



Jean-Yves LAUTRIDOU
Administrateur du groupe La Poste
et membre du comité d'audit



Yves RENAUD
Administrateur du groupe La Poste
et membre du comité stratégique
et des investissements

SOMMAIRE

**GROUPE LA POSTE : GARDER
LE CAP FACE À DES VENTS
CONTRAIRES**
PAGES 1-2

**LE PARI RISQUÉ DE LA POSTE
BELGE : BPOST**
PAGES 3

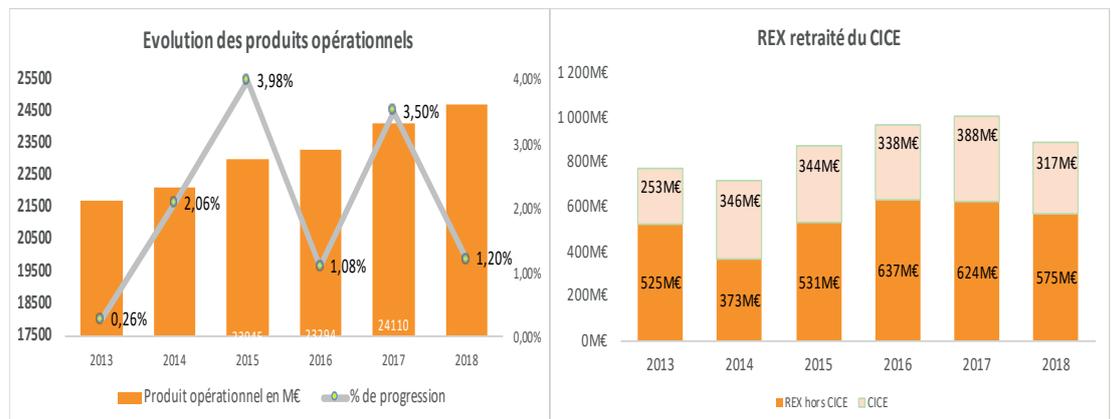
**UN DEVOIR DE SOUS-
TRAITANCE RESPONSABLE**
PAGE 4

Résultats 2018 du Groupe La Poste

Groupe La Poste : garder le cap face à des vents contraires

2018 aura été une année difficile pour de nombreuses activités du Groupe. On s'était habitué à la baisse inexorable du courrier et à des taux d'intérêt historiquement bas. Mais de nouveaux nuages pointent à l'horizon : la baisse des marges sur les colis partout en Europe et les effets encore incertains du Brexit.

Pour autant, le Groupe n'a d'autre choix que de maintenir le cap de sa transformation pour donner un avenir à ses salariés.



Les **produits opérationnels** du Groupe s'établissent à 24,7 Md€, en progression de 2,4% (1,2 % à périmètre et change constant). Ces données brutes sont à analyser avec prudence.

Ainsi, alors que le courrier continue sa forte décroissance (-7,3 % en 2018 soit 573 M€ de CA en moins) la Branche services courrier colis (BSCC) affiche un CA en progression de 153 M€. Cela provient d'un effet périmètre de 294 M€ résultant de l'intégration d'Asendia, depuis la prise de contrôle par La Poste en octobre 2018 (240 M€) et de Asten (+ 54 M). En revanche, un effet de change défavorable impacte le CA de 68 M€.

Le **résultat d'exploitation** (REX) consolidé du Groupe s'établit à 892 M€, en repli de 120 M€ (- 11,8 %). Il convient toutefois de noter l'effet de nouvelles dispositions réglementaires et fiscales qui impactent le résultat de 144 M€ (baisse du CICE, prime exceptionnelle, hausse de la CSG). Le REX de la branche Services-Courrier-Colis recule de 17,6 %. Celui de Geopost à, 430 M€, baisse de 19,7%, effet direct des pressions en Europe sur les marges du colis express, particulièrement en Allemagne. Le REX de La Banque Postale est en repli de 57 M€, mais en intégrant une provision de 50 M€ correspondant à une amende de l'ACPR.

