

# «On ne sait pas où Ulrich Gygi veut aller»

**Critiques** Jean-Noël Rey sort de sa réserve pour dénoncer le projet de restructuration du réseau postal. Il collaborera au projet de révision de la loi

Stéphanie Germanier, Berne

L'ancien directeur de La Poste, le conseiller national Jean-Noël Rey (PS), vient de publier *Facteur humain*, un livre-entretien dans lequel il revient sur ses années à la tête de l'ex-régie. Depuis quelques semaines, le Valaisan monte au créneau pour dénoncer la stratégie de son successeur, Ulrich Gygi.

*Le Temps: Le titre de votre livre fait office de défiance envers La Poste à une période où les syndicats et le personnel sont dans la rue pour lutter contre le projet Ymago. Vous aviez des comptes à régler?*

**Jean-Noël Rey:** Je ne le fais pas au niveau du titre en tout cas. Mais il est vrai que je suis intervenu dernièrement sur le projet Ymago. Je n'ai pas vraiment de critiques sur les décisions stratégiques. La Poste doit s'adapter. J'ai commencé à la moderniser et Ulrich Gygi poursuit ce projet. Par contre, je ne suis pas d'accord que la réforme se fasse sur le dos du personnel. Quand une entreprise publique fait 800 millions de bénéfices par an – à l'époque je devais gérer 800 millions de déficit –, elle peut se permettre de financer un plan social digne de ce nom.

*Vous critiquez aussi le manque de vision du Conseil fédéral...*  
– Tout à fait. Lorsque nous avons

mis en place la réforme de 1998, nous avons annoncé clairement les objectifs et nous avons négocié avec les syndicats et le personnel. Nous n'avons jamais mené les gens en bateau. Tandis qu'aujourd'hui on ne sait pas où l'on veut aller. C'est démorallisant.

*– Ulrich Gygi n'a-t-il pas été clair sur ce qu'il souhaitait?*

– Que veut-il? Créer une société anonyme pour contourner la convention collective? C'est absolument contestable. Si l'on crée une société anonyme, c'est parce que l'on a un objectif. Soit que l'on veuille faire des alliances, aller en Botouise ou privatiser. Mais sinon pourquoi? Et puis la structure de direction de La Poste est déjà celle d'une société anonyme avec un conseil d'administration et une direction générale. Je veux bien que l'on crée une SA, mais disons clairement pourquoi on le fait.

*– La Poste assure par exemple que la transformation en SA est la condition sine qua non pour la création d'une banque postale. Une banque postale pour laquelle vous avez déjà lutté à l'époque...*

– C'est juste pour la banque postale. Celle-ci n'a aucune chance d'aboutir si elle ne devient pas une SA car elle aura besoin de faire des alliances. Ce n'est pas le cas pour La Poste

dans son ensemble ou alors il faut le dire clairement.

*– On croyait que La Poste faisait partie du passé pour vous, or aujourd'hui vous montez au créneau...*

– Je fais partie du groupe de travail qui planche sur la révision de la loi sur La Poste que Moritz Leuenberger devrait présenter au Conseil fédéral l'année prochaine. C'est le secrétaire général du département qui est venu me chercher en tant que représentant de l'association des entreprises privées dans le domaine. Je suis toujours partant pour rendre service. Et je me suis dit que tout le temps que j'avais investi dans cette entreprise pouvait servir à quelque chose.

*«Quand une entreprise fait 800 millions de bénéfices par an, elle peut financer un plan social digne de ce nom»*

*– C'est donc un dossier où vous avez encore envie de mettre votre patte?*

– Je pense être une des rares personnes dans ce pays qui connaît bien le dossier pour l'avoir travaillé pendant de nombreuses années. Si on me demande de participer à cette révision de la loi, pourquoi ne le ferais-je pas? Mais je ne me serais jamais imposé. J'ai beaucoup réfléchi avant d'accepter. Et, finalement, j'ai pensé que je pouvais apporter une réflexion calme et sereine parce que je connais bien La Poste, les privés, le marché européen et le monde politique.

*– Au début de votre mandat vous êtes resté plus en retrait...*

– Je ne suis jamais intervenu au parlement sur le sujet. J'ai toujours gardé une certaine réserve, mais je suis sorti de cette réserve devant l'opinion publique parce que je pense qu'on fait une erreur au niveau du personnel et que La Poste doit clairement annoncer ses



Jean-Noël Rey dans la salle des pas perdus du parlement. L'ancien patron du géant jaune accuse la direction actuelle et le Conseil fédéral de ne pas savoir où ils vont aujourd'hui. BERNE, 7 DÉCEMBRE 2006

objectifs sans se cacher derrière des prétextes.

*– Ulrich Gygi réclame qu'on lui dédie les mains pour faire prospérer La Poste tout en maintenant le service public. Est-ce que le groupe de réflexion auquel vous appartenez travaille à lui donner plus de marge de manœuvre?*

– Ce sera à Ulrich Gygi de bien négocier. Pour l'instant, il tient un discours d'entrepreneur et oublie que La Poste est aussi une institution. C'est maladroite de sa part.

