



HAL
open science

Evaluer et comparer les performances des établissements postaux: la méthode de l'arbre de performance en question. Le cas des Centres Régionaux de Services Financiers

Faïz Gallouj

► To cite this version:

Faïz Gallouj. Evaluer et comparer les performances des établissements postaux: la méthode de l'arbre de performance en question. Le cas des Centres Régionaux de Services Financiers. [Rapport de recherche] Université Lille 1, CLERSE. 2000. hal-01111907

HAL Id: hal-01111907

<https://hal.science/hal-01111907>

Submitted on 1 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**EVALUER ET COMPARER LES PERFORMANCES DES
ETABLISSEMENTS POSTAUX :
LA METHODE DE L'ARBRE DE PERFORMANCE EN
QUESTION**

Le cas des Centres Régionaux de Services Financiers

Faïz GALLOUJ

Rapport de Recherche pour La Mission de la Recherche de La Poste

Février 2000

**Laboratoire CLERSE
(Université de Lille I et IFRESI)**

Sommaire

Introduction	5
1. Les limites générales de l'AP en tant qu'instrument de mesure de la performance	6
1.1 Les effets pervers relatifs à la collecte et à l'agrégation des données.	7
1.1.1 Dimensions procédurales et comportementales de la collecte	8
a) Les problèmes liés aux modalités pratiques de la collecte.	8
b) Les problèmes liés à la dimension temporelle ou à la chronologie de la collecte	9
1.1.2 Dimensions cognitives et méthodologiques de la collecte	10
a) Complexité sémantique	11
b) Complexité systémique	12
c) Complexité « dynamique »	12
1.2 Les effets pervers relatifs aux caractéristiques des ratios de l'AP	13
1.2.1 Des données et des ratios encore trop nombreux	13
1.2.2 Des ratios qui privilégient une conception technique de la performance	13
1.2.3 Le principal output de référence est le compte (sans la moindre considération pour le « poids » de celui-ci)	14
1.2.4 D'autres formes de myopie de l'AP	17
1.2.5 Les difficultés de perception de l'output à d'autres niveaux d'activité	17
1.2.6 Le problème de l'interdépendance des activités et des ratios	18
1.3 Les effets pervers liés aux usages de l'AP	21
1.3.1 Un outil dont « on ne sait pas trop à quoi il sert »	21
1.3.2 Un outil « dont on sait trop bien à quoi il sert : reprendre des emplois »	21
a) Le dilemme productivité-qualité (qualité des produits, qualité des ressources humaines)	22
b) La coopération et le transfert d'expériences	23
c) Des sanctions (infligées ou auto-administrées), mais pas des rétributions	24
d) Une incitation aux stratégies de la médiane	24

2. Les particularismes des centres financiers et la comparaison des performances	25
2.1 Une classification des particularismes	26
2.2 Les particularismes relatifs aux produits	27
2.3 Les particularismes de la force de travail	28
2.3.1 La quantité des ressources humaines	28
2.3.2 La qualité des ressources humaines	29
a) Le type de statut	29
b) L'âge moyen du personnel	29
c) L'ancienneté au poste et le taux de turnover (mobilité)	30
2.4 Les particularismes du capital	32
2.4.1 Les équipements	32
2.4.2 Les immeubles et leur localisation	35
2.5 Les particularismes de l'organisation	35
2.5.1 L'organisation interne du travail	36
2.5.2 L'organisation des relations externes	37
a) Le CRSF, prestataire de services pour d'autres entités	37
b) Le CRSF a recours à des prestataires de service	38
3. De l'arbre de productivité à l'arbre de performance : une mise en perspective théorique et méthodologique	39
3.1 L'arbre de performance : une certaine conception de l'information, de la connaissance et de la firme	40
3.2 Quelques pistes d'enrichissement de l'AP	41
3.2.1 Réduction-simplification, adjonction-intégration : la dialectique de l'amélioration de l'AP	42
3.2.2 Multiplicité des produits, multiplicité des performances	43
a) Différentes perceptions du produit et de l'évaluation des performances	44
b) Différentes conceptions des facteurs de production : des particularismes aux performances	49
Conclusion	51
Bibliographie	53
Annexe 1 : Les principes de construction et d'utilisation de l'arbre de	

performance	54
Annexe 2 : Les CRSF de Lille et de Châlons en Champagne : les performances de l'AP et hors arbre	59

L'arbre de performance (AP) est un système de mesure de la performance introduit en 1993¹ dans les centres financiers de La Poste et généralisé par la suite aux autres types d'établissements : centres de tris, bureaux, etc.

Au fil de sa confrontation annuelle aux circonstances du terrain, cette méthodologie a connu de constantes modifications à la fois dans les modalités théoriques et pratiques de sa mise en œuvre et dans ses finalités implicites ou explicites. Pour résumer les principes de cette méthode, en simplifiant, on peut dire qu'elle s'appuie sur une représentation virtuelle de l'établissement considéré (le centre financier dans le cas présent). Cette représentation décompose celui-ci en types d'activité, familles d'activités et activités élémentaires (cf. annexe 1, section 1), selon des définitions précises qui sont codifiées dans un lexique national, mis à la disposition des agents. Ces derniers auront pour mission de recueillir de différentes manières (systèmes automatiques, déclarations) des données (en volume ou trafic, valeur et/ou temps passé) pour chaque activité élémentaire, famille et type d'activités. Ces données alimenteront le calcul de près de 1500 ratios de performance : ratios de productivité essentiellement, mais aussi ratios de rentabilité financière, ratios de qualité de service (une cinquantaine), qui figurent eux aussi dans un lexique national. Il s'agit ensuite pour les responsables (locaux et nationaux) de La Poste de procéder à des comparaisons, de stimuler les échanges d'expériences (benchmarking) et de motiver les décisions d'allocations des ressources (cf. annexe 1, section 3).

L'objet général de cette contribution est de dresser le bilan d'une méthode qui semble prendre une place de plus en plus stratégique dans le dispositif de mesure de la performance de La Poste, occultant les systèmes plus anciens (les statistiques 538 et 539, par exemple) avec lesquels elle avait commencé par cohabiter, et s'intégrant de plus en plus avec les dispositifs nouvellement introduits. Ce bilan met volontairement l'accent sur les limites et les effets pervers de la méthode. Il ne s'agit pas pour autant de rejeter celle-ci. Bien au contraire, un diagnostic sans complaisance des dysfonctionnements est la garantie de la réussite de la greffe d'un organe d'une extrême importance dans le contexte concurrentiel actuel.

Derrière cet objet général, une problématique particulière retiendra notre attention : les limites de l'arbre de performance dans son usage de comparaison des performances entre centres. Il

¹ Cette méthodologie a fait l'objet d'une expérimentation dans le CRSF de Nancy en 1993.

s'agira de construire une grille des différences structurelles, mais aussi conjoncturelles, qui rendent difficiles voire compromettent ces comparaisons.

Ce travail s'appuie sur une enquête de terrain réalisée dans quatre centres financiers (Lille, La Source, Châlons en Champagne et Marseille) et au siège social de La Poste. Nous avons rencontré au total plus d'une trentaine de personnes dont les propos sont abondamment cités dans les analyses qui suivent.

Dans la première section de ce travail, nous examinerons les points faibles de l'arbre de performance, de manière générale, à la fois sur le plan méthodologique, et sous l'angle des effets pervers liés aux principes de construction ou aux logiques d'usage de cet outil. Cette section complète et illustre un exercice semblable réalisé dans un précédent travail (Gallouj, 1998).

Dans la deuxième section, nous tenterons de construire une grille générale des facteurs (essentiellement mais non exclusivement) structurels qui réduisent sinon la pertinence du moins la « performance » de l'exercice de **comparaison** des performances entre établissements. La conclusion qu'on peut d'ores et déjà énoncer est que, pour pouvoir établir une comparaison plus robuste et plus équitable, il faudrait tenir compte d'un certain nombre de particularismes locaux, et les intégrer de manière plus systématique dans la méthodologie de l'AP. Dans l'annexe 2, nous appliquerons de façon plus concrète (c'est-à-dire en nous appuyant sur les données collectées) cette grille aux deux centres de référence que nous avons retenus à savoir celui de Lille et celui de Châlons en Champagne. Les performances selon l'AP du second sont globalement supérieures à celles du premier ; et ces deux centres diffèrent l'un de l'autre sous de multiples angles à commencer par leur taille.

Dans la dernière section, nous tenterons de formuler quelques propositions d'amélioration de l'AP en insistant en particulier sur la nécessité de prendre en compte la diversité des formes de la performance. Comme nous le verrons, le statut de certains particularismes peut être complètement renversé. Il est en effet possible d'envisager certains d'entre eux non pas comme des facteurs de baisse de la performance, mais au contraire comme des domaines d'activité, qui décrivent des modalités de la performance (invisibles à l'AP) et qui peuvent elles-mêmes être prises en charge de manière plus ou moins performante.

1. Les limites générales de l'AP en tant qu'instrument de mesure de la performance

On examine dans ce premier point les limites de l'arbre de performance quand il s'agit de **mesurer** la performance, sans nous intéresser pour l'instant directement à la question des comparaisons. Les limites et les effets pervers de l'AP peuvent être d'ordre méthodologique et conceptuel : ils concernent la nature des ratios, leurs défauts de conception. Mais ils peuvent également être comportementaux. Ils décrivent alors certains comportements « anormaux » des agents (à différents niveaux hiérarchiques) dans la mise en œuvre de cet outil.

Si, pour simplifier, on considère que la mise en œuvre de la méthodologie de l'AP s'opère selon trois étapes successives : la collecte de données, le calcul de ratios et l'usage de ces ratios (à des fins de gestion), il est possible d'articuler les principaux effets pervers recensés avec ces différentes étapes (tableau 1).

On peut ainsi mettre en évidence trois groupes d'effets pervers qu'il s'agira d'examiner plus en détail :

- les effets pervers relatifs à la collecte et à l'agrégation de données,
- les effets pervers relatifs aux caractéristiques des ratios,
- les effets pervers relatifs aux usages de ces ratios (et plus généralement aux finalités de l'AP).

Ces différents effets pervers, décomposés ici, pour simplifier l'analyse, peuvent entretenir entre eux des liens multiples, en particulier des liens de causalité.

Type d'effets pervers	Contenu, description
Effets pervers relatifs à la collecte et à l'agrégation des données	<p>- <i>Dimension procédurale et comportementale de la collecte :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalités pratiques de la collecte (trop de données reposant sur les déclarations des agents) • Chronologie de la collecte (problèmes liés à la périodicité des comptages, à l'extrapolation des données, à la lenteur de la mise en place des améliorations) <p>- <i>Dimension intellectuelle et cognitive de la collecte :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Complexité sémantique (difficulté à définir et à comprendre les opérations élémentaires et les familles) • Complexité systémique (difficulté à dissocier des opérations qui « forment un tout » et qui sont enchâssées dans une organisation) • Complexité dynamique (caractère évolutif des opérations et des organisations)
Effets pervers relatifs aux caractéristiques des ratios de l'AP	<p>- <i>Aspect quantitatif :</i> nombre de ratios jugé excessif</p> <p>- <i>Aspect qualitatif (nature des ratios) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des ratios qui privilégient une conception technique de la performance • Le compte, principal output de référence • D'autres formes de myopie • Les difficultés de perception de l'output à d'autres niveaux d'activité • L'interdépendance des activités et des ratios
Effets pervers relatifs aux usages des ratios et aux finalités de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> • Le dilemme productivité-qualité • Les difficultés de coopération et de transfert d'expériences • Des sanctions, mais pas de rétributions • Des stratégies de la médiane

Tableau 1 : Une typologie des limites et effets pervers de l'AP

1.1 Les effets pervers relatifs à la collecte et à l'agrégation de données

Les données collectées (de manière manuelle ou automatique) dans le cadre de la procédure de l'AP sont de trois types : des volumes (ou trafics), du temps passé, et plus rarement, des valeurs monétaires.

Quelle que soit la nature des données, ce premier groupe d'effets pervers peut lui-même être divisé en deux sous-groupes : l'un décrivant les difficultés liées aux modalités pratiques, aux procédures de collecte de données ; l'autre aux difficultés méthodologiques, conceptuelles ou intellectuelles de mise en œuvre de ces modalités. Le premier sous-groupe décrit ainsi des comportements d'agents, tandis que le second met en évidence des difficultés méthodologiques qui découlent de la nature de l'AP et de ses principes de construction. Ce second sous-groupe entretient donc des relations étroites avec les effets pervers relatifs aux caractéristiques des ratios de l'AP que nous envisagerons dans le paragraphe 1.2.

1.1.1 Dimensions procédurales et comportementales de la collecte

La question de la collecte de données laisse envisager des difficultés à différents niveaux : celui des modalités pratiques de la collecte, et celui de sa dimension temporelle et chronologique.

a) Les problèmes liés aux modalités pratiques de la collecte

Si la collecte automatique est de plus en plus fréquente, de nombreuses données continuent d'être « déclaratives » : elles sont laissées à la libre appréciation de l'agent ou du groupe d'agents dont il s'agit d'évaluer l'activité. Leur fiabilité peut donc être contestée pour différentes raisons : des erreurs (involontaires), mais surtout des « arrangements », des routines de collecte ad hoc qui économisent le temps (mais qui dénaturent les résultats), des falsifications délibérées. Les procédures de bouclage qui visent à constater les erreurs et à s'assurer de la vraisemblance des chiffres obtenus (en comparant pour chaque unité d'analyse les heures évaluées par l'AP et la force de travail disponible) peuvent paradoxalement induire ce type de comportement. Par ailleurs, les rubriques résiduelles « heures divers » facilitent de nombreux détournements. La maîtrise de ces heures « divers » fait l'objet d'une stratégie intégrée dans le plan d'action compétitivité des CRSF (Compact). L'enquête que nous avons réalisée fournit de nombreux témoignages de ce premier type de problèmes.

J'ai passé avec mes cadres trois heures sans arriver à boucler mon AP. On avait trop d'heures ou pas assez. On a utilisé des tas d'artifices, finalement on a triché pour pouvoir boucler. On était content, il y avait des beaux chiffres. Mais derrière cela ne représente rien.

Le bouclage est fait un peu au pifomètre. S'il manque des heures, c'est-à-dire si on a plus d'agents affectés que d'heures évaluées par l'AP, on ajoutera des doublures, des réunions, des divers pour pouvoir boucler. Dans le cas inverse, on réduira ce qu'on a déclaré. Il y a donc un problème de comptage. Je suis persuadé que ce qu'on donne c'est dans certains cas n'importe quoi. Les heures ont peu y mettre ce qu'on veut.

On perd beaucoup de temps à remplir l'AP si on le fait sérieusement. Si en plus on aboutit au résultat qu'on est mauvais... On n'est pas sûr que chaque CRSF, ni que chaque service dans un même CRSF, le fait sérieusement.

L'AP fait peur aux agents. Il nous fait perdre un effectif, une place. On ne le fait pas en toute sérénité. C'est fait avec plus ou moins de sérieux. Je n'ai pas le temps de faire mon comptage maintenant, je le ferai ce soir, et ce sera plus ou moins approximatif. On oublie des choses.

Il y a deux choses qui sont bonnes : les heures travaillées et le nombre de comptes. Pour le reste c'est du tout et n'importe quoi. Cela veut dire que sur 350 données (maintenant sur intranet il y en a un peu moins) il y a 100 données déclaratives module et là je me fais du soucis.

Quand vous savez que ça va vous prendre du temps et que non seulement cela ne sert à rien mais qu'ensuite ce sera manipulé, vous vous dites, j'ai du boulot à faire donc je vais faire n'importe quoi. Ce qu'il nous faut ce sont des statistiques irréfutables issues des systèmes d'information.

Il y a encore trop de RUA, RAP et directeurs fonctionnels truqueurs et peu consciencieux dans tous les CRSF. L'AP ne leur apporte rien, le retour d'informations et de pistes à exploiter est faible voire inexistant. Il n'y a pas de responsabilisation des responsables.

L'AP distingue les produits CCP et les produits CNE. Or, j'ai des gens qui font les deux dans la journée, qui font aussi bien des impayés, que de la réclamation service clients, qui répondent au téléphone. L'AP c'est plein de petits trucs partout. Je ne vais pas mettre un agent derrière chacun pour identifier le temps qu'il a passé dans la journée à faire chaque opération. C'est le casse-tête chinois, l'usine à gaz. Que fais-je ? depuis qu'on est juxtaposé, on compte quelques jours, on fait des cotes biens taillées : ça fait 20 % du temps pour faire telle opération. On l'a mesuré effectivement, on l'a comparé avec les médianes des ratios. Là où on était

excellent, on a baissé un peu ; là où on était mauvais, on a remonté un peu. Ce qui n'a plus rien à voir avec la réalité.

Il y a trop de déclaratif : on peut trander, avec une limite certes car il y a un principe des vases communicants. Il vaut mieux des données automatiques. C'est moins subjectif et plus rapide.

En 1993, les gens sur le terrain se sont vraiment défonceés pour faire de la quantification très précise. Mais au moment où on a fait le recollement on a constaté qu'on était très mauvais par rapport aux autres centres. Donc on a modifié un peu, etc. Ainsi les responsables sur le terrain qui ont vu ça on dit nous on vous donne des chiffres très clairs et vous les modifiez. Donc on va vous mettre n'importe quoi.

Pour diminuer les détournements, le siège nous a demandé de réduire les « heures divers » trop fourre-tout dans l'AP.

L'effet pervers c'est qu'il y a une auto-évaluation, c'est moi qui entre les données.

Les interprétations de ces types de comportements sont multiples, mais elles nous ramènent invariablement à la question des finalités de la méthodologie de l'AP (sur laquelle nous reviendrons plus loin pour en envisager les difficultés sous d'autres angles). Différentes attitudes sont envisageables, en particulier :

- la crainte du classement et de la sanction qui entraînent des réaménagements ou des falsifications des évaluations locales à tous les niveaux de l'organisation,
- l'incompréhension de la finalité qui contribue à dévaloriser l'intérêt de l'outil, en particulier en période de surcharge de travail,
- la volonté d'équilibrer des distorsions non prises en compte par l'AP (et qui désavantagent systématiquement certains centres ou certaines activités).

b) Les problèmes liés à la dimension temporelle ou à la chronologie de la collecte

La question des « temps » de la collecte de données soulève plusieurs problèmes différents.

Il faut noter tout d'abord un problème qui est, semble-t-il, en voie de résolution : celui de la périodicité de la collecte. En effet, à la collecte annuelle est désormais substituée une collecte quadrimestrielle. Cependant, le problème de l'extrapolation des données n'est pas pour autant résolu dans la mesure où il n'est pas rare que les périodes de collecte de données ne soient pas représentatives : celles-ci peuvent avoir lieu à des périodes de faible trafic ou à l'inverse de trafic intense. Les extrapolations réalisées sur cette base et plus généralement les extrapolations sur des courtes périodes sont contestables. Par ailleurs, les différents centres et les différentes entités d'un même centre ne réalisent pas nécessairement leur comptage sur les mêmes périodes, ce qui induit des biais lors des comparaisons. Enfin, les comptages ont parfois lieu en même temps que certaines opérations commerciales, ce qui pénalise la collecte des données.

Le comptage (même si c'est en train d'être modifié) se fera toujours sur la base d'une ou deux semaines qu'on va extrapoler. C'est une source d'erreurs puisqu'on est arrivé à des cas de figure où il y avait moins d'heures d'agents présents que d'heures d'activité. Il y a des marges d'erreur très importantes d'un côté comme de l'autre (plusieurs milliers d'heures). Par exemple, il y a 70 à 80 000 heures par module et il peut y avoir des écarts de 10 000 heures en plus ou en moins, donc ce n'est pas 1% d'erreur, c'est beaucoup.

Les périodes de comptage de l'AP ne sont pas les mêmes pour tous les centres. Cette année cela va changer puisqu'on va le faire tous les 4 mois. Mais tous les modules ne le feront pas à la même date. Ainsi, si on fait

le premier quadrimestre en janvier, on sait qu'il y a beaucoup plus de travail qu'en mars. Il faudrait cibler de manière à avoir la même référence.

Problème de l'extrapolation : tous les mois de l'année ne se ressemblent pas.

Un autre problème relatif à la gestion du temps est celui du décalage très important entre l'année de la collecte et de l'analyse et celle de la mise en œuvre des stratégies d'amélioration. Les propositions d'amélioration (en particulier à travers le plan d'action compétitivité : COMPACT) sont réalisées pour des collectes et des analyses effectuées deux ans auparavant, c'est-à-dire qu'elles vont chercher à améliorer des organisations qui ne sont déjà plus les mêmes. Cependant, il faut noter qu'à l'heure actuelle des stratégies sont en cours pour résorber ce décalage et passer à une gestion en temps réel (en s'appuyant notamment sur l'outil intranet).

Les axes d'amélioration proposés correspondent toujours aux analyses de N-2, c'est-à-dire qu'en 1999 on s'est donné des axes sur les analyses de 1997. C'est de l'histoire de France. On travaille donc avec un ratio qui est atteint la plupart du temps, parce que entre temps il s'est passé plein de choses, il y a eu des réorganisations, des gens sont partis, etc.

1.1.2 Dimensions cognitives et méthodologiques de la collecte

Dans le paragraphe précédent, nous avons examiné les effets pervers liés aux conditions pratiques de la collecte, c'est-à-dire à la manière de collecter ou de faire collecter et aux moments choisis pour collecter ou analyser les données. On s'intéresse maintenant à un autre aspect de la collecte : celui des conditions intellectuelles de sa mise en œuvre : il s'agit d'examiner les difficultés intellectuelles à comprendre, à appliquer, à mettre en œuvre les définitions, etc.

L'AP s'appuie, rappelons-le, sur une représentation virtuelle de l'organisation conçue comme une agrégation d'activités élémentaires pour lesquelles il faut collecter des données (cf. annexe 1). Cette maquette sophistiquée soulève un certain nombre de problèmes quand il s'agit de l'appliquer pour « déconstruire » un CRSF donné. Il n'y a jamais en effet superposition parfaite du CRSF virtuel et du CRSF réel.

Si l'on retient les « opérations élémentaires » comme unité d'analyse du produit on peut dire que cette distorsion se manifeste à trois endroits qui peuvent être envisagés comme des dimensions de la complexité :

- la définition de ces opérations élémentaires ou des familles qu'elles constituent par leur agrégation ;
- les relations parfois complexes entre ces opérations dans le cadre d'une organisation réelle (elles sont plus simples dans une organisation virtuelle) ;
- le caractère évolutif, non statique des opérations et des organisations.

Ces trois dimensions de la complexité du produit, qu'on peut qualifier respectivement de complexité sémantique, systémique et « dynamique », sont évidemment étroitement liées. En particulier, les complexités relatives à la nature systémique et dynamique des opérations et des organisations alimentent la complexité sémantique.

a) Complexité sémantique

Les distorsions dans les définitions des opérations élémentaires (base d'analyse du produit), selon les centres financiers, sont nombreuses, en dépit des efforts lexicologiques réalisés. On

retrouve ici le débat théorique articulé autour de la question de la différence entre information et connaissance. Les lexiques sont en effet des recueils d'informations codifiées. Les connaissances que peuvent en tirer des agents différents peuvent elles-mêmes être différentes ou contradictoires en raison notamment de ce que Fransman (1994) appelle « *interpretative ambiguity* ». La complexité sémantique se manifeste à la fois dans la définition des opérations élémentaires et dans leur agrégation en famille, (ce qui peut renvoyer à une autre dimension de la complexité : la complexité systémique). Cette complexité sémantique, de même d'ailleurs que les autres formes de complexité, peut être envisagée à la fois du point de vue général des établissements considérés, mais aussi du point de vue des entités qui constituent ces établissements. On pourrait multiplier les exemples, on se contentera des suivants.

