sont en effet surtout les journaux locaux qui ont informé leurs lecteurs sur Ymago, avant et au moment du démarrage de la phase de test des agences et des entreprises postales.

La Poste a également gardé le contrôle de la communication en ce qui concerne son contenu. Souvent, les articles publiés reprenaient le calendrier et les contenus de la communication du projet. Les journalistes n'ont procédé à des investigations que lorsqu'un test dans une nouvelle agence ne se déroulait pas au mieux et que l'on constatait des résistances dans la population. Les médias se sont souvent limités au rôle de porte-parole des parties en présence. Il faut relever en particulier à cet égard que dans l'ensemble des groupes d'intéressés du Tessin dominait le scepticisme, voire un refus pur et simple d'Ymago.

D'une façon générale, les articles consacrés aux différents essais pilotes ont été neutres ou positifs. La communication précoce et franche, même dans les situations de crise a permis d'éviter la plupart des problèmes et des indiscretions. Cela s'est confirmé lors de l'examen des articles de presse consacrés à Ymago, lesquels – en regard du succès remporté par le projet – sont restés assez ternes et n'ont accordé une certaine importance qu'aux déclarations les plus importantes du directeur général de la Poste.

# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Mise en œuvre

### Résumé

Le dialogue avec les groupes d'intéressés et la communication mis en place lors de la réalisation du projet Ymago ont suivi la démarche adoptée au cours de la phase de test. Cela signifie que la communication a été continuellement active et adaptée aux différents groupes cibles et constellations d'intérêts. Les principes de cette communication ont été les suivants :

- Le dialogue devait servir à favoriser la compréhension à l'égard des changements et leur acceptation par les groupes d'intéressés.
- Le déroulement, les thèmes, les dates et les responsabilités dans le dialogue avec les groupes d'intéressés et la communication ont été définis avec précision et gérés au besoin avec une certaine souplesse.
- Les besoins spécifiques liés aux situations, aux lieux et aux intérêts des groupes concernés ont été intégrés dans la stratégie et les mesures adoptées (en fonction des expériences faites).
- Les positions officielles et les argumentaires ont soutenu les responsables chargés du dialogue avec les groupes d'intéressés et de la communication dans leur tâche.
- L'essentiel de la communication a porté sur le dialogue verbal avec les principaux intéressés et sur place.

Relations avec les groupes d'intéressés en 2007 / 2008	Nombre
Entretiens avec les partenaires pour des solutions d'agences (en moyenne: cinq par cas)	Env. 1250
Entretiens et contacts avec les communes (en moyenne: trois par cas)	Env. 960
Distribution de feuilles d'information à la clientèle et aux médias (sur les agences, le service à domicile et les fermetures sans solution de remplacement)	Env. 600
Séances d'information de la Poste ou participation à des réunions locales	Env. 30

Simple, pratique, proche des clients  
**La nouvelle agence postale à Vuarrens**



Chère cliente, cher client,

Dès **novembre 2008**, les services postaux à Vuarrens vous seront nouvellement offerts dans une agence postale. Notre partenaire dans le cadre de cette nouvelle solution sera la **boulangerie & pâtisserie Jean-Louis Ackermann**.

Voir au verso pour plus d'informations !



# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Mise en œuvre

### La population et la clientèle



En règle générale, les ménages et les médias locaux ont reçu deux feuilles d'information par lesquelles la Poste les informait sur le modèle. Dans certains cas, notamment à la demande des autorités locales, des réunions d'information ont été organisées à l'intention de la population, ou des représentants de la Poste ont participé à des séances d'information de la commune (p.ex. lors d'assemblées communales).

Lorsque la mise en place d'agences était annoncée, les réactions des clients étaient plutôt rares. Ces réactions ont été de deux types: questions posées sur l'offre concrète et mécontentement/ incompréhension à l'égard de la suppression de l'office de poste existant. Le faible écho négatif s'explique en grande partie par les solutions consensuelles adoptées d'entente avec les autorités locales. Celles-ci ont, dans quelques rares cas, sondé la population du village avant de fixer leur position à l'égard des alternatives proposées à la desserte postale existante. Le constat, posé dans de nombreux milieux, que les changements économiques et sociétaux ne sauraient épargner la Poste a probablement joué un rôle non négligeable dans l'attitude des populations.

Jusqu'à la fin du mois de juillet 2008, le groupe de projet traitait lui-même les appels téléphoniques des clients. Ensuite, cette tâche a été confiée aux responsables d'exploitation qui, depuis le mois d'août 2008, jouent un rôle important dans le suivi des agences à partir du moment où la décision de mise en œuvre a été prise. Le groupe de projet a cependant continué à répondre aux réactions envoyées par courrier ou courrier électronique.

Comme la réorganisation de la répartition des tâches entre les offices de poste n'a eu aucune conséquence sur les contacts avec les clients ou a permis une meilleure concentration sur les clients, la réalisation du projet n'a suscité aucune réclamation.

Pendant la phase de mise en œuvre du projet, la satisfaction de la clientèle s'est maintenue à un niveau élevé. En 2008 elle atteignait 86 points pour les clients privés et 80 points pour les clients commerciaux (sur une échelle de 100). Pour comparaison: avant Ymago ces valeurs se situaient à 87 points (clients privés) et 81 points (clients commerciaux).

Avec 91 points (clients privés) et 85 points (clients commerciaux), la palme est allée une fois de plus en 2008 au personnel des guichets postaux.

