

**Réponses au questionnaire établi par M. Rémi Delatte, rapporteur, pour
l’audition de M. Philippe Wahl, personnalité que le Président de la République
envisage de reconduire dans ses fonctions de Président-Directeur Général du
Groupe La Poste
Audition par la Commission des affaires économique de l’Assemblée Nationale du
29 janvier 2020 à 9h30**

I. Eléments d’introduction

1. Présenter le Groupe La Poste (chiffres clefs, branches d’activité) en 2020

Le Groupe La Poste est un grand groupe de services français, fort d’un chiffre d’affaires de près de 26 milliards d’euros en 2019.

Détenu à 100 % par des actionnaires publics (34 % par l’État et 66 % par la Caisse des Dépôts et Consignations), le Groupe La Poste emploie plus de 251 000 collaborateurs dont 230 000 en France.

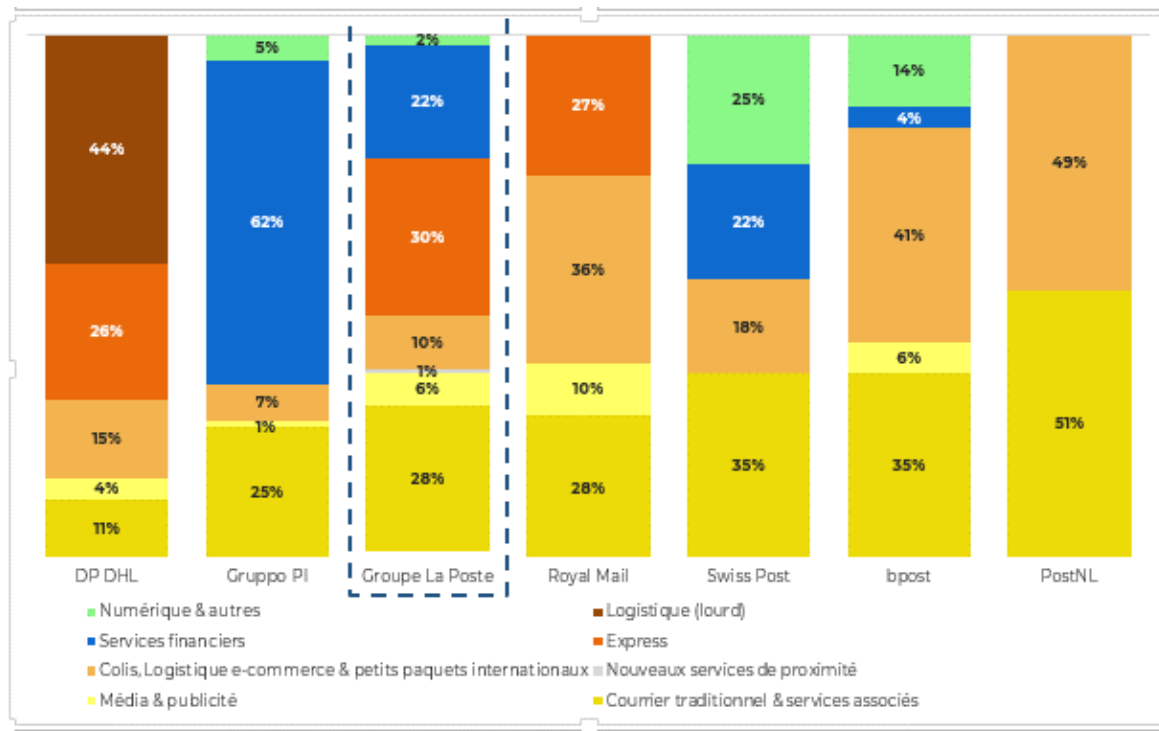
Constitué de la maison mère (La Poste SA) et de ses filiales, le Groupe La Poste est organisé autour de cinq branches :

- La branche Services-Courrier-Colis – 46% du chiffre d’affaires (produits opérationnels consolidés) regroupe, notamment à travers Colissimo, les activités traditionnelles de livraison de courrier relationnel et publicitaire, de presse et de colis postal, les solutions de livraison de courrier et petits paquets transfrontières. Elle se développe activement sur le marché des services de proximité et des services aux personnes âgées. La baisse massive du courrier (-39% depuis 2010) et de la presse (- 37% depuis 2010) pèse fortement sur les coûts de la branche,
- La branche GeoPost – 30% du chiffre d’affaires (produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe, fortement implantée à l’étranger, porte l’activité express du Groupe en France et à l’international, avec pour cœur de métier le transport routier des colis en délai rapide aux entreprises et aux particuliers,
- La Banque Postale – 22% du chiffre d’affaires (produits opérationnels consolidés), filiale à 100 % du Groupe La Poste, est présente dans trois domaines : la banque de détail en France, l’assurance et la gestion d’actifs. La Banque Postale a vocation à répondre à tous les besoins, y compris ceux des plus fragiles.
- Le Réseau La Poste contribue, à travers la mission de service public qui lui est confiée, à l’aménagement et au développement des territoires. Il regroupe plus de 17 000 points de contact qui commercialisent les produits et services postaux, financiers et téléphoniques auprès du grand public en France.
- La branche Numérique – 2% du chiffre d’affaires (produits opérationnels du Groupe) produit et commercialise les solutions et services numériques du Groupe dans le domaine de la transformation numérique, du marketing digital, de l’édition et de la confiance numérique ; elle porte la transformation numérique du Groupe.

2. Présenter le positionnement de La Poste par rapport à ses concurrents européens (modèle, chiffre d'affaires, stratégie)

Le Groupe La Poste détient des positions fortes sur ses différents marchés, tous en concurrence depuis l'ouverture totale du marché du Courrier en 2011.

Au



cours de la dernière décennie, l'industrie postale a été confrontée au bouleversement total de son modèle historique, par la baisse des volumes du courrier (-39% depuis 2010) et a cherché à se diversifier au-delà de ses seuls métiers traditionnels.

Face à ce bouleversement, la réaction des Postes développées a conduit à des modèles postaux différents :

- un modèle purement courrier/colis (comme par exemple, la poste néerlandaise, PostNL)
- un choix de modèles moins sensibles au courrier :
 - le modèle tout logistique de la poste allemande (Deutsche Post DHL).
 - le modèle centré autour des services financiers de la poste italienne (Gruppo Poste Italiane)
 - le modèle de type multi-métiers, avec Le Groupe La Poste et La Poste Suisse (Swiss Post)

La ventilation par activités du chiffre d'affaires 2018 des principaux opérateurs postaux illustre ces différents modèles :

Pour le Groupe La Poste, la dynamique de développement dans l'express, la banque, le numérique et les nouveaux services a permis de passer le poids du courrier traditionnel dans le chiffre d'affaires de 41 % en 2010 à 28 % en 2018 et 25 % en 2019.

Avec l'attrition des volumes de courriers physiques, La Poste réoriente ses ressources au profit de nouvelles missions de proximité, de nouvelles politiques publiques, et de nouveaux services, plus en phase avec les besoins de l'époque, en conservant son identité et les valeurs qui l'animent. Le graphique ci-après présente l'évolution du mix chiffre d'affaires du Groupe La Poste depuis 1991 :

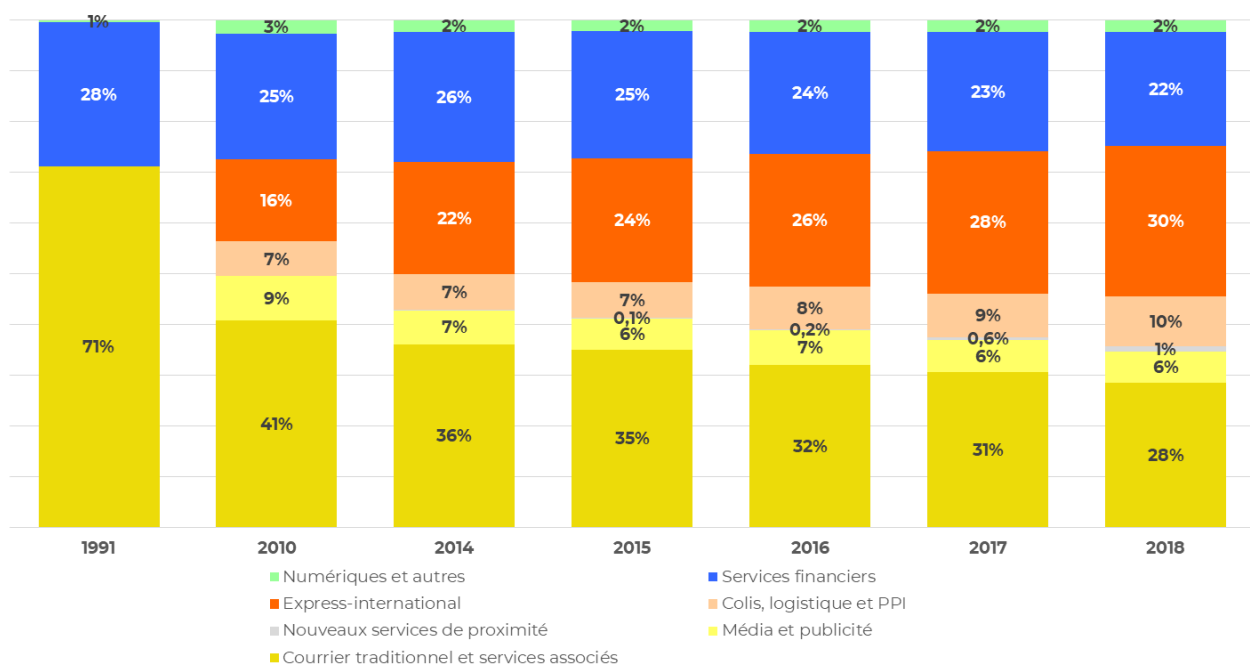
3. Rappeler de façon synthétique le contenu des documents stratégiques suivants :

a. Le contrat d'entreprise liant l'Etat et le groupe La Poste pour la période 2018-2022

Le contrat d'entreprise 2018-2022 fixe ou confirme des objectifs ambitieux pour chacune des 4 missions de service public.