Qu'est-ce qu'on met derrière une activité ? Il n'est pas certain qu'une activité ouverture de comptes ou gestion des cartes magnétiques, même si elles sont bien définies, contiennent la même chose à Toulouse, Marseille et Lille.

Quand on doit donner le nombre de dossiers traités. Qu'est-ce qu'un dossier ? SOFI c'est un dossier ? ATHOS (prestataire de service informatique) c'en est un autre ? un petit dysfonctionnement réglé en deux minutes, c'est également un dossier. Ici au bureau « organisation et méthodes », on ne sait pas encore ce qu'est un dossier.

En clientèle, un dossier ne ressemble pas à un dossier.

Il y a également dans l'AP des résultats aberrants qu'on maintient, par exemple, des réclamations de CNE qui prennent 30 secondes. Il y a évidemment une histoire d'interprétation. Autre exemple, pour le temps de rédaction d'un chèque, moi je compte à partir du moment où la personne a fait une demande de chèque, la rédaction de la formule, la vérification, la signature, etc. A Rouen ils étaient très performants, je les ai appelés et le type m'a dit moi les chèques je dois les signer donc je compte le temps que je mets pour les signer.

Dans un autre centre, en ce qui concerne la clôture de compte, on a constaté, alors qu'il y a un mode opératoire bien établi, qu'une partie de la procédure était faite par l'agent de maîtrise. L'agent de base paraît ainsi plus performant qu'à Lille où il fait tout le travail sans aide de l'agent. On ne compare pas la même chose.

La définition de ce qu'on va mettre dans telle ou telle famille n'est pas très claire. Les gens interprètent. Moi, j'ai 13 modules et je vois bien qu'il y a des erreurs d'interprétation puisqu'on a des résultats qui n'ont rien à voir les uns avec les autres. Donc le temps unitaire (par exemple, pour traiter une ouverture) peut aller du simple au double d'un module à un autre alors que je sais qu'on fait la même chose.

Il y a une confusion totale sur la définition de données a priori claires. C'est effrayant pour la distinction renseignements et réclamations.

Dans le domaine des successions, le ratio de productivité le plus pur c'est nombre de dossiers traités sur heures totales succession. Limoge est très en tête sur ce ratio. On a regardé et on constaté que chaque fois que Limoge consulte le même dossier, il considère qu'il a ouvert un dossier. On ne parle plus de la même chose. Donc au niveau d'un ratio principal où les choses semblent très claires, il y avait déjà confusion ou détournement. Les gens considéraient qu'en allant dans le dossier une seconde fois, cela ouvrait un nouveau dossier. Quand on a rectifié, on a constaté que Limoge avait tout comme nous des ratios pas très bons. Cela ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. Je ne parle pas de ce qu'il y a en dessous où chacun interprète ou demande des conseils, mais comme il n'a pas de réponse, il fait au mieux.

b) Complexité systémique

L'idée ici est que l'opération élémentaire (base d'analyse du produit) appartient à un système et qu'il n'est pas toujours aussi simple de l'en extraire que le considère la décomposition de l'AP. Ainsi, certaines opérations élémentaires, bien identifiées par le lexique des familles d'activités, sont néanmoins disséminées en différents endroits de l'organisation. L'ambiguïté

du produit se double d'une ambiguïté quant au repérage de ses lieux de production. La collecte d'information les concernant s'avère extrêmement complexe. Elle nécessite de multiples reports mobilisant des agents différents. Par ailleurs, leur isolement peut revêtir un caractère mutilant, et il n'est pas sûr que l'agrégation du fruit de ces différentes « opérations chirurgicales » donne une vision satisfaisante de l'activité (dimension systémique) alors qu'elle est très coûteuse en temps. Par ailleurs, les activités élémentaires sont incorporées (embedded) dans des organisations qui ne sont pas neutres, qui introduisent des différenciations importantes.

Il y a des familles (exemple la commande de chéquiers) où interviennent les modules, mais également la production. En module, on va traiter les commandes quand il y a d'autres choses demandées en même temps par le client. Ainsi cette famille correspond au domaine module, mais la production vient ajouter des heures. On remplit donc des cases qui ne correspondent pas à notre organisation. La performance d'une entité peut dépendre de celle d'une autre.

Il faudrait définir précisément les tâches ou les sous-activités et dire à quelle organisation cela se rapporte. Car l'organisation joue un rôle capital. Une activité ouverture de compte faite dans un module où l'on fait 30 activités différentes et une ouverture de compte dans une section ou un service où on ne fait que cela, ce n'est pas du tout la même chose sous l'angle de la performance.

Que signifient les activités CCP, CNE pour une activité multi-produits ? Un centre fait aujourd'hui du multi-produits, mais on a encore séparation CCP, CNE.

Au global, je suis en mesure de vous dire combien il y a d'oppositions, et combien il y a d'ATD puisque notre ATD est faite dans une cellule centralisée. A Lille, ces activités ATD sont éparpillées sur tous les modules. Vous imaginez donc les facilités pour recenser les informations.

Dans les centres, une partie de l'organisation ne colle pas avec l'arbre. Dans les centres, on travaille par services alors que l'AP s'intéresse à l'activité.

c) Complexité « dynamique »

Les lexiques sont caractérisés par leur inertie, tandis que les CRSF, comme toute organisation, sont dynamiques, compte tenu de la dynamique des environnements internes et externes. Les modes opératoires, les organisations sont en constants changements à la fois sous l'effet des processus d'apprentissage naturels, et sous l'influence des décisions managériales. Non seulement de nouvelles opérations élémentaires plus ou moins radicalement nouvelles apparaissent (associées en particulier à la mise en œuvre de projets innovants), mais encore les opérations anciennes (figées dans les lexiques) évoluent de manière plus ou moins rapide. Il faut donc revoir régulièrement le lexique afin d'y intégrer de nouvelles opérations élémentaires. Il faut noter, par ailleurs, que les projets innovants importants (outils techniques ou organisations) ne sont jamais introduits de manière instantanée, mais toujours par « tranches », sur une période de temps plus ou moins longue, ce qui perturbe les mesures et les comparaisons de performance.

Compte tenu de l'avancement non équivalent des centres, l'AP n'évolue pas au rythme de la mise en œuvre des projets.

La difficulté avec l'AP est de suivre toutes les évolutions au niveau des centres : tous les grands projets informatiques, les évolutions de l'organisation. Il faut qu'on puisse les intégrer dans l'AP. Ce n'est pas toujours facile. Si le centre restait figé dans le temps, on n'aurait pas de problème. Par exemple, avant un chèque se baladait physiquement dans plusieurs services. Avec le projet Sofi, le chèque sera scanné et tous les agents vont travailler à partir d'un élément optique. Sofi nécessite une réorganisation totale de nos ratios.

Lille a travaillé sur une remise à plat du guide de recueil de données concernant SOFI. Ils ont produit quelque chose qui n'avait plus rien à voir avec la version antérieure. Nous on nous a dit, vous introduisez SOFI choisissez ou bien vous vous calquez sur Lille ou bien vous restez comme avant. Quand on a regardé les ratios et les données proposés par Lille on ne s'y retrouvait pas.

1.2 Les effets pervers relatifs aux caractéristiques des ratios de l'AP

Les différentes dimensions de la complexité envisagées précédemment, et plus généralement les problèmes de collecte de données ont des conséquences sur le calcul des ratios. Mais les ratios de l'AP peuvent faire l'objet d'autres critiques. On mettra ici davantage l'accent sur la nature fondamentale des ratios de l'AP et on ne fera qu'évoquer le problème de leur nombre jugé trop élevé par la plupart des responsables interviewés.

1.2.1 Des données et des ratios encore trop nombreux

A l'origine, l'AP comptait près de 1500 ratios. Des efforts ont été réalisés récemment pour réduire ce nombre à 300. Cependant, cette réduction est jugée insuffisante par la plupart des agents interviewés dans la mesure où une partie de ces ratios n'est jamais exploitée.

A quoi servent les volumes de ratios totalement inexploités et inexploitable ? Il y a plein de choses dont je ne sais pas qui les utilisent et comment on les utilise. Moi je m'arrête aux ratios têtes de famille et cela suffit largement.

Le navire AP est tellement lourd qu'il faut bien reconnaître la difficulté à lui faire modifier son erre.

1.2.2 Des ratios qui privilégient une conception technique de la performance

En ce qui concerne la nature des ratios, la première limite de l'AP est qu'il privilégie une conception technique de la performance et de la qualité. La performance de l'AP est pour l'essentiel synonyme de productivité et la qualité est essentiellement identifiée aux dysfonctionnements techniques (pannes, restes, délais de traitement).

La politique menée à travers l'AP vise à augmenter la productivité du centre par simple déflation des ressources humaines.

L'AP consiste à voir si on fait beaucoup avec peu de moyens. C'est donc un arbre de productivité.

L'AP se centre sur la productivité. Il ne tient pas compte véritablement de la qualité ou simplement de manière technique : comptage des fausses imputations.

Les ratios de l'AP sont des ratios de productivité pure, même s'il y a d'autres choses qui viennent, mais qu'on n'exploite jamais. De toute façon l'analyse qu'on nous demande c'est bien sur des ratios de productivité. Il y a tout un système avec des pavés, des étoiles, plus tu as de pavés ou plus tu as d'étoiles et plus tu dois t'expliquer. Mais c'est uniquement sur des ratios de productivité.

1.2.3 Le principal output de référence est le compte (sans la moindre considération pour le « poids » de celui-ci)

L'une des principales limites méthodologiques de l'AP est que ses ratios de productivité les plus représentatifs (en particulier les ratios tête de famille quand il s'agit de comparer entre eux des établissements) sont calculés en fonction d'un output de référence qui est le « compte » (ou plus exactement le millier de comptes) quelle que soit la nature des comptes (CCP, épargne). L'AP met ainsi l'accent sur des ratios tels que : heures module sur 1000 CCP, heures PEL/1000 PEL, heures EB sur 1000 comptes titres, etc.

Le gros défaut de l'AP c'est qu'on traite des comptes, de la productivité par comptes alors que moi je m'attacherais plutôt à une productivité en termes de clients, c'est-à-dire à des heures passées pour gérer un client. Selon la typologie des clients, on arrive à des choses complètement différentes.

Ce qui pénalise c'est la référence à 1000 comptes. A Lille, on est mauvais par rapport à cette référence alors qu'en productivité on devrait être beaucoup mieux classé. Or, dans le domaine clientèle, les ATD, les impayés, ça demande énormément de personnes et de travail. On en a plus pour 1000 comptes. Si derrière les 1000 comptes, il y a 5000 ou 15 000 opérations ça change tout. Le dénominateur ne convient pas. Il faudrait impérativement qu'ils regardent le temps qu'on passe à faire une activité. Il faut un temps et un nombre d'opérations et non pas un nombre de comptes.

Il y a aussi le nombre d'opérations que l'on fait par compte. Cela a une importance considérable au niveau de l'AP car celui qui a un gros nombre d'opérations par comptes peut avoir de mauvais ratios AP parce que on ne parle plus des mêmes choses en fait.

Un ratio du type nombre d'heures par compte est idiot. Il y a des divergences énormes entre centres financiers. Par exemple entre Bordeaux et Lille. Mais ce n'est pas parce que les gens travaillent moins vite.

Ce qui compte c'est heures sur CCP car c'est sur cette base que le centre financier est dit plus ou moins productif.

On ne peut pas comparer Clermont et Lille. Chez nous c'est effroyable le nombre d'incidents de paiement, et le temps qu'on passe là-dessus, qui échappe complètement à une référence à 1000 comptes.

Une telle conception dont la justification se trouve en particulier dans un souci de simplicité revient à considérer le « produit » comme une catégorie homogène. Or, les comptes sont loin d'être homogènes. Ils peuvent être de nature fondamentalement différente. Certains sont plus « lourds » que d'autres, nécessitant des temps de traitement supérieurs, ou couvrant une quantité d'opérations élémentaires plus élevée.

Ces « comptes » lourds, qui constituent souvent une donnée structurelle ou exogène (cf. section suivante) et dont la proportion varie d'un centre à l'autre, peuvent correspondre à différents types de clientèles. Le cas le plus fréquemment évoqué est celui des « clients individuels en difficulté socioéconomique » et nécessitant la réalisation de quasi-prestations sociales intensives en temps de travail dont les différentes opérations élémentaires ne figurent pas toujours dans le lexique de l'AP.

On peut faire beaucoup plus d'opérations par compte parce qu'on n'a pas le même type de clientèle. Au niveau des « impayés », par exemple, à Bordeaux qui est une région riche et à Lille qui est une région à problèmes, on ne met pas les mêmes choses derrière les opérations. Il est donc évident qu'on ne compare pas les mêmes choses.

A la CNE, si vous avez beaucoup de livrets A avec peu d'argent parce que ce sont des RMISTes, vous allez avoir en début de mois des coups de fils à n'en plus finir. En revanche, s'il y a beaucoup d'argent sur les comptes, vous aurez moins d'appels. Autrement dit, dans la CNE, si vous construisez une typologie en distinguant les comptes CNE de moins de 5000F ou qui ont une domiciliation de salaire type RMI ou allocations et si leur proportion est importante, vous constatez que cette catégorie est génératrice de travail. Ceux qui ont beaucoup d'argent on les voit moins.

Le tableau 2, issu d'une recherche antérieure, fournit une typologie des types de quasi-prestations sociales délivrées par les modules financiers et les bureaux de poste en réponse à différents types de problèmes socioéconomiques. Cette typologie décrit les différentes prestations comme des opérations de réparation de problèmes cognitifs, économiques, comportementaux ou de localisation spatiale. Elle fournit une indication du « poids » de ces prestations à travers une identification des types de surcoûts qui leur sont associés.

Origine : mode dominant d'exclusion sociale	Handicaps cognitifs et culturels de certains publics (illettrés, étrangers...)	Difficultés financières et pauvreté de certains publics	Caractéristiques spatiales et administratives particulières		Comportements "déviant"	
Principaux problèmes rencontrés	Intercompréhension difficile. Méconnaissance des procédures et du vocabulaire. Difficultés de mémorisation des actions. Difficultés de rédaction des formulaires.	Existence de publics économiquement défavorisés vivant la plupart du temps sur la base de prestations sociales (allocations familiales, RMI, ASSÉDIC, ...).	Problèmes de résidence et de papiers des publics en difficulté (S DF étrangers)	Isolement géographique de certaines personnes (notamment âgées), isolement affectif de clients à la recherche de liens sociaux	Fraudes, vols, dissimulations liées à des difficultés financières	Violence, agressivité de certains publics
Nature des "prestations de cohésion sociale", ou "valeur ajoutée sociale"	Assistance, explications, conseils, traduction Rédaction d'actes divers	"Action sociale : écoute, compassion, relations avec le secteur social. "Mesures sociales" liées aux services financiers de La Poste : sanctions humanisées, acceptation de retraits fréquents de sommes très faibles, ouverture de comptes à zéro franc...	Mesures spéciales (accords avec des associations...) Assouplissement des règles	Services à domicile formels ou informels Maintien de contacts personnels sans objet technique	Limitation et prévention des incidents par une vigilance accrue	Gestion des conflits
Types de coûts spécifiques associés à la production de cette "valeur ajoutée sociale"	Coûts directs en temps passé (assistance) Coûts indirects : mécontentement d'usagers dans la file d'attente, dégradation de l'image de l'entreprise, risques d'erreurs, fuite de "bons" clients...	Coûts directs en temps passé à la fois dans l'"action sociale" (écoute) et dans les "mesures sociales" (opérations) Coûts indirects : charge psychique d'agents "au front" de la misère, coûts des opérations techniques (retraits, mandats), coûts associés à la formation de files d'attente, coûts de faible provision des comptes...	Coûts directs en temps Risques de fraude Coûts de mesures spécifiques	Coût direct en temps	Coût direct en temps Coûts indirects de type psychique	Coûts directs en temps Coûts indirects en termes de stress, insécurité, réputation et réparation ou remplacement de matériels et de locaux

Tableau 2 : Les prestations de cohésion sociale à La Poste, leurs coûts directs et indirects, (modules financiers et bureaux, à l'exclusion de la distribution, collecte et tri) (Gadrey, Ghillebaert, Gallouj, 1997)

Cependant, les clients individuels en difficultés socioéconomiques ne sont pas les seuls clients ou comptes « lourds ». Il en existe d'autres types :

- Les entreprises et les organisations en difficulté, qui, comme les individus, trouvent refuge à La Poste.

Les difficultés économiques ne concernent pas que les particuliers. Elles touchent aussi, dans notre région, plus qu'ailleurs, les personnes morales. On a tendance à se méfier de plus en plus d'elles, car quand elles viennent chez nous, c'est bien souvent qu'elles sont refoulées par le système bancaire. Quand les problèmes surviennent ils sont extrêmement lourds à gérer.

- Certaines entreprises qui, à l'inverse, fortes de leur puissance économique, poussent leurs exigences jusqu'au caprice.

La VPC c'est un de nos particularismes qui nuit à notre performance et aux comparaisons entre centres. On ne peut rien leur refuser au centre financier car ils ont un poids énorme dans notre chiffre d'affaires courrier. Ils le savent et ils nous font faire n'importe quoi au centre financier. Ils nous envoient les courriers de

réclamation de leurs clients (exemple recherche des virements), et ils nous demandent de les traiter. C'est un travail énorme qui dans l'arbre est associé à un compte (une firme).

- Les clients individuels à forte mobilité. Il s'agit d'un groupe de clients mobiles géographiquement ou soumis à des processus de recombinaison familiale. Cette mobilité géographique et cette instabilité familiale, plus fréquentes, semble-t-il, dans certaines régions et dans certains centres financiers alourdit la gestion des comptes (fréquence plus élevée des clôtures, modifications, etc.).

A Lille, La Source, Lyon on change beaucoup plus d'adresse qu'ailleurs. Nombre de changements d'adresses pour 1000 CCP gérés. Moyenne : 90, Lille, La Source, Lyon on tourne autour de 140-150. Clermont : 78 ; Châlons, Strasbourg c'est faible.

- Les clients dans certaines tranches d'âge. On constate en effet que certains centres ont des clientèles plus jeunes que d'autres, ce qui peut induire des poids de traitement différents.

Les informations sur la qualité de la clientèle, sur son âge sont importantes car faire du commercial auprès des jeunes ou auprès des vieux, cela donne des résultats complètement différents. Si vous ciblez des cadres d'un âge moyen ou des jeunes qui sortent de l'école ou des retraités, vos résultats ne pourront pas être comparables). Ce sont des données qui manquent cruellement. L'âge moyen, les CSP ne figurent pas dans l'AP, ce qui est dommage.

Les clients économiquement favorisés quant à eux ont peu de relations avec le CRSF, et davantage avec le réseau (force de vente et conseiller financier). Cependant, pour ce type de clients, il faut bien distinguer, ce que ne fait pas l'AP, l'activité de gestion du compte et l'activité de relation clientèle. En effet, ce type de clients exige peu de temps de gestion, mais davantage de temps de relation clientèle.

La question qui est analysée ici (celle du poids du client dans la mesure de la performance) n'est pas nouvelle en soi. D'autres prestataires de services y ont déjà été confrontés, en particulier les hôpitaux et les caisses d'allocation familiales, qui ont à faire face respectivement à des patients ou à des usagers dont le traitement est plus ou moins lourd. Les solutions proposées dans chacun de ces deux cas (solutions dont pourrait s'inspirer La Poste) ont consisté à construire des typologies de clients ou d'usagers et à leur affecter des coefficients de pondération afin de tenir compte du poids et de la difficulté de traitement correspondant à chaque type (méthode du poids du malade, méthode du poids de l'allocataire).

1.2.4 D'autres formes de myopie de l'AP

La myopie de l'AP vis-à-vis de certains aspects du produit et de l'activité s'accompagne d'une autre déficience : son incapacité, inversement, à prendre en compte l'inactivité, et pour utiliser un langage postal, les « restes » ou les « opérations en instance », c'est-à-dire les dossiers non traités en raison de la surcharge de travail ou des dysfonctionnements en particulier techniques. Ceci signifie donc que certaines dégradations de la qualité échappent à la capacité de détection de l'AP.

Entre deux centres productifs, il y a des différences de qualité. Mais l'AP n'en prend pas compte.

Dans l'AP, la qualité de service en termes de restes, de dossiers non traités dans les délais n'apparaît nulle part. Dans les successions, par exemple, nulle part vous ne trouvez les restes, les dossiers non traités ou dossiers en instance. Dans l'arbre, ils n'y sont pas. Vous n'avez que le trafic traité.

Le problème de l'arbre c'est qu'il ne prend pas en compte les restes. Il ne prend pas non plus en compte les temps d'inactivité (quand il n'y a pas de travail, pas de trafic). Quand il y a des pannes (on ne peut pas travailler), ce n'est pas compté. Les gens sont pourtant présents. Or, il y a beaucoup de machines, qui tombent souvent en panne et les gens ne travaillent pas.

Les restes sont lissés sur l'année ils ne sont pas pris en compte. L'activité instantanée n'est pas mesurée (de même que les périodes creuses). Cela veut dire que je peux avoir 10 personnes qui sont en train de se croiser les bras, cela n'apparaît pas dans mon AP. En revanche, quand ils sont en sous-effectifs et qu'il y a plein d'activité et de restes cela non plus cela n'apparaît pas.

J'ai des restes qui sont récurrents. Je « fais tourner mes restes », c'est-à-dire que je les déplace. Je dégrade un petit coin pendant un moment et quand dans ce coin là les gens sont revenus, ça se rétablit et je dégrade ailleurs. L'idée est que la dégradation ne soit pas uniforme de sorte que le client la perçoive moins.

1.2.5 Les difficultés de perception de l'output à d'autres niveaux d'activité

Cette question de la nature différenciée et complexe de l'output, envisagée jusqu'ici au niveau de l'établissement, se pose également à des niveaux d'analyse inférieurs (famille d'activités, etc.). On peut en fournir ici plusieurs illustrations.

1) Ainsi, les différents modules CCP traitent de catégories de clientèles différentes (selon les multiples angles soulignés précédemment) dont ne peut rendre compte la conception de l'output retenue. Autrement dit, la comparaison des performances selon les ratios de l'AP s'avère tout aussi problématique pour les centres financiers, que pour les modules d'un même centre.

2) Un autre exemple est celui des services fonctionnels. L'output d'un service de communication, par exemple, est particulièrement flou et intangible. La dimension de service ou « produit » indirect (effet de la prestation dans le temps) par opposition au service en actes ou produit direct (selon la distinction de Gadrey, 1991) devrait y jouer un rôle extrêmement important, mais difficile à évaluer. Or, la performance n'y est prise en compte par l'arbre que selon une perspective technique et productiviste (nombre d'heures passées à faire de la communication sur le nombre d'heures CRSF).

Moins on travaille, meilleurs on est. Prenons les heures travaillées du service communication sur le nombre d'agents utilisés. Il apparaît dans l'AP qu'on a 1,4 personnes de trop. Il y a pour l'instant 2 personnes. Donc cela veut dire que je devrais laisser 0,6 personnes pour être bien. Or ces personnes ne sont pas là à rien faire. On a pourtant des projets fantastiques et énormes qui nécessitent de la communication : SIROCCO, le projet ARTT. Cela veut dire qu'on décide de mettre la clé sous le paillason pour aller faire de la productivité. Demain je n'aurai plus personne à la com et je serai plus productif. Il n'y a pas une vision à long terme.

Le service com comprend trois personnes. Il est considéré comme pas performant au regard de l'AP. Mais c'est qu'en réalité le produit de la com est invisible.

