Royaume-Uni

Royal Mail : une privatisation favorable aux salariés ?

Gilles RAVEAUD *

Établie en 1516, l'entreprise Royal Mail a été mise sur le marché le 11 octobre 2013 au cours de la plus grande opération de privatisation britannique depuis les années 1980, une opération à laquelle même Margaret Thatcher n'avait pas osé procéder, refusant que l'effigie de la reine figurant sur les timbres échappe à la puissance publique. En 2000, Royal Mail était devenue une société anonyme, puis le marché postal britannique avait été totalement libéralisé au 1er janvier 2006, conduisant à la fermeture de 2 500 bureaux de poste et à des réductions d'emplois (Join-Lambert, 2011). Le Royaume-Uni a ainsi fait figure de précurseur en ouvrant son marché à la concurrence quatre ans avant l'entrée en vigueur de la troisième directive postale (Directive 2008/06/EC [1]). Le délai entre l'ouverture du marché et la privatisation s'explique d'abord par l'importance de la dette liée aux retraites, qui risquait de rebuter les investisseurs. Il est également lié à la crise enclenchée en 2008, qui a durablement déprimé les marchés financiers. Enfin, il tient à des facteurs politiques, le Parti travailliste au pouvoir jusqu'en 2010 étant divisé sur la question.

Sur le plan des relations professionnelles, l'entreprise a connu des remous en 2009, avec une grève nationale massive pour la défense de l'emploi (et le refus des emplois à temps partiel) et du service public. Un second conflit a été évité de justesse à propos des salaires et des retraites, la direction ouvrant des négociations après que la grève a été votée en octobre par trois membres sur quatre (76 %) du Communication Workers Union (CWU), le syndicat ultra-majoritaire des salariés.

Concernant le fonctionnement du marché, Ofcom, le régulateur des postes et des communications, a désigné Royal Mail en mars 2012 comme étant l'opérateur du service universel (jusqu'en 2021 au moins). Le cahier des charges découle du Postal Services Act de 2011, et ne peut être modifié que par le Parlement. Il implique la distribution et la levée du courrier six jours par semaine, du lundi au

* Maître de conférences à l'Institut d'études européennes de l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, chercheur associé à l'IRES.

1. Cette directive oblige les États membres à supprimer tous les domaines réservés d'ici à 2010. Elle laisse cependant la possibilité à certains États membres de retarder l'ouverture totale du marché de deux années supplémentaires au maximum, une clause de réciprocité provisoire s'appliquant à ceux recourant à cette possibilité.

samedi, à toutes les adresses du Royaume-Uni, ainsi que des services postaux à un « prix abordable » et uniformes dans tout le pays. De plus, le prix du timbre de seconde classe est régulé, sa hausse maximum étant fixée par Ofcom. D'autres dispositions sont prévues, telles que la gratuité du courrier pour les aveugles, les militaires en opérations extérieures, ou les pétitions législatives. De rares exceptions aux obligations de service public existent, comme… lorsqu'un « chien dangereux incontrôlé » met en danger la santé des postiers, ou lorsqu'une adresse est trop difficile d'accès. En contrepartie de toutes ces obligations, Ofcom a autorisé Royal Mail à fixer librement le prix des timbres autres que ceux de seconde classe (Ofcom, 2012a).

Aujourd'hui, Royal Mail doit répondre à la concurrence de TNT (entreprise néerlandaise), UK Mail (britannique) et DHL Express (filiale de l'allemande Deutsche Post) dans la distribution du courrier et des colis. La principale difficulté à laquelle doit faire face l'ex-entreprise publique est la forte diminution du nombre de lettres envoyées (- 25 % entre 2006 et 2012), qui réduit ses recettes. Par contre, le nombre de colis augmente régulièrement, en lien avec le développement du e-commerce. Pour le gouvernement, privatiser Royal Mail était un impératif pour que l'entreprise s'adapte à cette nouvelle donne.