Le service universel postal offre à tous, sur l'ensemble du territoire, un accès facile aux services postaux à des tarifs abordables orientés sur les coûts et régulés par l'Arcep. Les objectifs de qualité sont maintenus à des niveaux particulièrement élevés. La Poste continue d'enrichir ses services pour répondre aux attentes des clients : plus de simplicité, de suivi, de rapidité. L'offre colis du service universel pour les particuliers est améliorée.

La Poste maintient sa contribution déterminante à la diffusion de la presse six jours sur sept en tous points du territoire. Elle participe ainsi à la vie démocratique et culturelle du pays, en particulier dans les zones rurales. Le niveau de qualité est très élevé et les tarifs homologués par l'Etat sont préférentiels et fortement différenciés en faveur des publications d'information politique et générale. Les offres et les services sont régulièrement améliorés et enrichis pour répondre aux besoins des éditeurs et de leurs abonnés.



Grâce à plus de 17 000 points de contact répartis sur tout le territoire, le réseau de La Poste est ancré au cœur des territoires, en milieu rural comme en ville. Ce réseau multiactivité postal s'adapte pour satisfaire les besoins des clients qui évoluent et accompagne l'évolution des façons d'habiter, de travailler et de consommer. En 2019, sous l'impact du numérique et du changement des modes de consommation, il y a près de 100 millions de clients de moins qui fréquentent les bureaux de poste, en comparaison avec les chiffres de 2015.

Le Groupe La Poste assure la mission d'accessibilité bancaire via La Banque Postale, au travers du livret A. Basé sur l'universalité d'accès, la gratuité totale des opérations et la simplicité d'usage, le livret A facilite la gestion du budget et des opérations de la vie courante pour les personnes les plus fragiles.

Le contrat crée en complément des engagements citoyens qui illustrent les contributions attendues de La Poste aux politiques publiques dans trois domaines : le développement de la société numérique, le développement des services de proximité, le développement durable et responsable.

b. Les contrats de présence postale territoriale (2017-2019 et projet 2020-2022) liant le groupe La Poste, l'Etat et l'Association des maires de France (AMF)

Le contrat de présence postale 2017-2019 a permis, via un réseau de 17 000 points de contact, de favoriser le maintien de la présence postale en milieu rural, dans les quartiers en politique de la ville et dans les DOM, de pérenniser les partenariats avec les collectivités et les commerçants et de développer de nouvelles formes de mutualisation (maisons de services au public et facteur guichetier en bureaux de poste). Il a donné aux Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT) davantage de marges de manœuvre et d'autonomie dans la gestion de leurs ressources. Les engagements en termes de dialogue territorial ont été respectés.

Dans le cadre des travaux préparatoires du contrat de présence postale 2020-2022, une démarche participative a été mise en place auprès de 1 200 élus avec l'appui des CDPPT. Les élus ont identifié 4 thématiques prioritaires : le numérique, la contribution à l'aménagement du territoire, la mutualisation (France Services, itinérance) et l'amélioration de l'accès aux espèces.

Le nouveau contrat, qui sera signé dans les jours qui viennent, vise à faciliter l'action en faveur des projets de territoire, menée sous la forme d'un partenariat affirmé entre les trois signataires du contrat, l'Etat, l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité et le Groupe La Poste. Le contrat fixe plusieurs priorités pour la période 2020-2022 :

- maintenir des règles de dialogue territorial adaptées en réaffirmant la place centrale du maire dans le dialogue territorial ; en outre, permettre une information plus large des élus des territoires environnants, y compris des parlementaires ;

- poursuivre l'adaptation du réseau postal, consolider et développer progressivement le dispositif France Services dans les lieux physiques et à travers l'itinérance ;
- augmenter l'offre et l'accès aux services ainsi que les moyens d'accompagnement des populations dans les territoires ruraux, urbains et des DOM, marqués par une forte fragilité économique et sociale ;
- consolider le financement de la mission d'aménagement du territoire et garantir un juste équilibre entre le financement des territoires ruraux et celui des zones urbaines ;
- enrichir les actions numériques en lien avec la mission d'aménagement du territoire en y intégrant plus largement les enjeux d'inclusion numérique : identification des fragilités numériques, déploiement d'équipements numériques, coordination des initiatives locales avec les collectivités territoriales et les autres partenaires, diffusion du pass numérique ;
- consolider le droit à l'innovation donné aux CDPPT et leur rôle central dans la gouvernance locale.

c. Le document de stratégie « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir ».

Ayant pris la pleine mesure des défis que constituent les évolutions de ses activités traditionnelles mais aussi des opportunités qu'elles créent, de la nécessité de trouver des nouveaux relais de croissance et d'en accélérer le développement, le Groupe La Poste déploie depuis 2014 son Plan Stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », visant à faire d'elle la première entreprise de proximité humaine en France, tout en assurant sa santé économique, garante de son avenir et de celui de ses collaborateurs.

Les lignes directrices du Plan Stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir » sont traduites en cinq priorités stratégiques, qui se déclinent à leur tour au niveau de la stratégie des branches du Groupe :

Le Développement

Sur la période 2014-2018, le Groupe a accéléré le développement de ses activités existantes avec une augmentation de son chiffre d'affaires de plus de 11 %. Ce développement a été marqué par la progression constante de l'activité colis et des services de proximité, la transformation du Réseau, l'accélération des activités de banque de détail ainsi que la stratégie de digitalisation.

La perte du chiffre d'affaires Courrier, de 3,5 milliards d'euros en 5 ans, équivaut ce qui serait une disparition de Naval Groupe ou des Fromageries Bel. Face à cette baisse, encore plus forte que prévue, le Groupe La Poste a conquis de nouveaux territoires, ramenant la part du courrier traditionnel dans son chiffre d'affaires à 25 % en 2019, contre 41 % en 2010. L'objectif étant de réaliser plus de 80 % du chiffre d'affaires en dehors du courrier traditionnel à fin 2020. Le Groupe a ainsi solidifié son expertise numérique, développé ses activités dans la Silver économie et les services de santé à domicile.

Le Groupe a renforcé ses positions à l'international, principalement dans le secteur du colis-express et des petits plis (Asendia en association avec La Poste Suisse).

Le Groupe La Poste vit aujourd'hui un moment historique suite au rapprochement avec la Caisse des Dépôts et Consignations, lancé par le Ministre de l'Economie et des Finances, Monsieur Bruno Le Maire et rendu possible par le législateur suite à l'adoption de la loi Pacte à l'été 2019. Ce rapprochement autour d'un projet industriel commun au service des Français et des territoires permet la création d'un grand groupe de banque-assurances, le lancement de chantiers communs et l'engagement concret d'une nouvelle étape de la transformation du Groupe.

La Performance, par la maîtrise des charges

L'effort constant de maîtrise des charges a permis au Groupe d'améliorer sa compétitivité : le résultat d'exploitation du Groupe s'est amélioré de façon constante sur la période, avec un infléchissement depuis 2018, du fait de l'environnement externe très défavorable : taux bas et négatifs, baisse accélérée des volumes de courrier, pression sur les marges du colis.

Le développement actif des synergies et la coopération entre les branches au service du développement : création de zones de marché Branche Services-Courrier-Colis et Branche Réseau, mise en place de chronofacteurs entre la Branche Services-Courrier-Colis et Chronopost, coopération entre la Branche Numérique et toutes des autres branches du Groupe.

Le Pacte social

La Poste a fait le choix d'un modèle social fondé sur le dialogue social et l'emploi de qualité, l'égalité des chances, la diversité et l'accompagnement des projets professionnels.

Des missions de service public, au cœur de l'identité du Groupe La Poste

Durant la période du Plan Stratégique 2020-Conquérir l'Avenir, le Groupe La Poste a assuré ses missions de service publics (le service universel postal, la mission de transport et de distribution de la presse, la mission d'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire - cf. question 3.a)

4. Indiquer les évolutions tarifaires intervenues au 1^{er} janvier 2020 dans le cadre des activités de service public de La Poste.

Au 1^{er} janvier 2020, La Poste a procédé à une augmentation des tarifs des produits du service universel de 5 % en moyenne, dans le strict respect de l'encadrement tarifaire pluriannuel validé par l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) : + 6,4 % sur le courrier égrené, + 3,3 % sur le courrier industriel national, + 2,0 % sur le colis du service universel, + 5,4 % sur les envois internationaux de courrier.

L'avantage tarifaire pour la Lettre verte par rapport au timbre rouge a été porté de 17 à 19 centimes. Ainsi, le timbre vert est passé de 0,88€ à 0,97€ et le timbre rouge de 1,05€ à 1,16€. Cela répond à l'usage des clients qui choisissent le timbre vert pour plus de 65 % de leurs envois.

Le tarif grand public du Colissimo France métropolitaine de moins de 250g reste au même prix qu'en 2019, soit 4,95€. Cette stabilité tarifaire concerne également son option recommandation, inchangée à 2,5€.

Plusieurs postes en Europe ont combiné la hausse des tarifs à la diversification de leurs activités.

II. Bilan de l'action de Ph WAHL à la tête du groupe La Poste

5. Présenter un bilan de l'évolution des grands indicateurs financiers du groupe La Poste pour la période 2013-2019 (endettement du groupe, évolution du nombre et de la nature des emplois, chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, résultat net part du Groupe). Fournir des éléments d'explication sur les tendances constatées.

GRANDS INDICATEURS FINANCIERS DU GROUPE DE 2013 A 2019

En M€	2013	2014	2015	2016	2017	2018	1 ^{er} semestre 2019
Chiffre d'affaires	22 084	22 163	23 045	23 294	24 110	24 699	12 795
Résultat d'exploitation	770	719	875	975	1 012	892	572
Résultat Net Part du Groupe	627	513	635	849	851	798	474
Dette nette	3 778	4 005	3 657	3 719	3 820	3 442	6 231 (3 697 hors locations financements)

Chiffre d'affaires :

- Le Groupe a accéléré le développement et la diversification de ses activités, notamment à travers la progression constante de l'activité colis, portée par le développement du e-commerce, celle des services de proximité et l'accélération des activités de La Banque Postale, au service des particuliers, des entreprises et des territoires.
- La conquête de nouveaux territoires géographiques et de nouveaux segments d'activité tels que le développement de la Silver économie, le renforcement de l'expertise numérique et la création d'un pôle financier public contribuent à la diversification du chiffre d'affaires et permettent de rendre le Groupe moins vulnérable à la décroissance des trafics du Courrier (de -5% à -8% par an sur la période).