3) Un problème semblable est ressenti en ce qui concerne les activités « commerciales » des modules. Les efforts commerciaux en direction des bons clients se traduisent dans les CRSF par une augmentation de la quantité de travail et une baisse de la productivité si on ne les met pas en vis-à-vis avec l'output indirect qu'est la collecte générée par le réseau (vers lequel ces clients sont dirigés).

Mes assistantes clientèle font du rendez-vous vers les COFI du réseau. Donc j'ai plus de rendez-vous et tout cela génère du suivi et du travail. Ca marche bien, le réseau fait de la collecte. Mais, moi dans l'AP, je suis mauvaise dans cette partie commerciale. C'est qu'à aucun moment on ne rapproche les heures passées au commercial de l'activité commerciale et de la collecte générée. On se contente de prendre un ratio de productivité, et, par ailleurs, dans le service commercial, on ne prend pas un ratio de productivité en rapport

avec le commercial, mais les heures commerciales passées sur le nombre de comptes. Or, si mon nombre de comptes diminue cela ne veut pas dire que je ferai pas plus de commercial.

Dans le commercial à la limite il faut que je rende du personnel parce qu'il y a trop d'heures de commercial par rapport aux heures CRSF. Si on réduit ces personnes là, il y aura moins de commercial, de relation avec les réseaux, notre rentabilité va décroître. On va se saborder. Moins je mets de personnes sur cette activité là et meilleurs je vais être, c'est-à-dire que moins on travaille meilleurs on est. Si je supprime deux unités au service commercial, je suis productif ; si demain le CRSF est en cessation de paiement il sera également le plus productif d'entre tous puisqu'il n'y aura plus personne.

4) Une autre illustration de l'importance du « poids » du client est fournie par l'activité « succession ». Cette activité est structurellement plus lourde dans les centres financiers qui ont une proportion plus élevée de clientèle âgée et encore davantage si cette clientèle est riche, c'est-à-dire si elle possède différents types de produits. Des typologies de clientèle existent à La Poste qui devraient être intégrées à l'AP.

Mon trafic succession augmentait régulièrement de façon considérable. La responsable ne cessait de se plaindre de son manque d'effectifs. Mais je ne pouvais rien faire pour elle d'autant plus qu'à l'AP on n'était pas bon. On a regardé l'âge de nos clients. On a constaté qu'ils n'étaient pas tout jeunes, que leur probabilité de décès à court terme était élevée. La cellule succession a donc de l'avenir. Par ailleurs, nos clients sont maintenant multidétenteurs. Ils décèdent, non pas avec un livret de caisse d'épargne, mais avec des produits composites, de l'épargne logement, des SICAV, etc. Un dossier de succession qui nous prenait une demi-heure nécessite désormais beaucoup plus de temps. Tout est plus compliqué. Autrement dit, cela n'a aucun sens de dire que ma cellule succession est moins performante que d'autres ou par rapport à d'autres années.

La typologie des clients (selon l'âge et la richesse) est importante. Plus vous aurez de vieux et plus vous aurez de travail. Il y a aussi le taux de CTD : clients tridétenteurs domiciliés multiproduits. Plus vous avez de CTD et plus vous aurez de travail. La succession d'un client riche est plus lourde à réaliser que celle d'un client qui a 500 F. Rien de cela n'est pris en compte par l'AP.

1.2.6 Le problème de l'interdépendance des activités et des ratios

Il semble que seuls les ratios têtes de familles (c'est-à-dire les ratios relatifs aux types d'activité) puissent être considérés sinon comme fiables (compte tenu des limites soulignées précédemment) du moins comme exacts. Quant aux ratios intermédiaires (c'est-à-dire concernant les familles d'activités et les activités élémentaires), ils sont moins fiables pour différentes raisons : ils sont sensibles aux problèmes liés à la collecte de données (comportements, difficultés méthodologiques), ils sont dépendants les uns des autres, comme sont dépendants les uns des autres les activités ou les opérations élémentaires dont ils rendent compte. Ainsi, une excellente performance dans un ratio donné peut de manière mécanique et fatale induire une mauvaise performance dans un autre ratio. Tout effort (notamment à travers les échanges d'expériences) pour modifier le niveau de performance d'une activité donnée peut contribuer selon le principe des vases communicants à dégrader celle d'un autre. Ceci peut induire des concurrences entre activités interdépendantes qui peuvent nuire à la performance globale. Cette interdépendance des ratios peut être envisagée à un moment donné, mais elle se manifeste également dans le temps.

Il n'y a que les ratios têtes de familles (famille CCP et CNE) qui sont exacts : exemple les heures passées pour gérer 1000 comptes CCP. Je sais globalement combien d'heures j'ai passé sur mes modules. Je sais combien d'agents travaillent plus sur la CNE et combien plus sur les CCP. Mais dans le détail (ouvertures, impayés, traitement du transfert d'un compte d'épargne) j'en sais rien. On se contente d'appliquer des proportions. On parle d'AP par module, par alvéole, ce serait superbe, mais pour l'instant cela ne reflète aucune réalité. Pour mettre un outil de suivi de ce type en place, il faudrait que je double mes effectifs, que je mette quelqu'un derrière chacun pour compter le temps qu'il passe avec un chronomètre.

C'est la logique des vases communicants. Prenons module CCP sur nombre de CCP, on a une productivité exceptionnelle, et sur une petite famille d'activité on nous dit là vous n'êtes vraiment pas bons. Pour moi, ce qui est important c'est qu'on soit bon sur l'ensemble des choses et non sur le détail, car il est évident que en ce qui concerne la quantification, si on sait dire le temps passé sur l'ensemble des modules CCP (je sais parfaitement dire à l'heure près, combien d'heures on a travaillé sur un module), par contre dans le détail (dire sur les impayés on a mis tant d'heures, sur les ouvertures tant, sur les clôtures tant) c'est de la folie. Il est bien clair qu'à un moment ou à un autre il y a un dérapage, une donnée mal interprétée, si bien que le ratio s'est tellement dégradé qu'il est bien en dessous de la médiane.

Mais dans le détail des familles, c'est une gageure que de vouloir comparer les activités. Si ici et là on n'est pas bon, c'est que peut être là on est un peu trop bon (principe des vases communicants). Mais au global ça ne change rien. S'il est relativement facile en effet de mesurer globalement le temps passé à l'ensemble des activités d'une division, il est tout à fait aléatoire de s'arrêter à une vision microscopique de la somme des événements qui s'y sont déroulés (sauf à passer un temps déjà bien compté à un relevage précis et sans concessions).

Ce serait une erreur de dire à tel module vous êtes mauvais sur telle activité alors qu'en fait ce sont peut être simplement des heures qui ont glissé d'une activité à l'autre, ce qui aura dégradé artificiellement une productivité. C'est la même chose qui se passe à l'échelle des centres.

Faire l'exercice par activité, c'est dangereux, sauf pour les activités très bien identifiées. Par exemple, un service qui ne fait qu'une activité (exemple les TO et les ateliers de saisie) ne pose pas de problèmes. Mais dire que sur un module on a passé tant d'heures à faire des ouvertures, tant d'heures à faire des clôtures, des changements d'adresse, etc., c'est davantage sujet à caution.

Si j'ai une action poussée sur ces clients-là, je vais diminuer mes chèques impayés, l'année suivante je ne vais pas avoir forcément enlevé les gens du module. Les compétences seront toujours là. Conséquence sur l'AP : l'année suivante, je suis moins bonne, et on va me demander des explications. C'est un casse-tête chinois.

Dans l'AP, hiérarchiquement, il y a des domaines, des types, des familles et des activités. La fiabilité au niveau des activités, je ne suis pas trop d'accord. Au niveau des familles, relativement. Par domaines, ça commence à être fiable. Plus on monte et plus on approche d'une certaine fiabilité.

On peut illustrer cette interdépendance des ratios, en prenant l'exemple d'un des indicateurs généraux les plus importants de l'AP : celui qui décrit la productivité des modules CCP. Il s'agit du ratio : heures modules / 1000 CCP gérés, qui se décompose de manière très complexe en 30 autres ratios qui décrivent la productivité des familles constituant le type d'activité considéré à savoir « Modules CCP » (cf. encadré 1).

<p>Encadré 1 : La décomposition du ratio de productivité des modules (Heures modules sur 1000 CCP gérés)</p>

$\frac{H. \text{ouvertures CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{ouvertures CCP}}{Nb. \text{ouvertures CCP}}$	$\frac{Nb. \text{ouvertures CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{clôtures CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{clôtures CCP}}{Nb. \text{clôtures CCP}}$	$\frac{Nb. \text{clôtures CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{modifications CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{modifications CCP}}{Nb. \text{modifications}}$	$\frac{Nb. \text{modifications CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{monétique}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{monétique}}{Nb. \text{de cartes}}$	$\frac{Nb. \text{de cartes}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{vidéoposte}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{vidéoposte}}{Nb. \text{vidéoposte}}$	$\frac{Nb. \text{vidéoposte}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+	=	+	
$\frac{H. \text{produits + cdes chèquiers}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{produits + cdes chèquiers}}{Nb. \text{demandes}}$	$\frac{Nb. \text{ddes produits + cdes chèquiers}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{réclam., ren., rech.}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{réclam., ren., rech.}}{Nb. \text{réclam., ren., rech.}}$	$\frac{Nb. \text{réclam., ren., rech.}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{GV + irrég. + recex}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{GV + irrég. + recex}}{Nb. \text{titres GV + irrég. + extraitsrectifiés}}$	$\frac{Nb. \text{titres GV + irrég. + extraits rect}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{découverts + impayés}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{découverts + impayés}}{Nb. \text{découverts + impayés CCP}}$	$\frac{Nb. \text{découverts + impayés CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$
+		+	
$\frac{H. \text{pré - contentieux}}{1000 \text{ CCP gérés}}$	\times	$\frac{H. \text{pré - contentieux}}{Nb. \text{contentieux CCP}}$	$\frac{Nb. \text{contentieux CCP}}{1000 \text{ CCP gérés}}$

1.3 Les effets pervers liés aux usages de l'AP

Les finalités de l'AP ne sont pas toujours faciles à formuler. Elles sont multiples. Elles ne sont pas statiques, mais évoluent dans le temps. Elles sont soumises aux distorsions inhérentes à leur interprétation par les agents (à différents niveaux hiérarchiques) et aux contextes locaux.

1.3.1 Un outil dont « on ne sait pas trop à quoi il sert »

Le premier effet pervers est peut-être celui-là (ou découle de lui) : l'incapacité de certains agents à saisir clairement la finalité de l'AP, ce qui peut induire une certaine méfiance ou un certain désintérêt vis-à-vis de cet outil.

C'est un gros machin dont je ne sais pas à quoi il sert. Quand on a créé l'AP, je pensais qu'il fournirait les éléments qui nous permettraient de calculer notre charge, de manière incontestable. Or, on s'aperçoit que ce n'est pas l'élément sacro-saint qui permet de trancher. Avant il y avait la statistique 538 pour calculer la charge de travail, quand on avait dit cela on avait tout dit. Ce n'était pas discutable. L'AP est contestable à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur, car avec les bouclages de l'AP on ne sait plus très bien ce que met le cadre derrière, ni ce que met le directeur au-dessus. Il y a de l'incertitude qui ne le rend pas crédible.

Pour nous, sur le terrain, l'AP c'est un nombre d'heures passées. Tout le reste, bof, on ne comprend pas toujours très bien.

Il y a peu d'appropriation par le RUA, par les responsables fonctionnels qui ne l'utilisent pas dans leur pilotage.

1.3.2 Un outil « dont on sait trop bien à quoi il sert : reprendre des emplois »

Il semble pourtant que les interprétations convergent vers l'idée que l'AP a pour finalité ultime l'amélioration de la productivité du travail par la « reprise » des emplois et leur redéploiement vers des activités commerciales.

L'objectif de tout ça, c'est de tendre à ce que les centres atteignent la médiane et donc explicitement de faire des reprises d'emplois.

Cette finalité peut emprunter différents sentiers plus ou moins enchevêtrés :

- La prise de conscience, l'autodiagnostic et l'autoévaluation au niveau local.
- Le transfert horizontal ou vertical (c'est-à-dire organisé centralement) d'expériences grâce à l'effet réseau et à l'organisation de réunions d'échanges de compétences (REC).
Quand un centre est très bon, on cherche pourquoi, on labellise une fiche, qu'on communique à l'ensemble des centres pour qu'ils tendent vers l'optimum. Progressivement les CRSF améliorent leur productivité grâce à des éléments vraiment objectifs.
- Le diagnostic central et sur la base du classement, la sanction et la légitimation des décisions d'allocation des ressources.
C'est un outil qui permet au contrôle de gestion de justifier de façon objective les décisions, d'objectiver les centres.

Une telle définition permet de mettre en évidence d'autres effets pervers liés à l'usage et à la finalité de l'AP. Nous avons d'ores et déjà envisagé les stratégies de falsification des données. Mais d'autres effets pervers peuvent être relevés.

a) Le dilemme productivité-qualité (qualité du produit, qualité des ressources humaines)

L'effet pervers sans doute le plus important est l'existence de résultats contradictoires induits par la mise en œuvre de l'AP. La contradiction la plus fréquemment relevée est celle qui se manifeste (à différents niveaux de l'organisation) entre les efforts de productivité et la dégradation de la qualité à la fois du produit et de la force de travail.

La réduction de la main d'œuvre, en particulier lorsqu'elle se conjugue avec les dysfonctionnements technologiques conjoncturels, ou l'introduction de nouveaux projets, peut-être à l'origine d'une certaine dégradation de la qualité (multiplication des erreurs, accumulation chronique de restes...). Du point de vue de certaines compétences, cette réduction de la main d'œuvre peut revêtir un caractère hémorragique : on assiste en effet à un affaiblissement voire à une disparition de certaines expertises (à tel point qu'il faut parfois recourir au marché du travail pour retrouver certaines expertises perdues).

A l'inverse, l'absence ou la faible fréquence de nouvelles entrées peuvent s'avérer préjudiciables et contribuer à un enfermement dans ce que certains théoriciens des organisations appellent « une trappe de compétence », c'est-à-dire la tendance à l'amélioration progressive des modes opératoires connus au détriment de changements plus radicaux.

Attention aux pertes de compétences et aux déflations, dangereuses à long terme. La déflation d'un point de vue RH et d'un point de vue productivité, c'est excellent. Plus on déflate meilleur on est, mais par contre on perd des compétences et cela c'est plus dommageable à long terme, car on touche au cœur de notre métier. On a des gens qui ne sont plus compétents, qui ne savent plus faire et la qualité de service s'en ressent.

On fait des gains de productivité en reprenant des emplois. Le danger c'est qu'on perd des compétences. Par exemple, le travail réalisé actuellement par la filière dossier sera fait dans les bureaux. Donc on a cessé de former les gens. On n'a plus de compétences. Or le projet a pris du retard, et aujourd'hui ces compétences nous font défaut. On a ainsi dû faire appel à des entreprises d'intérim pour recruter des gens qui ont une expérience du back office de banques comme le Crédit agricole... Cette année on a ainsi recruté 7 personnes, l'an dernier 4. Le but, c'est d'éviter les coûts de formation.

Les organisations syndicales se battent sur la qualité. Mais quand on est qualité, on n'est pas productif. Avoir des restes, c'est bénéfique pour la productivité.

Le gain de productivité d'une année sur l'autre se fait naturellement car il y a plus de départs que d'entrées dans le centre. Donc globalement tous les ans nous sommes moins nombreux pour gérer un nombre de comptes qui va soit croissant soit stagnant. Mais souvent on perd des personnes plus âgées qui partent à la retraite, donc des compétences, un savoir-faire.

On est trop orienté productivité. C'est une ineptie si on ne se préoccupe pas de la qualité. Cela ne m'intéresse pas d'être premier en productivité si je suis dernier en qualité.

Dans les centres il y a consanguinité. Pas de nouvelles entrées, pas de sang neuf. Il faut qu'on me laisse baisser mon niveau de productivité pour pouvoir faire entrer du sang neuf. La consanguinité se voit aussi au niveau de l'encadrement. L'agent passe un concours et il reste sur place. Il transfère à un niveau supérieur (parfois plusieurs fois de suite) son manque de professionnalisme. Tous mes n-2 ont fait de la promotion interne à l'intérieur du CRSF. C'est un gros problème. Il faut avoir du courage par rapport à ses collaborateurs pour les pousser vers d'autres lieux et en attirer d'autres. Je l'ai fait pour mes n-1. Je les ai tous remplacés. J'ai même réussi à faire venir deux administrateurs (ils sont bien formés). En général, ils refusent de venir en CRSF.

En qualité, on n'est pas au top. 10 à 15 % du temps de travail est consacré à récupérer nos erreurs ou celles de La Poste (le réseau est également responsable).

Le directeur m'a chargé, il y a quelque temps, de trouver le centre qui offre le couple optimal productivité-qualité, pour savoir jusqu'où aller en gain de productivité sans dégrader la qualité. On ne peut pas faire de la productivité n'importe comment si ça se traduit par une qualité de service abominable. J'ai pris les tableaux des analyses thématiques (de l'AP) dans lesquels il y a des critères de qualité de service qui font ressortir le centre qui travaille le plus proprement. Ensuite, en pondérant chaque critère de façon à avoir quelque chose d'homogène, j'ai sorti quelques centres qui semblent montrer un bon compromis entre les deux : très bonne productivité et très bonne qualité. Donc c'est possible.

b) Les difficultés de la coopération et du transfert d'expériences

L'une des finalités de l'AP est le transfert d'expériences, institutionnalisé sous la forme de REC (réunions d'échanges de compétences) où les centres les plus performants (qualifiés de centres « apporteurs ») sont chargés de transférer aux autres (les centres « receveurs ») les modes opératoires les plus efficaces. Or, plusieurs constats viennent contrarier cette finalité :

- Tout d'abord, les REC sont perçus, pour l'instant, davantage comme des instruments de convivialité que comme des vecteurs d'échange d'expériences. La mise en pratique des modes opératoires les plus efficaces est discrétionnaire. Elle ne revêt pas un caractère obligatoire.
- Ensuite, l'AP peut aboutir au résultat inverse : celui de briser les solidarités naturelles qui supposent une certaine dépense « désintéressée » de temps (ou d'argent) en faveur d'une autre entité.
- Par ailleurs, il peut être hasardeux de procéder à des greffes de modes opératoires en cherchant à s'aligner sur des niveaux de performance atteints en réalité de manière mécanique et artificielle par le centre apporteur (sous l'effet, par exemple, de vagues importantes de formations).
- Enfin, il n'est pas certain que la fixation des mêmes objectifs, des mêmes cibles, l'uniformisation des modes opératoires (même par la médiane ou par le haut) conduise à une meilleure performance. Au contraire, un certain nombre de travaux théoriques (en particulier Cohen, 1984 ; Loasby, 1989 ; Cohendet, 1998) semblent indiquer que la poursuite d'objectifs contradictoires, la diversité des préférences et des interprétations peut conduire à des niveaux de performance plus élevés.

Dans les forces de l'AP, il y a la démarche benchmarking (REC). Mais pour l'instant, les REC c'est se faire plaisir. C'est toujours un réel plaisir de rencontrer les collègues et de développer l'effet réseau (ce n'est pas cependant l'objectif principal). Les « bonnes mesures » ne peuvent-elles être imposées plutôt que suggérées ?

La recherche de la productivité et des économies à tout prix a brisé les solidarités horizontales (on ne se prête plus la photocopieuse, on ne se passe plus les bons tuyaux : rétention d'information). Elle a brisé également les prises d'initiatives verticales. On ne veut plus rien dépenser sans demander la signature du directeur financier. On me demande des autorisations pour 1500F. Mais paradoxalement, un mois avant la clôture des comptes, on ne sait pas comment dépenser de grosses sommes, et on les dépense n'importe comment.

L'AP est appréhendé uniquement dans sa phase quantitative. Les phases ultérieures : analyses, pilotage, propositions de plans d'action (pour améliorer les performances) sont dévoyées et ne sont trop souvent que des déclarations de bonnes intentions (Compact).

La fiche performance, il faut qu'elle soit validée par la DCF, par les maîtres DOISF. Nous on pratique cette formule depuis 5 ans. On va vous dire attendez, il y a un grand projet qui est en cours, ça va se faire, etc. Autrement dit les fiches performances qui reviennent des REC ne servent pas à grand chose. Quid des bonnes mesures ? Il faudrait une volonté véritablement assumée du directeur du centre. Les bonnes solutions, elles ne prennent pas comme cela, il faut les imposer sinon c'est du pipeau.

On demande aux autres de s'aligner sur nous. Si on s'aligne sur nous au moment où on a fait ces masses de formations, où les heures travaillées sont moindres, sans tenir compte des restes, ça pose problème.

c) Des sanctions (infligées ou auto-administrées), mais pas des rétributions

Si les mauvaises performances dans un domaine d'activité donné se traduisent par des reprises d'emplois qui sont assimilées à des sanctions, en revanche, les bonnes performances dans une autre activité ne sont récompensées d'aucune manière sinon symbolique (classement dans les analyses annuelles de l'AP). Ces bonnes performances sont par ailleurs interprétées par certains comme l'auto-administration de punition puisqu'elles reviennent à se priver soi-même d'une force de travail qui fera défaut si des circonstances exogènes viennent à modifier le volume d'activité ou la disponibilité de la main d'œuvre (exemple : l'introduction d'un nouveau projet).

Quand on est bon, on est pénalisé. Nous en filière chèque, on était très performant, on avait donc peu de monde. On a du néanmoins introduire un projet au même titre que ceux qui avaient du surnombre. Cela ne peut pas se passer de la même façon surtout si c'est un projet important : désorganisation, poids de la formation. La qualité s'est sans doute plus dégradée chez nous que dans d'autres centres qui avaient une plus grande marge de sécurité.

Mon sentiment c'est qu'au départ on le faisait sérieusement (l'AP), mais plus maintenant car si on est les premiers on n'a pas de récompense (on considère que c'est normal).

En faisant des gains de productivité on travaille contre nous. On reprend des emplois.

Il y a peut-être un autre moyen que celui de reprendre des emplois : ce serait de mieux les utiliser à faire de la qualité et du commercial. Ce n'est pas ce qui est fait. Plus on est performant, moins on a de moyens. On scie la branche de l'arbre sur laquelle on est juché.

L'AP c'est un outil de contrainte, pour punir, jamais pour récompenser.

Pour être un centre médian, il faudrait que je rentre 5 personnes, ce qui n'est pas du tout la politique de la maison. Puisqu'on travaille avec moins 5 personnes, on pourra bien continuer comme cela. Je leur dis, votre outil me montre, si je me situe sur un centre médian qu'il faudrait que vous donniez 5 unités. On me répond, attendez, cela ne fonctionne pas comme cela, l'AP il est fait pour que vous vous situiez par rapport aux meilleurs, mais sur toutes les familles, c'est-à-dire que là vous êtes bon c'est très bien ; mais là vous n'êtes pas bons il faut vous aligner sur les meilleurs.

d) Une incitation aux stratégies de la médiane

L'absence de « récompenses » pour les efforts de productivité consentis peut favoriser ce qu'on peut appeler des « stratégies de la médiane », en particulier de la part des centres financiers capables a priori d'atteindre des niveaux de performance plus élevés.

Ces stratégies consistent à choisir comme cible les ratios médians et à s'y maintenir pour éviter les « coûts » des positions extrêmes. Les performances maximales sont en effet difficiles à maintenir et leur maintien, le cas échéant, nécessite des efforts croissants dont l'efficacité est régie par une loi des rendements décroissants. Elles sont par ailleurs à l'origine d'un autre coût qu'on pourrait qualifier de « coût pédagogique » puisqu'il s'agit de consacrer du temps à comprendre les raisons du niveau élevé de performance atteint et à l'expliquer aux autres. Quant aux performances minimales, elles génèrent évidemment également un coût psychologique, et elles induisent des coûts importants pour tenter d'élever le niveau des performances.