L'argumentaire du gouvernement : privatiser pour renforcer Royal Mail

Dans un « *myth-buster* », le ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Qualifications a souhaité réfuter certaines des objections faites à la privatisation de Royal Mail (Department for Business, Innovation & Skills, 2013). Le gouvernement estime que Royal Mail a besoin de recourir à des capitaux privés pour se développer et afin de réduire les dépenses publiques. Les exemples étrangers, en particulier allemand et autrichien, sont pour le gouvernement une preuve de l'efficacité de la privatisation, Austria Post et Deutsche Post affichant des taux de rentabilité supérieurs à celui du Royal Mail, tout en assurant un service de meilleure qualité (95 % de lettres livrées le lendemain contre 93 % par Royal Mail).

La privatisation ne doit pas remettre en cause le service universel, assuré six jours sur sept et au même prix quelle que soit l'adresse d'expédition. La surveillance du bon fonctionnement du service universel, dont le coût est estimé à 7 milliards de livres (soit environ 8,6 milliards d'euros), sera effectuée par Ofcom, l'office des postes et communications, ainsi que le prévoit la loi postale de 2011 (Postal Services Act). Cette loi protège d'ailleurs les consommateurs, car elle conditionne une éventuelle réduction de la qualité de service (avec en particulier la suppression de la distribution du samedi, au moins dans les zones reculées) à une décision du Parlement. De même, les timbres continueront d'être à l'effigie de la Reine, même si l'entreprise devait passer sous contrôle étranger.

Par ailleurs, le gouvernement estime que la modernisation rend inévitables les suppressions d'emplois, ainsi que le montrent les 50 000 destructions d'emplois intervenues au cours des dix dernières années de gestion publique. De même, en dehors du domaine du service universel, dont les prix sont régulés par Ofcom, les prix des services postaux ne seront plus garantis, mais « soumis aux pressions concurrentielles » – sans plus de précision. Cependant, un point majeur

de controverse a concerné le prix de vente des actions.

Une vente bradée

Lors de la privatisation, le gouvernement a décidé de mettre en vente 60 % des actions de l'entreprise qu'il détenait, conservant seulement 30 % des parts, 10 % étant gratuitement distribués aux salariés. Le gouvernement a eu beau rejeter l'accusation de « vente précipitée » avancée par les travaillistes, affirmant que Royal Mail ne serait pas vendu à bas prix, l'opération s'est avérée être un désastre.

Cotée à 330 pence (soit 4,05 euros), pour une valeur totale de l'entreprise de 3,3 milliards de livres (soit 4,05 milliards d'euros) le 11 octobre 2013, l'action a fortement grimpé dès le premier jour de cotation pour atteindre 455 pence (5,58 euros), soit une hausse de 38 %. La demande a été très importante, plus de 225 millions d'actions étant échangées en ce seul jour, 10 millions l'étant dans les 30 secondes qui ont suivi l'introduction de l'entreprise sur le marché. Parmi les acheteurs, on notait la présence de fonds de pension et d'assurance britanniques, source de « stabilité à long terme », selon Vince Cable, le ministre des Entreprises. Mi-mai 2014, l'action cotait environ 555 pence (6,81 euros) – soit une hausse de près de 70 % depuis l'émission –, après avoir dépassé les 600 pence (7,36 euros) au début de l'année.

La contestation a grandi lorsque la banque Goldman Sachs a fixé en novembre 2013 un objectif de cours de 610 pence (7,48 euros) pour l'action Royal Mail, après avoir conseillé (avec UBS, Goldman Sachs, Barclays, Merrill Lynch…) au gouvernement de vendre l'action à 330 pence. Pour ces analystes – distincts des banquiers qui ont conseillé le gouvernement –, la hausse attendue de l'action se justifie par l'augmentation du nombre de colis distribués, qui représenteraient 57 % des revenus du groupe en 2017, cette hausse faisant plus que compenser le recul des courriers. De plus, les analystes s'attendent à une modernisation de l'entreprise, notamment grâce à l'automatisation du traitement des colis et à des progrès en termes de logistique. Enfin, la menace d'une possible grève des salariés de Royal Mail, raison avancée par Vince Cable pour justifier le bas prix de l'action, est désormais écartée.