Secteur opérationnel	Produits opérationnels			Résultat d'exploitation		
	2018	Evolution 2018/2017		2018	Evolution 2018/2017	
	En M€	En M€	En %	En M€	En M€	En %
Services-Courrier-Colis	11 577	153	+ 1,3	495	- 105	- 17,6
Geopost	7 373	557	+ 8,2	346	- 85	- 19,7
La Banque Postale	5 570	-117	- 2,1	813	- 57	- 6,6
Numérique	716	44	+ 6,6	1	+ 21	+ 105,0
Immobilier	836	8	+ 1,0	232	+ 106	+ 84,7
Autres secteurs et éliminations ¹	-1 373	-56	- 4,3	-994	0	0
Total	24 699	589	+ 2,4	892	- 120	- 11,8

¹ Dans les comptes consolidés, le chiffre d'affaires réalisé entre métiers est éliminé.

Analyse des administrateurs CFDT

La Poste se trouve face à des vents contraires.

On s'est habitué depuis des années à la baisse du courrier. Mais, pour la première fois, les volumes passent sous la barre symbolique des 10 milliards d'objets et la baisse de 7,3% est la plus forte que La Poste ait connue. Les taux d'intérêt restent anormalement bas ce qui pénalise l'ensemble des banques de détail, dont La Banque Postale. Comme si cela n'était pas suffisant, un vent nouveau vient freiner le développement du groupe en impactant les résultats de Geopost. Sous la pression d'Amazon, en Europe, les prix du colis sont tirés à la baisse, sur le marché allemand, mais également en Espagne et en Italie. Parallèlement, on constate une augmentation des coûts en raison d'une pénurie de chauffeurs. Cela obère nécessairement la rentabilité des opérateurs, notamment celle des filiales de Geopost.

Garder le cap

Au-delà du pessimisme auquel pourrait nous conduire l'analyse de ces chiffres, nous pensons au contraire que cela valide les grands axes stratégiques de ces dernières années. Face à la baisse continue du courrier il est plus que jamais nécessaire de «désensibiliser» le chiffre d'affaires (CA) du Groupe à cette activité. Elle représentait en 2018 28 % du CA. Le pari d'être en-dessous de 20% fin 2020 est donc en passe d'être tenu (pour mémoire, nous étions à 71% en 1991).

Les difficultés que rencontre actuellement le marché du colis en Europe

préfigurent un probable changement de modèle de distribution. Si on ajoute à cela la pression environnementale des villes, il est fort à parier que la logistique urbaine va se développer dans un proche avenir. La Poste a anticipé cette évolution (14 accords signés sur les 22 métropoles françaises, appel d'offres gagné à Paris Bercy, dans le cadre de Réinventer la métropole du Grand Paris, mise en place d'îlots services facteurs, ...). Elle doit poursuivre son implantation territoriale et ses investissements dans la logistique urbaine, car il n'y aura pas de place pour tout le monde.

Nous pensons également que La Poste a fait le bon choix en décidant de ne pas être «Amazon dépendant», en limitant la part des activités colis liées à cette plateforme de commerce en ligne à 15% du CA et 20% du volume et en refusant une guerre des prix stérile. Pour affronter ces nouveaux défis, il est également indispensable de maintenir un investissement dans l'outil industriel, mais aussi de poursuivre des opérations ciblées de croissance externe, en France et à l'étranger.

C'est pourquoi nous avons soutenu le rapprochement de La Poste et de la Caisse des Dépôts qui donnera au Groupe la possibilité d'accélérer son développement. Sans oublier, bien évidemment, la constitution d'un grand pôle financier public, qui offrira à La Banque Postale, mais également à la CNP, de nouvelles perspectives de développement.

Mieux associer les salariés à cette transformation du Groupe

Pour réussir cette mutation du Groupe, il est toutefois indispensable que l'ensemble des salariés comprenne le sens et les enjeux de cette transformation.

Alors que les réorganisations se succèdent, les cadres de proximité ont un rôle majeur à jouer. Encore faut-il qu'ils comprennent eux-mêmes le sens et l'enjeu de ces nouvelles organisations et qu'ils soient associés aux changements organisationnels concernant leur service. La pratique nous montre que ça n'est malheureusement pas toujours le cas. Face à une telle situation, il y a fort à parier qu'eux-mêmes baissent les bras par manque de compréhension.

Plus globalement, dans tout processus de transformation, une simple approche économique et financière n'est pas suffisante. Il est indispensable d'y associer également les services RH et plus généralement de mesurer les effets de cette nouvelle organisation sur les salariés, pour être en mesure d'apporter rapidement des ajustements nécessaires, notamment si des effets néfastes sur leur santé sont constatés. Cela ne peut se faire que dans le cadre d'un dialogue social apaisé.