Ce n'est pas la peine d'être « bon » puisque la performance n'est pas récompensée. Mieux vaut appliquer la « stratégie de la médiane ». Vous avez les truqueurs, les falsificateurs qui ont tout compris et qui connaissent les ratios médians et qui se disent j'ai tant d'heures, voilà combien je devrais avoir d'opérations. Je me fixe sur les médianes et on ne me demandera rien et on me foutra la paix.

L'AP c'est complètement de la reprise d'emplois. Parfois c'est complètement aberrant. On a intérêt à être moyen pour ne pas être embêté.

Si tu montres que tu as trop de bonshommes, on te les prend. On nous demande d'évaluer ce qu'on fait, on a intérêt à bien montrer que soit on n'a pas assez, soit c'est tout juste, soit à expliquer pourquoi on a trop.

Il ne faut pas être trop bon, sinon les autres centres nous questionnent au téléphone, il faut faire des dossiers de propositions qui doivent aller dans le classeur, il faut se déplacer. Parfois on ne sait pas expliquer soi-même pourquoi on est bon. Je prends le cas du SRVM (service régional des valeurs mobilières) qui pendant plusieurs années a été excellent. Par une anticipation de plusieurs mois de modifications techniques prévues, on a incité des personnes à aller travailler ailleurs. Or, les modifications techniques prévues ne sont pas intervenues aussi rapidement que nous l'espérons. Le SRVM s'est retrouvé dans une situation où il n'arrivait plus à traiter ses opérations comme avant. On a été obligé d'abandonner certaines tâches. On a donc perdu en qualité. Mais comment expliquer aux autres centres qu'on a anticipé, par erreur ? Il y a des cas où c'est par l'organisation, par l'historique, par le passé. On n'a aucun intérêt à être en tête de classement.

2. Les particularismes des centres financiers et la comparaison des performances

Un reproche récurrent adressé à la méthodologie de l'AP est qu'elle compare des entités et prétend organiser des échanges d'expériences entre des entités qui ne sont pas (toujours) comparables. Cependant, on pourrait nuancer ce raisonnement en défendant l'idée que l'objectif de l'AP est peut-être aussi d'inciter les centres à supprimer certains « particularismes » qui nuisent à la productivité.

L'AP est rigide. Taillé pour tous les CRSF, il ne convient à aucun.

La faiblesse de l'AP c'est que la multiplicité des organisations revient à comparer des choux, des carottes et des navets.

Avec l'AP le gros reproche c'est qu'on n'est pas sûr de comparer des choses qui sont comparables. Les organisations ne sont pas les mêmes. Même une variation légère de l'organisation peut avoir des répercussions importantes au niveau des chiffres.

On s'aperçoit que les centres n'ont pas les mêmes locaux, ni les mêmes personnes, ni le même public, ni les mêmes organisations, ni le même nombre de TEV (micro permettant de travailler en saisie directe), ni les mêmes horaires de personnes, etc. donc le benchmarking ne marche pas. Il y a trop de paramètres qui entrent en ligne de compte.

Il s'agit ici, dans la seconde partie de ce travail, de recenser les différences entre centres, qui peuvent contribuer à fausser les **comparaisons** (qu'il s'agisse de celles mesurées par l'arbre ou, plus généralement, de toute mesure des performances, fut-elle plus satisfaisante) : à sous-estimer la performance de certains établissements et à l'inverse à surestimer celle d'autres. On propose tout d'abord une classification de ces particularismes, avant de les examiner plus en détail.

2.1 Une classification des particularismes des CRSF

Les particularismes qu'il s'agit de mettre en évidence sont nombreux. Ils renvoient à la fois aux composants et aux fonctions de l'organisation, tels que les décrivent en particulier les sciences de gestion.

La plupart de ces particularismes (et sans doute les plus importants) sont des particularismes structurels. Ils s'inscrivent dans le long terme. Ils ont un caractère idiosyncrasique, c'est-à-dire qu'ils sont étroitement articulés à l'histoire de l'organisation et de son environnement. Ils évoluent selon une trajectoire caractérisée par une certaine irréversibilité, sur laquelle le management ne peut exercer qu'un pouvoir d'action relativement réduit à court terme. Au nombre de ces particularismes structurels, on peut citer la nature de la clientèle qui dépend des caractéristiques socioéconomiques de la zone de chalandise du centre. Une façon de traiter ce type de particularisme serait d'introduire une méthode par groupes homogènes de clients. On peut également citer la nature des ressources humaines qui est le fruit d'une évolution de plusieurs décennies. Le particularisme peut dans certains cas, plus rares, il est vrai, être conjoncturel, c'est-à-dire transitoire, lié à des événements bien circonscrits (des anomalies techniques, l'expérimentation d'une organisation ou d'un système technique). Ceci dit, certains événements conjoncturels peuvent se répéter de manière tellement régulière qu'ils en deviennent structurels. Tel semble être le cas, par exemple, des dysfonctionnements techniques dans certains centres.

Les particularismes que nous avons recensés concernent, d'une part, la nature et les caractéristiques du produit de l'établissement, et d'autre part, la nature et les caractéristiques du process et de l'organisation. Dans la mesure où l'on peut considérer que le process et l'organisation recouvrent trois éléments : le travail, le capital et l'organisation au sens strict, ces particularismes s'inscrivent parfaitement dans une fonction de production postale de type $Y = f(K, L, O)$. Les contenus des composants de cette fonction de production sont détaillés dans le tableau 3.

On constate que le plus grand nombre de particularismes qui ont une influence sur la comparaison des performances sont des particularismes structurels qui concernent le process et l'organisation au sens large.

Les différents particularismes énoncés dans la classification précédente sont des catégories génériques. Il est nécessaire de les décomposer de manière plus précise. Plus généralement, il s'agit d'évaluer la nature et l'importance des conséquences de chacun de ces particularismes sur la performance d'un établissement. Il s'agit également d'examiner dans quelle mesure et dans quelles conditions ces effets sur la performance échappent à l'AP, et peuvent (ou doivent) dans certains cas être envisagés comme des performances « cachées ». Certains particularismes constituent en effet des activités qu'il faut considérer comme des « produits » dans la production desquels l'établissement considéré peut être plus ou moins performant. Tel est le cas, par exemple, de l'expérimentation de projets innovants (qu'ils soient techniques, organisationnels ou les deux à la fois).

De manière générale, dans le recensement de ces particularismes, il faudrait être en mesure de distinguer les particularismes avantageux des particularismes désavantageux (qui constituent des handicaps). Mais surtout, il faudrait également être en mesure de distinguer les particularismes négatifs (handicaps) structurels qui sont indépendants des comportements du centre financier et ceux que le centre a la responsabilité de gérer (voire qu'il a suscités). Ce n'est, en effet, que dans le premier cas (lorsque les handicaps structurels lui échappent) que l'AP est injuste.

Particularismes concernant	Contenu
1. Le produit (Y)	- Nature de la clientèle

	(clients « légers », clients « lourds »)
2. Le process et l'organisation (K, L, O)	
2.1 Le travail (L)	- Quantité des ressources humaines - Nature des ressources humaines
2.2 Le capital (K)	Equipement : - Quantité des systèmes techniques - Nature des systèmes techniques - Interdiction des applications informatiques locales - <i>Expérimentations de projets techniques innovants</i> - <i>Dysfonctionnements et anomalies techniques</i> - <i>Généralisation des projets innovants</i> Immobilier : - Quantité de constructions ou d'espace - Qualités architecturales ou de localisation du centre
2.3 L'organisation (O)	- Organisation interne du travail - Organisation des relations externes - <i>Expérimentations de projets d'organisation innovants</i>

Tableau 3 : Les particularismes des centres financiers exerçant une influence sur la comparaison des performances selon l'AP (les particularismes plus conjoncturels figurent en italique)

2.2 Les particularismes relatifs aux produits et à la clientèle

C'est une question que nous avons déjà abordée dans la section 1 de ce travail, en particulier à travers l'analyse critique des principaux ratios de l'AP. La conclusion que nous avons établie est que les ratios de l'AP, qu'il s'agisse de ratios tête de familles ou de ratios intermédiaires, ne tiennent pas compte du « poids » des clients. Ce poids est le reflet, en particulier, rappelons-le, des situations socio-économiques des clients (personnes physiques ou personnes morales) ; de la dépendance de certains CRSF vis-à-vis d'entreprises et d'organisations influentes...

Il ne s'agit pas ici de revenir sur cette réflexion, menée précédemment à un niveau méthodologique général et centrée sur la question de la mesure des performances et non pas sur celle de leur comparaison.

Ce qu'il suffit d'ajouter ici, c'est que les centres diffèrent par le « poids » relatif de ces clients « lourds » dans leur structure de clientèle. Il s'agit de différences structurelles qui dépendent d'une donnée exogène : le type de clientèle qui se trouve dans la zone géographique d'exercice. Il existe ainsi des centres qu'on peut qualifier de « riches » (ils sont plutôt au sud et plutôt ruraux) et des centres relativement plus pauvres (ils sont plutôt au nord et plutôt urbains).

Ces particularismes relatifs aux produits et à la clientèle sont beaucoup moins nombreux, mais ils sont tout aussi importants sinon davantage que les suivants (particularismes relatifs au process et à l'organisation). Ils sont en effet probablement ceux qui affectent le plus la pertinence de l'AP comme outil de comparaison et d'allocation des ressources.

2.3. Les particularismes de la force de travail

A la fois sous l'angle morphologique et sous l'angle dynamique, les ressources humaines des centres financiers diffèrent de manière structurelle en quantité et en qualité, et ces différences ont des conséquences sur l'évaluation des performances. Pourtant, seuls les volumes de la force de travail (les effectifs) sont pris en compte par l'AP, ce qui n'est pas étonnant dans la mesure où cet outil a pour objectif principal d'augmenter la productivité en réduisant le volume d'emplois. Quant aux informations relatives à la qualité de la force de travail, elles sont disponibles au sein de La Poste, parfois à des niveaux très fins (par exemple, la moyenne d'âge par service). Mais l'AP n'en tient pas compte bien qu'elles influencent les niveaux de performance.

2.3.1 La quantité des ressources humaines

Le critère de la quantité des ressources humaines est souvent considéré comme le principal indicateur de la taille de l'établissement. En réalité, il faudrait également tenir compte, par exemple, du volume d'output. En effet, certains centres relativement petits en effectifs gèrent des quantités proportionnellement plus grandes de comptes CCP et CNE. Mais en tous les cas, on peut dire que la taille, en ce qu'elle permet des modes d'organisation plus ou moins favorables à la performance (nous y reviendrons), peut limiter, dans une certaine mesure, la validité de la comparaison entre centre de tailles trop différentes. Ainsi, la portée comparative de l'AP et ses vertus de benchmarking peuvent se voir circonscrites à des groupes centres de taille homogène.

A Châlons, les gens se connaissent mieux car c'est un petit centre. Il y a moins cette atmosphère d'usine qu'ici. Entre l'agent de base et l'encadrement supérieur, il y a tout un monde. Le Directeur clientèle ne connaît pas le dixième de ses agents. Ainsi, les gens vivent dans des unités. Le directeur clientèle qui a 3 ou 4 modules a une vue sur ses modules qui lui permet d'uniformiser. Celui qui en 14 ne le peut pas.

La taille du centre joue. Si je fais des opérations en masse, je vais réussir à m'organiser en chaîne, ce que ne pourrait pas faire un centre plus petit, même s'il pourra gagner dans un autre domaine. Ceci n'apparaît pas dans l'AP.

Je compare l'évolution de ma productivité à celle des centres de ma catégorie, pas à Clermont ou à Châlons qui sont trop petits et dont je me fiche. Je regarde plutôt Toulouse et un petit peu Bordeaux (bien qu'il soit plus petit que moi). Les autres (les petits) ne m'intéressent pas.

2.3.2 La qualité des ressources humaines

La qualité ou la nature des ressources humaines est un facteur sans doute encore plus important que la quantité dans la mesure où certaines caractéristiques structurelles des ressources humaines peuvent être plus ou moins favorables à la performance. On note ainsi des différences importantes entre centres financiers qui ne sont injustes que si on ne peut les imputer à la gestion (actuelle ou antérieure) du centre, et qui peuvent être appréhendées par une grille multicritère. Une telle grille doit prendre en compte en particulier les critères suivants qui ont une influence sur la performance : le type de statut, l'âge moyen du personnel, sa mobilité, le taux de formation interne, etc. Cependant, il faut bien noter, quel que soit le critère envisagé, l'AP ne peut être véritablement incriminé que pour les caractéristiques des ressources humaines qui ne sont pas les conséquences des stratégies locales des centres (mauvaises stratégies de gestion des ressources humaines).

a) Le type de statut

Il faut distinguer les statuts officiels des statuts non officiels. Les statuts officiels recouvrent les grilles de classements, les qualifications, le degré de précarité de l'emploi, la durée du temps de travail (temps plein-temps partiel), etc. Quant aux statuts non officiels, ils font en particulier référence à une catégorie qualifiée à La Poste de « bras cassés », c'est-à-dire des individus déficients pour différentes raisons dont les niveaux de performance individuelle sont insuffisants comparés à certains standards et dont la gestion est problématique.

Certains centres ont ainsi des taux de main d'œuvre qualifiée plus élevés que d'autres (une proportion plus élevée d'agents de catégorie de 2.2, par exemple), des taux d'encadrements plus élevés, etc. D'autres sont contraints de confier certaines fonctions (y compris d'interface avec les clients) à des agents non qualifiés venant des services techniques (nettoyage, maintenance des bâtiments). Certains centres utilisent davantage de main d'œuvre précaire que d'autres. L'influence de ce type de main d'œuvre sur la performance est ambiguë. Si on leur associe en général des niveaux de performance moins élevés que ceux de la main d'œuvre stable, les situations ne sont pas rares dans lesquelles les agents intérimaires sont plus efficaces que les autres. Malgré le caractère subjectif de cette catégorie, le taux de « bras cassés » semble plus élevé dans certains centres, ce qui grève structurellement le niveau de performance.

Il y a aussi le problème de l'origine des gens. Certains viennent des services techniques. Ils ont été peintre toute leur vie et on leur demande de faire des choses nouvelles. On a aussi d'anciens préposés qui étaient toujours en déplacement et à qui on demande d'être sur un écran, de saisir durant plusieurs heures. Tout ceci n'est pas favorable à la productivité.

Mais tous les 2.2 qui sont partis on les a remplacés par des personnes qui repartent à zéro : on a des peintres, des gens qui étaient dans les services logistiques.

Il y a un point qui varie d'un centre à l'autre. C'est la polyvalence des gens. Ici on a fortement développé la polyvalence dans les modules. D'ailleurs, on est maintenant avec un peu plus de 50 % de 2.2. On doit être le premier en France. Il y a des centres qui ont moins de 10 % de 2.2. C'est clair qu'en termes de productivité, cela doit poser des problèmes.

Les gens ont un rythme de travail (ils ont l'habitude de faire tant d'ouvertures). Quand il y a des restes et que je fais traiter ce trafic à l'extérieur sur des chantiers spécialisés, je n'ai pas la même productivité. Des contractuels que j'ai recrutés pour la campagne de mai ont une productivité de 15 à 20 ouvertures par jour chacun, voire plus. En module, la productivité n'est que d'une dizaine d'ouvertures par jour et par agent. Si on n'arrive pas à aller plus vite alors qu'en mettant des gens nouveaux sur un chantier on y parvient c'est qu'il y a des habitudes.

A La Poste on ne sait pas traiter les bras cassés (limités intellectuellement de naissance ou à force de réaliser un travail abrutissant plus les fumistes). On a 100 personnes dans ce cas ici. Les gens qui partent sont les meilleurs. Quant à mon nombre de bras cassés, il reste constant. Il faudrait en tenir compte dans l'évaluation. On sait les identifier clairement. On ne peut pas les mettre à la clientèle ou dans les fonctionnels (spécialistes). On les retrouve donc à la production (services communs de production). Tout ceci s'aggrave car les métiers sont de plus en plus pointus. On a de moins en moins de pointages. C'est fait automatiquement (SOFI). On n'a plus de travail pour eux. Que vont devenir les boulistes (ceux qui dispatchent le courrier) ? Tous les centres ont des bras cassés mais pas autant qu'à Marseille et Montpellier. Un certain nombre d'agents ont eu des dérogations pour raison de santé pour atterrir ici. Ce serait bien de demander au siège qu'il demande à chaque centre d'évaluer son nombre de bras cassés.

b) L'âge moyen du personnel

Les centres financiers ont des structures démographiques différentes. Même si globalement, l'ensemble des CRSF sont vieillissants en raison de la quasi-absence des flux d'entrée, l'âge moyen du personnel est plus élevé dans certains centres (en particulier dans ceux du sud) que

dans d'autres. Cette différence d'âge moyen peut s'expliquer en particulier par la priorité accordée à l'ancienneté dans les demandes de mutations. L'âge moyen élevé a des conséquences contradictoires en termes de performance des centres :

- il est à l'origine d'une productivité qu'on pourrait qualifier de « mécanique » liée aux flux naturels de sortie des agents ayant atteint l'âge de la retraite,
- il est l'indicateur de niveaux de compétence et d'expertise élevés, favorables à la résolution rapide de certains problèmes techniques et donc à une élévation de la performance,
- en revanche, il peut être associé à une plus grande difficulté d'adaptation au changement, et à une résistance à la mobilité interne ou externe.

Il y a plus d'entrées depuis quelques années. On a ainsi non seulement une population vieillissante (moyenne d'âge 48 ans), mais les gens qui restent en centre financier y restent pour terminer leur carrière. On a plus de mal à les faire se décarcasser.

Avant on fonctionnait par système de fiche de vœux. Ainsi, les agents les plus anciens étaient prioritaires pour aller dans le sud, très demandé. On se retrouve donc maintenant avec des centres du sud vieillissants, avec une compétence, une expérience supplémentaire, mais plus de mal à s'adapter aux nouveaux systèmes. Dans l'AP, on a les effectifs, mais pas les moyennes d'âge et des éléments plus qualitatifs.

Il devrait être possible d'intégrer dans l'AP des données relatives à la qualité de la force de travail (âge, nombre de jours de formation, nombre de jours de congés maladie). Globalement on a une population de personnel âgée. Nous sommes un centre âgé (48 ans en moyenne). Ici c'est souvent le terminus. Il y a moins de turnover. Montpellier est plus âgé que nous. Cette force de travail est moins mobile y compris à l'intérieur du centre.

On obtient de la productivité contrainte en empêchant les entrées et grâce aux sorties naturelles (retraites, promotions). Bordeaux et Toulouse sont au top de la productivité. Mais c'est une productivité contrainte due à la structure de la population (plus vieille, plus de sorties). C'est différent dans le Nord. Donc il y a une productivité qui est liée à la structure démographique.

c) L'ancienneté au poste et le taux de turnover (mobilité).

Ce critère d'ancienneté et de mobilité est souvent étroitement lié au précédent (l'âge moyen). Certains centres (en particulier ceux du nord) sont caractérisés par une force de travail relativement plus mobile que ceux du sud. Les centres financiers du nord sont des points de passage, tandis que ceux du sud sont davantage des « terminus ».

Ici aussi la mobilité de la force de travail peut avoir des conséquences contradictoires sur le niveau de performance :

- Une trop forte mobilité détruit les routines et les processus d'apprentissage interactifs. Elle nuit à l'implication dans les projets de moyen et long terme.
- La mobilité concerne souvent les populations les plus jeunes, les plus dynamiques, ce qui est préjudiciable à la performance globale. Les stratégies de mobilité (volontariat, promotion, concours) organisées par La Poste sont confrontées à des phénomènes de sélection adverse dans la mesure où elles ne touchent pas uniformément l'ensemble des catégories d'agents, mais les agents les plus motivés et les plus actifs.

- A l'inverse l'ancienneté au poste crée des rigidités, des habitudes, des clans, des complicités nuisibles à la performance et à la comparaison des performances (trappes de compétences).

Il y a un vieillissement global de notre population. Les jeunes à potentiel qui n'ont pas peur du changement partent. Ca contribue à dégrader la performance et la qualité globales. Ils réussissent des concours. Ils sont attirés par les métiers commerciaux et financiers. Au dernier concours de conseillers financiers, de nombreux reçus étaient des gens des centres financiers. En même temps, les anciens qui avaient les réponses à tous les problèmes pointus disparaissent peu à peu. Il y a une perte de mémoire. La résolution des problèmes est donc plus longue. Les modules cloisonnent les savoirs.

Il y a un microcosme propre à chaque centre. On a des populations d'agents qui ont une conception de la façon de travailler différente d'un centre à l'autre. On a des noyaux d'anciens agents qui ont 10, 15, 25 ans d'histoire ici et qui travaillent selon des standards. On traite un impayé de telle façon. Il y a des routines qui font qu'on n'arrive pas à mettre la même chose à Marseille qu'à Paris. A Paris, les gens passent. Donc ils ne s'attachent pas, ils n'ont pas d'histoire, ils n'ont rien. A Lille, les mecs ou plutôt les nanas restent 20 ans, 30 ans et elles y attachent une histoire, une trace, qui fait que les gens travaillent différemment. Elles sont aidées en cela par leur encadrement qui lui aussi est ici depuis 25-35 ans, et qui s'ancre dans des mécanismes bureaucratiques qui font que chaque centre vit selon sa procédure générale, qui s'adapte ensuite service par service.

Il y a eu tout une population plutôt jeune et dynamique qui est partie en sentant qu'il n'y avait plus trop d'avenir professionnel dans les CRSE. Chez nous, sans conditions de diplômes, des gens pouvaient faire carrière et monter très haut. Ces jeunes sont partis vers des métiers du réseau (guichetiers, assistants commerciaux, conseillers financiers). Ca a été une saignée relativement importante. Sont restés soit des gens allergiques au commercial, soit des gens qui ici avaient leurs horaires, leurs congés. On a donc à affaire à une population à qui ça a posé problème de partir.

Il y a peu de pratique de la mobilité interne. Les gens sont murés dans un service. Ce n'est pas l'attitude commune de changer de service. Peu de passerelles d'un service à un autre. Dès qu'il faut restructurer une SM, un service, c'est une aventure. La mobilité s'est faite sur le mode du volontariat, et donc sont partis les plus motivés.

Ca pose des problèmes de qualifications d'autant qu'il n'y a aucune entrée, aucun sang neuf. Les cadres n'ont jamais rien connu d'autre qu'un centre financier. Ils ont gravi les échelons. Quand on est dans un monde de compétences techniques pas de problème, mais dès qu'on introduit du commercial, du relationnel, cela ne marche plus. La capacité d'innovation est faible.

On reprend des effectifs et comme il n'y a pas de licenciement, il y a peu de sang neuf. Les gens qui partent sont ceux qui ont fait des efforts (concours) souvent pour aller en bureau comme COFI. On ne les remplace pas. Les gens âgés ont plus de rigidité et plus de certitudes : « ça fait 25 ans que je suis là, on ne va pas m'apprendre à répondre au téléphone ».

D'autres dimensions de la qualité des ressources humaines interviennent dans la comparaison des performances et peuvent opposer les différents centres financiers (sans toutefois nécessairement incriminer l'AP). Nous ne ferons ici que les évoquer. Il s'agit du taux de formation interne, du taux de syndicalisation et de la nature du climat social (certains centres sont considérés comme plus contestataires que d'autres), du taux d'absentéisme (chroniquement plus élevé dans certains centres que dans d'autres), de l'éloignement du lieu de résidence, de la diversité des plages horaires des individus (plusieurs centaines d'horaires différentes). Dans certains centres plus que dans d'autres (et l'explication est à rechercher dans leur histoire), les individus sont « propriétaires de leur emploi du temps », ce qui pénalise la gestion des ressources humaines.