Plus récemment (mars 2014), les experts de HSBC ont avancé une valorisation encore plus élevée de l'entreprise, à 710 pence (8,71 euros), soit une valeur totale de plus de 7 milliards de livres (8,6 milliards d'euros). Pour HSBC, l'entreprise va verser de forts dividendes, de l'ordre de 200 millions de livres (245 millions d'euros) en 2014 – soit un rendement de 3,4 % par action –, mais qui pourraient être encore plus élevés à l'avenir. De ce fait, ils estiment que la « forte génération de trésorerie » est le principal attrait de l'entreprise, dont les résultats pourraient être obérés seulement par le développement de la concurrence des opérateurs qui utilisent leur propre réseau (concurrence dite « *end-to-end* »), mais qui reste limitée pour l'instant.

Auditionnée par la Commission parlementaire Entreprises, innovations et qualifications, les banquiers impliqués ont défendu leur prix de vente, mettant en avant le risque de conflit social ainsi que le contexte boursier défavorable de l'époque – des menaces de défaut pesant alors sur la dette américaine – pour justifier une mise à prix prudente. Mais pour Adrian Bailey, le président de cette Commission, les faits « confirme[nt] toutes les suspicions selon lesquelles il y avait un énorme écart entre ce que les

conseillers disaient au gouvernement et ce qu'ils pensaient réellement. »

Enfin, selon le National Audit Office (NAO [1]), la privatisation de Royal Mail aurait pu rapporter 750 millions de livres (920 millions d'euros) de plus au contribuable anglais en un seul jour si l'action avait été vendue à son prix de clôture de 455 pence plutôt qu'au cours retenu de 330 pence (NAO, 2014). Pour le NAO, il s'agissait pour le ministre de s'assurer de la participation d'investisseurs à long terme, à qui la priorité a été donnée pour recevoir des actions. Mais, selon le NAO, ces investisseurs se sont dépêchés de revendre leurs titres, seuls 12 % des titres étant détenus par ces « investisseurs prioritaires » dès janvier 2014. Le rapport pointe également la mauvaise qualité des conseils des banques rémunérées à hauteur de 12 millions de livres (15 millions d'euros) par le gouvernement afin de procéder à l'introduction en bourse.

Royal Mail a donc été bradée. Mais la privatisation de l'entreprise a aussi été l'occasion pour elle de revoir son modèle social.

Vers un nouveau modèle de relations sociales ?

En juin 2013, les membres de CWU, qui syndique plus de 90 % des postiers (Join-Lambert, 2011), se sont prononcés à 96 % contre la privatisation lors d'une consultation organisée par le syndicat [2]. De même, les cadres, réunis au sein du syndicat Unite – qui réunit environ un quart d'entre eux (Join-Lambert, 2011) –, ont rejeté la privatisation à 71 % [3]. Les syndiqués de CWU ont menacé en octobre 2013 de se mettre en grève, mettant en particulier en péril la distribution des cartes de Noël, une solide tradition au Royaume-Uni et le pic d'activité de l'année. Les relations se sont tendues lorsque la direction a proposé une prime de 300 livres (368 euros) à tout salarié « franchissant les piquets de grève », ce que les syndicats ont qualifié « d'acte de désespoir et de discrimination ».

Pour Moya Greene, la PDG de la compagnie, « dans ce monde concurrentiel, si [l'entreprise] déçoit ses clients, elle prend de grands risques ». Elle estime que l'entreprise ne pourra garantir de bonnes conditions de travail que si elle reste préservée des grèves. Elle reçoit pour sa part un salaire de 1,6 million de livres (1,96 million d'euros), et a essayé d'acheter des actions pour des montants de plusieurs centaines de milliers de livres, mais n'a été servie qu'à hauteur de 12 200 livres (14 964 euros) en raison de l'ampleur de la demande.

