

LETTRE DE VOS ADMINISTRATEURS



COMMUNICATION
CONSEIL CULTURE
S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS



ENGAGÉS ET RESPONSABLES, BÂTISSONS ENSEMBLE LA POSTE 2030.



N°1 - 1^{er} semestre 2021

Lors du Conseil d'administration du 25 février 2021, les administrateurs du Groupe La Poste ont débattu et se sont prononcés sur le plan stratégique 2030.

Les administrateurs parrainés par la CFDT ont clairement posé la question d'un plan de continuité ou de transformation !



Crédit La Poste

Groupe La Poste : Quel modèle en 2030 ?

**La Poste 2030 :
continuité ou
transformation ?**



La décision de créer une Branche Clients Grand Public et Pros va dans la bonne direction : mise en commun des infrastructures, des datas, parcours clients omnicanaux, arbitrage unique des décisions, et surtout prise en compte du client au cœur de l'organisation et incarnation de celui-ci au sein du Comex. Beaucoup de travail en perspective, mais la volonté est là.

Le plan présenté lors du Conseil d'administration du Groupe La Poste le 25 février dernier, est davantage un plan qui s'inscrit dans la continuité du plan précédent, sans rupture. C'est un plan qui vise à l'accélération dans la mise en œuvre opérationnelle des axes de croissance initiés en 2015 et dans le passage à l'échelle des nouvelles activités plus qu'à une transformation en profondeur du Groupe La Poste. Et pourquoi pas ? Mais dans ce cas, il faut poser clairement la question des conditions de la mise en œuvre, freinée par deux éléments que les postiers et les clients ont soulignés de manière très lucide : une amélioration impérative de la satisfaction client et une réelle coopération au sein des services et entre les branches d'activité.

Pour les deux administrateurs parrainés par la CFDT, le plan présenté ne prend pas suffisamment appui sur ces deux leviers même s'ils sont identifiés dans les objectifs à atteindre.

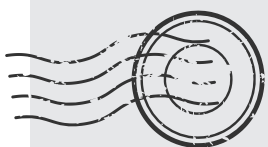
La réussite du plan stratégique dépend étroitement des moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre une satisfaction client optimale et une coopération très forte entre les Branches pour transformer le Groupe, innover, servir le client et par conséquent développer notre moteur n°1 de croissance : la croissance organique.

Atteindre 100% de satisfaction client impacte l'organisation du Groupe et notre culture d'entreprise.

Aujourd'hui, beaucoup de nos clients ne sont pas satisfaits de notre qualité de service et ne nous recommandent pas, voire nous quittent. Il suffit de voir ce qui se passe à la Banque Postale, bon dernier de la classe dans son secteur, pour le comprendre.

Nous avons aussi pris l'habitude de mesurer une qualité de service qui nous est propre : la qualité industrielle du J+1, le Net Promotion Score (NPS) qui étalonne avant tout le taux de recommandation dont font preuve nos clients. Mais qu'en est-il de l'ap-

Les infrastructures permettant aux business units de réaliser la mise en œuvre opérationnelle ne devraient-elles pas être au service de celles-ci, dans des organisations transverses et qui permettraient de les reconnaître à leur juste valeur ?



Mesurer la satisfaction client



Le Net Promoter Score permet de mesurer la propension des clients à recommander une entreprise, une marque, des services à leur entourage, à leurs contacts. C'est-à-dire à identifier les « promoteurs » ou « ambassadeurs » de votre marque. Au sens strict, le NPS mesure le degré de fidélité plus que le niveau de satisfaction. Les entreprises qui offrent une excellente expérience client à leur clientèle ont en général un NPS élevé. Apple, par exemple, a un NPS de 72, Amazon de 69.



préciation de nos clients sur l'expérience réelle qu'ils ont vécue avec La Poste ?

Si nous voulons exceller dans la satisfaction client, crucial pour une société de services, nous devons faire preuve d'une totale empathie et compréhension des attentes et besoins de nos clients. Nous devons adapter nos offres et nos process pour servir au mieux le client et développer la croissance organique (augmentation de la part de portefeuille, rétention, fidélisation, recommandation, etc). Cela suppose aussi une entreprise totalement organisée autour de la connaissance client, partagée par tous les acteurs internes de la chaîne de valeur. C'est s'assurer d'une expérience client fluide, simple, omnicanale, avec un excellent taux de disponibilité.

Tout cela questionne notre organisation :

- Le client ne devrait-il pas être incarné dans toute l'entreprise jusqu'au plus haut niveau ?
- Les Branches sont-elles adaptées à l'ambition ? L'organisation ne devrait-elle pas répondre à des logiques d'usages et de chaîne de valeur client : e-commerce, santé et dépendance, financement des moments de vie, protection, aide à la transition énergétique, aide à la transformation, ... ?