- La croissance du chiffre d'affaires est portée par ce développement organique ainsi que par des acquisitions ciblées, porteuses de valeur ajoutée.
- Enfin, à l'instar des groupes bancaires européens, la Banque Postale est particulièrement confrontée, depuis 2013, à la décroissance massive des taux d'intérêts qui ont pesé sur ses résultats.

Résultat d'exploitation :

- La politique d'ajustement des coûts opérationnels à l'évolution des activités et le renforcement des synergies entre les branches ont contribué à l'amélioration progressive de la performance économique du Groupe.
- Le résultat d'exploitation a toutefois subi les effets des mesures prises en 2017 relatives à la modification du taux de CICE, de la CSG sur les salaires, ainsi que l'incidence des taux bas sur les résultats de La Banque Postale.

Dette nette

La Dette nette est relativement stable (cf. tableau ci-dessus), allouée essentiellement au service du développement du Groupe en matière de croissance externe.

La dette nette augmente de 2 789 millions d'euros à 6 231 millions d'euros. Cette variation est induite principalement par l'entrée en application de la norme IFRS 16, qui aboutit à la comptabilisation au passif du bilan d'une dette de location égale aux loyers résiduels actualisés (montant additionnel de 2 534 millions d'euros). Hors cet effet, la dette augmente de 254 millions d'euros.

6. Au premier semestre 2019, le Groupe La Poste a vu son résultat d'exploitation reculer (572 millions d'euros, - 34,7%) de même que le résultat net part du groupe (474 millions d'euros, -26,4%). Comment expliquez-vous ces résultats décevants ?

Le résultat d'exploitation consolidé du Groupe atteint 572 millions d'euros, en repli de 268 millions d'euros, soit -33,3 % (-34,7 % à périmètre et change constants). Il convient de noter que le premier semestre 2018 avait enregistré le résultat de cession d'un site immobilier pour 168 millions d'euros et que le premier semestre 2019 intègre l'incidence des mesures gouvernementales intervenues fin 2018 (plafonnement des commissions bancaires ayant un impact de 39 millions d'euros).

Hors ces éléments, l'évolution du résultat d'exploitation reflète la baisse du chiffre d'affaires des activités traditionnelles de courrier et du Produit Net Bancaire de la Banque Postale, largement attribuable à la baisse des taux d'intérêts, ainsi que la pression sur les coûts de sous-traitance et de transport dans le domaine de l'Express en Europe dans le prolongement de l'année 2018. Ces éléments ont conduit le Groupe à engager un plan d'économies de coûts de l'ordre de 300 millions d'euros, engagé en 2019 et portant ses pleins effets en 2020.

Le résultat net part du Groupe atteint 474 millions d'euros, en repli de 25,5 % (-26,4 % à périmètre et change constants). Cette évolution s'explique principalement par la baisse du résultat d'exploitation et, dans une moindre mesure, par la diminution du résultat financier qui atteint -124 millions d'euros (-92 millions d'euros au premier semestre 2018), en lien avec l'entrée en application de la norme IFRS 16.

7. L'année 2020 est un jalon important pour le groupe La Poste, puisqu'elle constitue l'échéance de sa stratégie de transformation pour les objectifs suivants :

Réaliser un bilan complet du respect de ces différents objectifs, en indiquant, le cas échéant, les éventuelles causes de retard et les initiatives prises pour le résorber.

a. Devenir le 1^{er} réseau connecté de service de proximité grâce aux facteurs

En complément de la distribution du courrier et de la livraison des colis, les services de proximité ont représenté 22,4 millions de prestations en 2019. 90% d'entre elles sont réalisées au cours des tournées habituelles, 10% d'entre elles sont réalisées dans des tournées dédiées.

Ces prestations concernent notamment le portage de repas aux séniors, la collecte des déchets de bureau et de déchets électriques, la remise des titres à domicile, le portage et le SAV de tablettes E-Education, des remises commentées pour des campagnes de sensibilisation ou de veille (ex : rénovation énergétique), le recueil d'informations dans les territoires (ex : GEOPTIS = vigie d'infrastructures routières, qualité de l'air et zones blanches pour les opérateurs télécom), des recueils d'informations territoriales (ex : détection d'emplois non pourvus pour Pôle Emploi), la vigie des biens (ex : vigie de gare pour la SNCF), des prestations de régisseurs (ex : états des lieux pour les bailleurs immobiliers).

Ces prestations s'inscrivent dans trois univers de services correspondant à trois grandes transitions de notre société : le vieillissement de la population avec la préservation de l'autonomie et les enjeux du « bien vieillir à domicile » ; la transition écologique et l'économie circulaire ; les transitions et la proximité territoriale.

Depuis 5 ans, la diversification des services est largement acceptée par les facteurs (80% d'entre eux se déclarent favorables à réaliser ces services). Les organisations et les outils de travail ont été adaptés pour intégrer ces nouvelles prestations dans les tournées, par exemple avec Facteo, le smartphone du facteur qui l'assiste dans la réalisation de sa tournée.

Au-delà du Courrier et du Colis, ces prestations de services de proximité constituent le 3^{ème} pilier du modèle multi-activité de la Branche Services-Courrier-Colis, représentant plus de 470 millions d'euros de chiffre d'affaires en année pleine 2019, alors qu'elles ont été lancées en 2014.

b. Disposer de 1000 conseillers dédiés aux professionnels et de 1000 conseillers dédiés à la clientèle patrimoniale

La filière patrimoniale de La Banque Postale est pleinement installée au sein du Réseau avec un millier de conseillers dédiés à la clientèle patrimoniale répartis sur l'ensemble du territoire. La montée en puissance sur la filière patrimoniale du Réseau est complétée de la présence de BPE, banque privée et de gestion de fortune de La Banque Postale, avec 142 conseillers.

Aujourd'hui 450 RCPros (Responsables de Clientèles Professionnelles) sont présents en bureau de poste. La trajectoire de montée en puissance des RCPros a été décalée : ce nouveau métier de La Banque Postale est réservé aux postières et aux postiers. La montée en compétences et les viviers constitués ne permettaient pas d'atteindre les 1000 RCPros en 2020 sans fort recours au recrutement externe. Cet objectif est maintenu en cible.

c. Avoir une croissance moyenne de +7% de volumes des colis express par an pour Geopost

Le chiffre d'affaires de Geopost en 2018 atteint 7,4 milliards d'euros. La croissance de volumes des colis express a été de 8.6% à fin 2019 et sera de 10% à fin 2020. L'accélération en 2020 est liée à l'acquisition du leader du marché du colis en Italie (BRT).

d. Disposer de la première base de données de connaissance des clients particuliers en France

Avec près de 17 millions de comptes clients à date, La Poste a mis en place les infrastructures lui permettant de disposer d'une base de connaissance clients respectueuse du cadre de la RGPD et du secret bancaire.

Cette connaissance simplifie et personnalise la relation avec nos clients tout en facilitant le travail des 150 000 postiers en contact quotidien avec nos clients, notamment pour accompagner le Groupe dans son ambition pour devenir la première entreprise de services de proximité humaine.

e. Disposer de plus de 2 millions de clients La Poste mobile dès 2017.

Le positionnement de La Poste Mobile se fonde sur un parti-pris : simplifier la vie connectée. Les offres proposées par La Poste Mobile sont ainsi disponibles pour les clients dans tous les bureaux de poste, par téléphone et en ligne, avec un positionnement prix volontairement accessible. Depuis plusieurs années, La Poste Mobile a poursuivi sa stratégie commerciale de croissance : son parc clients a augmenté de + 100 000 clients en 2016, + 75 000 clients en 2017, + 193 000 clients en 2018 et + 180 000 en 2019. Fin 2019, elle s'adresse à plus de 1,8 millions de clients (dont 90 100 clients SFR ayant contracté en bureau de poste) et garde son objectif d'atteindre les 2 millions de clients à fin 2020.

Les enquêtes menées auprès de ses clients montrent que plus de 95% d'entre eux considèrent que La Poste Mobile propose des offres adaptées à leurs besoins, à des prix attractifs, sur une large gamme de forfaits et de téléphones mobiles et 41% des clients interrogés seraient prêts à recommander La Poste Mobile à des proches ou connaissances, en raison notamment des prix et de la qualité de la relation avec les conseillers.

8. Afin de mesurer l'évolution de son modèle économique, le Groupe La Poste s'était fixé quatre indicateurs de transformation, déployés en 2018 :

- a. Un indicateur de sensibilité du groupe au courrier traditionnel, correspondant à la mesure de la part relative du chiffre d'affaires autre que celui du courrier traditionnel
- b. Un indicateur de satisfaction et de qualité perçues par les clients (Net Promoter Score)
- c. Un indicateur mesurant le niveau d'engagement des postiers (culture d'entreprise, volonté de participer à sa transformation)
- d. Un indicateur mesurant la transformation numérique du groupe La Poste.

Réaliser un bilan complet de l'évolution de ces indicateurs en 2019, en donnant, pour chacun d'entre eux, des éléments d'explication sur leurs tendances d'évolution.

L'indicateur de diversification mesurant la part du chiffre d'affaires hors courrier traditionnel est passé de 71.8 % en 2018 à 74. 5% en 2019. Cette croissance traduit notamment l'intégration d'Asendia sur 2019.

Les indicateurs de satisfaction client métier (courrier, colis et Chronopost) sont positifs et en progression sur 2019 : NPS à +45 courrier/colis (+4pts à fin octobre 2019) et NPS à +27 Chronopost (+11pts à juin 2019). Cette tendance concerne également les canaux de distribution, digital (www.laposte.fr, NPS à +27, soit +5pts à fin octobre 2019) ou physique (l'indice de satisfaction de la prise en charge à l'arrivée en bureau de Poste s'étant améliorée de 2 points en 2019 à 76 %).