La grève a été annulée suite à la signature, à l'initiative du CWU, de deux accords entre le CWU et la direction portant sur les salaires et les conditions de travail d'une part, et les retraites d'autre part. Les salariés ont notamment obtenu une hausse de salaire de 8,6 % en trois ans ainsi qu'une prime exceptionnelle de 200 livres (246 euros). De plus, à la demande du CWU qui voulait des garanties sur le mode de fonctionnement de l'entreprise une fois celle-ci privatisée, un agenda partagé de croissance « soutenue par une culture de changement dans le consensus » a été signé. Le changement est progressif, le texte prévoyant que « le CWU aura la possibilité d'interpeler le Conseil d'administration sur des

1. Équivalent de la Cour des comptes.
2. « Ballot Result – Postal Workers Say No to Privatisation », CWU, June 19, 2013.
3. « Royal Mail and Post Office Managers Vote Against Cuts to Pensions », Unite, August 19, 2014.

initiatives clés », afin de permettre au syndicat « d'influencer la direction stratégique et la prise de décision de l'entreprise [1] ». Pour commencer, seront créées des « structures parallèles », avant que soient tenues des réunions communes à mesure que « la confiance croît entre les managers et les représentants du CWU ». Enfin, sont mises en place des procédures d'alerte en cas de conflit social, ainsi que des procédures inédites de médiation.

En particulier, l'entreprise s'engage à ne pas se séparer ni à sous-traiter une partie de ses activités ou à mettre en place de franchises. Elle garantit également que les futurs salariés bénéficieront des mêmes garanties que les salariés actuels (les contrats de travail « à zéro heure [2] » ne seront pas utilisés) et que le travail à temps plein restera la norme. L'accord sur les retraites prévoit quant à lui une augmentation des contributions de Royal Mail au fonds de pension de l'entreprise et garantit que les taux de cotisation des salariés ne seront pas accrus et que l'âge de départ à la retraite ne sera pas repoussé (CWU, 2014).

Pour Dave Ward, secrétaire général du CWU, l'Agenda pour la croissance, la stabilité et le succès à long terme [3] « représente une rupture au Royaume-Uni » parce qu'il « prévoit des protections étendues pour les salariés impératives sur le plan légal » ainsi qu'un « engagement à améliorer les relations sociales ». Il a pour effet de « changer la dynamique de la privatisation », faisant de Royal Mail une référence dans le secteur et « dotant les postiers d'une protection sans pareille contre les pratiques d'emploi qui nuisent aux travailleurs dans tout le Royaume-Uni » (CWU, 2014). Et, en effet, les syndiqués ont approuvé l'accord à 94 % (avec un taux de participation de 57 %) [4].

Selon Moya Green, il s'agit d'apporter « une stabilité à long terme » à l'entreprise, à ses salariés, et aux clients. L'Agenda insiste sur la nécessité de parvenir au « changement culturel sur le lieu de travail » afin de « créer un climat de confiance durable et de culture du "faire" (*can do culture*) fondée sur une participation des salariés dans la prise de décision et des approches du changement consensuel ». Il faut développer un « intérêt mutuel » sensible aux « besoins des consommateurs », afin de parvenir à un « alignement des intérêts des clients, des salariés, et de l'entreprise ». Pour cela, le CWU disposera de « plus d'implication » et « d'influence » dans la direction générale de l'entreprise, une charte étant établie d'ici juin 2014. Mais il reste à voir si ces engagements résisteront à la pression de la concurrence et de la recherche de rentabilité.

La concurrence contre le service public ?

En avril 2012, TNT Post a pour la première fois distribué du courrier « de porte à porte » (*end-to-end delivery*), proposant ainsi une alternative globale à Royal Mail – même si elle est demeurée limitée à 345 000 lettres en 2012, soit 0,13 % du marché. Dans son document

1. *Agenda for Growth, Stability and Long Term Success*, CWU, January 10, 2014, p. 13.
2. Ce type de contrat de travail ne définit pas de volume horaire à l'avance. Le salarié doit être disponible pour travailler lorsque l'employeur fait appel à elle ou à lui ; seules les heures effectivement travaillées sont rémunérées. Selon l'Office for National Statistics (2014), ces contrats concerneraient 1,4 million de travailleurs.
3. *Agenda for Growth, Stability and Long Term Success*, *ibid*.
4. « 94 % Say Yes to Royal Mail Deal », CWU, February 10, 2014.

relatif à son approche en termes de régulation de la concurrence, le régulateur Ofcom a évalué s'il s'agissait d'une « menace » sur l'accomplissement de la mission de service public (Ofcom, 2012b).