Enfin, il est également nécessaire de développer la culture du travail transverse. Pour cela, il est indispensable de construire une meilleure synergie entre les différentes entités du Groupe, entre les branches, mais également avec l'ensemble des filiales, en France et à l'international.

Le pari risqué de la poste belge :



Après l'échec retentissant de la Deutsche Post en 2008¹, on aurait pu croire que les postes européennes se montreraient prudentes avant de se lancer à l'assaut du marché nord-américain, ou, en tout cas, qu'elles limiteraient le montant de leurs investissements. C'était vrai jusqu'au rachat, au prix fort, de Radial par bPost, en novembre 2017, pour 820 M\$ (700 M€).

¹ Ayant voulu partir à la conquête du marché américain, avec l'acquisition de Airborne Express en 2003, la poste allemande : DP DHL, a jeté l'éponge en 2008, en déclarant avoir perdu 10 Mrd \$ en seulement cinq années. Cela l'a conduit à se séparer de son activité bancaire.

Cet investissement dans Radial, un fournisseur de logistique intégré dans le e-commerce, illustre à lui seul le défi auquel les Postes sont confrontées : ne plus être dépendantes d'une activité dont le déclin est inexorable, tout en capitalisant sur le développement du commerce électronique. Cependant, à la différence des Postes française et allemande, bPost s'est « réveillée » tardivement et multiplie depuis deux ans les opérations de croissance externe, en payant souvent au prix fort cette diversification de ses activités, après l'échec du rachat de la poste hollandaise, PostNL, en décembre 2016. C'est particulièrement vrai avec l'acquisition de Radial payée au prix fort : 820 M\$ (700 M€). A titre de comparaison, en 2013, La Poste (par l'intermédiaire d'Asendia sa filiale) a investi dans eShopWorld, une société évoluant dans le même secteur d'activités. Cette entreprise faisait à l'époque 10 M€ de CA, elle en faisait 324 M€ quatre ans plus tard, en 2017. À travers ces deux exemples, on peut voir deux choix stratégiques et des niveaux de risques sans commune mesure.

D'un côté bPost, qui n'a pas su anticiper l'émergence du e-commerce, prend des risques en investissant plus de 700 M€ dans une société

« Les synergies avec Radial ne sont pas au rendez-vous et la croissance des revenus n'est pas aussi rapide qu'attendue »

qui, suite à une fusion en 2016, n'est pas encore totalement intégrée. De l'autre côté, La Poste a pris dans un premier temps une participation minoritaire, puis dans un second temps une participation majoritaire, dans une société en plein développement et pour un investissement, bien inférieur. Il est beaucoup trop tôt pour savoir si cette aventure américaine sera pour bPost un succès ou un échec. En revanche, il n'aura fallu que six mois pour mesurer qu'elle était risquée. Depuis le mois de mars l'action de bPost n'arrête pas de baisser. Selon un économiste de KBC Group, « les synergies avec Radial ne sont pas au rendez-vous et la croissance des revenus n'est pas aussi rapide qu'attendue ». Il explique ainsi la chute de l'action par la perte de confiance des investisseurs vis à vis du PDG de bPost : Koen Van Gerven. « Il avait dit que Radial était une acquisition fantastique. Ce n'est pas le cas et le rachat a été très cher pour bPost ». Actionnaire majoritaire, l'État belge craint également de perdre beaucoup d'argent. Interrogé par des parlementaires, le PDG de bPost a tenté de se montrer rassurant, tout en reconnaissant à demi-mot avoir payé trop cher cet investissement : « Avec ce que je sais aujourd'hui, aurais-je encore racheté Radial ? Oui. Aurais-je payé le même prix ? Ça, c'est autre chose ». L'aventure américaine de bPost risque

donc d'être moins auréolée de gloire que celle d'un célèbre journaliste belge du Petit vingtième.

La nécessaire diversification des postes européennes induit le développement de nouvelles activités et donc des investissements pour générer rapidement de la croissance externe. Pour autant, ces opérations ne sont pas sans risques, notamment financiers, comme nous venons de le voir. Cela illustre, en tout cas, les enjeux auxquels le Groupe La Poste est confronté, pour asseoir son avenir. Il lui faut à la fois faire des paris en prenant des participations dans de jeunes sociétés, des startup..., évoluant sur des marchés « porteurs », mais également prendre plus de risques en investissant, plus « lourdement », dans une société en France, en Europe ou sur un autre continent.