Par ailleurs, la satisfaction client est également mesurée pour les nouveaux services sous la forme du Net Promoteur Score (NPS), cf. tableau ci-dessous :

Services	NPS ou équivalent
Ardoiz	31
Axeo	45
VSMP	96% de satisfaction
Prestations Santé à domicile	71

L'indicateur de transformation numérique et digitale est en forte progression en 2019. Ceci traduit la digitalisation des processus internes (près de 126 000 salariés de La Poste disposent par exemple de leur bulletin de salaire dans Digiposte, le coffre-fort électronique/assistant digital proposé par La Poste) et celle des processus commerciaux du Groupe. On observe notamment que 7 millions de visiteurs en moyenne visitent chaque mois le site en ligne de La Banque Postale, et que 16 millions de comptes client sont enregistrés sur le site de La Poste. Par ailleurs, le Groupe soutient l'acculturation numérique des postiers à travers un plan de formation ambitieux :

- 130 000 formations sur le travail collaboratif et la sécurité numérique ont été réalisées depuis 2014 ;
- 300 000 formations sur la transformation digitale des métiers ;
- Un programme de formation pour les 30 000 collaborateurs du Réseau à la maîtrise de leurs applications digitales et celles de leurs clients a aussi été lancé.

L'indicateur sur le niveau d'engagement des postiers est en cours de mesure.

9. Lors de votre arrivée à la tête du Groupe La Poste, quels étaient vos objectifs en matière de dialogue social ? Quelles initiatives avez-vous mises en œuvre pour accompagner les collaborateurs du groupe dans le cadre de sa transformation progressive ? Quels ont été les résultats obtenus ?

La Poste est très soucieuse du maintien d'un modèle social reposant sur le dialogue social alors même qu'elle vit une période de profonde évolution. Son objectif est de faire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui en apportant une attention particulière au développement des compétences, tant pour accompagner la transformation numérique que la transformation des métiers.

Elle a mis en place en janvier 2013 une méthode de conduite du changement (dialogue sur les réorganisations) avec les agents et avec les Organisations Syndicales (plus de 1 000 accords locaux par an). Dans le cadre de cet accord, La Poste a mis en place deux modules de formation aux relations sociales à destination des 20 000 managers ainsi qu'une sensibilisation aux relations sociales pour les quelques 700 Responsables RH.

L'institution de réunions stratégiques deux fois par an avec chacune des Organisations Syndicales et le Président, démultipliées dans les branches, a été mise en œuvre et un Comité de dialogue social stratégique Groupe créé avec les organisations syndicales. La conflictualité s'élève en moyenne à 0,7 jours de grève par agent et par an.

Plusieurs accords signés avec les partenaires sociaux permettent de donner de la visibilité aux collaborateurs et de les accompagner dans leur évolution, à l'exemple de l'accord « Facteurs 2017 » relatif à l'amélioration des conditions de travail et l'évolution des métiers de la distribution et des services des facteurs et de leurs encadrants.

Pour accompagner cette évolution, La Poste a tout à la fois rendu possibles des travaux de GPEC consolidables au niveau de l'ensemble de La Poste et renforcé la professionnalisation de la filière RH dans l'accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs.

La Poste s'est également dotée d'outils qui permettent à chacun d'être acteur de son évolution professionnelle :

- Site dédié à l'évolution professionnelle (m@p, Mon avenir avec La Poste). 7 000 offres d'emploi publiées en 2014, 16 500 en 2019. 24 000 candidatures en 2014 et 44 000 en 2019
- Entretien professionnel et évaluation de la performance individuelle réalisés sur une application commune : m@rh

Ainsi la mobilité professionnelle (fonctionnelle et / ou géographique) a été particulièrement dynamique sur la période. Plus de 20 000 changements ont été réalisés chaque année. Sur la période 2015 – 2019, c'est plus d'un postier sur deux qui a connu une évolution professionnelle. Ces opportunités de mobilité ont été étendues à l'ensemble des sociétés du Groupe en France.

Au-delà, en accompagnement de la transformation de l'entreprise, la reconnaissance de l'expérience et des acquis professionnels a été particulièrement dynamique. Ainsi, en 2018, c'est près de 15 500 postiers qui ont connu une progression dans l'échelle des classifications (promotion). Sur la période 2015 - 2018, ils ont été plus de 58 300.

10. Certains conflits sociaux au sein du groupe La Poste sous votre présidence ont été marqués par une durée importante. Y a-t-il des mouvements sociaux affectant à l'heure actuelle le groupe La Poste ?

Conflictualité globale

Au niveau national de La Poste, la conflictualité de ces dernières semaines, excepté la journée du 05 décembre 2019, a été très faible à La Poste.

Zoom sur les derniers conflits marquants

- Conflit au sein de l'établissement Cassagnes (12) : Le conflit est terminé à ce jour. Un protocole a été signé prévoyant 1 position de travail supplémentaire dans l'établissement.
- Conflit au sein de l'établissement de Pertuis (84) : En cours de résolution. Un courrier de réponse par des représentants de la Branche Services-Courrier-Colis sera prochainement adressé à l'organisation syndicale du Vaucluse. Par ce

courrier, le Directeur Exécutif de la région PACA propose de réexaminer les scénarii d'organisation de l'établissement, en intégrant le principe d'un nombre plus important de tournées sans coupures méridiennes, afin de mieux concilier l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des agents.

- Conflit au niveau du département de La Guadeloupe : Conflit résolu au 20 janvier 2020. Après 4 jours d'une grève à l'appel de Sud, CGT, FO et CFTC, une partie de revendications des postier(e)s du département ont été prises en compte : un moratoire de 6 mois sur les réorganisations à venir (pour évaluer et prendre en compte les spécificités locales) et pas de fermeture prévisionnelle de bureaux de poste en 2020.
- Conflit au sein de l'établissement d'Yzeure-Moulins (03) : Le conflit est en cours avec des agents en droit de retrait, alors que l'Inspection du Travail n'a donnée aucune suite à une première procédure de danger grave et imminent.

11. Quel bilan faites-vous actuellement de l'évolution des conditions de travail des collaborateurs du Groupe La Poste ? Des initiatives visant à améliorer le bien-être au travail ont-elles été mises en œuvre ? Quels en sont les résultats ?

La Poste a une politique en faveur de la qualité de vie au travail des postiers qui s'est concrétisée par des engagements dans des domaines variés, pour la plupart pris dans des accords sociaux couvrant toute La Poste ou une branche :

- la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail des postiers : réduction de la pénibilité des métiers, mise en place de jours de repos supplémentaires et de mesures de fin de carrière pour les postiers exerçant un métier pénible, baisse de 10 % de l'accidentologie ces deux dernières années ;
- la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle : télétravail, droit à la déconnexion, dispositifs pour les aidants (don de jours, aménagement du temps de travail) ;
- l'égalité professionnelle : La Poste compte 50 % de femmes dans l'encadrement et a une note de 94 à l'index égalité, des dispositifs adaptés aux situations de violence sont en place ;
- le handicap : avec plus de 14 000 postiers concernés, La Poste est le premier employeur de personnes en situation de handicap et a un taux de BOE (Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi) de 6.75 % ;
- l'accompagnement des postiers absents de l'entreprise.

12. La transformation rapide du groupe La Poste via une forte diversification de ses activités rend nécessaire une adaptation des qualifications de ses collaborateurs. Quelles ont été vos priorités dans ce domaine ? Comment la formation professionnelle au sein du groupe La Poste a-t-elle évolué depuis 2013 ?

La formation est plus que jamais au cœur de nos priorités avec ces 5 dernières années un effort d'investissement de l'ordre de 1,25 mds€, 3.25M journées de formation et 23 M d'heures de formation. Depuis 2014, tous les ans, 80 % des postiers sont formés.

Un axe fort sur la formation autour de l'acculturation numérique a été mis en œuvre :

- 130 000 formations sur la période, accessibles à tous les postiers, sur le travail collaboratif et la sécurité numérique, ont été réalisées à ce jour ;
- 300 000 formations sur la transformation digitale des métiers ;
- Un programme de formation pour les 30 000 collaborateurs du Réseau à la maîtrise de leurs applications digitales et celles de leurs clients a aussi été lancé.

La formation s'organise autour de plusieurs entités, certaines de création récente :

- Pour compléter notre organisme de formation pour les 120.000 postiers du courrier et du colis, a été créé en 2014 l'Ecole de la Banque et du Réseau, au service des 60 000 postiers œuvrant au développement de la banque et des bureaux de poste.
- En 2015, un Institut du Management, dédié aux 20 000 managers et visant à les accompagner dans leur développement managérial, a ouvert.
- Un Institut du Développement, dédié à toutes les fonctions supports, porte depuis 2018 l'objectif d'accélérer la transformation de leurs métiers, le développement et la simplification de la vie des postiers et des clients sur tous les territoires.

Pour réussir sa transformation, La Poste a notamment besoin de compétences en codage informatique et en développement web et mobile. Elle a ainsi choisi l'école Simplon pour former les postiers non informaticiens (facteurs, guichetiers, postiers des services support) ayant une appétence pour l'informatique et souhaitant évoluer vers ces métiers nouveaux dans le contexte postal.

Enfin, une offre de formation en libre-service pour tous les postiers, lancée également en 2018, permet à tous les postiers du Groupe de se nourrir de notre stratégie autour de la culture d'entreprise et de la culture digitale et data.

13. Des objectifs ambitieux ont été fixés l'année dernière par votre groupe dans le cadre de son programme de formation. La proportion de postiers ayant bénéficié d'une formation devait atteindre 80 % fin 2019 et le nombre de parcours qualifiants (engagés depuis fin 2015) 50 000 fin 2020. Ces objectifs ont-ils été atteints/sont-ils en voie de l'être ? Quelles actions le groupe La Poste mène-t-il, par ailleurs, pour renforcer la mobilité professionnelle externe ?

La formation professionnelle :

Depuis 2014, tous les ans, 80 % des postiers sont formés (contre 60 % avant 2013), l'objectif fixé est atteint. Cet engagement réussi depuis 5 ans a permis d'installer une culture du développement des compétences, essentielle à notre transformation et à l'évolution de nos métiers. Nous travaillons à l'amélioration qualitative de cet effort autour de l'individualisation des parcours de formation.

Nous avons pris l'engagement en 2015 de créer 50 000 parcours qualifiants, parcours de formation avec certification interne, d'ici à fin 2020. Fin 2019, 44 000 postiers sont engagés ou ont d'ores et déjà suivi leur parcours qualifiant. Nous serons donc à l'objectif atteint pour fin 2020.

La mobilité professionnelle externe :

La Poste accompagne les projets professionnels, qu'ils soient orientés vers une évolution interne au Groupe ou en externe. Ces projets peuvent être exprimés lors de l'entretien professionnel.