2.4 Les particularismes du capital

Nous examinerons ici le facteur capital dans ses deux composantes, les équipements et les immeubles. Comme le facteur travail, le facteur capital peut être envisagé sous l'angle

quantitatif. Ainsi, certains centres (mais aussi certains services ou certaines activités dans un même centre) ont davantage d'équipements, et occupent davantage d'espaces que d'autres.

Le taux d'équipement en matériel peut jouer. Dans un service, si on se bat à trois personnes sur un écran pour aller travailler, on perd du temps. Il y a des différences en termes de taux d'équipement entre les centres car chacun négocie son budget, et fait sa répartition interne.

Nous insisterons davantage sur les dimensions qualitatives du capital en distinguant les équipements et les immeubles.

2.4.1 Les équipements

En ce qui concerne la nature des équipements (en particulier les systèmes informatiques), et si on s'intéresse tout d'abord aux facteurs structurels, on constate que les centres financiers disposent de matériels différents. Ainsi, certains centres (les plus grands) sont équipés de systèmes IBM et d'autres (les plus petits) de systèmes Bull, qui, selon les fonctionnalités et selon les circonstances, peuvent réaliser des niveaux de performance différents ou se prêter difficilement à la comparaison des performances.

Du point de vue logiciel, on constate que certains centres sont plus ingénieux que d'autres dans la mise au point d'applications informatiques locales. Or, celles-ci sont désormais interdites, ce qui pénalise les centres les plus ingénieux dans la mesure où ils sont désormais privés de sources de productivité spécifiques parfois considérables.

J'ai organisé une REC sur la famille « défense de payer, oppositions ». On a regardé l'environnement, l'organisation, les procédures, les outils utilisés, etc. La raison de notre bonne productivité c'était un outil informatique local qui n'existe plus depuis. On n'a plus le droit de faire des développements locaux, ni d'utiliser les anciens. Ce qui est parfois absurde. On a des pertes de productivité puisqu'on revient à des systèmes manuels parfois très lourds.

Un élément qui a joué en défaveur de la productivité c'est l'interdiction récente des applications informatiques locales. On avait une série d'applications informatiques qu'on avait développées nous-mêmes en relation avec les informaticiens du CTIP. Notre productivité pour certaines activités était très élevée grâce à ces applications (des lettres types, etc.). Elles sont désormais interdites en raison de l'industrialisation de l'informatique. Notre productivité dans ces activités a nettement chuté.

Aux particularismes structurels que nous venons d'évoquer, il faut ajouter un certain nombre de particularismes plus conjoncturels, qui peuvent nuire à la comparaison des performances durant une période donnée :

1) *Les dysfonctionnements et anomalies techniques*

Ces dysfonctionnements et anomalies techniques semblent statistiquement plus nombreux dans certains centres que dans d'autres. Ils peuvent être liés à différents facteurs : la nature des systèmes techniques, l'implication dans l'expérimentation des projets, etc. Il serait utile de pouvoir distinguer à cet égard les dysfonctionnements techniques imputables au centre financier lui-même des autres.

2) *Les expérimentations de projets innovants à la fois en statique et en dynamique*

Certains centres sont désignés ou plus généralement se portent volontaires pour expérimenter des systèmes techniques innovants. On distingue ainsi des centres pilotes qui sont chargés de la première phase de l'expérimentation in situ (c'est-à-dire une expérimentation qui examine

en priorité le fonctionnement technique de l'innovation), des centres pilotes-industrialisation qui sont chargés de la deuxième phase d'expérimentation, centrée davantage sur le souci de la meilleure intégration possible à l'organisation.

L'expérimentation de projets innovants a plusieurs conséquences différentes sur la question de la performance et de la comparaison des centres :

- Elle peut provoquer des dysfonctionnements techniques (évoqués précédemment).

Il y a des dysfonctionnements importants liés à la mise en place de nouvelles exploitations informatiques. Ces exploitations, pour lesquelles nous avons été centre pilote, étaient censées augmenter notre productivité. Or, elles ont complètement dégradé la qualité. Il s'agit de la mise sur informatique de la chaîne de traitement des chèques (SOFI : saisie des opérations par filière). Bien souvent c'est le client qui nous montre les problèmes du doigt par ses réclamations. SOFI a démoralisé les troupes. A la clientèle, les gens ont « décroché » au sens figuré, c'est-à-dire qu'ils ont décroché le téléphone pour ne plus se faire agresser par les clients mécontents (qui n'ont pas reçu leur relevé de compte, etc.).

- Elle peut alourdir la charge de travail d'un centre et réduire son niveau de performance.

Etre site pilote demande un investissement particulier. On teste pour les autres des organisations, des outils de production. On est chargé de dire ce qui va et ce qui ne va pas. Ca peut avoir une influence négative sur notre propre performance car, par exemple, il faut qu'on fasse beaucoup de formation et donc qu'on sorte du monde des modules. Ils ne sont plus en train de travailler, d'écouler du trafic, et donc on génère des restes. Il faudrait bien mesurer tout cela.

On n'intègre pas dans l'AP le raisonnement qui consiste à dire : il y a certains projets qui sont mis en place dans certains centres et qui ont des conséquences en termes d'organisation. C'est du subjectif. Il faudrait essayer de le quantifier et de l'intégrer dans la démarche que l'on a.

- Elle peut au contraire, donner une fausse impression de gain de productivité, dans la mesure où certains agents sont envoyés en formation (au nouvel outil) au prix d'une dégradation de la qualité et de l'accumulation de restes.

- Elle peut modifier les organisations et les rendre moins comparables les unes aux autres.

Un centre sous Sofi n'est pas comparable à un centre non Sofi.

- Quand elle s'avère être un échec elle n'est pas reproduite ailleurs, mais en raison d'un effet de cliquet, elle continue de nuire à la performance du centre pilote.

Certaines réorganisations qui ont eu lieu à Lille (mettre dans le même module certaines choses), mais pas dans d'autres centres s'avèrent être des erreurs. Elles ont nettement réduit nos performances. Il n'est plus question d'envisager leur mise en œuvre dans les autres centres. Mais en attendant, nous sommes quant à nous pénalisés.

Au total, compte tenu de ces difficultés multiples, certains responsables de centres sont désormais tentés de refuser de se prêter à l'expérimentation de projets innovants.

3) La généralisation des projets innovants

Ce n'est plus de l'expérimentation des projets dont il s'agit ici, mais de leur introduction généralisée dans l'ensemble des centres. La généralisation des projets à l'ensemble des centres financiers interfère avec la question de la mesure et de la comparaison des performances à différents niveaux. Il faut noter, tout d'abord, que ces projets sont

particulièrement nombreux, et qu'ils peuvent, dans certains cas être généralisés, malgré les réserves formulées par les sites-pilotes. Ensuite, la diffusion de ces projets dans les différents centres ne se réalise pas de manière uniforme, mais au contraire selon des chronologies diverses (qui peuvent elles mêmes être contrariées par la mobilité des chefs de projets correspondants au niveau du siège de La Poste). Le nombre des projets, conjugué aux rythmes d'adoption différents, complique singulièrement les comparaisons des performances entre centres. En effet, on compare des centres et on a affaire à des organisations qui n'en sont pas au même stade dans l'introduction de certains logiciels ou systèmes techniques et dans la mise en place des nouvelles organisations.

Les difficultés liées au rythme d'adoption des projets se posent également à l'intérieur d'un même centre quand il s'agit de comparer les performances des entités intermédiaires ou quand il s'agit pour la même année d'évaluer les performances selon l'AP.

Il y a sans doute un manque de coordination au niveau national, qui fait qu'on valide avec des réserves, mais là haut il y a d'autres décisions et il y a eu des projets qui ont été généralisés alors qu'il y avait des insuffisances. Maintenant il y a un tollé général de tous les centres, un ras-le-bol parce que cela ne va pas.

On fait des comparaisons entre des centres qui ne sont pas au même niveau d'organisation, pas au même niveau de mise en place d'applicatifs. Je ne sais pas si on arrivera un jour à être tous en phase, mais on compare des choses qui ne sont pas totalement comparables.

La mise en œuvre des projets nationaux structurants est-elle également répartie dans les CRSF ? Pour nous ainsi que pour Nantes et Rennes SOFI c'est terminé. Les autres centres sont en pleine mutation. Comment voulez-vous les comparer avec nous qui sommes un centre déjà aguerri ? SACSO est déjà à l'oeuvre dans certains centres pas chez nous. Il y a un répartition inégale de la mise en place des projets comment voulez-vous comparer à un moment donné ces centres ? Je crois qu'il faut qu'on accepte qu'il y ait une année zéro pour qu'on puisse se mettre tous en phase. Une fois que les grands projets SOFI, SIROCCO, seront en place partout on pourra comparer. D'ici là cela n'empêche pas de continuer de prendre quand même un certain nombre de données quantitatives. En revanche quand on veut faire des extrapolations par rapport à d'autres centres, je dis halte au feu.

Les plus gros problèmes actuellement dans l'AP ce sont les multiples réorganisations, c'est-à-dire qu'au-delà de l'expérimentation, c'est plutôt la généralisation qui est gênante, car la généralisation se fait progressivement, un centre après l'autre. Ainsi, vous allez modifier votre organisation en cours d'année, mais vous ne savez pas forcément quand. Dans l'AP, on ne dit pas jusqu'à telle date c'était l'ancien système, et à partir de telle date c'est un autre. Donc pour se comparer c'est très difficile. Ainsi, tant que SOFI, SACSO ne seront pas montés en charge, à pleine puissance, on aura ce problème. Il y aura toujours un centre qui sera un peu à la traîne, mais qui ne sera pas au même niveau d'organisation que les autres. Nous, on a commencé SOFI en début d'année (fin du premier trimestre). Donc on est impacté, mais en cours d'année. Il y a un autre centre qui vient de démarrer, et d'autres viendront après. Là c'est difficile de se comparer.

Ce qui est vrai pour les centres (qui ne sont pas tous organisés au même niveau à un instant t), l'est aussi actuellement sur les modules. Tous les modules du même centre ne sont pas organisés de la même façon. Ainsi quand on fait la collecte de données pour se comparer à un autre centre, c'est complètement absurde, cela ne veut rien dire. D'un module à l'autre on ne peut pas se comparer, a fortiori d'un centre à l'autre, si l'autre n'est pas encore organisé ou est déjà organisé en SACSO, c'est incohérent.

2.4.2 Les immeubles et leur localisation

De même, certains centres financiers ont des caractéristiques architecturales et de localisation qui peuvent nuire à la performance ou à l'inverse lui être favorable. La quantité d'espace disponible est plus ou moins importante. Tandis que le CRSF de La Source est installé dans un immeuble où sont regroupées l'ensemble des activités, celui de Marseille, par exemple, est installé sur cinq sites différents. Cette particularité se traduit par de nombreux coûts de

boulisterie, de redondance de certaines fonctions, etc. Le surcoût associé à ce particularisme de localisation est estimé à une dizaine de positions de travail.

Parfois, la performance c'est des histoires de locaux : si je dois lire mon papier à un endroit, et que quelqu'un pour le traiter doit reprendre le papier et l'envoyer dans le bâtiment d'en face ou distant de 500 m cela a des conséquences sur la performance.

Par ailleurs, et ce point relève des deux dimensions du capital (système technique et nature des immeubles), l'organisation spatiale des systèmes techniques au sein des bâtiments (c'est-à-dire l'ergonomie) intervient également.

L'ergonomie des écrans peut jouer : dans certains services, les écrans sont sur les bureaux parce qu'on a un faux plancher pour passer les câbles. Dans d'autres services, ils sont autour de la salle parce qu'on n'a pas de faux plancher et que les prises sont près des fenêtres. Autrement dit les écrans ne sont pas à disposition des agents. Ceux-ci doivent se lever pour aller faire une consultation et revenir.

2.5 Les particularismes de l'organisation

Les CRSF diffèrent sous l'angle de leur organisation, qu'il s'agisse de l'organisation interne du travail ou de l'organisation de leurs relations externes. L'AP peut être incriminé lorsque ces différences ne sont pas de la responsabilité des centres financiers, mais qu'elles sont introduites par des décisions nationales (plus ou moins contraignantes). L'expérimentation et l'introduction de projets organisationnels innovants ont également leur place ici, mais nous les négligerons dans la mesure où leurs relations à la question de la performance ne diffèrent pas fondamentalement de celles que nous venons d'examiner dans le cadre de projets plus techniques.

2.5.1 L'organisation interne du travail

Malgré l'existence d'une « organisation cible » (c'est-à-dire d'un modèle d'organisation prédéfini vers lequel les autres devraient converger), les différents centres ne sont pas organisés de la même manière. Certains choix d'organisation du travail et de découpage des activités, qui s'inscrivent dans des stratégies nationales de long terme, s'avèrent structurellement défavorables à la performance tout au moins telle qu'elle est mesurée par l'AP (performance technique). Il en va autrement pour d'autres formes de la performance. Tel est le cas par exemple des modules tous produits qui semblent nettement moins performants que des alvéoles moins diversifiées ou strictement spécialisées. En dehors même des écarts en termes de performance, certaines organisations du travail sont tellement différentes qu'il est vain de les comparer en particulier dans une démarche d'échanges d'expériences (benchmarking).

A Lille on a instauré la polyvalence et les modules multiproduits. Or, ailleurs on est plus productif dans des systèmes centralisés. Les modules à la Lille entraînent une dégradation de la productivité.

Je m'aperçois que la polyvalence totale nuit à la performance. Un agent ne peut pas être performant sur tout. Il perdra du temps car il commettra des erreurs qu'il devra rectifier. Pour moi la polyvalence sur 3 positions ou 3 chantiers c'est pas mal. Au-delà de ce seuil, il y a une déperdition de savoirs et les modules sont moins efficaces que les grands chantiers spécialisés.

Le module, à Lille, c'est un module où il y a plusieurs chantiers et les gens passent de chantier en chantier. Ailleurs, les modules s'appellent souvent des alvéoles et ils sont spécialisés selon les chantiers « impayés », « dossiers ». C'est ce qu'on avait à Lille avant (les gros chantiers). Les gens sont plus efficaces car ils font des tâches répétitives. Mais ceci a d'autres inconvénients du point de vue la motivation, etc.

Avec les modules, on perd en productivité, et on constate que ceux qui continuent de fonctionner selon les bonnes vieilles méthodes tayloriennes sont plus performants. Il y a peu de centres, qui, comme à Lille, ont tout mis en modules. C'est des pseudo-modules qu'on appelle alvéoles.

De manière générale, les REC ont donné les résultats suivants : pour être productif, il faut être centralisé et avoir des outils ! Chez nous à Lille, il y a beaucoup de polyvalence donc cela réduit beaucoup la productivité pure.

Le style de management des ressources humaines (qui est affecté en particulier par l'histoire de la force de travail et la nature des mécanismes de promotion) exerce également une influence structurelle sur la performance. En effet, selon les centres et à l'intérieur d'un même centre, les cadres sont plus ou moins sévères dans le traitement de certaines opérations. Ils peuvent ainsi induire des niveaux de performance différents. Par ailleurs, les centres diffèrent par les fonctions attribuées aux chefs d'équipe. Dans certains centres, ces derniers participent aux tâches d'exécution, dans d'autres ils ne se consacrent qu'au management de proximité. Il est vrai, cependant, que ces différents éléments relèvent de la responsabilité des centres.

Pour le traitement des impayés, par exemple, quand on est large, on induit un certain comportement de la clientèle. Ici dans un module où il n'y a pas un mauvais avoir moyen, il y a plus d'impayés, car on est plus large. Cela génère du trafic supplémentaire, des interventions des clients par courrier, par téléphone. Quand on autorise un dépassement, le mois suivant le client recommence. En revanche, il y a d'autres modules où la population présente plus de risque, mais où les agents serrent plus la visse, et donc il y a moins de découverts. Il y a des centres où les impayés sont traités par les chefs d'équipe (qui sont plus vigilants). Je crois que c'est le cas à Nantes. Les règles de gestion sont différentes d'un centre à un autre.

L'investissement des chefs d'équipe. Il y a beaucoup de centres où les chefs d'équipe font encore de l'exécution. Chez nous, il n'y a presque plus de chefs d'équipe qui font de l'exécution. Ils ne font que du management de proximité.

2.5.2 L'organisation des relations externes

L'organisation peut également être envisagée sous l'angle des relations d'un CRSF avec d'autres participants aux processus de production. Ces participants sont nombreux. Il peut s'agir des bureaux de poste, des centres de tris, d'autres CRSF, d'autres filiales ou entités de La Poste... Le résultat qu'on peut d'ores et déjà énoncer est que la performance d'un CRSF peut dépendre de la performance de l'une ou l'autre des entités avec lesquelles il est en relation, et inversement.

Il ne s'agit pas ici de passer en revue les différentes relations dans la mesure où ce qui nous intéresse avant tout ce sont les « particularismes » qui peuvent perturber l'exercice de comparaison. On distinguera ainsi deux situations différentes : celle où notre centre de référence est prestataire de service, celle où il a recours à des prestataires de service (internes ou externes).

a) Le CRSF, prestataire de services pour d'autres entités

Certains CRSF sont en effet chargés de réaliser pour le compte d'autres entités (en particulier d'autres CRSF) un certain nombre d'activités. Il s'agit, par exemple, et comme l'illustrent les extraits d'entretiens qui suivent :

- de la production de carnets de chèques,

Comme à la Source, on produit des carnets de chèques pour d'autres. Il y a peut-être dans le cas de ce type de prestations réalisées pour d'autres un problème d'imputation des consommations intermédiaires (électricité, chauffage, etc.). Mais c'est un problème insoluble.

En revanche, pour les carnets de chèques, c'est les autres qui dépendent de nous, comme ils dépendent de La Source, et si nous avons des problèmes de fabrication, des retards ou des erreurs, on crée de la non qualité pour les autres.

- de la télégestion de certains comptes pour d'autres centres. La production reste à la charge de ces centres, seule la gestion des comptes est sous-traitée. Un centre comme celui de La Source est à la fois prestataire de télégestion pour certains comptes, et « client », dans certains cas, pour ce même type de prestation. L'AP a des difficultés à prendre en compte ce particularisme.

Notre centre gère également des comptes pour La Source (il s'agit de l'Oise). Ils ont tendance à être moins réactifs pour les opérations que nous devons traiter (ils prennent un peu plus de temps, etc.).

On est le plus gros centre gestionnaire de comptes à cause de la télégestion d'autres centres.

- de prestations de plateformes-sites,

Dans la filière virement, on a ce qu'on appelle les plateformes-sites. A La Poste, il y a 3 concentrateurs sites qui assurent les échanges magnétiques entre les banques et La Poste. Il s'agit de Paris, Lyon et Lille. Les banques savent que toutes opérations concernant Lille, Châlons, Rouen, Rennes sont envoyés sur le concentrateur de Lille qui assurera le dispatching entre les différents CRSF de La Poste. De même, nous, nous rassemblons toutes les informations destinées au secteur bancaire de nos 9 centres rattachés et nous les envoyons vers les secteurs bancaires. Ça fait de l'activité en plus. Le côté délicat, c'est que si les centres ne sont pas à l'heure dans leurs envois, on est pénalisé. On dépend vraiment des autres. S'ils traînent, il faut les appeler, etc. Si le fichier n'est pas correct, il faut leur dire qu'ils nous ont envoyé un mauvais fichier.

- de prestations d'imprimerie,

Le Directeur de la délégation Méditerranée m'a dit on a 3 imprimeries dans la délégation. Il m'a demandé de n'en garder qu'une chez moi, qui ferait le travail pour toute la délégation. J'ai récupéré 3 personnes pour ça. Ça fausse les chiffres.

A Marseille, on a en charge une imprimerie qui travaille très peu pour le CRSF et davantage pour la Délégation et pour la Direction départementale 13 (Bouches du Rhône).

- et de prestations plus marginales comme la saisie pour remboursement de frais,

Je fais la saisie pour remboursement de frais de mission pour l'ensemble des bureaux de la délégation méditerranée, de Corse et pour le Languedoc-Roussillon pour tous les bureaux de poste non GEODEisés. Coût : 9 PT. Ça perturbe mon travail.

Ces prestations réalisées pour le compte d'autrui introduisent une surcharge en effectifs et des difficultés de comptabilisation, dans certains cas. Lorsque la prestation réalisée est tributaire de la diligence du centre « client », elle instaure une dépendance en termes de performance. A l'inverse, ces prestations peuvent introduire une certaine dépendance des autres centres en termes de qualité et de performance vis-à-vis du centre prestataire.

b) Le CRSF a recours à des prestataires de service

Si le CRSF est contraint de recourir à d'autres CRSF, on se retrouve bien entendu dans le cas de figure précédent, la relation de service étant envisagée non plus du point de vue du

prestataire, mais de celui du client. On s'intéresse ici à d'autres types de prestataires. Il s'agit en particulier des prestataires internes de services informatiques (CTIP, pour la maintenance des systèmes informatiques ; la filiale Datapost pour l'envoi des extraits de comptes) et des prestataires de services informatiques extérieurs. Ainsi, depuis une date récente les centres financiers sont tenus de sous-traiter un certain pourcentage de leur activité de traitement de chèques postaux compensés (CPC) et de chèques bancaires. Cette stratégie a pour objectif de réduire les restes et de prévenir les dysfonctionnements importants dans la mesure où le contrat de sous-traitance prévoit une prise en charge totale des flux dans certains cas (de dysfonctionnements techniques ou humains : grève, par exemple).

La qualité des sous-traitants exerce une influence évidente sur la performance du centre-client. Par exemple, il est reproché à Datapost d'être moins vigilante sur la qualité de la prestation (délais pour l'envoi des extraits de compte) dans la mesure où elle a affaire à un marché captif. Mais ceci est un problème général qui, s'il est avéré, concerne l'ensemble des centres financiers. Le problème des relations avec les sous-traitants extérieurs est tout autre. Certains centres se plaignent en effet de la qualité de ces sous-traitants (qui leur sont imposés par le siège social). Ces prestataires de services varient en qualité. Ils induisent donc des différences de performances entre centres qui tiennent à la qualité de prestataires qui leur sont imposés par le siège.

On a eu des problèmes sur la confection de carnets, mais cela venait de Nantes. Nantes nous fabrique nos carnets portefeuille. Nous ici on fabrique les carnets classiques. Ils ont envoyé aux clients deux carnets dont l'un ne les concernait pas. Il y avait eu un décalage lors de la mise sous pli. Il y a des répercussions sur nos propres performances à nous car il y a des réclamations, et les modules essaient de récupérer les carnets et de corriger les problèmes avant qu'il y ait des réclamations.

Non, notre CTIP a plutôt meilleure réputation qu'ailleurs.

Les principaux dysfonctionnements dans ma filière (chèque) sont liés aux anomalies techniques. On doit attendre l'arrivée des techniciens, qui sont moins nombreux qu'avant et qui sont les prestataires d'entités plus nombreuses.

On n'est plus géré par le même centre informatique. Auparavant c'était Châlons. Maintenant c'est Strasbourg. On a eu des problèmes car ils n'avaient pas l'expérience des centres financiers. On n'avait pas le même langage que les informaticiens. Ceux de Châlons qui ne s'occupent plus maintenant que des bureaux, on les connaissait bien, ils venaient même physiquement. Les nouveaux centres informatiques s'appellent les SPI. Ils ont été introduits en 1999. Le SPI de Strasbourg s'occupe maintenant de Strasbourg, Châlons et Nancy. C'est moins de souplesse. On avait des particularités, des arrangements qui ne passent plus. Ils fonctionnent de la même façon pour les trois centres (d'après les consignes nationales). On ne peut rien demander de spécifique. On a eu beaucoup de problèmes au début, des retards, etc.