Depuis de nombreuses années, les administrateurs parrainés par la CFDT ont souvent fait le choix de soutenir ces opérations de croissance externe, en essayant de mesurer à chaque fois le risque financier et social de ces opérations, mais également, bien évidemment, la pertinence stratégique. Sans cela, le Groupe La Poste serait sans doute dans la même situation peu enviable que bPost : investir à marche forcée, en prenant de grands risques, pour ne pas « mourir » enfermé dans ses frontières.

Un devoir de sous-traitance responsable

Le Conseil économique et social (CES) définissait en 1976 la sous-traitance comme « l'opération par laquelle une entreprise (donneur d'ordre) confie à une autre entreprise (preneur d'ordre ou sous-traitant) le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de service, dont elle conserve la responsabilité économique finale ».

La relation de sous-traitance peut ainsi prendre diverses formes, allant de la réalisation d'une production simple pour le compte de donneurs d'ordres, jusqu'à l'instauration d'un véritable partenariat.

Comme nombre d'entreprises, le Groupe La Poste a choisi d'externaliser un certain nombre de ses activités, parfois pour rechercher de l'expertise (informatique, RH, ...) mais bien souvent pour chercher une diminution des coûts, de la souplesse, voire une externalisation des risques. Illustration du développement de cette sous-traitance : le transport des colis. Avec l'explosion des flux de colis liée au e-commerce, on assiste dans nos villes à un ballet incessant de camionnettes Chronopost, DPD, DHL, UPS.... Pour autant, si les conducteurs de ces véhicules portent toujours des vestes aux couleurs de l'entreprise, ils n'en sont pas salariés, beaucoup travaillent pour une autre société (souvent une TPE), voire sont auto-entrepreneurs. Il suffit pour s'en assurer de voir la mention « prestataire » écrite en petit dans un coin de la carrosserie

ou sur leur gilet. La sous-traitance est même devenue la règle dans ce secteur d'activités, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de qualité de service, surtout dans un contexte où il devient difficile de trouver des conducteurs. Cette stratégie n'est d'ailleurs pas forcément voulue par

Dans une publication de juin 2017¹, la CFDT pointait un certain nombre d'effets du recours à la sous-traitance. En voici quelques exemples, mais il y en a bien d'autres : un résultat primant souvent sur les moyens et donc sur les conditions de travail avec comme effet plus de risques ressentis (physiques ou psycho-sociaux) et d'accidents du travail, une gestion de l'emploi à court terme (emploi souvent précaire), un risque de pratiques frauduleuses et de dumping social, une dilution des responsabilités dans le cas de sous-traitance en cascade...

Faire le choix de la qualité pour un nouveau modèle de développement durable, porteur de progrès social pour tous, implique de rééquilibrer les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. C'est particulièrement vrai pour le Groupe La Poste qui, par son attachement public se doit d'être exemplaire en s'assurant des conditions d'exercice du travail des sous-traitants effectuant des prestations pour le Groupe La Poste, mais également de ses salariés travaillant dans d'autres entreprises.



les opérateurs, mais directement liée à celle d'acteurs comme Amazon qui pour proposer leur modèle de livraison gratuite, «tordent le bras» aux opérateurs de colis pour tirer les prix vers le bas.

On l'oublie souvent, mais des salariés du Groupe La Poste sont également prestataires dans d'autres entreprises, par exemple les collaborateurs de Docompost qui gèrent le service courrier ou la reprographie dans des entreprises.

Un premier pas a été accompli en 2017 avec la signature entre Geopost et uni global union (syndicat mondial du secteur auquel est affilié la Cfdt) d'un accord « sur les droits humains fondamentaux et la liberté d'association ». Le Groupe La Poste pourrait aller plus loin en créant par exemple un label «socio responsable» ou en réinternalisant une partie de son activité.

¹ Pour une sous-traitance responsable : analyse et propositions de la CFDT, Nos Ambitions juin 2017 https://www.cfdt.fr/portail/outils/nos-ambitions/nos-ambitions-pour-une-sous-traitance-responsable-srv1_487950