Pour Royal Mail et le CWU, l'introduction de la concurrence *end-to-end* menace la rentabilité de l'opérateur historique, et donc sa capacité à financer le service universel. En effet, les entreprises concurrentes se concentrent sur les aires les plus rentables. Pour le CWU, le cadre réglementaire actuel d'Ofcom est insuffisant, et des mesures doivent être prises avant que le service public ne soit mis en péril. Par ailleurs, Royal Mail estime ne pas avoir besoin de ce type de concurrence pour être incité à accroître son efficacité, la pression sur sa rentabilité étant déjà forte du fait du recul des envois papiers, de la concurrence sur les colis, et de la concurrence en amont sur les lettres.

À l'inverse, le groupe de consommateurs Consumer Focus, prenant l'exemple de la Suède, des Pays-Bas et de l'Allemagne, estime « plus probable que le service postal universel soit viable à long terme dans un marché postal entièrement concurrentiel » (Consumer Focus, 2013:5). En effet, la concurrence pousse les opérateurs historiques à être plus efficaces, ce qui réduit d'autant les coûts de la mission de service public. Consumer Focus souhaite donc éviter à tout prix que soient imposées « des obligations de service universel significatives aux nouveaux entrants », ce qui serait « discriminatoire et disproportionné », et rognerait les avantages attendus d'une concurrence plus intense.

Concrètement, Ofcom a refusé la proposition de Royal Mail consistant à déclencher une enquête dès lors qu'un concurrent dépasserait 2 % du volume du courrier distribué, estimant un tel seuil « arbitraire ». De même, l'existence d'une « menace matérielle » sur le service universel ne sera pas évaluée selon un critère simple, mais à partir de scénarios sur l'évolution de la rentabilité de Royal Mail. Celle-ci sera évaluée à partir du ratio EBIT (*earnings before interest and tax* [1]), qui ramène les profits opérationnels au chiffre d'affaires. Selon Ofcom, la rentabilité de Royal Mail devra être comprise entre 5 % et 10 %. Pour Royal Mail, ces valeurs sont trop faibles, et il faudrait que soit retenu un niveau de rentabilité plus élevé afin de lui permettre de faire face aux coûts associés au service universel (en 2013, la marge EBIT de Royal Mail était de seulement 4 %, après 3,2 % en 2012).

Pour TNT, ainsi que pour le groupe de consommateurs Consumer Focus, au contraire, les seuils retenus par Ofcom sont trop élevés, et ils ont pour conséquence de réduire la concurrence. Ils pointent également le fait que la rentabilité de Royal Mail ne dépend pas que des charges liées au service universel, mais aussi à la qualité de sa gestion. Ainsi, selon l'opérateur néerlandais, Ofcom va au-delà des exigences de la troisième directive postale en termes de protection de l'opérateur historique. Un bilan sera établi par Ofcom courant 2015.

Se pose la question de la gouvernance de Royal Mail, certains, tels le distributeur de courriers d'entreprise CFH, estimant que les grèves, les hausses de prix intervenues ces dernières années ainsi qu'une mauvaise qualité de service expliquent la désaffection à l'égard de Royal Mail. De même, pour TNT Post, Royal Mail peut fixer ses salaires et ses conditions d'emploi au niveau où il le

1. Bénéfice avant intérêts et impôts.

souhaite ; il n'est donc pas possible de considérer ces coûts comme fixes. De son côté, CWU relève que Royal Mail « fonctionne selon un modèle d'emploi reposant sur l'emploi à temps plein d'une majorité [75 %] des salariés », à l'inverse de TNT où les emplois à temps partiel sont la norme et où les salaires sont « inférieurs au salaire de subsistance ».