On sous-traite maintenant des envois d'extraits de compte à des filiales de La Poste qui à mon avis ne sont pas du niveau pour traiter nos trucs (Datapost). J'ai l'impression qu'on nous fait passer après. On est une clientèle captive et ils ne nous traitent pas en priorité. En revanche, ils traitent mieux le Crédit du Nord.

Comme on l'a déjà fait pour les CPC, on a un projet national : « d'externalisation des bancaires ». On va confier à un prestataire extérieur le traitement de 5 % de nos chèques (pourcentage fixé au niveau national), mais s'il y a un problème on pourra leur confier 100 %. Dans le cas des CPC, le prestataire, c'est ATHOS dont le site est à La Madeleine. La qualité de ces prestataires choisis au niveau national influence la performance et la productivité des centres. On a, par exemple, des problèmes avec leur microfilmage illisible. J'ai des réclamations des services clientèles (modules) qui ne peuvent pas fournir de photocopies à leurs clients ou aux banques.

3. De l'arbre de productivité à l'arbre de performance : une mise en perspective théorique et méthodologique

Comme nous venons de le suggérer de différentes manières, l'arbre de performance de La Poste est en réalité pour l'instant un instrument de mesure et d'exploitation des gisements de productivité. Or, la productivité n'est pas la performance. Cette méthode est ainsi d'emblée entachée d'une certaine ambiguïté sémantique, que certains interprètent comme un déguisement la réalité, pour préserver le climat social et s'assurer une adhésion des agents à la méthode. Le concept de productivité, en effet, en ce qu'il est associé à une réduction de la force de travail, est plus conflictuel que celui de performance. Nous interprétons, pour notre part, cette ambiguïté sémantique comme une anticipation, une projection de ce que l'arbre pourrait ou devrait être. Les constantes adaptations de cette méthode depuis son lancement expérimental en 1993 semblent en témoigner. Autrement dit, de manière très pragmatique, l'arbre produit, à l'heure actuelle, des fruits qui sont des ratios de productivité, mais il n'exclut a priori aucune forme de greffe.

Dans les deux sections précédentes, nous avons examiné de manière détaillée et concrète les limites de cette méthode en tant qu'instrument de mesure et de comparaison des performances. En nous contentant d'organiser et de typifier ces différentes limites et effets pervers, nous n'avons pas cherché à suggérer des solutions concrètes qui permettraient de contourner ces difficultés. Cependant, certaines solutions envisageables découlent implicitement de la formulation des difficultés correspondantes.

Dans la dernière partie de ce travail, l'essentiel de notre réflexion se situe en amont de ce type de préoccupation, à un niveau méthodologique et théorique général. Nous récapitulerons néanmoins un certain nombre de suggestions et propositions d'améliorations issues de notre enquête.

Au total, cette dernière partie vise tout d'abord à poursuivre à un niveau théorique plus général, l'interprétation des limites de l'AP. En effet, cet outil, qui repose sur la description arborescente d'une organisation virtuelle, renvoie à une conception particulière de la firme (à savoir la firme comme processeur d'informations) qu'il s'agit d'examiner.

Elle vise également à suggérer des pistes d'amélioration de l'AP à un niveau concret, mais aussi et surtout à un niveau théorique, en reconsidérant toute la diversité de nature des produits et des process de La Poste et toute la diversité des systèmes de performance correspondants.

3.1 L'arbre de performance (dans son usage actuel) : une certaine conception de l'information, de la connaissance et de la firme

A un niveau plus théorique, les différentes limites recensées précédemment renvoient à une certaine conception de la firme, de l'information et de la connaissance. En effet, la méthodologie de l'AP s'appuie sur deux éléments : une description schématique de l'organisation et un ensemble de mécanismes d'incitation à l'élévation de la productivité.

La conception de la firme, compatible avec l'AP, tel qu'il est utilisé, est celle d'une firme « processeur d'informations » selon l'expression de Fransman (1994). Sans entrer dans le détail des différentes théories économiques qui se reconnaissent dans cette définition générique, on peut dire, en simplifiant, que leur point commun est l'idée selon laquelle l'objectif et la raison d'être de la firme est la résolution de problèmes informationnels. Dans ce cadre général, les informations peuvent être définies comme « des données relatives aux

états du monde et les états, des conséquences contingentes qui découlent d'événements dans le monde, événements qui peuvent avoir une cause naturelle ou sociale. L'ensemble des données est fermé dans la mesure où il y a un ensemble fermé d'états et de conséquences » (Fransman, 1994). Quant à la connaissance, elle n'est que de l'information processée, c'est-à-dire de l'information (flux) accumulée dans un stock.

L'AP, sous sa forme actuelle, s'appuie sur un ensemble d'informations codifiées (inscrites dans un lexique) qui décrivent les différentes activités de l'organisation. Ces informations constituent un ensemble fini de variables discrètes qui peuvent être distinguées les unes des autres. Elles constituent le support des mécanismes d'incitation à la performance et d'allocation des ressources. L'AP est un algorithme bâti sur l'idée qu'on peut décomposer une organisation en « tranches ». Il s'appuie sur une logique disjonctive qui suppose que les différentes composantes sont indépendantes et n'ont pas de points d'intersection.

En adoptant une autre conception de la firme (dont la conception précédente n'est qu'un cas limite), on peut, au-delà du simple recensement (réalisé précédemment) interpréter sur le plan théorique un certain nombre de dysfonctionnements de la méthode de l'AP telle qu'elle est envisagée à l'heure actuelle à La Poste. Ce sont les phénomènes d'apprentissage et les processus de création de connaissances nouvelles qui sont au cœur de cette conception alternative qui considère la firme comme un « processeur de connaissances ». Dans cette nouvelle conception, la firme ne se réduit pas à un stock d'informations, elle est une « machine » ou plus exactement un organisme de traitement et de création de la connaissance. La firme s'appuie sur des « routines » qui assurent sa pérennité et qui constituent des programmes automatiques de comportement (de véritables gènes). Ces routines sont essentiellement tacites et idiosyncrasiques. Elles sont le fruit des mécanismes d'apprentissage cumulatifs et spécifiques au sein des firmes et des groupes. Elles peuvent également faire l'objet de mutations et conduire à des innovations radicales.

La connaissance, dans les firmes, ne se réduit pas à de l'information « processée », c'est-à-dire accumulée dans un stock (comme le suggèrent les théories précédentes). Elle est un élément complexe qui est soumis à une ambiguïté fondamentale d'interprétation (interpretative ambiguity selon Fransman), et qui est l'objet de multiples modes de conversion. Nonaka (1994) met ainsi en évidence quatre modes de transfert ou de conversion des connaissances :

- l'internalisation quand des connaissances codifiées deviennent tacites,
- l'externalisation quand des connaissances tacites deviennent codifiées,
- la combinaison quand des connaissances codifiées ne changent pas de statut,
- la socialisation quand des connaissances tacites restent tacites.

Les limites de l'AP mises en évidence par notre travail empirique sont bien souvent des formulations concrètes de ce type de préoccupations quant à la nature de la connaissance et aux conditions de son transfert et de son partage, dans une logique d'amélioration des performances. Le problème de l'AP est précisément qu'il ne s'appuie que sur des activités codifiées (considérées comme des informations)² dont le transfert d'une organisation à l'autre est supposé aisé. Il ne tient pas compte du caractère tacite de nombreuses connaissances, de l'inscription sociale et historique de nombreuses activités, de la multiplicité des modes de conversion des connaissances, de l'ambiguïté d'interprétation qui caractérise les connaissances, de l'incapacité à traduire dans des algorithmes transposables ailleurs, des

² Mais pas toutes celles qu'on pourrait envisager (par exemple le « poids » des clients).

comportements issus d'heuristiques locales. Lui-même bâti originellement autour d'un processus d'externalisation des connaissances (il a été testé dans le CRSF de Nancy), il privilégie, dans son fonctionnement normal, ce mode de conversion. En codifiant les activités, et en ne les codifiant d'ailleurs que d'une façon restrictive ignorant en particulier la diversité des clientèles, il crée des standards et empêche de rendre compte d'un certain nombre de tâches qui ont lieu dans les CRSF, mais qui relèvent d'autres modes de conversion des connaissances.

3.2 Quelques pistes d'enrichissement de l'AP

La plupart des axes possibles d'amélioration de l'AP découlent implicitement des limites et des effets pervers recensés, sans qu'il soit pour autant toujours aisé de les formuler de manière opérationnelle. Notre objet n'est pas ici de réaliser un tel exercice. Nous nous contenterons de rendre compte de manière générale de la logique des améliorations éventuelles et surtout de montrer qu'en changeant de perspective analytique, certains particularismes défavorables à la performance peuvent eux-mêmes être envisagés comme des supports et des cibles des efforts visant à une élévation de celle-ci.

3.2.1 Réduction-simplification, adjonction-intégration : la dialectique de l'amélioration de l'AP

Les différents axes d'amélioration possibles qui ressortent en filigrane de l'énoncé des limites et des effets pervers de la méthode peuvent être associés à deux dynamiques opposées, mais complémentaires :

- l'une de réduction-simplification,
- l'autre d'adjonction-intégration.

Ces deux dynamiques ont pour objectif de rendre l'AP plus opérationnel : la première sous l'angle de son efficacité (effectiveness), c'est-à-dire de sa capacité à atteindre le but poursuivi (mesurer et comparer les performances de manière fiable) ; la seconde sous l'angle de son efficacité (efficiency), c'est-à-dire de sa capacité à atteindre le but poursuivi de manière optimale.

Autrement dit, les améliorations de type réduction-simplification ont pour objectif essentiel une certaine adhésion technique à l'AP, c'est-à-dire qu'elles facilitent sa mise en œuvre pratique, tandis que les améliorations de type adjonction-intégration visent davantage à construire une certaine « adhésion morale » en ce sens qu'elles contribuent à réduire les biais de comparaison et les sentiments d'injustice qu'ils génèrent.

L'encadré 2 fournit quelques exemples de ce type d'améliorations (dont certaines sont en cours et d'autres en discussion au sein de La Poste) en distinguant les deux dynamiques précédentes.

Encadré 2 :

Quelques axes d'amélioration possibles (liste indicative de suggestions, d'après les entretiens que nous avons réalisés)

Dynamique de réduction-simplification : fiabilité et faisabilité techniques

- Réduire le nombre de données et de ratios (évolution en cours), se contenter des ratios-têtes de familles qui sont les plus fiables, éliminer les ratios qui ne sont jamais exploités
- Limiter au minimum les collectes de type déclaratives (l'outil SACSO va dans le sens de la production automatique de statistiques plus fiables dans les modules CCP)
- Réduire les extrapolations
- Mesurer et analyser les évolutions de performance au sein d'un même centre
- Comparer les performances de groupes homogènes de centres selon leur taille, les types de systèmes techniques utilisés,...
- Fixer une année d'adaptation (sans comptage) lors de l'introduction de projets innovants de sorte que les différents centres (et les différentes entités d'un même centre) soient au même niveau
- Réduire les délais entre les différentes phases de l'AP (collecte, quantification, analyse, amélioration), tendre asymptotiquement vers le juste à temps.

....

Dynamique d'adjonction-intégration : réduire les « injustices » évaluatives, ne pas décourager la qualité

- **Intégrer à l'AP des typologies de clientèles et de comptes** (les critères des typologies doivent varier en fonction de l'objet traité : exemple selon l'âge de la clientèle pour l'activité succession, selon la situation économique (le volume d'avoirs...) des clients ou des comptes en CCP et en CNE), **les clientèles défavorisées**
- Augmenter la périodicité des collectes ou prévoir des pointages qui tiennent compte des cycles du travail
- Croiser l'AP avec les données sur le risque selon les codes familles
- Intégrer des ratios de qualité de service, en particulier en allant les chercher dans qualipost, téléperformance et le projet global d'entité
- Intégrer certains particularismes organisationnels (organisation interne, prestations réalisées pour le compte d'autrui, recours à des prestataires), lorsqu'ils sont imposés aux centres,
- Intégrer certains particularismes des ressources humaines lorsqu'ils sont « contraints »
- Intégrer certains particularismes des systèmes techniques et de l'immobilier lorsqu'ils sont « contraints »
- Croiser l'AP avec le PGE (projet global d'entité)

...

3.2.2 Multiplicité des produits, multiplicité des performances

La dynamique d'adjonction-intégration mérite une analyse particulière, notamment en ce qui concerne sa composante intégration. Il apparaît en effet que la plupart des variables nécessaires pour rendre la mesure et la comparaison des performances plus justes et plus fiables existent au sein de La Poste. Les directions des ressources humaines par exemple possèdent des données très fines sur la nature de la force de travail à différents endroits de l'organisation. Des informations très précises sur la nature de la clientèle, sur la qualité des services sont également disponibles, etc.

J'insiste pour dire que Qualipost, téléperformance sont des sources d'informations sur la qualité de service qui pourraient être exploitées, mais qui ne le sont pas. Il n'y a pas un exemple où concrètement l'AP sert à mesurer la qualité (si ce n'est quelques ratios qui ne tiennent pas la route). Or, on a des mines d'informations et de données qui viennent soit de qualipost, soit de téléperformance. Il faudrait les rapprocher des données de l'AP.

Les informations d'environnement existent mais elles ne sont utilisées que pour être mises à jour. Elles ne sont pas utilisées à part entière et réintégrées dans des ratios de comparaison. On nous dit, simplement, voilà vous avez tant de comptes à problèmes, tant de comptes qui fonctionnent bien, des choses comme celles-là, très globales. C'est juste un indicateur parmi tant d'autres. Il ne sert à rien. On ne nous dit pas : vous avez tel ratio qui est mauvais, ce qui n'est pas de votre faute, et cela va impacter tel domaine. C'est jamais calculé dans ce sens-là.

Il y a tout ce qu'il faut comme information dans l'arbre, mais ce n'est pas la bonne qui est utilisée pour construire des ratios synthétiques globaux.

Il s'agit de mobiliser ces différentes informations et de les intégrer dans l'AP. Il faudrait en quelque sorte élaborer un « AP toute dimension » par analogie avec le « module tous produits » mis en œuvre dans les centres financiers.

Cependant, ces différentes variables ne doivent pas seulement être considérées de manière *statique*, comme des variables d'environnement interne ou externe qui influeraient négativement ou positivement, selon le cas, sur la seule vraie variable digne d'intérêt à savoir la productivité. Il est en effet possible et sans doute souhaitable de considérer certaines de ces variables sous un angle plus *dynamique* comme des « objets de la performance » *au sein de l'AP* (cette perspective est d'autant plus aisée en théorie qu'elle est probablement mise en œuvre dans d'autres contextes de l'organisation).

Autrement dit, les différents particularismes recensés doivent être envisagés non seulement en ce qu'ils peuvent induire des biais ou des injustices dans les comparaisons des performances, mais aussi en ce qu'ils sont ou doivent être des objets (des « produits ») qu'on peut traiter de manière plus ou moins performante. Ces particularismes ne sont pas seulement des données, ce sont aussi des variables d'action (même si elles sont plus inertes que d'autres).

Ainsi, le traitement des populations économiquement défavorisées, qui altère les niveaux de performances techniques de certains centres, doit être envisagé comme un « produit particulier » dans la production duquel un centre peut être plus ou moins performant. La nature des ressources humaines (mais c'est un produit « interne » donc un facteur de production) peut également faire l'objet de types de management plus ou moins performants et la performance d'un département des ressources humaines ne doit pas être évaluée uniquement en termes de quantités d'heures passées à gérer des ressources humaines rapportées au total des heures du CRSF (optique de l'AP), mais également au travers des efforts consentis pour modifier la qualité de la force de travail. L'introduction à titre expérimental de projets innovants peut de la même manière être conduite de façon plus ou moins efficace en particulier sous l'angle des enseignements qui peuvent en être tirés pour la généralisation des projets.

Dans la section 2 de ce travail, nous avons décrit les multiples particularismes possibles des CRSF en les déclinant selon les différentes composantes d'une fonction de production postale de la forme $Y = f(K, L, O)$. L'AP ne s'intéresse qu'à la productivité du travail Y/L en considérant K et L comme des constantes.

Une évaluation pluraliste de la performance ne signifie pas pour autant le calcul d'un indice de productivité globale des facteurs. Nous n'utilisons l'expression précédente que comme une heuristique qui permet d'éclairer différentes perceptions ou expressions possibles du produit et des facteurs de production (au sens large).

a) Différentes perceptions du produit et de l'évaluation des performances

La variable Y , tout d'abord, c'est-à-dire le produit, peut être décrite sous l'angle de son *volume ou quantité*, d'une part, et sous l'angle de la *qualité des produits, services ou résultats*, d'autre part (tableau 4). Quel que soit l'angle privilégié (quantité ou qualité), le « produit » n'est pas une catégorie homogène. Il n'y a pas un produit, mais des produits

différents, qui varient en fonction du « système de valeur » ou des « critères de définition » privilégiés.

Compte tenu des caractéristiques de l'organisation qui nous intéresse (il s'agit d'une *bureaucratie* exerçant une activité de *prestation de service* dans le domaine *bancaire et financière* et dans le cadre du *service public*), il semble très suggestif de distinguer (en s'appuyant librement sur la grille de Boltanski et Thévenot, 1991) les différents « mondes » ou « familles de critères de définition » du produit suivants :

- Le monde industriel et technique dans les termes duquel s'exprime le système de valeur de la composante bureaucratique (entreprise publique) de l'organisation.
- Le monde marchand et financier en référence en particulier à l'exercice d'une activité bancaire et financière.
- Le monde relationnel de manière à appréhender la dimension prestation et relation de service de l'organisation.
- Le monde civique pour tenir compte en particulier des différents aspects du produit qui relèvent de la déclinaison, à différents niveaux, de la mission générale de service public.

On peut ainsi dire que l'activité des CRSF concourt à l'élaboration de quatre produits génériques différents :

- Des produits industriels et techniques (des opérations techniques élémentaires, des transactions effectuées, des comptes gérés) : des trafics.
- Des produits « marchands et financiers » (des opérations monétaires et financières).
- Des produits « relationnels » (des services sur mesure, des arrangements interpersonnels rendus possibles par l'instauration de liens de confiance).
- Des produits « civiques » (des quasi-prestations sociales associées aux principes d'équité et de justice).

Dans ce qui précède, les différents produits génériques sont envisagés sous l'angle de la quantité ou volume de transactions techniques, monétaires, et pourrait-on dire, « relationnelles », « civiques ». Le tableau 4 fournit quelques illustrations possibles d'indicateurs de chacune de ces catégories de produit. Les produits industriels et techniques peuvent ainsi être évalués par des volumes de transactions effectuées (nombre d'ouvertures de comptes, nombre de clôtures, nombres de découverts...), les produits marchands et financiers, par le produit net bancaire ou par tout autre indicateur de flux financier significatif (montants des dépôts, crédits accordés). Les indicateurs de produits relationnels et civiques sont plus difficiles à formuler. Dans le premier cas, il s'agit de rendre compte de l'établissement (de la production) de liens personnels entre les agents et les clients, de la production de services individualisés (sur mesure) où interviennent des arrangements interpersonnels. Dans le second cas, il s'agit de rendre compte des quasi-prestations sociales fournies par les postiers, et qui sont les expressions (plus ou moins discrétionnaires) au niveau de la transaction micro-socio-économique de principes généraux de solidarité nationale ou locale à l'égard des plus démunis ou des plus isolés géographiquement (contributions à l'aménagement du territoire).

Cependant, les différents produits génériques peuvent également être envisagés sous l'angle de la qualité. Cette distinction est importante car elle permet de mettre en lumière différents types de qualités (des produits) :

- La qualité industrielle et technique (nombre de dysfonctionnements, erreurs, pannes).
- La qualité marchande et financière (variété et qualité des produits financiers offerts : degré de risque, rendements, diversité, souplesse d'utilisation).
- La qualité relationnelle (satisfaction subjective vis-à-vis de la relation : politesse, civilité, propension à l'arrangement). Elle est exprimée par des jugements du type : « il a fait ce qu'il a pu ». « Il m'a bien aidé ».
- La qualité civique (qualité de la réparation « socioéconomique » effectuée, qualité éducative de la prestation, c'est-à-dire propension à rendre le client autonome).

Ces différentes dimensions de la qualité coexistent dans les CRSF, comme semblent l'illustrer les extraits d'entretiens suivants.

Le centre financier est un centre de production avant tout et de service après vente. On y fait donc de la qualité industrielle. Il y a quand même des gens qui répondent à des questions, à des demandes de renseignements, il faut donc qu'on ait une qualité de connaissances (c'est une qualité relationnelle). Pour réfléchir à la qualité marchande, il faut se demander quelle est la plus-value d'un centre financier. Moi j'en reviens toujours à ma définition très simple : qu'est-ce qu'un client attend de sa banque ? Il attend un conseil pour pouvoir placer de l'argent. Ce n'est pas le centre financier qui le donne. Par contre, il peut orienter un client vers un conseiller financier de La Poste (c'est là qu'il faut rechercher une qualité marchande).

La qualité industrielle c'est de dire : j'ai mes opérations qui sont créditées en temps et en heure, j'ai mes extraits ce compte qui arrivent en temps et en heure, c'est-à-dire que le client est bien informé, bien suivi, rassuré. Quand je commande un carnet de chèque, que je le reçoive bien en recommandé, que j'en reçoive un et pas deux.

On a une conception administrative, obsolète de la qualité. On vit par rapport à des standards de qualité qui sont ceux d'il y a 30 ou 40 ans. Par exemple, je fais une belle lettre, bien propre, bien écrite. Je la montre à mon supérieur qui vise. Est-ce que le client en 1999 qui téléphone ou qui écrit a besoin qu'on lui fasse une belle lettre ? Peut-être qu'on pourrait appeler pour dire voilà ce que vous avez demandé c'est fait.

	I Monde industriel et technique	II Monde marchand et financier	III Monde relationnel	IV Monde civique
“ Volume ” ou quantité de produit	<p>“ Volume ” de transactions effectuées (nombre d'ouvertures de comptes, nombre de fermetures, nombre de découverts...)</p> <p>“ Volume ” de comptes gérés.</p> <p>Divers indicateurs de “ trafic ”</p>	<p>Produit net bancaire</p> <p>Dépôts (montants)</p> <p>Crédits (liés à une épargne) accordés</p> <p>Autres flux financiers significatifs</p>	<p>Production de liens personnels</p> <p>Individualisation du service</p> <p>Arrangements interpersonnels</p>	<p>“ Quasi-prestations sociales ” (QPS)</p> <p>Contribution à la solidarité nationale ou locale à l'égard des plus démunis</p> <p>Contribution à l'aménagement du territoire et au développement local. Nombre de points de contacts en zone rurale...</p>
Qualité des produits, des services, des résultats	<p>Nombre de dysfonctionnements : erreurs, pannes</p> <p>Optimisation du traitement des flux de production (délais)</p>	<p>Variété et qualité des produits financiers offerts : degré de risque, rendements, diversité, souplesse d'utilisation</p> <p>Qualité du service de conseil financier</p>	<p>Satisfaction (subjective) vis-à-vis de la relation (politesse, civilité, propension à l'arrangement). “ Il a fait ce qu'il a pu ”, “ il m'a bien aidé ”</p>	<p>Qualité de la réparation “ socio-économique ” effectuée</p> <p>Qualité éducative (autonomisation)</p> <p>Qualité des liens avec</p>

			Amélioration de la qualité des relations téléphoniques, des courriers	des institutions locales
--	--	--	---	--------------------------

Tableau 4 : Les quatre “ mondes ” ou “ familles de critères ” de définition des produits des CRSF en quantité et en qualité (Quelques illustrations)

Ce détour par la diversité des produits vise bien entendu à mettre en lumière ce qui nous intéresse avant tout ici, c'est-à-dire la diversité des performances. En effet, si les « produits génériques » sont différents, et dans la mesure où la performance est l'amélioration des « positions » ou des « rendements » relatifs aux différents produits, on peut sans difficulté (au moins en théorie) admettre l'existence d'une pluralité de performances (génériques) associées à des produits (génériques) sous leurs deux facettes (« volume » et qualité).