Ces éléments ne font pas partie des éléments du plan stratégique et nous le regrettons.

Non, nous ne sommes pas une plateforme !

Lors du Conseil d'administration du 25 février 2021, l'ensemble des administrateurs du Groupe étaient invités à voter le plan stratégique 2030, plan qui porte l'objectif d'un Groupe La Poste profondément transformé pour les 10 ans à venir. La proposition soumise au Conseil d'administration a été d'inscrire au plan stratégique ce que le Groupe La Poste doit devenir à horizon 2030, à savoir « **la première plateforme européenne du lien et des échanges, humaine et digitale, verte et citoyenne, au service de nos clients dans leurs projets et de la société toute entière dans ses transformations** ».

Le terme de plateforme, seul, nous a posé problème, parce qu'il donnait l'impression de réduire le Groupe La Poste à une entité servicielle au service de tous, mais de façon totalement déshumanisée, à l'image d'autres plateformes qui dépensent des millions d'euros à leur communication, avec comme objectif de rendre humain ce qui ne l'est plus. De plus, pour les deux administrateurs parrainés par la CFDT cette définition venait s'opposer à la définition de la raison d'être de l'entreprise plaçant les postières et des postiers (qu'ils soient postiers, chronopostiers, médiapostiers, banquiers, assureurs, colipostiers, etc.) comme le socle de l'évolution de la société à laquelle nous aspirons toutes et tous, une société humaine, responsable et résiliente.

Ainsi, nous avons porté une demande de modification à la définition de l'ambition proposée par le Groupe en demandant l'ajout du terme « **communauté humaine** » à celui de « **plateforme** », nous plaçant, comme nous l'avions fait durant la campagne de l'élection au Conseil d'administration de fin 2020, dans une logique de richesse humaine tout aussi importante que celle de richesse financière.

Nous continuerons à porter un modèle de Groupe qui place la richesse humaine au centre de sa stratégie au service des clients placés au cœur de ses actions.



Crédit photo : Jérémy Suyker / Item



**Restons en contact !
Téléchargez l'application CFDT
Groupe La Poste disponible sur
Google Play et App Store**

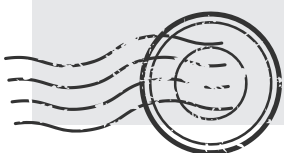


Le NPS varie entre -100 et +100. Mesurer et évaluer le NPS permettra de réduire le taux d'attrition, d'améliorer la rétention client et d'augmenter le nombre des clients qui recommandent La Poste à leur entourage. Mais ce n'est pas suffisant pour mesurer la satisfaction de l'expérience client. Nous proposons de compléter le NPS par d'autres indicateurs.



Mesurer la satisfaction de l'expérience client :

Nous proposons d'intégrer d'autres indicateurs de satisfaction client comme par exemple le score de satisfaction client (CSAT) recueilli « à chaud » après l'expérience (achat, service, SAV...). A partir de 80%, le résultat est considéré comme très satisfaisant. Le Score d'effort du client (CES) est aussi un indicateur intéressant, bien que récent (2010). Il mesure l'effort fourni par les consommateurs pour exécuter une action ou une démarche, comme un achat, une entrée en relation, la recherche d'une information sur le site. Il est révélateur de la qualité d'un processus.



Les hackers, les flibustiers des temps modernes

Quel est le point commun entre un hôpital, une multi nationale ou une PME ? Toutes ces entités sont connectées, collectent de la donnée et les stockent se pensant protégées. Malheureusement pour elles ce n'est absolument pas le cas. En effet des cyber-groupes criminels sont à l'origine de cyber attaques de plus en plus complexes. En France, la sous-direction de la lutte contre la cybercriminalité compte des centaines d'attaques, via des raçongiciels (ces programmes qui bloquent l'ordinateur et réclament une rançon), en progression de 225% entre 2019 et 2020.



Attaques directes et indirectes, les méthodes évoluent pour protéger les hackers.

Evidemment toutes les entreprises tentent de se prémunir face à ce risque accru en activant des tests et des pare-feux de plus en plus complexes ou en actualisant ses analyses de risques. Mais tout comme la technologie évolue, les techniques des hackers évoluent. Il existe trois grandes familles d'attaques : les attaques directes ; indirectes par rebond, très prisées par les hackers, elles masquent l'identité du hacker et utilisent les ressources de l'ordinateur intermédiaire pour gagner en puissance ; enfin, les attaques indirectes par réponse (en répondant à une requête).

Données personnelles, un trésor mal caché ?