Une question délicate est de savoir si une éventuelle chute de rentabilité de Royal Mail est la conséquence de l'entrée de concurrents ou si elle est le fait de la faible efficacité de Royal Mail – ainsi que le soutient par exemple Consumer Focus. Il faudrait donc pouvoir comparer la situation en concurrence avec le contrefactuel de la situation sans concurrence, ce qui pose notamment la question de la définition des indicateurs de performance retenus. À l'inverse, le CWU relève que les entrants peuvent miner la rentabilité de Royal Mail tout en étant moins efficaces, simplement parce qu'ils n'ont pas à financer le service universel. Pour Ofcom, au cas où le régulateur « s'attendrait à une chute durable de la rentabilité de Royal Mail en-dessous de la fourchette EBIT de 5 % à 10 %, [il interviendrait] sauf [s'il estimait] que cette situation résulte de l'incapacité de Royal Mail à répondre efficacement au défi posé par la concurrence, par exemple en accroissant son efficacité » (Ofcom, 2013:14).

L'intervention d'Ofcom pourrait prendre deux formes distinctes. La première serait d'imposer des conditions de service à tous les opérateurs, nommées GUSC (*General Universal Service Conditions*) – une mesure ne nécessitant ni acte législatif ni décision ministérielle. Les GUSC pourraient consister en un nombre minimal de jours de distribution de courrier, ou la couverture de certaines zones géographiques. Mais Ofcom (2012a) estime qu'il n'est pas encore justifié de recourir aux GUSC, le service universel n'étant pas menacé pour le moment. L'autre solution consisterait à créer un fonds de compensation du service universel auquel contribueraient toutes les entreprises (ce qui requiert l'approbation du ministère), mais dont la mise en place nécessiterait du temps, en particulier en raison de la nécessité d'évaluer précisément le surcoût pour Royal Mail de l'accomplissement de sa mission de service public. CWU note ironiquement que Post NL, la maison mère de TNT Post, a demandé la création d'un tel fonds aux Pays-Bas.

Plus récemment, le CWU a demandé que TNT Post, qui a annoncé en mars 2014 son intention de distribuer du courrier six jours sur sept à Liverpool et dont le CWU dénonce la mauvaise qualité de service à Manchester, soit soumis aux mêmes obligations de service public que Royal Mail. CWU a également tenté d'enrôler Consumer Focus dans sa campagne de défense du secteur public, mais cela s'avère difficile, Consumer Focus insistant sur les gains à attendre de la concurrence et ne s'étant pas opposé à la mise en franchise de bureaux de poste (qui appartiennent à la Post Office, une organisation distincte de Royal Mail), notamment dans des librairies. Mais derrière ces débats se pose la question de l'efficacité de Royal Mail.

Royal Mail est-il efficace ?

Royal Mail, qui dispose de la liberté tarifaire pour la plupart de ses services – à l'exception des timbres de seconde classe – a procédé à de nombreuses hausses de tarifs ces dernières années. Ainsi, en avril 2012, le prix du timbre de seconde classe a été accru de 40 %, pour le porter à 50 pence (61 centimes d'euro),

soit une valeur inférieure au plafond fixé par Ofcom à 55 pence (68 centimes d'euro). Une nouvelle hausse est intervenue début 2014, de 3 % pour les timbres de première classe (qui passent de 60 à 62 pence, soit de 74 à 76 centimes d'euro) et de 6 % pour ceux de seconde classe (de 50 à 53 pence – 65 centimes d'euro –, la limite étant fixée à 57 pence, soit 70 centimes d'euro). Royal Mail fait remarquer que ses tarifs demeurent parmi les plus bas d'Europe, et elle justifie ces hausses par le financement du service universel, qui lui aurait fait perdre 1 milliard de livres (1,2 milliard d'euros) au cours des quatre dernières années sur la distribution du courrier.

Dans sa dernière évaluation du fonctionnement de l'opérateur historique, Ofcom indique que Royal Mail a distribué 91,7 % des lettres de première classe le lendemain, un résultat inférieur à l'objectif de 93 % qui lui avait été fixé [1]. De plus, l'entreprise n'a distribué que 62 % du courrier le jour suivant dans l'ensemble des codes postaux du Royaume-Uni, contre un objectif de 91,5 %. À l'inverse, l'entreprise est parvenue à atteindre la cible qui lui avait été fixée concernant le courrier de seconde classe, dont 98,5 % doit être distribué dans les trois jours.