Sur la période 2015–2018, le nombre des mobilités externes accompagnées par l'entreprise a été multiplié par plus de deux. Au nombre de 402 en 2014, elles sont passées à 975 en 2018. Elles devraient être de 922 en 2019 :

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Création d'entreprises	114	136	225	131	182	143
Mobilité vers fonctions publiques	172	210	198	191	225	202
Appui au projet personnel	116	136	255	327	346	271
Mobilité volontaire sécurisée	0	45	60	103	103	139
Evolution vers l'ESS	0	75	79	117	119	167
Total	402	602	817	869	975	922

Cette croissance du nombre des mobilités externes accompagnées a bénéficié de la création de nouveaux dispositifs d'accompagnement (mobilité volontaire sécurisée postale, évolution vers l'ESS) et de l'amélioration des dispositifs existants (mobilités vers les fonctions publiques, création d'entreprise, appui au projet personnel). La finalité commune de ces dispositifs est de sécuriser l'évolution professionnelle. Ils comprennent tous un droit au retour dans l'entreprise sur au moins 3 ans.

Autre point commun à l'ensemble des dispositifs, ils sont assortis d'un accompagnement financier adapté à la nature de l'évolution envisagée.

14. En 2016, selon un sondage Odoxa pour le journal Le Parisien et Aujourd'hui en France, 67 % des Français avaient une bonne image de la Poste, même s'ils manifestaient, par la même occasion, certaines inquiétudes et critiques (mauvaise gestion, manque de souplesse etc).

**a. Comment l'image de La Poste a-t-elle évolué depuis votre prise de fonction ?
Quelle stratégie de communication avez-vous mise en place dans ce cadre ?
Dans quel but ?**

L'évolution de l'image : En novembre 2019, le baromètre de suivi de la marque et de la transformation de La Poste (Kantar/TNS) indique que 76 % des Français ont une bonne opinion de La Poste. Par ailleurs, La Poste est perçue comme l'entreprise la plus utile aux yeux des Français (Ifop, 2017), et la 2^{ème} entreprise à laquelle les Français sont le plus attachés (Meaningful brand, Havas 2018).

La bonne image de La Poste contribue à des actifs de marque puissants qui s'appuient sur la relation quotidienne que les Français entretiennent avec La Poste depuis toujours, (le facteur 2^{ème} personnage préféré des Français (Kantar 2012), l'oiseau postal reconnu par 96 % des Français, les infrastructures physiques et numériques). Ces actifs de marque sont solides, et la réputation de l'entreprise est stable dans le temps.

Les objectifs de communication : Dans un contexte d'accélération de la révolution numérique, d'intensification de la concurrence et d'élévation permanente des standards de qualité de service, le plan stratégique « La Poste 2020, conquérir l'avenir » est un plan de développement et de transformation ambitieux qui nécessitait de faire évoluer l'image de La Poste pour lui permettre d'émerger sur de nouveaux univers concurrentiels et d'être moins vulnérable au déclin des activités traditionnelles.

Le défi de communication était de faire évoluer l'image de La Poste, de montrer sa transformation, son dynamisme, ses innovations au service des Français, pour lui permettre de développer de nouvelles activités en conservant son identité, ni son histoire, vis-à-vis des postiers et de l'ensemble des Français.

La stratégie de communication mise en place s'est appuyée sur 4 leviers majeurs :

- L'écoute des postiers et des Français en amont de la construction du plan stratégique et à mi-parcours (démarche participative, conférences citoyennes...);

- Une communication interne pédagogique, avec une refonte de nos médias et des instances managériales internes pour soutenir cette transformation (Forum, Tour de France, panels postiers...);
- Des communications médias pour expliquer la transformation engagée et donner à voir l'étendue des services développés par le Groupe au bénéfice des Français (médias propriétaires, publications institutionnelles et commerciales, presse, publicité);
- Une refonte de notre plateforme de marque (simplifier la vie) et de nos sites internet (laposte.fr et site du groupe);
- Notre participation à de grands évènements stratégiques pour montrer les preuves de notre transformation dans des univers très concurrentiels (livraison colis par drones ou par robots, CES Las Vegas, Vivatech, Govtech, BIGInnovation).

b. Face à la diversification de ses activités, ne craignez-vous pas que l'image de votre groupe auprès des Français tende à se brouiller progressivement ?

C'est un risque que nous suivons de près, et nous n'observons pas d'évolution en ce sens : le baromètre de suivi de la transformation (Kantar/TNS) montre que 8 Français sur 10 perçoivent que La Poste élargit ses activités, lance de nouveaux produits et services et la même proportion estime que les postiers apportent des services qui simplifient la vie. Ce qui correspond à notre promesse de marque.

Nous veillons à la cohérence des communications sur les différents secteurs d'activité du Groupe et 8 Français sur 10 en moyenne associent bien nos marques commerciales (La Banque Postale, La Poste Mobile, Colissimo, Chronopost) au Groupe La Poste.

Notre diversification ouvre des perspectives de développement en cohérence avec les missions que nous assurons depuis toujours, sans renier ce que nous sommes :

- Notre rôle historique de cohésion sociale, de créateur de lien, d'échanges ;
- L'attention que nous portons à chacun, aussi bien à travers nos missions d'accessibilité, de service universel et d'inclusion, qu'à travers les nouveaux services dont la vocation s'inscrit dans la lignée de ces missions ;
- Notre volonté d'avoir un impact positif sur la société à travers des activités accessibles au plus grand nombre, de rester utile pour les individus et pour le collectif, de favoriser la dynamique économique des territoires ;
- Notre capacité à mettre les acteurs économiques et sociaux, les entreprises, les territoires, les citoyens et les postiers en position d'agir, de réaliser ou de concrétiser leur potentiel et contribuer à faire des transitions un progrès pour tous.

c. Quels seraient, lors de votre prochain mandat, les éléments de l'image du groupe La Poste que vous souhaiteriez faire évoluer ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Les secteurs sur lesquels nous opérons nous positionnent face aux champions de la relation client. Notre image doit encore progresser sur la relation clients, car si les

Français sont majoritairement satisfaits de nos services, l'expérience client peut être encore plus fluide, plus omnicanale, pour mieux répondre aux usages des clients en mobilité.

Notre image doit évoluer avec son temps, les Français doivent connaître notre action en faveur de la transition écologique parce que c'est une préoccupation majeure et que La Poste a de l'avance (neutre en carbone depuis 2012, prêts verts La Banque Postale...), mais tout le monde ne le sait pas.

Une image qui évolue avec son temps, c'est aussi conserver l'image d'une entreprise utile à la société tout entière.

Avec le rapprochement avec la Caisse des Dépôts et Consignations autour d'un projet industriel commun au service des Français et des territoires, La Poste sera plus que jamais au service de l'intérêt général, une entreprise solutions qui accompagne l'ensemble de la société française dans sa transformation, qu'elle soit démographique, numérique, territoriale ou écologique.

15. La Poste assure des services publics de proximité, conformément au contrat d'entreprise qui lie le groupe à l'État pour la période 2018-2022. Quatre missions de service public lui incombent, à savoir le service universel postal, l'aménagement du territoire, le transport de la presse et enfin l'accessibilité bancaire. Quel bilan peut-on tirer des évolutions concernant ces 4 missions sur la période 2013-2020 ?

Le service universel postal est marqué par des mutations structurelles qui s'amplifient. Le volume du courrier continue de diminuer : en 2018, il enregistre un recul historique avec -7,3 %, soit -39 % depuis 2010. De 2008 à 2018, nous sommes passés de 18 milliards à 9 milliards d'objets traités. Le colis, sous l'essor du e-commerce, progresse de 4,8 % en 2018, face à une concurrence accrue. Conformément à la priorité fixée par le Contrat d'entreprise, la satisfaction client devient un indicateur clé de la performance du service universel, en complément des délais de distribution. Les défis sont donc considérables. En 2019, la qualité de service a souffert des conflits sociaux nationaux et parfois d'évènements climatiques.

Dans un contexte de plus en plus exigeant, le rendez-vous prévu en 2020 par le Contrat d'entreprise permettra de faire le point sur l'évolution du service universel et, le cas échéant, d'adapter ce Contrat, notamment en cas d'accélération de la baisse des volumes.

Le volume de la presse distribuée par La Poste poursuit sa baisse structurelle avec -7,1 % en 2018, soit -37 % depuis 2010. Le secteur est en pleine réinvention : Internet modifie l'accès à l'information et le modèle économique de la presse. Toutefois, 46 % des lecteurs de presse font toujours de la presse diffusée sous format papier leur principale source d'informations. Le caractère très préférentiel des tarifs de presse entraîne un déficit de la mission dans les comptes de La Poste (176 M€ en 2018) bien que l'État apporte à La Poste une contribution annuelle. La Poste et l'Etat ont engagé des travaux de réflexion, comme cela est prévu par la clause de rendez-vous fixée par le Contrat d'entreprise à

partir de 2019. L'objectif est d'étudier les éventuelles adaptations de la mission pour aboutir à un nouveau cadrage pluriannuel à compter de 2021.

Les territoires de notre pays font face à de profondes mutations : dynamisme des métropoles, creusement des écarts au sein des régions et entre régions, vieillissement de la population, nouveaux modes de consommations liés au numérique... À l'instar des autres réseaux de distribution, la fréquentation des points de contact de La Poste continue de reculer. En 2019, il y a près de 100 millions de clients de moins qui fréquentent les bureaux de poste, en comparaison avec les chiffres de 2015. Pour autant, 77 % des Français ont fréquenté un point de contact La Poste au cours des six premiers mois de 2019, démontrant le besoin de lien social et de services de proximité. Le nouveau contrat de présence postale 2020-2022 conforte et enrichit le rôle de La Poste, dans le prolongement des orientations du contrat d'entreprise.

Plus que jamais, La Banque Postale, qui est la banque de tous, assure un rôle déterminant auprès des clients fragiles (1,6 million des 3,6 millions des clients considérés comme financièrement fragiles) et des exclus du système bancaire (1,5 million de clients bénéficiaires de la mission d'accessibilité bancaire). L'écosystème d'accompagnement humain qu'elle développe dans le cadre de cette mission est unique et répond à un besoin social manifeste : détection et prévention des fragilités, soutien et conseil de proximité, offre de solutions adaptées et gratuites, plate-forme Appui (accompagnant les clients de La Banque Postale qui rencontrent des difficultés financières ponctuelles ou récurrentes).