Quel que soit le mode opératoire, l'objectif du hacker est de rentrer dans les systèmes et de dérober des données confidentielles ou des données personnelles des clients. Bien entendu, notre premier réflexe comme utilisateur et/ou client est d'avoir peur que nos données bancaires soient piratées, mais ce que cherchent les hackers ce sont les données personnelles (nom, prénom, date de naissance, adresse e-mail, numéro de téléphone) qui sont beaucoup plus sensibles et précieuses à l'heure de la guerre des Data, les conséquences du « vol » peuvent être dramatiques : en effet récupérer un acte de naissance ou un formulaire d'état civil, peut permettre aux hackers d'usurper une identité facilement !

La prévention : outil essentiel de l'arsenal anti cybercriminalité

Dans une société de plus en plus numérisée les possibilités de piratage se multiplient, qu'il s'agisse des organismes gouvernementaux, des entreprises ou collectivités, tous s'organisent pour renforcer les pare-feux, les sécurités et autres programmes de sécurisation des données. Mais en face, les hackers montent également en compétence, complexifient leurs techniques et rendent de plus en plus difficile la protection. La



cyber vulnérabilité est donc un risque majeur qui est de plus en plus prégnant. Le Groupe La Poste n'est pas en reste, nous devons développer nos outils et nos organisations afin de bâtir les architectures les plus robustes face au risque. C'est aussi un enjeu de sensibilisation et de formation vis-à-vis de l'ensemble des salariés et agents du Groupe.

Retrouvez l'article complet sur l'appli CFDT.

Sans l'opération Mandarine, et l'intégration de la CNP au sein du Groupe, nous aurions eu une banque isolée sur un marché de bancassurance extrêmement concurrentiel, et nous aurions enregistré la plus forte perte de notre histoire, soit -1,8 milliard.

En 2020, sous l'effet de la crise sanitaire, La Poste a en effet, brûlé 510 millions de cash, sa dette nette a gonflé de 2 milliards. Tandis que son chiffre d'affaires progressait de 20%, à 32,2 milliards, mais de seulement 4,4% à périmètre et changes constants.

Les administrateurs parrainés par la CFDT s'étaient positionnés en faveur du projet Mandarine lorsque celui-ci avait été présenté en Conseil d'administration, et la CFDT avait également soutenu ce projet, fort de sens, car créant le premier pôle public de bancassurance. Au regard de la situation exceptionnelle que vit le Groupe, cette décision est d'autant plus marquante. Attention, cela dit l'intégration de la valeur comptable de la CNP c'est une fois et une seule. L'enjeu de la transformation, du plan stratégique 2030 et de la trajectoire financière sont d'autant plus importants.

Le jumeau numérique au service de la résilience ?

L'autre volet de la lutte contre la cybercriminalité est la résilience des systèmes permettant de s'adapter et de continuer à fonctionner, soit en mode dégradé, soit en opérant des contournements. Le modèle du jumeau numérique 4.0 pourrait être une solution dans un Groupe comme le nôtre, avec ses activités diverses, ses métiers multiples et ses SI nombreux. En effet, les solutions de jumeaux numériques sont multi-modèles et multi-échelles : il peut s'agir de simuler le fonctionnement d'une machine ou d'un système complet comprenant les machines, le processus de production, les ressources humaines et même les contraintes financières. Face à une situation critique, l'analyse du jumeau et son apprentissage permanent pourrait permettre de limiter le temps de latence entre l'incident (ou l'attaque) et l'application de solutions transitoires pour permettre la continuité de l'activité.

Comme d'autres entreprises, le Groupe La Poste a été impacté par la Covid19

L'impact de la crise sanitaire et économique sur le résultat d'exploitation est estimé à perte proche de 2,3 milliards d'euros dont :

- Une perte nette de 628 millions d'euros d'activité malgré la croissance de Geo-Post et de Colissimo,
- 900 millions de dépréciation sur le Courrier (dont 489 millions d'euros sur les actifs corporels et incorporels et 411 millions d'euros de droits d'utilisation des locaux),
- 455 millions d'euros de coût du risque additionnel uniquement sur LBP,
- Coût direct lié à la crise sanitaire 210 millions d'euros.

Un Résultat d'exploitation en trompe l'œil

Le Résultat d'exploitation (REX) du Groupe La Poste entre décembre 2019 et décembre 2020 a reculé de 1,263 milliard d'euros avant l'intégration de la CNP et hors périmètre de consolidation de la CNP.

Comme l'a souligné le Président Wahl dans ses communiqués de presse, La Poste a traversé une année très paradoxale en 2020. Le Groupe affiche, certes, un bénéfice net de 2,1 milliards d'euros, contre 822 millions en 2019. Mais ce résultat est entièrement dû à l'intégration de la CNP. **Le bénéfice est issu d'un strict effet comptable exceptionnel, qui ne se traduit qu'une seule fois en 2020.**