Le rapport note par ailleurs que la rentabilité de Royal Mail s'est accrue, suite à la hausse des prix du timbre, jugée nécessaire pour faire face à la réduction des envois de lettres. En effet, le bénéfice de Royal Mail était en hausse sur les six premiers mois de l'exercice 2013/2014 à 1,22 milliard de livres (1,5 milliard d'euros), contre 379 millions (465 millions d'euros) un an plus tôt. Mais cette hausse reflète avant tout un gain exceptionnel de 1,35 milliard de livres (1,66 milliard d'euros) lié à des changements comptables induits par la réforme des retraites, le gouvernement ayant délesté l'entreprise du financement de ses retraites avant de la privatiser. La productivité de l'opérateur historique est également en hausse, dans un contexte où la concurrence des autres opérateurs a été limitée à 1 % des volumes distribués. De plus, 86 % des consommateurs (66 % des entreprises) se disent plutôt satisfaits des services fournis – même si seule une courte majorité approuve la hausse du coût du courrier.

L'entreprise ne se porte donc pas si mal. Mais la question de son management futur reste posée. Royal Mail reste en effet divisée avec une PDG rémunérée à hauteur de 1,5 million de livres, même si elle est la moins bien rémunérée des dirigeants d'entreprises cotées au FTSE-100 [2]. Pressé par les critiques, le gouvernement a ainsi été conduit à geler sa rémunération, après avoir proposé de l'augmenter de 3 %, c'est-à-dire la hausse accordée à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Royal Mail, qui emploie environ 150 000 personnes, a par ailleurs annoncé en mars 2014 la suppression nette de 1 300 emplois (1 600 suppressions moins 300 créations), essentiellement concentrés dans l'encadrement et les services administratifs – les postiers ne devant pas être concernés. Pour Brian Scott du syndicat Unite, qui a menacé de se mettre en grève sans que ce projet ne soit mis en œuvre jusqu'à présent, le fait que cette annonce intervienne avant la présentation des premiers résultats du groupe depuis sa privatisation n'est pas « une coïncidence ». Unite a accusé l'entreprise de « brutalement sacrifier

1. « Universal Postal Service More Secure, but Targets Not Met », Ofcom, November 22, 2013.
2. Indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres.

des emplois ». Il a exigé que Royal Mail « s'engage à ne pas recourir à des départs forcés » et qu'une méthode efficace de mobilité interne à l'entreprise soit mise en place. Sans cela, le syndicat menace de recourir à une consultation afin de savoir si ses membres sont prêts à recourir à la grève.

La privatisation de Royal Mail a donc conduit l'entreprise à revoir, sur le papier du moins, son modèle de gouvernance et de relations sociales. Il reste à voir si les salariés pourront effectivement exercer les droits nouveaux qui leur ont été accordés, si la qualité et le nombre des emplois seront préservés et si une nouvelle culture d'entreprise sera réellement mise en place.

Sources :

Consumer Focus (2013), *Consumer Focus Response to Ofcom Consulation in Relation to End-to-end Competition in the Postal Sector*, January.

CWU (2014), *Pensions Agreement between Royal Mail & CWU*, January.

Department for Business, Innovation & Skills (2013), *Royal Mail : Myth-Busters*.

Join-Lambert O. (2011), « La poste britannique dans la tourmente », *La vie des idées.fr*, 22 mars.

National Audit Office (2014), *The Privatization of Royal Mail*, 1 April.

Ofcom (2012a), *Securing the Universal Postal Service – Decision on the New Regulatory Framework*, 27 March.

Ofcom (2012b), *End-to-end Competition in the Postal Sector. Draft Guidance on Ofcom's Approach*, 31 October.

Ofcom (2013), *End-to-end Competition in the Postal Sector. Ofcom's Assessment of the Responses to the Draft Guidance on End-to-end Competition*, 27 March.

Office for National Statistics (2014), *Analysis of Employee Contracts that do not Guarantee a Minimum Number of Hours*, 30 April.