Le contrat d'entreprise crée également des engagements citoyens qui illustrent les contributions attendues de La Poste aux politiques publiques dans trois domaines : le développement de la société numérique, le développement des services de proximité (examen du code de la route), le développement durable et responsable.

16. Face à l'effondrement du courrier postal, La Poste a opté pour une stratégie de hausse des prix ciblant d'abord les particuliers. Cette stratégie ne risque-t-elle pas de détourner davantage ces derniers du recours à l'envoi postal face aux alternatives numériques disponibles ?

Les hausses tarifaires décidées par La Poste s'inscrivent dans le respect de l'encadrement pluriannuel des tarifs, décidé par l'Arcep. Dans un contexte de baisse structurelle des volumes de courrier, la hausse des tarifs, qui s'inscrit dans la stratégie de toutes les postes, est indispensable pour maintenir la pérennité économique du service universel postal sur tout le territoire, dans toute son étendue, avec des objectifs élevés de qualité.

Le régulateur a veillé à ce que La Poste apporte sa contribution à cette pérennité. Grâce à la stratégie de transformation renouvelée depuis 2015, les processus et les organisations sont fortement adaptés et leurs coûts sont réduits. Ces efforts permettent de contenir chaque année la hausse annuelle des tarifs à 5 % alors que les volumes baissent en moyenne de 7 % et que les prix des principaux facteurs de production postaux augmentent de 1 % à 3 %.

Les observations montrent que l'abandon du courrier papier par les clients particuliers au profit des échanges numériques est peu lié aux hausses des tarifs d'affranchissement. Elle est d'abord la conséquence directe d'un autre phénomène : la diffusion sur Internet des écosystèmes de services et d'usages qui transforment et captent l'essentiel de la relation clientèle des entreprises (banques, etc.) et des administrations (généralisation de la Carte Vitale, déclaration numérique des impôts...).

Ces attentes nouvelles des clients particuliers poussent d'ailleurs La Poste à développer sa présence dans l'univers numérique où elle propose des offres totalement numériques ou hybrides (Lettre En Ligne, Lettre Recommandée En Ligne, cartes postales personnalisables, etc.).

Même si les hausses des tarifs d'affranchissement ont peu d'effet sur l'évolution de la consommation du courrier par les particuliers, La Poste veille à ce qu'elles aient un impact limité sur le panier moyen des ménages français. En raison de la faible consommation du courrier par les particuliers (42€ en moyenne en 2019, soit 0,1 % du budget annuel des ménages), les hausses tarifaires sur les produits égrenés ont eu un impact faible estimé par l'Arcep à + 3,5€ par an à volume constant. La diminution structurelle de cette consommation réduit encore cet impact.

17. Depuis le mois d'octobre dernier, la presse se fait écho de difficultés d'acheminement du courrier, à la suite notamment de la réorganisation des modalités de sa distribution par les facteurs. Quel est l'état de la situation au 1^{er} janvier 2020 ? La fréquence actuelle de distribution du courrier postal (distribution 6 jours sur 7) sera-t-elle amenée à évoluer à l'avenir ?

La qualité du socle de livraison courrier fait l'objet d'une attention constante de la Branche Services-Courrier-Colis et d'une prise en compte particulière lors des phases de préparation et de réalisation des rééquilibrages des tournées de facteurs. Ces rééquilibrages réguliers sont nécessaires pour s'adapter à la baisse des volumes de courrier chaque année (-8,3 % en 2019).

Les modalités de ces réorganisations ont été définies dans le dialogue social et spécialement dans l'accord « Facteurs et encadrants » en 2017, en renforçant l'association des facteurs aux différentes phases de conduite des projets.

Les réorganisations menées depuis 4 ans ont été conduites avec le souci d'améliorer la part des postes tenus par les postiers permanents et titulaires, qui a évolué de 88 % à 92 % entre 2016 et 2019.

Des difficultés sectorielles (ex : Essonne, Val de Marne, Normandie) peuvent bien sûr apparaître. Elles sont essentiellement liées aux tensions sur des bassins d'emploi très ciblés. Elles font alors l'objet d'une forte réactivité des directions régionales, voire nationale, avec des plans d'actions d'entraide immédiate.

Si l'on tient compte des événements (cf. supra), en 2019, comme en 2018, les objectifs de qualité de service ont été atteints.

18. Conformément à sa mission d'aménagement du territoire, La Poste réorganise ses points de contact et participe à la mise en place de maisons de services au public (MSAP). Quelles sont les principales évolutions ayant eu lieu en 2019 au sein du Réseau La Poste ? Quelles sont celles à venir en 2020 ? Quel est l'impact de cette réorganisation sur la qualité du service fourni ?

En 2019, le Réseau La Poste a poursuivi son plan de modernisation :

- Pour répondre aux besoins des clients en fonction des quartiers, des communes et de leurs caractéristiques, des offres spécifiques ont été créées : dans les lieux de transport (aéroports et gares), pour les jeunes (Rennes, Nancy, Evry, Lyon, Rouen), des offres touristiques (Lyon, Marciac, au Mont Saint Michel, où un nouveau modèle de partenariat a été mis en œuvre : le bureau de Poste héberge l'office du tourisme) ;

- Une offre d'inclusion numérique et sociale a été déployée dans 300 bureaux de poste, des médiateurs accompagnent les clients dans leur appropriation des outils digitaux et peuvent les diriger vers des ateliers du digital proposés par des associations. A ce jour, plus de 36 000 clients ont répondu aux questionnaires des médiateurs ;

- Moderniser et rénover les bureaux de poste : Plus de 400 rénovations de bureaux ont été réalisées sur l'ensemble du territoire en 2019, apportant de meilleures conditions de travail aux collaborateurs et des parcours clients simplifiés ;

- Poursuivre le développement des partenariats et la mutualisation des services :

- o De nouveaux partenariats avec la grande distribution ont été lancés apportant un service postal de qualité sur des plages horaires élargies (95% des clients sont satisfaits du service apporté) ;

- o Le déploiement de La Poste Agences communales s'est poursuivi avec plus de 150 partenariats signés avec les maires en 2019 ;

- o A fin 2019, 985 bureaux de poste sont tenus par des facteurs-guichetiers, le modèle apporte toute satisfaction aux clients. ;

- o 500 Maisons de services au public ont été accueillies en bureau de poste entre 2015 et 2018, à la demande du Gouvernement. En 2019, Le Réseau La Poste s'est appliqué à faire évoluer le modèle actuel des MSAP vers le nouveau modèle France Services, apportant des services complémentaires avec la présence d'un plus grand nombre d'opérateurs, et présentant un cahier des charges plus exigeant en termes de conditions d'accueil des citoyens (notamment en renforçant le personnel présent). En janvier 2020, une première étape de labellisation a été franchie avec la labellisation de 42 France Services. Un plan d'action de montée en gamme a été lancé et permet d'apporter une réponse adaptée au nouveau cahier des charges du Gouvernement.

En 2020, les actions de modernisation se poursuivent au service des clients :

- Le déploiement des offres jeunes, touristiques ou dédiées aux professionnels se poursuit : près de 40 bureaux vont bénéficier de ces évolutions en 2020 ;

- Les parcours clients dans les bureaux, chez les partenaires vont évoluer pour devenir toujours plus simples, plus lisibles, plus fluides. Les écrans des automates

mis à disposition des clients dans l'espace commercial vont être revus au profit d'une meilleure expérience client ;

- Une nouvelle vague de rénovations va être lancée, plus de 400 bureaux seront rénovés cette année, dans le rural comme dans l'urbain ;

- L'année 2020 marquera une nouvelle avancée du digital dans les bureaux : un vaste plan de formation est en cours de déploiement auprès de tous les chargés clientèle, de nouveaux systèmes d'information et de nouveaux équipements (tablettes, smartphones..) sont déployés, notamment pour permettre et faciliter les accès en bureaux aux sites du Groupe La Poste.

- Enfin, le Réseau La Poste est déterminé à obtenir un nombre significatif de labellisations de MSAP existantes et de nouvelles France Services, notamment dans les QPV, où sa présence et son savoir-faire sont un atout au développement des services. Par ailleurs, le Réseau organise avec les équipes courrier une complémentarité de l'offre France Services avec l'appui des facteurs, qui, en support de la France Services postale physique, apporteront aux citoyens un service d'accompagnement à domicile.

Aujourd'hui, les preuves de l'amélioration de la qualité apportée par ces actions de modernisation sont au rendez-vous. Les baromètres clients démontrent une nette amélioration de la satisfaction dans les espaces clients des bureaux rénovés et offrant de nouvelles offres (+10 points de satisfaction clients).

19. La Poste a développé un ensemble de services de proximité afin de mettre à profit son implantation forte sur le territoire français (passage du code de la route, installation à domicile de petits équipements électroniques, offre Recyc'Go etc). En 2018, cette activité a généré un chiffre d'affaires de 115 millions d'euros. Comment cette activité a-t-elle évolué en 2019 ? Quelles sont ses perspectives pour les prochaines années ?

En 2019, la Branche Services-Courrier-Colis a su générer 470 millions d'euros de chiffre d'affaires dans trois univers de services de proximité : la Silver Economie/Santé (173 M€), la transition écologique et l'économie circulaire (170 M€) et les services simplifiant la vie et la proximité dans les territoires (130 M€). L'ambition de 600 M€ de CA pour les nouveaux Services de proximité en 2020, fixée en 2014, sera atteinte.

Cet axe de croissance a été encouragé par le Conseil d'Administration de La Poste en mars 2019 : après la constitution d'un socle de 600 M€ en 2020, l'ambition est d'atteindre une masse critique de plus d'1 milliard d'euros de CA à horizon de 3 ans.

20. Les services mis à disposition des particuliers sur le marché de la Silver Economie par le Groupe La Poste (Veiller sur mes parents, services à domicile, etc.) constituent un élément important de la stratégie de diversification de votre groupe. Quels sont vos résultats sur ce segment d'activité ? Disposez-vous d'études de satisfaction des clients ayant eu recours à ces services ?

Les services mis à disposition des particuliers sur le marché de la Silver Economie représentent 173 M€ de CA et 180 000 clients à fin 2019. Notre mission est de simplifier la vie des Français, et d'accompagner les plus fragiles partout sur le territoire.