Les agences Ymago n'ont fait débat que parmi les collaborateurs et collaboratrices directement concernés par la mise en œuvre du projet et, au cours de la phase initiale, dans les syndicats. Les personnels des offices de poste sur place ont toujours été informés en priorité et personnellement des études en cours, en même temps que les autorités locales.

Les nouveaux responsables hiérarchiques du réseau de vente avaient notamment pour tâche d'informer régulièrement leurs collaborateurs et collaboratrices sur les changements intervenus et l'état de la réorganisation des offices de poste. Ce contact étroit et permanent à tous les niveaux a permis de prévenir les inquiétudes, de discuter des questions en suspens de façon informelle et de trouver rapidement des solutions en cas de problème. La forte présence du groupe de projet Ymago et de la direction de l'unité Réseau postal et vente au sein de l'exploitation a permis de procéder à la mise en œuvre dans de bonnes conditions, ce qui a permis à son tour de mettre en place une organisation stable et solide.

Malgré cela, la mise en œuvre du projet n'a pas été sans conséquences sur la satisfaction du personnel. En 2008, dans l'unité Réseau postal et vente, celle-ci est tombée à 64 points (sur une échelle de 100; pour l'ensemble de la Poste: 69 points). Ont contribué à ce résultat la perception de la charge de travail et celle de la réglementation de la durée du travail. En revanche, la motivation et la disponibilité ne sont pas tombées en-dessous de la moyenne du groupe entier (70 points).

## Le personnel de la Poste



# Annexe : Dialogue avec les groupes d'intéressés

## Mise en œuvre

### Les autorités locales



Le but des contacts noués avec les autorités locales aussitôt après la validation interne de l'étude réalisée sur un office de poste était d'établir un consensus concernant la suite des opérations. Généralement, un entretien personnel suffisait pour cela; la suite du dialogue précédant la signature d'une déclaration d'approbation de la nouvelle solution (agence, service à domicile ou fermeture définitive) se déroulait par téléphone ou par courrier électronique.

Les conseils communaux et municipaux ont attaché une grande importance à ce que la Poste informe l'opinion publique en concertation avec eux. A quelques exceptions près, les autorités locales ont approuvé le contenu et le calendrier de la communication. A leur demande, la Poste a mis à disposition des communes concernées des textes et documents pour permettre à celles-ci d'informer la population sur les démarches de la Poste ou de diffuser les informations de celle-ci par les canaux de communication habituels de la commune (feuille d'avis, tableau d'affichage).

Les parties convenaient de garder le silence jusqu'à la communication officielle de la nouvelle solution, confidentialité respectée dans trois cas sur quatre. Cela, ainsi que des entretiens avec le personnel postal concerné, a permis de limiter au maximum la propagation de rumeurs et les incertitudes.

Les discussions ont été plus difficiles dans le canton du Tessin, ce qui s'explique par un scepticisme plus grand à l'égard des alternatives ou une conception différente de l'idée du service public.

## Les gouvernements cantonaux et les groupes d'intérêts

Au cours de la phase initiale et de test (2004 à 2006), Ymago s'est trouvé au centre des discussions que la Poste a eu avec les gouvernements cantonaux et les groupes d'intérêts. Au cours de la mise en œuvre de 2007 et 2008, la tradition des contacts annuels, notamment avec les cantons, a été maintenue, mais le réseau postal n'a plus constitué qu'un sujet de discussion parmi d'autres.

Presque toutes les personnes de contact au niveau cantonal se sont déclarées satisfaites de la manière dont la Poste opérait les changements. S'il y avait de questions, celles-ci concernaient avant tout des cas particuliers ou des conflits, ou encore les prestations fournies par tel ou tel office de poste. A la suite des décisions de mise en œuvre prises en automne 2006, notamment, certains députés ou groupes parlementaires cantonaux se sont adressés à leur gouvernement afin de lui faire part de leurs préoccupations quant à la disparition d'offices de poste ou d'en apprendre davantage sur les modalités de mise en œuvre dans le canton.

Parmi les groupes d'intérêts, la question des offices de poste et des agences a été largement éclipsée par d'autres aspects liés à la Poste dans son ensemble (p. ex. l'ouverture du marché, la distribution).



Au cours de la phase de mise en œuvre également, les médias – surtout locaux et régionaux – qui rendaient compte de la création des nouvelles agences, de la mise en place d'un service à domicile ou d'une fermeture définitive se sont largement alignés sur la communication officielle de la Poste.

Cela n'est pas seulement dû à la forte densité de l'information et à une publication très précoce des changements en vue mais également à une certaine accoutumance: les solutions de remplacement des offices de poste ont perdu de leur caractère «exotique» dans la perception des médias, ce qui se traduit d'une part par des articles plus neutres et plus positifs, d'autre part par une tendance à la rédaction de comptes rendus plus succincts, voire de simples brèves. Les choses ont été différentes dans les situations conflictuelles (résistance de la part des autorités et de la population) et au Tessin où les articles et émissions souvent tapageurs se concentraient unilatéralement sur les réactions (négatives) des communes.

Lorsque les journalistes procédaient à des recherches et adressaient à la Poste des demandes de renseignement, ils faisaient presque toujours état de suppositions concernant l'avenir de certains offices de poste ou de modifications – déjà réalisées ou planifiées – de la desserte postale dans certaines régions.

## Les médias



La Poste Suisse  
Réseau postal et vente  
Viktoriastrasse 21  
Case postale  
3030 Berne

[www.poste.ch](http://www.poste.ch)