*– Que pensez-vous du projet Ymago?*

– Il illustre bien la méthode de La Poste et d'Ulrich Gygi. Ce dernier aurait dû d'abord négocier avec le personnel et les syndicats et ensuite communiquer ses intentions. Chaque fois c'est pareil. Il annonce la fin du monde et se met seulement ensuite à la table des négociations. Ce n'est pas une méthode de gestion ni de communication.

*– Vous êtes très dur avec votre successeur...*

– Mais ce n'est pas contre lui. Des bureaux postaux viennent vers moi pour me dire qu'ils ont construit une maison alors que leur salaire mensuel va baisser de 1000 francs par mois. Même si cela n'est pas vrai, c'est stupide de la part d'Ulrich Gygi de laisser courir ces bruits.

*– Vos prises de position musclées sur La Poste vous ont-elles valu des critiques ou des remerciements?*

– Beaucoup de postiers m'ont remercié. J'ai toujours essayé de

donner quelque chose au personnel quand j'ai fait des réformes. On ne peut jamais gagner à 100%. Pour transformer une entreprise, il faut que les employés aient aussi un intérêt dans ce changement.

*– Finalement qu'auriez-vous fait différemment de vos successeurs?*

– J'aurais tout simplement appliqué le modèle que j'avais mis en place. Il y avait tout dans la loi sur La Poste. On ne devrait jamais faire partir un directeur qui a introduit une réforme. Or c'est ce qui s'est passé en 1998. Je suis parti quand le programme que j'avais mis en place est entré en vigueur. Reto Braun n'a ensuite jamais compris où il arrivait et ce qu'il devait faire. Il n'a jamais pris le temps de comprendre ma réforme. C'est Ulrich Gygi qui l'a remise sur les rails, avec deux ans de retard.

*– Mais il y a eu de nouvelles contraintes sur le marché depuis lors...*

– Lesquelles? Jean-Noël Rey a créé une entreprise, mais à part cela je ne vois pas quoi.

*– Les habitudes de la clientèle ont changé, le volume des lettres a chuté à cause des e-mails...*

– Tout cela me fait rire et m'énerve. L'Union postale universelle avait déjà fait une étude à l'époque pour prédire la diminution des lettres à cause de l'électronique. C'était prévu, il fallait seulement s'y préparer. J'aurais par exemple agi complètement différemment en ce qui concerne la stratégie internationale de La Poste. C'est d'ailleurs ce qu'on me reprochait à l'époque,

d'aller trop vite et trop loin dans les partenariats que je recherchais à l'étranger.

*– Justement, on vous a toujours reproché soit de ne pas en faire assez soit d'en faire trop, et c'est ce qu'on reproche aujourd'hui à Ulrich Gygi.*

– Attention! Ulrich Gygi travaille aujourd'hui avec un syndicat et un groupe socialiste moins hostiles que ceux auxquels j'ai été confronté à l'époque. Autrefois, je pouvais compter sur les doigts de la main les personnes avec qui je pouvais parler de modernisation de La Poste. Aujourd'hui, ce sujet n'est plus tabou.

*– Quelles sont vos relations avec Ulrich Gygi d'ailleurs élu entrepreneur de l'année par le journal «Cash»?*

– Nous avons de bons contacts et je le félicite.

*– Il a pourtant dû assez peu goûter vos critiques ces derniers temps...*

– Peut-être, mais je lui ai expliqué pourquoi je les lui faisais. J'ai travaillé autrefois avec lui au Département des finances, et c'est quelqu'un avec qui j'ai toujours été en relation, y compris lors de ma traversée du désert. Je lui ai dit qu'il était allé trop loin et je lui ai donné un conseil: celui de mener la réforme avec son personnel. Je crois que j'avais le droit de lui faire ces critiques car j'ai été un des seuls à le défendre au sein du groupe socialiste en disant à mes collègues de ne pas recommencer avec lui ce qu'ils avaient fait avec moi.

## Les étapes clés à la direction de La Poste

**1990:** Jean-Noël Rey accède à la direction de La Poste après avoir été secrétaire du groupe socialiste aux chambres fédérales et bras droit du conseiller fédéral Otto Stich.  
**1998:** Le Valaisan démissionne après avoir été désavoué par Moritz Leuenberger. On lui a reproché d'avoir abusé de sa fonction pour mettre en place plusieurs de ses proches dans l'ex-régie. Son successeur Reto Braun entre en fonction la même année. Manager issu de l'économie privée, le dirigeant, et ses méthodes, ne convainquent pas.

**2000:** Démission du nouveau chef de La Poste en janvier. Ulrich Gygi, jusque-là chef de l'Administration fédérale des finances, lui succède au mois de juillet.  
**2006:** La Poste concrétise son projet Ymago qui vise à restructurer le réseau. 500 emplois seront supprimés. Les syndicats organisent une série de manifestations.  
**2007:** Moritz Leuenberger présentera un projet de réforme de la loi sur La Poste dans le courant de l'année. La libéralisation devrait se poursuivre.  
**St. G.**