On est ainsi en mesure de mettre en évidence quatre types génériques de performances : performance industrielle et technique, marchande et financière, relationnelle, civique, qui peuvent se décliner en performances-volume et en performances-qualité. Le tableau 5 en fournit quelques illustrations.

Si on s'intéresse tout d'abord à l'amélioration des positions ou des rendements relatifs aux produits envisagés selon leur volume ou quantité, on peut dire que les meilleures illustrations d'indicateurs de performance industrielle et technique sont fournies par les ratios de productivité ou d'efficacité technique, c'est-à-dire les ratios très nombreux de type trafic rapporté à des heures. Les indicateurs de performance marchande et financière sont également nombreux, l'un des plus fréquemment retenus étant le PNB/agent, mais on pourrait citer de nombreux indicateurs de compétitivité selon les activités, de parts de marché par segments. Malgré leur nombre, ces indicateurs de performance industrielle et technique ou marchande et financière soulèvent de nombreux et redoutables problèmes méthodologiques, liés le plus souvent aux difficultés de définition du dénominateur (en particulier le facteur travail), mais surtout du numérateur (le produit) des ratios correspondants.

La définition et l'évaluation des deux autres types de performance est plus délicate. Il peut sembler paradoxal, par exemple, d'envisager des relations sociales ou civiques (qu'on associe généralement à des attitudes désintéressées ou de don-contre-don) en termes de performance (notion dont la connotation technique et marchande est forte). Il ne s'agit pas bien entendu de mesurer des intensités de relation, d'autant plus que la sociologie nous met en garde contre le caractère composite de la relation de service, envisagée comme lieu d'échange verbal d'informations techniques, d'informations marchandes et de signes de civilité et d'estime réciproque. En revanche, rien n'empêche de mesurer la quantité de temps passé dans la relation ni même, après en avoir examiné les contenus, la quantité de relations de chaque type. On considérera ainsi que l'évolution de la part du sur mesure, que le nombre de clients accueillis (par les conseils) par agent sont des indicateurs de performance relationnelle ; que l'évolution de la production et de la part des quasi-prestations sociales ou de la QPS par agent ou encore l'évolution du nombre de points de contact en zone rurale peuvent permettre, dans une certaine mesure, de suivre l'évolution de la performance civique.

Les indicateurs de performance-qualité quant à eux décrivent des améliorations de position du produit envisagé sous l'angle non plus des volumes, mais des qualités. Il pourra s'agir, dans le cas du monde industriel et technique, de la réduction des taux d'erreurs et de dysfonctionnements ; dans le cas du monde industriel et financier de l'amélioration des

indicateurs d'évolution du risque, de la diversité ou de la complexité des produits. Dans le monde relationnel, de tels indicateurs doivent refléter l'amélioration de la satisfaction de la clientèle en matière de relation de service, la réduction du taux de turnover des clients. Dans le monde civique, enfin, ils doivent mesurer, par exemple, l'amélioration de la qualité de la prestation de « réparation » effectuée, l'amélioration du degré d'autonomisation des usagers en difficulté.

	I Monde industriel et technique	II Monde marchand et financier	III Monde relationnel	IV Monde civique
Performances-volume	Ratios trafic/heure (productivité ou efficacité technique)	PNB/agent Compétitivité selon les activités Parts de marché par segments	Evolution de la part du sur mesure, des liens personnels Nombre de clients accueillis (par des conseils) par agent	Evolution de la part des QPS QPS par agent Evolution du nombre de points de contacts en zone rurale
Performances-qualité (= amélioration des indicateurs de qualité)	Réduction des taux d'erreurs et de dysfonctionnements	Amélioration des indicateurs d'évolution du risque, de la diversité ou de la complexité des produits	Amélioration des indicateurs de satisfaction de la clientèle en matière de relation de service Réduction du taux de turn-over des clients	Amélioration de la qualité de la " réparation " effectuée Amélioration du degré d'autonomisation des usagers en difficulté

Tableau 5 : Les quatre " mondes " ou " familles de critères " de définition des performances des CRSF : quelques illustrations

Les grilles méthodologiques que nous venons de suggérer suscitent plusieurs remarques :

1) L'AP de la Poste met l'accent sur le monde industriel et technique. Il privilégie une conception technique du produit (envisagé sous l'angle de la comptabilisation des opérations élémentaires effectuées). La qualité du produit est perçue avant tout sous l'angle des dysfonctionnements techniques (erreurs, pannes...). Une telle conception du produit et de la qualité conduit à identifier la performance-volume à la productivité ou à l'efficacité technique, et la performance-qualité à une réduction des taux d'erreurs et de dysfonctionnements.

2) En introduisant le monde civique et dans une certaine mesure le monde relationnel, qui rend compte respectivement de la production de quasi-prestations sociales destinées à des populations à problème, et de la production de prestations sur mesure, ad hoc dans le cadre de liens quasi-domestiques, on transforme des variables d'environnement externes, en variables d'action (en produits). En effet, les prestations sociales dont l'évaluation échappe à l'AP, mais qui peuvent contribuer à dégrader les performances industrielles et les performances marchandes, sont ici envisagées comme des « produits » qu'on peut appréhender sous l'angle des volumes, de la qualité, et dans l'élaboration desquels on peut être plus ou moins performants sous ces deux angles. De même, on peut dire que de nombreuses prestations sur mesure, des arrangements interpersonnels qui naissent de l'interaction, qui sont source de fidélisation, et agissent positivement sur les ratios de performance marchande, échappent à l'acuité de l'AP. Les prestations sur mesure, ad hoc si importante dans la plupart des activités de service ont une forte dimension tacite, elles ne sont pas codifiées, et ne peuvent figurer

dans le lexique de l'AP. Nous les avons introduites dans les grilles méthodologiques précédentes.

3) La mise en place de modules multi-produits et l'énoncé du slogan « un client, un bureau, un module » visent aussi à instaurer un climat favorable au monde relationnel (aux produits et performances correspondantes). Les modules de ce type facilitent dans une certaine mesure l'instauration de liens domestiques entre les agents et les clients.

Nous souhaitons que nos agents connaissent les clients qu'ils ont au téléphone. Avant, ils tournaient un mois sur deux, ils changeaient de position, les clients n'avaient pas toujours les mêmes interlocuteurs. C'est l'orientation un client, un bureau, un module. Il fallait que mes agents commencent à connaître les clients de façon à procéder à un suivi clientèle. Désormais les agents connaissent les clients car ce sont souvent les mêmes qui appellent. Ils sont plus à même de le conseiller.

b) Différents conceptions des facteurs de production : des particularismes aux performances

Si le « produit » postal (la variable Y) et les performances correspondantes sont diverses, il en va tout autant des facteurs de production (variables K, L, O).

La seule variable qui soit véritablement envisagée par l'AP (ce qui n'est pas surprenant compte tenu de l'intérêt de cette méthode pour la productivité) c'est la variable travail sous l'angle des volumes (nombre d'agents, volumes horaires). Pour atteindre une évaluation plurielle et plus robuste de la performance (au-delà de la question de la justice dans la comparaison des performances), il faut non seulement tenir compte de la qualité de la force de travail, mais également de l'ensemble des autres facteurs de production, et les appréhender eux aussi à la fois sous l'angle qualitatif et quantitatif. Il est également nécessaire d'envisager l'ensemble de ces facteurs à la fois en statique et en dynamique, c'est-à-dire d'analyser les « performances » dans la mise en œuvre et la gestion de ces différents facteurs. Il s'agit donc de nouveau de transformer des variables d'environnement (essentiellement internes cette fois) en variables d'action intégrées à l'AP.

Le tableau 6 fournit quelques illustrations d'indicateurs de quantité, de qualité, d'une part, et de performance (sous ces deux angles), d'autre part, pour les trois « facteurs de production » (le travail, le capital et l'organisation) dont la diversité est à l'origine de certains particularismes des centres.

L'AP, répétons-le, ne s'intéresse essentiellement qu'au facteur travail qu'il envisage sous l'angle des effectifs exclusivement. La performance des ressources humaines est donc appréhendée en termes de productivité. Il serait souhaitable d'intégrer dans cette méthode les dimensions qualitatives du facteur travail, dimensions dont certaines sont quantifiables et dont de nombreux indicateurs existent au sein de l'organisation. En statique, s'attacher à ces dimensions signifie être en mesure de rendre compte des particularismes des centres en matière de qualité des ressources humaines. En dynamique, cela signifie considérer comme une composante ou une forme de la performance la capacité d'un centre à améliorer sa position en termes de qualité des ressources humaines (efforts pour renouveler l'encadrement, pour attirer des cadres de haut niveau, pour modifier la structure de la force de travail...).

Quant au facteur capital, l'AP s'y intéresse sous l'angle des volumes (sans en tirer de conséquences). De nouveau, c'est une conception productiviste de la performance qui est privilégiée. On trouve ainsi dans le lexique de l'AP des ratios du type : quantité d'espace

(m2)/agent, nombre de micro-ordinateurs/agent, nombre de PTMF/agent. De même que pour les ressources humaines, il serait utile de rendre compte des dimensions plus qualitatives de ce facteur de production (nature des fonctionnalités, ergonomie...), ce qui pourrait se traduire, en statique, par une meilleure prise en compte des particularismes des centres financiers en matière de capital, et, en dynamique, par une capacité à mesurer les efforts réalisés pour améliorer les positions, les rendements, c'est-à-dire les performances-qualité de la gestion de ce facteur de production (efforts pour diminuer le taux d'anomalies, de dysfonctionnements techniques, optimisation de l'utilisation des surfaces...). De nouveau, il s'agit ici de transformer une donnée environnementale en variable d'action.

	Travail (L)	Capital (K)			Organisation (O)	
		Systèmes techniques	Immeubles	Expérimentation de projets (techniques) innovants	Expérimentation de projets (organisationnels) innovants	Organisation interne
“ Volume ” ou quantité des facteurs de production	Effectifs	Quantité de systèmes techniques	Quantités d'immeubles, Quantités d'espaces	Nombre de projets innovants testés Solutions aux problèmes rencontrés lors de l'introduction expérimentale d'un projet innovant	Quantité d'organisations spécifiques	Nombre de prestations pour d'autres (imposées) Nombres de prestations par d'autres (imposées)
Qualité des facteurs de production	Structure des RH Taux d'encadrement Histoire de la force de travail	Fiabilité (anomalies techniques) Fonctionnalités	Ergonomie Dispersion spatiale des bâtiments	Nature et ampleur des projets Qualité des solutions trouvées : degré de transférabilité des innovations établies, rapidité du transfert	Nature et ampleur des organisations spécifiques	Qualité des prestations (imposées) réalisées par d'autres ou pour d'autres, Qualité des prestataires extérieurs (imposés)
Performances -volume	Productivité (baisse)	Nombre d'ordinateurs par agent Nombre de PTMF/agent	Quantité d'espace par agent	Amélioration du nombre de projets par agent Augmentation du nombre de projets testés Amélioration du taux de solutions aux problèmes rencontrés lors de l'introduction expérimentale d'un projet innovant	Modification de la proportion de structures organisationnelles spécifiques (évolution du degré de convergence ou de divergence)	Evolution du taux de recours imposé aux prestataires extérieurs (degré d'externalisation) Evolution de la part imposée des prestations sous-traitées pour d'autres ou par d'autres
Performances -qualité (= amélioration des indicateurs de qualité)	Effort pour attirer des cadres de haut niveau Efforts pour se débarrasser des « bras cassés » Modification de la structure des taux	Efforts pour baisser le taux d'anomalies techniques, de dysfonctionnements	Optimisation de l'utilisation des surfaces (projet PERFIMMO) du PGE	Amélioration du degré de transférabilité des innovations Amélioration de la rapidité du transfert ou de la proportion de solutions transférées rapidement Amélioration de la qualité des solutions trouvées	Modification de la proportion de structures organisationnelles spécifiques en fonction de leur nature et de leur ampleur	Evolution des types de prestations sous-traitées (imposées) Amélioration des standards de qualité, des délais (signature de chartes).

	d'encadrement				
--	---------------	--	--	--	--

Tableau 6 : Volumes, qualités, particularismes et performances des facteurs de production

L'expérimentation de projets innovants se trouve à la fois du côté des systèmes techniques et de l'organisation. Les projets innovants introduits à titre expérimental dans les centres financiers peuvent en effet être à la fois d'ordre technique, organisationnel ou les deux à la fois. L'AP n'en prend pas compte. Leur évaluation peut être envisagée de différentes manières. En « statique » et en volume, il pourra s'agir du nombre de projets innovants testés, mais aussi, dans une tout autre perspective, des solutions apportées aux problèmes rencontrés lors de l'introduction expérimentale de ces projets. Ce sont là deux aspects différents dont le second pourrait être considéré comme le « produit » (exprimé en volume) d'un monde qu'on pourrait appeler « monde de l'innovation ». En statique et en qualité, l'AP pourrait s'intéresser à la nature et à l'ampleur des projets testés. Ces projets peuvent en effet être plus ou moins importants et stratégiques. SOFI ou SIROCCO, par exemple, sont d'énormes projets. Il pourrait également s'intéresser à la qualité des solutions dégagées, à leur degré de transférabilité, à la rapidité du transfert. En dynamique, c'est-à-dire en ce qui concerne les performances, on peut dire que la performance-volume de l'expérimentation de projets innovants peut être envisagée comme l'augmentation du nombre de projets testé, l'élévation du ratio nombre de projets/agents. Quant à la performance-qualité, elle peut se manifester en particulier à travers l'amélioration du degré de transférabilité des innovations, l'amélioration de la rapidité du transfert ou de la proportion de solutions transférées rapidement, l'amélioration de la qualité des solutions trouvées.

En ce qui concerne les autres dimensions du facteur organisationnel (O), il s'agit d'identifier explicitement sous l'angle des volumes et de la qualité, les principaux particularismes des centres financiers (identifier la quantité et la qualité (ampleur) de particularismes organisationnels (internes) significatifs, la quantité et la qualité de prestations réalisées pour d'autres ou par d'autres). Un tel exercice est à lui seul particulièrement utile, mais il peut également être complété par une prise en compte de l'amélioration des rendements ou positions quant à ces différents aspects de l'organisation. Il est en effet possible de modifier sous l'angle des volumes ou sous celui de la qualité la part des structures organisationnelles spécifiques au sein d'un CRSF (ce qu'on pourrait qualifier de degré de convergence ou de divergence de l'organisation, sans pour autant formuler ici de jugement normatif sur le sens souhaitable de cette évolution). Il est également possible (sous ces deux angles) de modifier, par exemple, les taux de recours aux prestataires extérieurs (degré d'externalisation), d'améliorer (en particulier par l'intermédiaire de chartes) les niveaux de performances-qualité de la relation de service de sous-traitance (réduction des délais, élévation de la qualité des intermédiaires physiques échangés : microfilms, par exemple).

Conclusion

Ce travail dans lequel nous avons tenté de mettre en lumière les limites pratiques et théoriques de l'AP ne vise nullement à inciter à rejeter cette méthodologie. Bien au contraire, il s'agit de réfléchir à la manière d'augmenter la performance de l'arbre de performance, en simplifiant les pratiques, et en évitant de rétrécir son usage et ses objectifs, par alignement sur le seul critère de la productivité du travail à court terme. L'AP tel qu'il est utilisé à l'heure actuelle repose sur une certaine conception de la firme comme processeur d'informations codifiées.

Les nouvelles théories de l'entreprise (en particulier l'entreprise conçue comme un processeur de connaissances) permettent de comprendre et d'interpréter de nombreuses limites de l'AP. Ces théories mettent en effet l'accent en particulier sur la nature tacite, idiosyncrasique, systémique et cumulative de la connaissance, et elles insistent sur la multiplicité des modes de conversion ou de transfert de la connaissance (internalisation, externalisation, combinaison, socialisation).

Si l'on accepte l'idée qu'un CRSF produit plusieurs types de " produits génériques " relevant de systèmes de valeurs, de familles de critères d'évaluation différents, il faut également admettre l'idée d'une multiplicité de types de performances, qu'il s'agisse de performances portant sur les quantités (les volumes) de ces produits ou sur leur qualité.

La Performance terme générique qui désigne en réalité des performances est un compromis entre les multiples types de performances. Avant d'être une question d'indicateurs adéquats, elle est une construction sociale issue de choix politiques, et parfois de conflits.

On a donc besoin d'une évaluation pluraliste de la performance dans les CRSF. Des informations riches et diverses existent à La Poste, mais elles ne sont peut-être pas suffisamment intégrées dans les systèmes de prise de décision. Autrement dit, on en reste à des jugements sur la productivité (au sens technique du terme) alors qu'il serait peut-être souhaitable d'insérer ces jugements sur la productivité dans un jugement global sur les performances, au pluriel, tenant compte de l'histoire et de l'environnement (à la fois interne et externe), de la stratégie de long terme et de la stratégie de ressources humaines. Non seulement il faut tenir compte de ces environnements, mais plus encore, il n'est pas exclu que certains de ceux-ci soient ou doivent être envisagés non pas seulement comme des facteurs de différenciation inertes (des particularismes structurels), mais aussi comme des variables d'action, sur lesquelles les centres peuvent intervenir et faire preuve de niveaux de performance plus ou moins élevés. Il se peut, par exemple, que " les performances dans la " transformation " de la force de travail (sa montée en compétences du point de vue des individus, les stratégies de modification de sa structure) soient aussi importantes que les performances dans sa diminution " .

Bibliographie

- Cohen M. D. (1984), Conflict and complexity : goal diversity of organizational search effectiveness, *The American Political Science Review*, n°78.
- Cohendet P. (1998), *Information, connaissance et théorie évolutionniste de la firme*, in P. Petit, *L'économie de l'information*, La Découverte.
- Fransman M. (1994), Information, knowledge, vision and theories of the firm, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3.
- Gadrey J. (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », *Politiques et Management Public*, vol. 9, n°1, mars, p. 1-24.
- Gadrey J. et al. (1998), Les « prestations sociales » de La Poste, *Collection de la Mission de Recherche de La Poste*, n°4.
- Gallouj F. (1999), Les performances d'un centre financier, *Collection de la Mission de La Recherche de La Poste*, n°5.
- Gallouj F., Gadrey J., Ghillebaert E. (1999), « La construction sociale du produit financier postal », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 3.
- Loasby B. J. (1989), *Organization, competition and the growth of knowledge*, in R. N. Langlois (ed), *Economic as process*, Cambridge University Press.

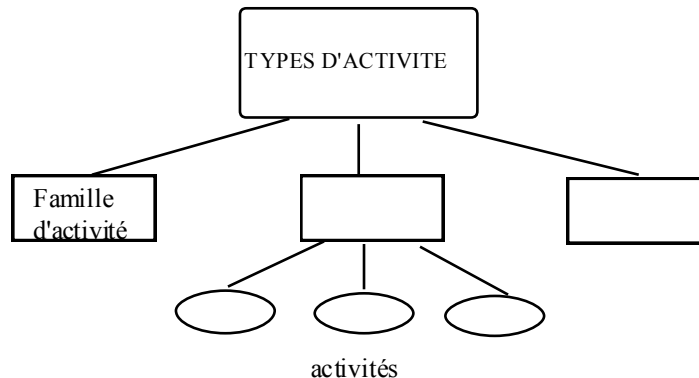
ANNEXE 1 :

**LES PRINCIPES DE CONSTRUCTION ET D'UTILISATION DE
L'ARBRE DE PERFORMANCE**

Les principes de construction et d'utilisation de l'arbre de performance

1. La décomposition des activités

- Les activités des CRSF sont analysées et décomposées de manière exhaustive en trois niveaux illustrés par la figure suivante :



• Les types d'activité

Elles sont au nombre de 18 (exemple : modules, opérations à vue et réseau Cheops, Epargne ordinaire, Epargne logement, Epargne boursière, SED, SOG-UI, ressources humaines..) et appartiennent à 3 grands groupes : les services de production CCP et CNE, les services communs de production, les services fonctionnels.

• Les familles d'activité

Chacun des types d'activités précédents est lui-même décomposé en familles d'activités (au nombre de 93). Le type d'activité nommé CCP-Module comprend par exemple les 15 familles suivantes : vérifications, ouverture, modifications, clôture, commande de chèquiers, produits, monétique porteurs, contentieux, réclamations, impayés, titres irréguliers, contrats commerçants, grands comptes, relations receveurs, divers.

• Les activités

Chaque famille d'activité est décomposée en activités élémentaires (plusieurs centaines d'activités au total). Ainsi la famille "ouverture CCP" comprend trois activités élémentaires : réception des dossiers, interrogation des fichiers/décisions, réalisation des ouvertures.

• La décomposition arborescente s'achève à ce troisième niveau. En réalité les activités elles-mêmes se décomposent en *tâches* plus ou moins bien identifiées qui ne figurent pas dans l'index, mais dont il faudra tenir compte.

En théorie, cette décomposition obéit à plusieurs principes : elle doit être très fine, précise et simple afin d'éviter des interprétations locales et afin de permettre la transposition d'un centre à l'autre. Elle doit être suffisamment fine pour être indépendante de l'organisation particulière du CRSF considéré.

2. Les principes de quantification (sur la base de documents internes)

Une fois repérés les différents niveaux de l'activité, il s'agit de les quantifier. Plusieurs sources de quantification sont possibles :

— toutes les statistiques de volume et de performances disponibles peuvent être utilisées à l'exception de celles fondées sur des temps standards (telles que les statistiques 538 et 539). Les statistiques disponibles peuvent être d'origine informatique (ex : le nombre de chèques tapés au TE, le nombre de chèques recyclés sont donnés directement par l'informatique) ou d'origine manuelle (exemple : comptage du nombre d'appels téléphoniques).

— En l'absence de statistiques, des évaluations sont effectuées sur des périodes définies (quelques jours, quelques semaines), et des extrapolations sont réalisées pour l'année.

Il s'agit au total d'évaluer pour chaque activité figurant dans le lexique national les volumes ou le temps réel annuel de travail.

Selon la nature de l'activité considérée, les temps pourront être évalués de deux manières différents selon qu'on part des volumes ou de la fréquence des activités (journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle) :

— dans le premier cas on multipliera les volumes par les temps moyens unitaires de traitement correspondants (temps moyen unitaire estimé par les agents eux-mêmes et non pas temps standard national exprimé par la statistique 538)

— dans le second cas on multipliera la fréquence des activités par les temps moyens correspondants.

Il est à noter que :

— des dispositions particulières sont prises quant à la quantification des activités des cadres. De manière générale celles-ci sont prises en compte dans le taux d'encadrement au niveau global du CRSF et au niveau des cinq types d'activités. Cependant quand le cadre intervient de manière directe et significative dans une activité opérationnelle son activité est évaluée selon la procédure traditionnelle.

— Pour chaque famille d'activités une rubrique activité "divers" permet de comptabiliser les différents éléments suivants :

- les tâches liées à la famille d'activités et non décrites dans une activité (ce qu'on pourrait appeler le transfert de produits joints)
- les temps d'information (lectures), de réunions et d'attente diverses (pannes, etc.)
- les temps de classement, photocopie, archivage et d'établissement de statistiques effectuées *au niveau du service*.

— la quantification est assortie de multiples bouclages qui permettent de constater les erreurs et de s'assurer de la vraisemblance des chiffres obtenus. Pour chaque unité d'analyse le bouclage est assuré par la comparaison des heures évaluées par l'arbre et de la force de travail disponible.