En 2016, afin de contribuer à la lutte contre la fracture numérique des seniors, nous avons lancé la tablette Ardoiz, après avoir fait l'acquisition de la start-up nantaise Tikeasy qui avait conçu le produit. Les facteurs interviennent au domicile des clients pour les former à l'utilisation de leur tablette. Plus de 50 000 particuliers, d'un âge moyen de 72 ans, ont acheté Ardoiz. Nous réalisons aussi régulièrement des ateliers d'initiation au numérique avec des CCAS ou nos partenaires associatifs en territoires, comme l'ADMR. Ardoiz est reconnue comme la meilleure tablette senior du marché par Que Choisir et 60M de consommateurs.

En 2016, nous avons également pris une participation majoritaire dans Axeo Services, réseau de franchise dans les services à la personne. Le réseau, reconnu pour son professionnalisme, s'est développé très fortement depuis 2016 en passant de 40 à 70M€ de volumes d'affaires, et plus de 220 agences.

En 2017, pour lutter contre l'isolement des plus âgés, nous avons lancé Veiller sur mes Parents, qui intègre sur abonnement une visite du facteur et de la téléassistance. Plus de 9 000 clients ont souscrit au service.

Enfin, parce que la santé est le premier enjeu du bien vieillir, nous sommes entrés dans la prestation de santé à domicile ; c'est un secteur au croisement des services, de la logistique et de la santé puisque nous prenons en charges des patients malades chroniques ou en sortie d'hôpital pour leur fournir du matériel médical et du support à domicile, sur prescription médicale. Nous avons investi en 2017 dans Asten Santé, une société d'origine associative, puis, en 2018, dans Diadom. Nos filiales de santé à domicile comptent environ 1 000 salariés qui œuvrent au quotidien pour accompagner plus de 100 000 patients.

Nous mesurons la satisfaction client sous la forme du Net Promoteur Score (NPS), l'indicateur standard du groupe dont les scores sont présentés ci-dessous.

Entités	CA	Nb clients	NPS ou équivalent
Ardoiz	8M€	+ de 55 000 tablettes vendues	31
Axeo	8M€	20 000	45
VSMP	1,4M€	+ de 9 000 clients depuis le lancement	96% de satisfaction
Prestations Santé à domicile	155M€	+ de 100 000 patients	71
Total	173M€		

III. Perspectives d'avenir pour le groupe La Poste

21. Dans le rapport financier semestriel de juin 2019, il est indiqué que le Groupe La Poste cherchera, au second semestre 2019 et en 2020 « à soutenir ses résultats économiques et financiers et préserver sa capacité d'investissement en déployant un programme d'économies transverse au Groupe de 300 millions d'euros, principalement sur les frais de siège et de structures, assorti d'une politique de priorisation des investissements afin d'en diminuer le montant de 100 millions d'euros». Quel est le contenu et l'échéancier précis de ces programmes ? Ceux-ci font-ils l'objet d'oppositions au sein du groupe ?

Le contexte macro-économique (taux bas, Brexit, tensions sur le marché du transport...) est perceptible au sein de chaque branche et l'objectif de sécurisation des résultats du Groupe est bien compris.

Tous les managers du Groupe sont ainsi mobilisés autour d'initiatives concrètes privilégiant une diminution significative et pérenne des charges fixes, la moitié de l'effort étant porté par les charges régaliennes dans les Sièges du Groupe, celui sur les charges fixes opérationnelles étant limité à -1 %.

Les premiers impacts seront visibles dans les comptes 2019 pour une ambition qui atteindra ses pleins effets en 2020.

22. Le rapprochement du Groupe La Poste et de CNP Assurances, annoncé en 2018 par le Ministre de l'Economie et des Finances et permis par la loi PACTE, a été récemment autorisé par l'Autorité de la concurrence au début du mois de janvier 2020. Pour rappel, il s'effectue via deux opérations parallèles : l'apport par la Caisse des dépôts et consignations et l'État de leurs parts dans CNP Assurances à La Poste (1,11 % pour la CDC ; 40,87 %

pour l'État), cette dernière apportant ensuite sa participation à la Banque postale (qui disposera alors de 62,13% des parts de l'assureur) et la prise de contrôle de la Caisse des dépôts et consignations sur La Poste via le rachat à l'État d'un milliard d'euros de parts supplémentaires (elle en devient alors l'actionnaire majoritaire à 66% contre 34% pour l'État). Sur ce sujet pourriez-vous :

- a. Détailler l'ensemble des changements et opérations à venir dans le cadre de la mise en œuvre effective de ce rapprochement (opérations complémentaires, adaptation de la gouvernance, etc.)**

L'ensemble des opérations relatives à l'opération sont les suivantes :

- apport par l'État et la CDC à La Poste de leurs participations respectives d'environ 1,1% et 40,9% du capital de CNP Assurances rémunérées, dans le cadre d'une augmentation de capital, par l'attribution (i) de 20.752.760 actions La Poste à l'État et (ii) 761.672.922 actions La Poste à la CDC ;
- apport subséquent par La Poste à La Banque Postale de l'intégralité des actions CNP Assurances ainsi reçues de l'État et de la CDC, rémunérée par une augmentation de capital de La Banque Postale ;

et

- acquisition par la CDC auprès de l'État de 131.729.136 actions La Poste.

Aux termes de ces opérations, l'État détient 912.023.016 actions représentant environ 34% du capital et des droits de vote de La Poste, et la CDC détient 1.770.402.666 actions représentant environ 66% du capital et des droits de vote de La Poste. La Banque Postale, filiale à 100% de La Poste, détient désormais environ 62,1 % du capital.

Concomitamment à la réalisation de l'opération, l'État et la CDC ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires afin de refléter dans l'organisation de leurs rapports d'actionnaires les modifications intervenues au sein du capital de La Poste.

S'agissant de la gouvernance, à l'issue de l'opération, le conseil d'administration de La Poste a été en partie recomposé pour refléter la nouvelle organisation de la gouvernance.

Il est composé :

- des sept administrateurs salariés élus par le personnel pour cinq ans (qui poursuivent leur mandat jusqu'à l'échéance de janvier 2021) ;
- de treize administrateurs nommés par l'assemblée générale ;
- onze proposés par la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- deux proposés par l'État. L'État nomme également par arrêté un représentant.

Par ailleurs, trois censeurs nommés par décret, deux représentants des communes et de leurs groupements et un représentant les usagers, participeront aux réunions du Conseil d'administration.

b. Présenter de façon détaillée les cinq axes stratégiques retenus dans le cadre de ce rapprochement (et les actions concrètes envisagées dans cette optique) ;

La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations ont engagé des réflexions autour de 5 chantiers industriels pour définir des axes de mutualisation, générer des offres concrètes et tirer les bénéfices de leur rapprochement :

La logistique urbaine et les villes intelligentes

- Être un intégrateur neutre de services de la ville en co-construisant des solutions de logistique urbaine avec les élus et les acteurs économiques.

La silver économie et les services à la personne

- Saisir l'opportunité d'accélérer ensemble la transformation structurelle du système de santé français et développer les services à la personne.

La transition énergétique et écologique

- Devenir un Groupe de référence au service des territoires pour répondre aux enjeux de la transition énergétique et écologique.

Le numérique

- Poser les bases d'un pôle de souveraineté numérique français ;
- Accélérer la transformation numérique de l'Etat et des collectivités au service des citoyens.

La lutte contre la fracture territoriale : France Services

- Exploiter la profondeur du Réseau La Poste et accompagner le déploiement de France Services avec notamment la mise en place de France Service Mobiles. Proposer des solutions plus adaptées aux spécificités des territoires et des publics cibles.

Pour **La Banque Postale et la CNP**, le projet industriel est de bâtir un **grand pôle financier public** :

- Un modèle de bancassurance intégrée, à même d'anticiper et de répondre aux évolutions du marché, aux attentes clients et aux évolutions technologiques ;
- Accélérer le développement commercial et l'efficacité opérationnelle de LBP et CNP Assurances, par des solutions d'épargne fondées sur une approche globale du client et une excellence opérationnelle de bout en bout ;
- Développer de nouvelles initiatives stratégiques communes, notamment la recherche de convergences sur les nouvelles technologies, l'innovation et la digitalisation coordonnée des parcours clients.

23. Quels sont les principaux projets du groupe La Poste pour 2020 en matière :

a. De stratégie économique (prises de participations, stratégies sectorielles, internationale etc) ?

En 2020, le Groupe poursuivra son développement et sa transformation sous la forme de projets organiques ou de croissance externe ou partenariats capitalistiques, en particulier dans le domaine du colis-express à l'international, de la silver économie et des services de santé à domicile, de la transition numérique, du marketing digital mais aussi dans la banque et l'assurance.

Les éventuelles acquisitions devront permettre le renforcement des positions stratégiques du Groupe sur ses marchés existants et générer des synergies créatrices de valeur. Elles pourraient également viser des complémentarités géographiques et/ou la pénétration de nouveaux marchés connexes aux activités existantes.

b. De développement durable et de transition énergétique (dont RSE) ?

La Poste est engagée depuis 2010 dans un dispositif pionnier et leader de neutralité carbone pour l'ensemble de ses offres et de ses activités. L'objectif a été atteint dès 2012 alors que les autres acteurs se fixent des objectifs à 2040 ; cet objectif est atteint au prix d'un travail permanent de mesure et surtout de réduction de ses émissions carbone, sur l'ensemble de l'Europe (première flotte de véhicules électriques, décarbonisation de la flotte de véhicules utilitaires, logistique urbaine, consommation d'électricité d'origine renouvelable). 2020 s'inscrit dans la poursuite de ces efforts, incluant le nouveau périmètre du Groupe, et sera également l'occasion de travailler à l'intégralité de la qualité de l'air incluant les particules fines et les différents polluants, en France et en Europe. C'est à ce prix que nous maintiendrons notre note « A » parmi les 126 entreprises dans le haut du classement mondial de l'agence de notation extra-financière Carbon Disclosure Project et que nous serons au rendez-vous des engagements de neutralité de la France à horizon 2050. Cet engagement est essentiel à faire valoir et à faire connaître.

En matière d'énergie renouvelable, La Poste est déjà équipée de plus de 40 centrales photovoltaïques. 2020 sera une année d'expérimentation d'une nouvelle génération, destinée à l'autoconsommation, voire à l'utilisation de cette énergie en proximité de nos sites. Les équipes de l'ensemble du Groupe vont poursuivre par ailleurs les activités de diagnostic énergétique et de facilitation des travaux de rénovation pour l'ensemble des Français avec La Banque Postale et l'entreprise Economie D'Énergie, acquise en 2019.

La Poste soutient particulièrement l'écosystème de l'économie sociale et solidaire et fédère une cinquantaine de réseaux associatifs partenaires du groupe sous la bannière "Alliance Dynamique". L'enjeu est de déployer des partenariats avec les acteurs de l'ESS dans les territoires pour apporter des réponses aux fractures territoriales, qu'elles soient numériques ou sociales, dans une recherche d'innovation sociale. Une centaine de

partenariats seront actifs dans tous les domaines concernés (inclusion numérique, présence postale..).

Au-delà de ces champs prioritaires, La Poste intervient également dans le domaine de l'économie circulaire, en mobilisant un appareil logistique unique dans sa capacité à couvrir finement l'intégralité du territoire sur la filière papier et des consommables des petites et moyennes entreprises, ainsi qu'au service d'un numérique inclusif (notamment en tant que membre actif du Tech4good Summit et la mise en œuvre d'ateliers de formation, dans son réseau, à destination de publics ne maîtrisant pas le numérique).

L'intégration sociale mobilise les équipes postales pour être au rendez-vous des ambitions françaises (stages de 3ème, partenariats avec des acteurs de la formation sur les métiers en tension comme Simplon ou openclassroom, achats auprès des filières de l'insertion...).

C'est la raison pour laquelle La Poste, dans le prolongement de la loi Pacte, s'est engagée dans l'élaboration de sa raison d'être et l'installation d'une gouvernance d'entreprise à mission, dotée d'un Comité des Parties Prenantes.

c. De management et de dialogue social (emploi, QVT) ?

Pour accompagner son prochain plan stratégique, La Poste envisage d'ouvrir des négociations dans le courant du 1^{er} semestre 2020 visant à s'inscrire dans la suite de l'accord social « Un avenir pour chaque postier » (2015 – 2020), et de l'accord « Intégration des jeunes et emploi des seniors ». Il s'agit d'engager les démarches et mesures RH appropriées aux enjeux portés par le nouveau plan stratégique, en s'appuyant / renouvelant ce qui a très bien fonctionné en matière par exemple de développement des compétences, en révisant ce qui doit l'être dans un objectif de simplification et d'efficacité, en créant de nouvelles approches visant à développer plus avant notre modèle social dans un cadre économique défini.

Concernant le management et la QVT, plusieurs axes sont à signaler :

- Mise en place de nouvelles mesures de QVT dans tous les établissements qui permettent d'approfondir la prévention des risques psycho-sociaux ;
- Renforcement de l'écoute et de l'autonomie des postiers ;
- Nouvelles mesures en faveur du maintien dans l'emploi.

Le Groupe La Poste accorde aussi une grande importance à la qualité des bâtiments, des matériels et équipements utilisés par les collaborateurs du Groupe afin d'améliorer les conditions de travail.

24. La stratégie « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » lancée en 2014 touchera à sa fin l'année prochaine. Si vous étiez reconduit dans vos fonctions pour un nouveau mandat, quelles seraient vos priorités pour la période postérieure à 2020 ? Par ailleurs, la méthode consultative d'élaboration de la nouvelle stratégie sera-t-elle similaire à celle employée en 2014 ?

L'année 2020 sera historique pour Le Groupe La Poste car elle sera l'année de son nouveau Plan Stratégique à horizon 2030, actuellement en cours de préparation.

Ce nouveau Plan stratégique sera construit avec les actionnaires du Groupe La Poste et tous les postiers. Afin de réfléchir à ce que La Poste sera à cet horizon, le Groupe La Poste va lancer une démarche participative auprès de l'ensemble des postiers mais aussi de toutes ses parties prenantes.

Comme en 2014, l'ensemble des postiers seront consultés sur l'avenir de La Poste, sur la façon dont ils voient la transformation de leur entreprise. Les organisations syndicales du Groupe, les parlementaires, les associations d'élus et tous les partenaires seront également consultés.

L'objectif de la transformation de La Poste, dans ce sixième siècle de son existence, est de répondre aux besoins de millions de personnes sur le territoire, partout, pour tous, tous les jours, et de répondre aux besoins de la société tout entière. Le Groupe La Poste a l'intention de continuer cette mission et de devenir une entreprise leader des services de proximité humaine, qui lutte contre l'exclusion, partout sur le territoire de notre pays.

Le Groupe La Poste a également identifié des grandes évolutions de la société à horizon 2030, autour de l'isolement rural, de la logistique urbaine, de l'économie circulaire, des besoins de services de proximité humaine, du vieillissement de la population, des aspirations des jeunes, du changement climatique, des nouveaux besoins de sécurité et de confiance dans un monde digital.

Ces transitions à horizon 2030 s'ajoutent aux défis auxquels le Groupe La Poste fait face autour des évolutions de la tournée du facteur avec la baisse des volumes de courrier, du profil de la présence physique du Groupe via son Réseau, de la rentabilité de notre bancassurance dans un contexte de taux zéros et négatifs, et des exigences de plus en plus fortes de la livraison du dernier kilomètre en zone urbaine.

25. Le groupe La Poste s'est fortement investi dans le secteur du numérique, qui peut être un levier de croissance important. Le rachat d'acteurs dans le domaine de la santé et la mise en place de solutions numériques pour les collectivités (plateformes) et les particuliers (protections des données numériques) en témoignent. Quel est le bilan de vos initiatives sur ce sujet ? Comment le groupe La Poste peut-il accélérer sa diversification dans ce domaine ?

La Poste est reconnue comme un acteur avec de réelles compétences dans le domaine du numérique. En témoigne l'accroissement du chiffre d'affaires porté par les activités numériques, notamment :

- dans le secteur de la banque (le lancement de Ma French Bank, l'acquisition de Softeam) ;
- de la eSanté, avec des prises de position majeures (Tiga Strasbourg, cliniques Elsan, gestion des consentements pour les hôpitaux par exemple) ;
- et des discussions avec la CNAM, des administrations et des collectivités (avec le passage du code de la route, et les offres pour les collectivités avec Localeo et Applicam) ;
- le développement des offres et services courrier/colis en ligne sur laposte.fr.

Ces compétences sont développées avec un souci constant d'éthique et de confiance. La Poste propose ainsi de devenir, dans la société numérique, le tiers de confiance qu'elle est dans la société physique.

Les premiers marqueurs de cet engagement sont portés par Digiposte, et ses 4 Millions de coffre-fort numériques, L'Identité Numérique, qui permet à La Poste d'être le premier fournisseur privé et la première solution qualifiée de substantielle par l'ANSSI. Nous sommes également le 1^{er} hébergeur des données de santé.

Au-delà du développement du chiffre d'affaires, les compétences numériques acquises permettent également d'améliorer l'efficacité opérationnelle (prévisions de flux, redressement d'adresses, les outils digitaux des postiers) et de mieux servir nos clients (à l'instar de Predict, par exemple).

Pour accélérer sa diversification dans ce domaine, le Groupe doit conforter ses positions notamment en se différenciant en tant que tiers de confiance numérique. La e-santé et la modernisation de l'action publique sont des axes majeurs de développement pour les années à venir. Le numérique est également un levier, en proposant des plateformes de services, pour accompagner le développement des services à la personne. Une première étape est ainsi le lancement d'une marketplace sur laposte.fr dès février 2020.

26. Le Groupe La Poste réalise une part notable de ses bénéfices à l'international (24,7 Mds d'euros en 2018, soit 27 % de son chiffre d'affaires). Rappeler les activités du groupe La Poste à l'étranger et préciser les priorités du groupe dans les prochaines années sur ce sujet.

Le Groupe La Poste réalise plus du quart de son chiffre d'affaires à l'international (5,9 milliards d'euros en 2019), principalement dans le domaine du colis-express (Geopost, DPDgroup et Asendia), mais également dans l'échange de données informatisées, en composition dynamique de documents, en promotion marketing (imprimés sans adresse), et dans la santé.

Concernant plus spécifiquement DPDgroup, il est présent dans 230 pays, avec 1,3 milliard de colis livrés en 2018. Sur un marché encore majoritairement BtoB mais porté par la croissance du BtoC, la stratégie de DPDgroup est à la fois de développer son activité BtoB et de capter la croissance du BtoC. Pour atteindre les objectifs de croissance et de prise de parts de marché, DPDgroup développe des solutions innovantes sur le « dernier kilomètre » et investit dans les nouveaux segments porteurs du marché.

27. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de risque pour le Groupe La Poste pour ces prochaines années ? Préciser les initiatives mises en œuvre pour favoriser l'adaptation du groupe aux aléas.

Trois risques majeurs touchent actuellement de façon directe et majeure la trajectoire d'activité du Groupe La Poste, et demeureront très probablement dans les années à venir :

- la baisse accélérée du volume du courrier traditionnel, qui réduit de façon récurrente le chiffre d'affaire généré par le courrier traditionnel ;
- la situation des taux d'intérêts négatifs ou nuls, qui impacte sévèrement les revenus dégagés par La Banque Postale
- la compression des marges sous la pression d'Amazon.

Ces risques particulièrement intenses, comme l'ensemble des risques majeurs susceptibles d'impacter la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe, font l'objet d'un examen régulier. Ils sont en totalité actualisés chaque année, ainsi que les plans d'actions associés. Le résultat de ces travaux est présenté aux Branches ou filiales concernées, au Comité Exécutif du Groupe, ainsi qu'au Comité d'Audit du Groupe La Poste.

Les réponses à ces risques reposent sur :

- la capacité du Groupe La Poste à poursuivre le développement des activités de colis et d'express international, qui passe par une stratégie d'acquisitions soigneusement établie et réalisée,
- le développement de nouvelles offres et de nouveaux services (Silver Economie, nouveaux services du facteur),

- la capacité du Groupe La Poste à développer ses activités digitales (création de M@ French Bank, nouvelles solutions client proposées par la Branche Numérique),
- la puissance du projet liant La Caisse des Dépôts et Consignation, La Poste, La Banque Postale et CNP Assurances, qui offre un champ de développements d'activités inédit pour les parties prenantes du projet.