Les différents ratios calculés sont :

- des ratios de productivité (nombre d'opérations sur/temps passé aux opérations)
- des ratios de rentabilité financières (ex : le PNB par agent qu'on peut considérer comme un ratio de productivité exprimé en valeur, alors que les ratios évoqués précédemment sont des ratios de productivité exprimés en termes techniques).
- des ratios de qualité de service

3. Des résultats de l'arbre de performance aux propositions d'amélioration

Une fois les chiffres obtenus, il s'agit de les analyser. Dans chaque CRSF, une centaine de responsables d'unités d'analyse (un par famille d'activité) ont été désignés et formés. Les analyses développées ci-dessus sont issues d'un document interne à l'intention de ces responsables d'unités d'analyse (Méthode d'exploitation des résultats de l'arbre de performance : Guide pratique du responsable d'UA).

La procédure séquentielle suggérée par le guide est la suivante :

1) Examen des ratios se rapportant aux indicateurs généraux

En se reportant au document intitulé "familles d'activité" le RUA doit examiner l'indicateur général de la famille considérée et les multiples ratios qui en découlent (dans une logique de décomposition). Il doit repérer ceux sur lesquels il peut avoir prise (au numérateur, au dénominateur ou aux deux endroits à la fois).

Si l'on prend par exemple le cas de la famille d'activité "chèques bancaires" le document Famille d'activité a la structure suivante.

Liste des CRSF	Indicateur général sur la famille Nb chèques bancaires/ heures totales chèques	Montant chèques bancaires ----- Nb de chèques bancaires	Nb de chèques bancaires étrangers ----- Heures chèques bancaires étrangers	% chèques bancaires > 20KF ----- Nb de chèques bancaires	% heures de panne ----- heures totales chèques bancaires	Nb chèques bancaires avec c/c recto ----- Heures chèques bancaires avec c/c	% chèques bancaires avec c/c recto ----- Nb de chèques bancaires
- - -							
Moyenne Mini Maxi							

Il n'y a pas d'action possible sur le ratio : Montant chèques bancaires/Nb de chèques bancaires. En revanche une action est possible sur le ratio : Nb de chèques bancaires étrangers/Heures chèques bancaires étrangers.

2) Identification des données et des opérations sur lesquelles on peut agir

Dans l'exemple précédent, on ne peut pas agir sur le numérateur, en revanche une action est possible sur le dénominateur (heures chèques bancaires étrangers). Les opérations concernées sont donc celles relatives au traitement des chèques bancaires étrangers.

3) Choix des opérations qu'il est possible d'améliorer

Le RUA a à sa disposition une "grille de repérage des domaines à analyser" qui a la structure suivante :

Titre de l'opération :

Ratio concerné par l'opération :Indicateur général concerné.....

	Organisation		Matériel			R.H	
	L'organisation est-elle adaptée ?	L'automatisation est-elle performante ?	Le matériel est-il performant ?	Est-il bien réparti en nombre	Le personnel maîtrise-t-il bien le matériel ?	Les plages horaires sont-elles bien adaptées ?	La formation est-elle bien adaptée ?
Oui							
Non							

Domaine(s) à améliorer :

Votre décision motivée :

4) Décomposition des opérations en tâches élémentaires et estimation de leur durée

Le RUA doit tout d'abord décomposer le traitement actuel de l'opération c'est-à-dire énumérer et ordonner les tâches dans l'ordre de leur exécution, et ensuite en estimer la durée d'exécution (cf. formulaire suivant étape 5)

5) Analyse de chaque tâche des opérations

Pour chacune des tâches repérées lors de la phase précédente, le RUA doit répondre aux 4 questions figurant dans le tableau suivant

Grille de décomposition du *traitement actuel* de l'opération

Liste des tâches dans l'ordre de leur exécution	Durée des tâches	La tâche peut-elle être simplifiée ?	Quelles sont les conséquences au niveau de l'UA ?	Quelles sont les conséquences pour la suite des traitements	Conclusions de l'analyse des tâches

6) Mise au point d'un nouveau traitement de l'opération et estimation de la durée des nouvelles tâches

Il s'agit cette fois de remplir une nouvelle grille de décomposition du traitement de l'opération en tenant compte de l'analyse des tâches menée précédemment.

Grille de décomposition du *traitement proposé* de l'opération

Liste des tâches dans l'ordre de leur exécution	Durée des tâches

7) Rédaction d'une fiche de synthèse qui décrit l'amélioration préconisée et ses avantages et inconvénients pour l'UA émettrice et pour les autres.

ANNEXE 2 :

**LES CRSF DE LILLE ET DE CHALONS EN CHAMPAGNE :
PARTICULARISMES ET PERFORMANCES**

Les CRSF de Lille et de Châlons en Champagne : particularismes et performances

Dans la section 2 de ce travail, nous avons effectué un recensement général des particularismes qui viennent perturber les comparaisons des performances entre les centres financiers. Dans la présente annexe, nous nous intéressons à deux centres (celui de Lille et celui de Châlons en Champagne), que nous avons sélectionnés en raison de leurs nombreuses différences en termes d'organisation et en raison de leurs scores différents en termes de performance selon l'AP.

Cette annexe a deux objectifs. Il s'agit, tout d'abord, de présenter, pour ces deux CRSF, un certain nombre d'évaluations des performances issues de l'AP. Il s'agit, ensuite, d'illustrer de manière concrète certains aspects de la grille des particularismes suggérée dans la section 2, en se contentant des particularismes les plus importants à nos yeux à savoir ceux qui concernent les produits et les clientèles. Une telle démarche (très parcellaire ici) apporte quelques éclairages intéressants, bien qu'elle ne remplace pas une analyse par groupe homogène de clients ou de handicaps.

1. Les performance des CRSF de Lille et Châlons selon quelques critères de l'AP

Notre intention n'est pas ici bien entendu d'examiner les centaines de ratios issus de l'AP. Nous nous contenterons des ratios généraux ou ratios têtes de familles les plus significatifs.

L'AP produit de tels ratios depuis 1993, mais ceux-ci ne sont considérés comme fiables qu'à partir de 1994. Dans le tableau 1, nous avons reproduit à partir des analyses de l'AP ces indicateurs généraux pour les trois dernières années à savoir 1996, 1997, 1998. Ce tableau montre clairement que le centre financier de Châlons semble globalement plus performant que celui de Lille, qu'il s'agisse de performance marchande ou de performance industrielle et technique. Le ratio de rentabilité (PNB total/nombre d'agents utilisés) est constamment plus élevé à Châlons qu'à Lille. Pour la majorité des familles envisagées (en particulier pour la famille modules CCP) le centre de Châlons est caractérisé par un niveau de productivité plus élevé que celui de Lille.

Famille d'activité	Indicateur général sur la famille	Châlons			Lille		
		1996	1997	1998	1996	1997	1998
RATIOS GENERAUX							
Rentabilité	PNB total/nb d'agents utilisés	1282,41	1045,04	1120,68	791,99	885,77	940,4
Modules CCP	Heures CCP/1000 CCP	1012,9 (!)	930,09	857,9	1195,39	1071 (!)	1031,9
Cellule receveur	H. totales cellule receveur/1000 CCP	43,79	60,18	56,33	35,82	32,05	30,89
SOG-UI	Total heures SOG-UI/1000 CCP	101,88	77,47	71,27	123,54	108	121,63
SED	Heures SED/1000 CCP	139,11 (!)	111,59	101,21	93,26	93,73 (!)	89,63
Epargne ordinaire	Heures EO/1000 comptes EO	71,61	72,05	72,5	98,03	82,88	78,38
Epargne logement	Heures PEL/100 PEL	65,94	64,44	70,43	91,23	98,03	74,86
Epargne boursière	Heures EB/1000 comptes titres	186,53	153,16	130,04	105,15	94,48 (!)	85,42
RATIOS DES SERVICES COMMUNS DE PRODUCTION ET DES SERVICES FONCTIONNELS							
Services communs de production	H. services communs de production/1000 comptes (CCP+CNE)	150,76	140,06	140,15	192,28	172,63 (!)	153,5
Services fonctionnels	H. fonctionnels/1000 comptes (CCP+CNE)	93,33	82,45	82,88	115,63	107,01	95,36

(!) ratio dont au moins l'une des données composantes est incohérente

Tableau 1 : Quelques indicateurs généraux de performance de l'AP

Le tableau 2 fournit une liste des principaux indicateurs de qualité de service figurant dans l'AP. On constate que c'est une conception de la qualité d'ordre technique qui est privilégiée. De nombreux ratios rendent en effet compte de délais, d'erreurs, de dysfonctionnements et de réclamations consécutives à ces dysfonctionnements. Contrairement aux ratios de productivité, il ne se dégage pas ici, en matière de qualité de service, de différence nette entre les deux centres financiers.

Indicateur général sur la famille	Châlons			Lille		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
D : QUALITE DE TRAITEMENT DES OPERATIONS						
% de chèques banc. avec C/C / Nb de chèques bancaires	85,9	83,61	78,12	89,41	85,3	90,14
% de chèques saisis en J matin/Nb de chèques banc.	95,02	95,93	96,79	76,55	90,43	92,6
% de CPC trait. J/ Nb de CPC	49,15	51,01	52,92	84,58	63,81	65,7
% de réclamations imputables CRSF/Total réclamations	10,91	11,19	13,19	13,41	6,53	2,57
% rejets cdes chéquiers/nb de commandes manuelles	6,09	6,61	6,6	13,09	19,05	9,8
Délai moyen global de traitement des offres de crédit EL	10,96	5,82	5,35	10,16	6,1	5,2
% restes > J + 3/nb de demandes d'ouvertures	0	0	0	4,07	0	11,78 (!)
% réclamations traitées avant J+3/Nb réclamations EO	100	98	100	98,1	98,46 (!)	52,74
E : QUALITE DE LA RELATION CLIENTELE						
% bon accueil/nb d'appels (en 1996 : % mauvais accueil)	36,7	42,6	44,5	34,8	40	43,8
% obtention rendez-vous en BP suite à appel téléphonique	0,86	1,41	3,69	0,82	1,82	2,94
Indice de satisfaction globale (téléph)	8,46	8,35	8,33	8,44	8,42	8,70
Indice de satisfaction globale (courrier)	7,82	7,53	7,81	7,88	7,56	7,94
% réponses au courrier en J+2	13,5	16,9	16	15,1	13,8	16,1
F : SATISFACTION DE LA CLIENTELE						
Nb réclamations/1000 CCP gérés	75,44	101,88	74,59	56,2	229,77	447,46
Nb clot. Demande du client/1000 CCP gérés	19,32	24,37	22,87	18,69	18,38	18,02
Total réclm. CNE/ 100 000 comptes CNE	1170	1272,46	801,29	1108	756,97 (!)	1497,96
Nb clôtures demande client/1000 comptes EO	17,77	31,57	14,7	17,66 (!)	13	12,18
Nb de réclamations/1000 comptes titres	15,11	18,84	8,29	8,54	1 (!)	1,23
% réclamations/Nb PEL	0,6	1,18	8,42	0,14	0,09	5,03
% transferts PEL vers autres étab./nb clôtures	5,64	2,99	2,64	6,16	3,9	3,46

Tableau 2 : Quelques ratios de qualité de service

2. Les particularismes des produits et des clientèles à Lille et à Châlons

Le CRSF de Lille exerce son activité dans une région particulièrement touchée par la crise économique. La proportion de clients et de comptes en difficulté socio-économique (qu'il s'agisse de personnes physiques ou de personnes morales) y est relativement plus importante. La zone de chalandise du CRSF de Châlons est de ce point de vue relativement plus favorisée.

Un étude que notre équipe a réalisé pour La Poste (Gadrey et al., 1998) indique que dans le CRSF de Lille les « appels téléphoniques sociaux » (identifiés par référence à une des situations suivantes : interdiction bancaire, dépassement de facilité de trésorerie, bénéficiaires impayés) représentent le quart du total des appels et occupent le tiers du temps de travail correspondant (cf. tableau 3).

	Interdiction bancaire		Dépassement de facilité de trésorerie	Bénéficiaire impayé	Total
	+ 30 jours	- 30 jours			
Nombre d'appels sociaux	19	36	31	9	95
Durée moyenne des appels sociaux	7 minutes 44	5 minutes 48	5 minutes 35	3 minutes 27	
Durée totale des appels sociaux	2 heures 27	3 heures 29	2 heures 53	31 minutes	9 heures 20
Fréquence des appels sociaux	4,6 %	8,7 %	7,5 %	2,2 %	23 %
% en temps de travail téléphonique des appels sociaux	8,4 %	12 %	9,9 %	1,8 %	32,1 %

Tableau 3 : La fréquence et la durée des appels sociaux au CRSF (Base : environ 58 heures d'écoute téléphonique dans les modules, 412 appels)

Cette étude s'est également intéressée à la nature des courriers reçus dans les CRSF. Elle montre que les courriers de « types sociaux » (c'est-à-dire relatifs à des problèmes d'interdiction bancaire ou à des demandes d'indulgence et/ou de découvert) représentent le tiers du nombre total de dossiers traités, chaque dossier nécessitant un temps de travail supérieur à la moyenne (cf. Total 3, tableau 4). Nous n'avons pas réalisé d'étude équivalente pour le CRSF de Châlons, mais les entretiens effectués auprès des responsables nous portent à croire que les différentes fréquences sont relativement plus faibles dans le cas des appels sociaux comme dans celui des courriers sociaux.

	total	%	Temps moyen par dossier (appréciation qualitative)
Gestion de compte et erreurs + réclamations	48	30,8 %	Moyen (temps de base)
Reversement d'arrérages	17	10,9 %	moyen à court
Demande d'informations	17	10,9 %	court
Total 1.	82	52,5 %	
Réquisition	3	1,9 %	très long
Litige et problème de paiement	17	10,9 %	moyen à court
Total 2.	20	12,8%	
Problème d'Interdit bancaire	20	12,8 %	très variable
Demande d'indulgence et / ou de découvert	34	21,8 %	moyen à long
Total 3.	54	34,6%	
TOTAL	156	100 %	

Tableau 4 : La nature des courriers traités dans les CRSF (Base : 156 courriers examinés durant l'observation)

Il existe à La Poste des données qui permettent d'appréhender, dans une certaine mesure, ces différences quant à la nature du produit ou de la clientèle. Certaines de ces informations sont fournies par l'AP lui-même, bien que (comme le déplorent la plupart de nos interlocuteurs) elles ne soient pas véritablement intégrées aux logiques d'usage de cet outil. Mais d'autres instances de La Poste (en particulier les départements marketing) produisent également des informations de ce type.

1) L'antenne marketing de la direction des clientèles financières publie ainsi « un baromètre du risque clientèle des CRSF » qui décrit pour chaque trimestre, et pour chaque CRSF, la situation des CCP en matière d'utilisation des découverts. Ce baromètre rend compte de « la répartition des CCP par indicateur de traitement ». Il attribue une couleur aux comptes (ou clients) en fonction de leur niveau de risque. On a ainsi par ordre de risque décroissant des CCP rouges, oranges, jaunes, verts ou turquoise qui fournissent une estimation indirecte de la

« lourdeur » des clients. Cette typologie de clientèle vient d'être intégrée à la version 1998 de l'AP.

La lourdeur des clients ne se réduit pas bien entendu aux problèmes de découverts, mais on peut considérer que le découvert est un indicateur indirect de difficultés économiques (en particulier lorsqu'il aboutit à l'interdiction bancaire).

On constate (tableau 5a) que le centre de Lille diffère du centre de Châlons essentiellement par la proportion de comptes à haut risque, c'est-à-dire de comptes rouges (8,2% de l'ensemble des comptes CCP à Lille et 6,2% à Châlons). Pour les autres types de comptes, on peut considérer que les différences sont négligeables.

Si on prend comme base l'ensemble des CCP utilisateurs de découverts (tableau 5b), on constate que les comptes rouges lillois ont proportionnellement davantage tendance que les comptes rouges de Châlons à recourir au découvert (20,8% contre 14,5%). Il en va de même (tableau 5c) pour le dépassement du découvert autorisé (33,3 % contre 21,5 %). L'interdiction bancaire, enfin, frappe davantage les comptes rouges de Lille que ceux de Châlons (tableau 6).

	a) Ensemble des CCP				b) CCP utilisateurs du découvert				c) CCP ayant dépassé leur découvert autorisé			
	Châlons		Lille		Châlons		Lille		Châlons		Lille	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Ensemble a), b), c)	223 935	100	590 065	100	47 770	100	152 350	100	14 155	100	50 893	100
Rouge	13 950	6,2	48 128	8,2	6925	14,5	31 638	20,8	3045	21,5	16 928	33,3
Orange	59 410	26,5	154 805	26,2	10 030	21	35 040	23	4193	29,6	15 490	30,4
Jaune	35 585	15,9	89 523	15,2	10 548	22,1	28 645	18,8	3518	24,8	9 885	19,4
Vert	49 905	22,3	130 490	22,1	12 403	26	35 190	23,1	2685	19	7065	13,9
Turquoise	65 085	29,1	167 120	28,3	7865	16,5	21 838	14,3	715	5,1	1525	3

Tableau 5 (a, b, c) : Répartition des CCP en fonction de l'indicateur de traitement du 1^{er} trimestre 1999 (pour Lille), 4^e trimestre 1998 (pour Châlons)

	Châlons		Lille	
	Nb	%	Nb	%
Ensemble	1313	100	6220	100
Rouge	575	43,8	3545	57
Orange	405	30,9	1660	26,7
Jaune	153	11,6	675	10,9
Vert	165	12,6	265	4,3
Turquoise	15	1,1	75	1,2

Tableau 6 : Nombre de CCP mis en interdiction bancaire en fonction de l'indicateur de traitement du 1^{er} trimestre 1999 (Lille), 4^e trimestre 1998 (Châlons)

2) Une autre typologie de la clientèle est envisageable. C'est celle qui s'appuie sur les codes familles et qui est détaillée dans le tableau 7. L'intérêt de cette typologie est qu'elle permet de prendre en compte non seulement la lourdeur des comptes « pauvres », mais aussi celles des comptes riches.

	Lille
--	-------

	Nb	%
C et D	393 240	21,89
CTW	79 024	4,4
NNN	43 517	2,42
C sans D	266 918	14,86
AI	506 166	28,18
AW	246 621	13,73
AHM	46 115	2,57
XW	214 596	11,95
Total	1 796 197	100

C et D : CTD + CBD + COD

C sans D : CBM + CBP + COM + COP

AI : AIM + AIP

AW : AWP + AWM

XW : XOW + XBW + XTW

A Livret A

B Bi-détenteur

C CCP

D Domicilié

H Hyperactif

I Inactif

M Surface financière < 30 KF

NNN Clients < 6 mois

O Orphelin

P Surface financière > 30 KF

T Tri-détenteur

W Toute surface financière

X Pas de CCP

Tableau 7 : Répartition des clients (modules) en fonction de leurs codes famille (octobre 1998) Lille

3) L'AP lui-même, nous l'avons dit, fournit un certain nombre d'informations sur la nature de la clientèle. Il réunit en particulier dans une rubrique intitulée « ratios des analyses thématiques » un groupe de ratios de « comportement de clientèle » et un autre de « maîtrise du risque ». Les tableaux 8 et 9 présentent, pour plusieurs années, un certain nombre d'indicateurs pour chacun de ces deux groupes. On vérifie ici aussi, que globalement (c'est-à-dire pour la majorité de ces indicateurs) le centre de Châlons bénéficie de comportements de clientèles plus favorables que le centre de Lille. Il semble également atteindre des niveaux de maîtrise du risque supérieurs.

0

,,0

,32222222

Indicateur général sur la famille	Châlons			Lille		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
G : MONETIQUE						
% mises sur liste noire/Nb cartes	3,77	4,68	3,68	5,36	5,4	6,48
Montant des sinistres (en FRF)/Nb cartes	0	2,56	2,84	1547	0,48	2,27
% refus cartes premiers/Nb adhésions cartes premier	237 (!)	45,83	62,07	49,35	7,95	28,09
% refus cartes débit différé/adhésions CB+Visa	16,65	9,83	5,54	15,93	20,02	18,54
Montant sinistres pertes et vols/Nb pertes et vols	0	0,07	0,09	44,49	0,02	0,06
H : CCP						
% mnt découverts CCP récup./ mnt découv. Non reg. Après 60 j.	47,12	47,17	59,32	6,07 !	60,94	56,74
Mnt découverts CCP non régul./1000 CCP gérés	12,25	12,27	9,97	173,15 !	16,15	13,31
Nb de mises en IB/ 1000 CCP gérés	23,35	21,41	19,68	34,03	27,09	25,43
% refus/Nb d'ouvertures effectuées	5,36	4,49	3,37	11,36	6,32	27,48 !
Nb total de contentieux/100 CCP gérés	29,25 !	27	28,59 !	36,3	30,54	24,15
I : CNE						
% de 2 ^e courrier/Nb de 1 ^{er} courrier	17,38	24,62	17,17	12,9	30,45 !	12,8
Montant des fraudes/Nb fraudes	9716	0	1129	5248	3160	10 205,88
Nb de fraudes EO/10 000 comptes EO	0,04	0,27	0,76	0,81	0,14	0,19
Montants des malversations/Nb de comptes EO	1,12	0	0	0,35	0,04	0,61
% ouvertures avec informations insuffisantes/Nb ouvertures EO	33,39	5,34	4,89	6,06	12,91	13
Montants chèques sans provision/Nb total chèques encaissés	0,1	0,07	0,09	0,06	0,04	0,05

Tableau 8 : Quelques ratios de maîtrise du risque

Indicateur général sur la famille	Châlons			Lille		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
B : QUALITE DE FONCTIONNEMENT DES COMPTES						
Nb total de contentieux/100 CCP gérés	29,25 (!)	27	28,59 (!)	36,3	30,54	24,25
Nb de sinistres/1000 cartes	0	0,89	0,85	0,59	1,44	10,97
Nb de comptes à découvert EO/1000 comptes EO	4,53	3,99	4,65	4,43	4,81	12,97
Nb de découverts sur l'année/1000 CCP gérés	2522	1248,44	1263,53	1459	1803,72	1306,62
Nb dépas. Décauto au 31-12/ 1000 CCP gérés	12,98	16,65	16,75	15,07	17,45	17,57
Ebcours dépas. Décauto/nb dépas. décauto	1,17	0,7	0,68	2,18	1,02	1,4
Nb NPAI/ 1000 CCP gérés	14,52	8,76	9,5	121,8	94,54	61,19
% d'impayés CB/nb d'achats CB	8,58	1,57	1,51	10,28	0	0,02

Tableau 9 : Quelques ratios de comportement de la clientèle

Le reproche qui est souvent adressé à ce type de ratios est qu'ils ne sont pas véritablement intégrés aux évaluations générales et aux logiques d'usage de l'AP. Le centre de Marseille (cf. annexe 3) a réalisé un exercice intéressant sur cette base qui permet d'évaluer le différentiel de productivité associé à des différences de qualité de clientèle. Cet exercice a consisté à évaluer le surcoût de trafic lié à la qualité de la clientèle en s'appuyant sur les données « comportements de la clientèle : qualité de fonctionnement des comptes », en particulier des informations concernant les modifications (NPAI), les clôtures sur débit, le nombre de sinistres, les impayés, les dépassements de découvert, les irréguliers bancaires de forme : par exemple un mauvais libellé. Les indicateurs de qualité de la clientèle les plus fiables (non déclaratifs), c'est-à-dire qui ne dépendent pas des comportements des agents ont été privilégiés. Les surcoûts de ces comportements (c'est-à-dire le travail supplémentaire occasionné par la (mauvaise) qualité de la clientèle) ont été évalués à 48 emplois annuels. Le calcul des temps correspondants s'est appuyé sur les écarts par rapport aux temps médians nationaux donnés par l'arbre de performance.